

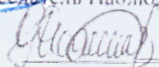
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

«БАНК ЭСХАТА»



«Утверждено»
Наблюдательным советом
ОАО «Банк Эсхата»
Протокол №16/22 от 22.08.2022

Председатель Наблюдательного совета

 Исхакова Ф.С.

Стратегия развития ОАО "Банк Эсхата" на период 2022-2026 г

2022 г.

Введение:

ОАО «Банк Эсхата» является крупнейшим частным розничным банком, играющим большую роль в развитии экономики страны и поддержании доверия населения к банковской системе в целом.

Одним из акционеров Банка является Европейский Банк реконструкции и развития (ЕБРР/ EBRD), надежный международный партнер, имеющий уникальный опыт в стимулировании преобразований в экономике, реформировании банковских систем, развитии частной и предпринимательской деятельности в различных странах мира, что делает Банк Эсхата единственным банком в Республике Таджикистан, имеющим иностранного акционера, обеспечивающего высокие стандарты корпоративного управления, содействие социальному и экологическому устойчивому развитию, и соблюдение высоких этических норм при ведении банковской деятельности.

Банк начал свою операционную деятельность в 1993 году и за годы своего существования заслужил лояльность клиентов, пройдя вместе с ними все годы изменений и становления устойчивой финансовой системы в стране. Исторически являясь лидером в сегменте денежных переводов и валютно-обменных операций в Таджикистане, Банк сейчас находится в процессе организационной трансформации со стратегической целью снизить зависимость от бизнеса переводов и занять лидирующую позицию на банковском рынке как полнофункциональный розничный банк и банк для клиентов сегмента Микро и МСБ.

В настоящий момент «Банк Эсхата» является одним из надежных, системообразующих банков Таджикистана, имея высокую операционную эффективность, развитую корпоративную культуру, в том числе отличающуюся пристальным вниманием к гендерному равенству, и узнаваемый корпоративный бренд, занимая второе место по прибыльности среди финансовых институтов в стране.

Банк тесно сотрудничает с международными рейтинговыми агентствами, которые проводят независимую оценку финансовых показателей Банка. Агентство Moody's Investors Service в последние годы оценивает деятельность Банка по оценочной шкале на уровне В3 (Би 3 - Мудис Инвесторс Сервис) (2011–2021) с прогнозом "стабильный".

На протяжении многих лет Банк является надёжным партнёром для многих международных финансовых компаний и инвестиционного сообщества, имея стабильное преимущество участия в различных международных программах и инновационных проектах, привлекая ресурсы международных финансовых институтов и инвесторов, таких как IFC, KfW, BlueOrchard Microfinance Fund, EBRD, Фонд рефинансирования Symbiotics, DWM, Incofin, ADB.

Реализацию и защиту прав акционеров Банка обеспечивает Наблюдательный совет, все члены которого имеют обширный международный опыт и отраслевые знания, необходимые для осуществления эффективного управления и надзора над финансовым институтом для достижения стоящих перед Банком стратегических задач. Большинство членов Наблюдательного совета являются независимыми директорами, профессиональная экспертиза которых обеспечивает соответствие всей деятельности Банка наивысшим стандартам добросовестности в соответствии с передовой международной практикой.

Банк входит в тройку лидеров в стране по инфраструктуре банкоматной сети и сети POS-терминалов, являясь системообразующим банком по обеспечению населения наличностью, при этом активно развивая безналичные платежи, и цифровизацию банковского бизнеса. Банк активно развивает мобильные сервисы и входит в тройку лидеров в РТ по популярности своего мобильного приложения Эсхата онлайн.

ESG трансформация – приоритетное направление деятельности Банка, поднятое на уровень стратегической цели, утвержденной на уровне Наблюдательного совета Банка.

Банк осуществляет значительные инвестиции в обучение и развитие персонала, реализованы механизмы отбора, адаптации и наставничества, внедряется стратегическая программа кадрового резерва.

Банк Эсхата не останавливается на достигнутом. Мы уверены, что огромный опыт, накопленный Банком за годы существования, и следование стратегии Банка, направленной на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов в РТ, станет залогом успешной реализации еще многих проектов в будущем.

Мы создаём возможности для процветания!

Банк Эсхата: «Вместе к успеху!»



Раздел 2: Финансовый сектор Республики Таджикистан

В настоящее время финансовый сектор Таджикистана переживает период роста, инвестирования, дифференциации, усиления конкуренции и укрепления общей экономической ситуации. Банки проактивно реагируют на меняющийся нормативный климат, возрастающий уровень конкурентного воздействия и растущие ожидания заинтересованных сторон.

Финансовая система Республики Таджикистан в настоящее время характеризуется такими свойствами, как стремление к прозрачности, подотчётность и эффективность, так как законодательная база страны стала формироваться в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности.

Принимая во внимание находящийся на стадии развития рынок, Банк нацелен на сотрудничество с государством Республики Таджикистан в совместном достижении НСР РТ путем активного участия в социальной жизни населения, а также предложении специализированных небанковских продуктов для повышения финансовой грамотности и развития предпринимательства.

Банк нацелен на модель гибкой филиальной сети с автоматизированными внутренними процессами и цифровизацией для обеспечения доступности во всех уголках страны.

Дальнейшее оперативное развитие депозитного и кредитного бизнеса с целью диверсификации доходов, позволит Банку построить устойчивую бизнес-модель, при этом наращивая комиссионные доходы.

Построение долгосрочных партнерских финансовых отношений с частными клиентами, микробизнесом и МСБ с помощью удобных, востребованных продуктов и быстрого, качественного сервиса позволит позиционировать организацию как лидирующий на рынке полнофункциональный розничный банк.



Раздел 3: Миссия, ценности Банка

Миссия:
“Создавать возможности для процветания”

Ценности Банка:

1. Забота и внимание. Мы стремимся к совершенству проявляя внимание и заботу обо всех наших партнерах – о наших акционерах, о коллегах и сотрудниках, о клиентах и регуляторах, о сообществе и нашей окружающей среде.

2. Честность и Профессионализм. В нашей работе мы руководствуемся принципами Честности, Прозрачности и Профессионализма.

3. Уважение. Мы относимся с большим уважением ко всем нашим партнерам. Взаимоуважение среди коллег и сотрудников, независимо от занимаемой должности, сверхценно для нас.

Мы создаем благоприятную среду, способствующую профессиональному росту наших сотрудников.

Мы обязуемся обеспечить соответствие нашей деятельности лучшим банковским практикам и национальным регулятивным нормам, и требованиям.

Мы оказываем поддержку местному сообществу и содействие в создании светлого и безопасного мира для настоящего и будущих поколений.

4. Новаторство. Мы привержены инновационным решениям и технологиям, стимулирующим предложение лучших услуг и продуктов нашим партнерам. Мы поощряем новаторство и предпринимательский дух среди наших партнеров.

5. Надежность. Для нас быть надежным партнером означает, что мы не поступимся нашими ценностями и честью ради краткосрочной выгоды.

Девиз Банка:

Банк Эсхата является для клиента не только его финансовым партнером, Банк становится для клиента еще и помощником в создании его будущего и совместного достижения новых успехов. Именно поэтому Банк позиционирует себя на рынке



Раздел 4: Корпоративное управление

Реализация стратегических целей возможна только при условии организации эффективной и современной модели корпоративного управления.

Стратегической целью в области корпоративного управления Банка является дальнейшее его усовершенствование и направление в сторону повышения эффективности деятельности органов управления Банка, а также результативность и ответственность его сотрудников, каждый из которых в своей деятельности руководствуется принципами честности, объективности, конструктивности и профессионализма.

В состав структуры акционеров Банка, кроме локальных частных акционеров, на протяжении многих лет также входит Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) с миноритарной долей акций (9,7%), способствующий поддержанию рациональных принципов ведения банковской деятельности, внедрению надёжно работающей системы корпоративного управления, в том числе и в целях решения социальных и природоохранных проблем.

Текущая система корпоративного управления Банка позволяет соблюдать баланс взаимоотношений между Наблюдательным советом, Правлением и акционерами. Принимая ответственность перед клиентами, инвесторами и общества в целом, устанавливаются правила и процедуры принятия корпоративных решений, обеспечивающие управление и контроль над деятельностью Банка.

Наряду с формированием корпоративной стратегии, Наблюдательный совет, прежде всего, несет ответственность за контроль над деятельностью исполнительного руководства и получение надлежащей прибыли акционерами, избегая при этом конфликтов интересов и обеспечивая сбалансированный учет противоречащих друг другу требований различных заинтересованных сторон.

В структуру Наблюдательного совета Банка в настоящий момент входят независимые директора, и один – директор, номинированный ЕБРР, добросовестное и профессиональное выполнение которыми своих обязанностей повышает доверие к Банку со стороны инвестиционного сообщества и компаний.

Все члены Наблюдательного совета Банка имеют обширный международный опыт как финансовые и инвестиционные эксперты, динамичны, вовлечены и самоотверженны – способны быстро включиться в процессы Банка и поднять его работу на более высокий уровень.

·Аудиторский Комитет:

—орган по осуществлению надзора за системой внутреннего контроля в Банке, который отвечает за обеспечение полноты, точности, достоверности бухгалтерской и финансовой отчетности, консолидированной финансовой отчетности Банка

·Комитет по комплаенсу и управлению рисками:

—обеспечивает надежность и эффективность управления комплаенс-рисками и совершенствования внутреннего контроля

·Комитет по корпоративному управлению, назначениям и вознаграждениям:

—привлекает к управлению Банком квалифицированных специалистов и создает необходимые стимулы для их успешной работы. Анализирует, оценивает и развивает действующие практики корпоративного управления, а также разрешает корпоративные и этические конфликты.

·Комитет по цифровой трансформации

—рассматривает и формирует рекомендации наблюдательному совету и менеджменту Банка по приоритетным направлениям и проектам в области цифровых технологий.

В краткосрочной перспективе, для обеспечения эффективного выполнения Наблюдательным советом своих функций по общему руководству деятельностью Банка, с целью углубленной проработки вопросов, относящихся к компетенции Наблюдательного совета в сфере определения стратегии, задач и приоритетных направлений деятельности Банка, при Наблюдательном совете также планируется создать Комитет по стратегическому планированию, а также Комитет по информационным технологиям и цифровой трансформации. Текущее руководство деятельностью Банка и осуществление шагов, направленных на реализацию стратегических задач, осуществляет Правление Банка под руководством Председателя Правления.



Начиная с конца 2021 года, для повышения эффективности работы Правления, улучшения качества и скорости управленческих решений, к команде Правления Банка присоединились новые члены, иностранные эксперты, имеющие обширный международный опыт и высокие профессиональные компетенции, необходимые для осуществления эффективного ведения операционной деятельности Банка, управления финансовыми потоками, финансового планирования и отчетности. Для укрепления и обеспечения устойчивого развития Банка, обеспечения достижения стоящих перед ним стратегических задач, в перспективе планируется продолжать расширение команды Правления, в том числе для реализации политик Банка в сфере информационных технологий и цифровой трансформации бизнеса.

Банк планирует и дальше продолжать заниматься развитием корпоративного управления и внедрением передовых международных практик в его работу, для повышения эффективности деятельности Банка, поддержания его высокого имиджа, что, в свою очередь, также будет являться важной предпосылкой для привлечения иностранных инвесторов и увеличения его акционерной стоимости. Правление Банка под руководством Председателя Правления.



Раздел 5: Стратегические цели и основные направления развития Банка

С учетом меняющихся условий внутреннего и внешнего рынка Банк сформировал свои стратегические цели и определил приоритетные направления развития на ближайшие 5 лет. Стратегия Банка направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов в Республике Таджикистан.

В среднесрочном периоде стратегии на 2022-2026 года ОАО «Банк Эсхата» - это высокотехнологичный розничный банк, удерживающий долю рынка на уровне 25% в результате успешной работы в стратегических сегментах розничных и микро-клиентов, а также сбалансированного подхода к обслуживанию МСБ и корпоративного бизнеса, предоставляющий клиентам универсальное обслуживание и гибкий доступ к банковским продуктам, комбинируя возможность обслуживания клиентов на уровне филиальной сети специалистами Банка с параллельным развитием зон самообслуживания 24/7 и гибким удаленным доступом клиентов к сервисам и продуктам Банка через его мобильные приложения.

Стратегические цели Банка сформированы с учетом общегосударственных целей развития и текущих задач, поставленных Президентом страны. Принимая во внимание предпринимаемые меры для улучшения качества и доступности банковских услуг для населения, Банк нацелен на укрепление своих конкурентных позиций, долгосрочное и устойчивое развитие, с фокусом на существенное совершенствование клиентоориентированной бизнес-модели и оптимизацию текущей операционной модели. С учетом текущих возможностей, угроз, перспектив и преимуществ Банка, а также меняющихся технологических решений конкурентной среды и потребительского поведения клиентов, Банк будет реализовывать свои стратегические цели по следующим ключевым направлениям:

1. Масштабирование бизнеса:

- Сохранение универсальности Банка и органичный рост розничного бизнеса, микро-, МСБ и корпоративного бизнеса, с акцентом на увеличение объемов кредитования и рост кредитного портфеля в розничном бизнесе и сегменте микробизнеса.

- Развитие экосистемы продуктов и услуг (предоставление полного спектра финансовых и нефинансовых услуг клиентам).

- Обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов, за счет расширения продуктовой линейки, развития ее функциональности, повышения качества и глубины взаимоотношений с клиентами, с целью повышения количества продуктов на одного клиента до трех.

2. ИТ-стратегия: Цифровизация:

- Развитие ИТ-инфраструктуры
- Автоматизация и повышение эффективности бизнес-процессов
- Развитие цифровых продуктов и каналов обслуживания
- Сбор и анализ данных

3. Повышение качества:

- Уровень клиентского сервиса
- Онбординга
- Построение, усиление и дальнейшее развитие команды
- Сохранение качества кредитного портфеля



Раздел 6. Стратегии развития основных направлений бизнеса

Цифровая трансформация является одним из важных факторов успеха и условием эффективной работы на рынке банковских услуг. Учитывая развивающийся рынок финансовых услуг и темпы роста цифровизации, заданные посланием Президента, нарастает конкуренция не только со стороны банков, но и микрофинансовых организаций, вследствие чего цифровизация будет создавать конкуренцию существующим традиционным бизнес-моделям. Банк переходит на новую бизнес-модель, основанную на цифровых технологиях и универсальных решениях для клиентов. Банк будет реализовывать клиентоориентированный подход, который позволит удовлетворять потребности клиентов в банковских продуктах и услугах как в отделениях, так и через платежные сервисы дистанционного обслуживания.

Глубокие знания и понимание нужд клиентов станут основой для повышения качества обслуживания и роста уровня кросс-продаж, в том числе, при активном использовании дистанционных каналов. Банк усилит свою позицию на рынке, позиционируя себя не только как кредитная организация, но и как надежный партнер в принятии ежедневных решений клиентов, при этом идущий в ногу со временем и придерживающийся выбранных ценностей.



6.1. Стратегия и развитие розничного бизнеса.

- Уменьшение стоимости обслуживания и сопровождения клиентов розничного бизнеса на 50% от стоимости 2022 года в разрезе каждого бизнес-процесса (продукта/услуги)
- Построение процесса digital onboarding и цифрового клиентского пути
- Увеличение пользователей мобильного банкинга до 80%
- Увеличение продуктового проникновения на одного клиента до трех продуктов (по направлениям: РКО, кредит/овердрафт, депозит/вклад)
- Разработка управленческой отчетности в разрезе финансовых показателей и метрик качества обслуживания
 - Адаптация и пакетное обслуживание: разработка отдельных пакетов услуг/вариантов выбора различных продуктов на основе предпочтений
 - Разработка и реализация плана повышения эффективности сотрудников отдела продаж, включая программы обучения, подходы к мониторингу и оценке эффективности, систему мотивации.



6.2. Стратегия и развитие сегмента Микро.

- Ежегодное увеличение объемов кредитования на 30%
- Увеличение средних остатков по счетам и безналичных оборотов
- Построение процесса digital onboarding и цифрового клиентского пути
- Совершенствование скоринговых технологий по оперативному принятию решений по среднесрочным кредитам и сокращение срока на рассмотрение заявки на выдачу кредита до трех дней
- Интеграция нефинансовых услуг (например, выставление счетов, бухгалтерский учет, юридические услуги, обучение финансовой грамотности, развитие навыков предпринимательства и прочее)
- Развитие подразделений по работе с сегментом Микро в филиалах Банка
- Либерализация залогового обеспечения и упрощение доступа к финансированию для клиентов Микро на основе потенциала и платежеспособности клиента, а также пересмотр критериев новых клиентов и постоянное обновление максимальных лимитов



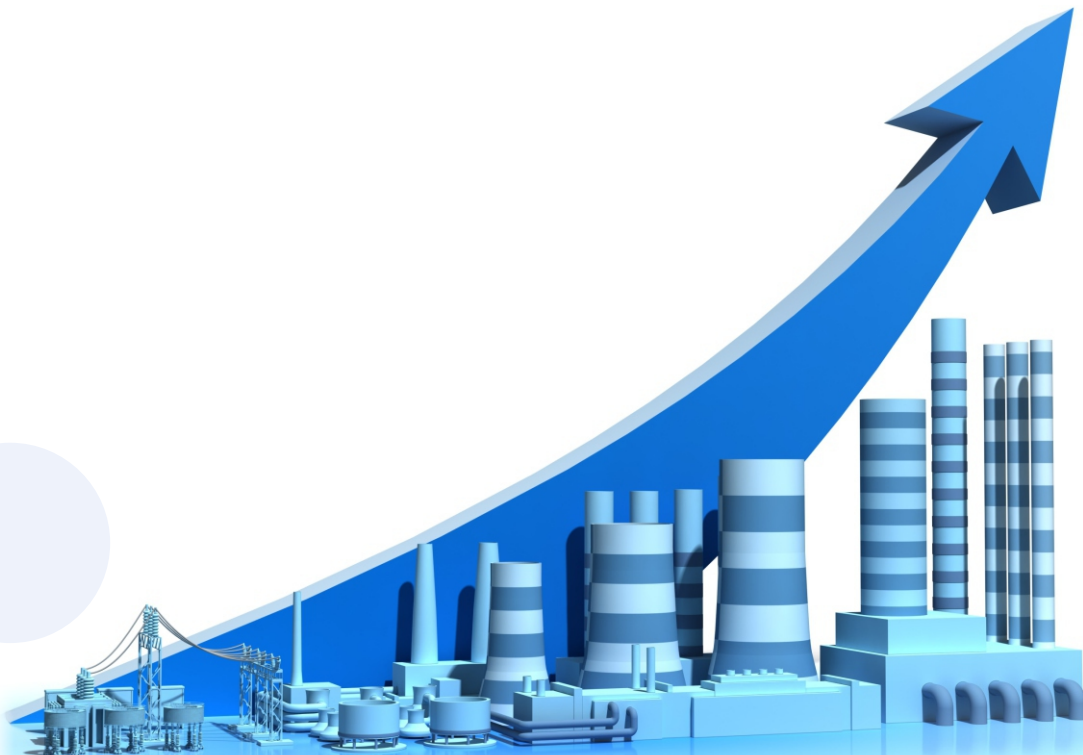
6.3. Стратегия и развитие сегмента малого и среднего бизнеса

- Субсегментация МСБ для дифференциации продуктового предложения, модели продаж, обслуживания и активного наращивания клиентской базы
- Увеличение комиссионного дохода за счет РКО и других транзакционных продуктов
- Оптимизация текущей продуктовой линейки и создание новых нефинансовых продуктов с фокусом на транзакционные операции и увеличение остатков на счетах
- Увеличение уровня продуктового проникновения до трех продуктов на одного клиента
- Развитие МСБ продуктов, предоставляемых по упрощенной процедуре
 - Увеличение доли стандартных продуктов и конвейерных технологий в продажах, в том числе, с использованием скоринга
 - Применение индивидуальных подходов и внедрение системы «персонального менеджера» в работе со средним бизнесом, для чего Банком будет реализована соответствующая программа по подготовке таких специалистов
- Повышение качества приложения «Эсхата Бизнес» и вебсайта Банка
- Разработка управленческой отчетности в разрезе финансовых показателей и метрик качества обслуживания



6.4. Стратегия и развитие сегмента Корпоративный бизнес

- Укрепление лидерских позиций на рынке инвестиционно-банковских услуг
 - Привлечения новых клиентов, в том числе зарплатных проектов, и формирование оптимальных комиссий по транзакционным продуктам
 - Диверсификация клиентской базы, которая будет приносить безрисковый доход



6.5. Развитие ESG

Глобальная ESG-повестка является ключевым фактором для достижения Целей устойчивого развития (ЦУР ООН). Банк планирует стать первым “зеленым” банком в Таджикистане и интегрировать ESG-факторы во внутренние процессы, разработав политику по зеленому финансированию и пересмотрев корпоративное управление для продвижения устойчивого развития. Банк намерен учитывать насущные вопросы “зеленой” повестки при разработке продуктов и услуг, ценообразовании и принятии решений о продажах. Гендерное равенство – это необходимая основа для достижения процветания и устойчивого развития, которое занимает приоритетную роль в ESG-повестке Банка. Банк нацелен на способствование эрадикации существующего неравенства для женщин в Республике Таджикистан.

Следующей по приоритетности задачей для Банка является способствование созданию устойчивой инфраструктуры, содействие всеохватывающей и устойчивой индустриализации и инновациям путем распространения идеи поддержки ресурсоэффективности и фокусировке на решении экологических проблем.

Экологические, социальные и управленческие вопросы (ESG), а также связанные с ними возможности и риски, становятся все более актуальными для финансовых учреждений. Для банков устойчивость — это не только этический, но и достаточно скоро может стать экономическим и экзистенциальным вопросом, что порождает новый тип риска: риск ESG. Банк планирует комплексно подходить к рискам ESG при включении их в свои системы управления рисками.

Хотя риск ESG не является полностью самостоятельным типом риска, он в разной степени влияет на финансовые и нефинансовые риски, присутствующие в Банке. Следовательно, методы и процессы управления рисками должны быть изменены с учетом сложных причинно-следственных связей между типами рисков. Это включает в себя методы измерения/оценки риска в процессах запуска и замены Банка, а также в приложениях для стресс-тестирования.

Помимо внедрения ESG в систему управления рисками, Банк будет учитывать сопутствующие вопросы при разработке продуктов, ценообразовании и принятии решений о продажах. Надлежащее рассмотрение рисков ESG в широком диапазоне процессов изменений имеет жизненно важное значение для повышения прибыльности.