

**УТВЕРЖДЕНО**  
**Решением**  
**Наблюдательного Совета**  
**ОАО «ХКБанк»**  
**Протокол №9**  
**от 12 мая 2016 года**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**  
**ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА**  
**«Небанковская кредитно-финансовая организация «Хоум Кредит»**  
**(ОАО «Небанковская кредитно-финансовая организация «Хоум Кредит»)**

**НА 2016-2017 ГОДЫ**  
(информация для сайта)

**МИНСК 2016**

**СОДЕРЖАНИЕ:**

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ .....	3
2. АНАЛИЗ БАНКОВСКОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	6
3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА 2016- 2017 ГОДЫ.....	10
4. МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА .....	10
5. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	14
6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	17
7. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	27
8. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА 2016-2017 ГОД.....	30
9. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ .....	31
10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ .....	32
11. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	33
12. ТЕКУЩЕЕ ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ.....	38
13. ПРОГНОЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.....	40
14. КАПИТАЛ ОРГАНИЗАЦИИ .....	41
15. РЕЗЮМЕ .....	42
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	43
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	44
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	45

## 1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Наименование Организации*

Полное наименование:

на русском языке	Открытое акционерное общество «Небанковская кредитно-финансовая организация «Хоум Кредит»;
на белорусском языке	Адкрытае акцыянернае таварыства «Небанкаўская крэдытна-фінансавая арганізацыя «Хоум Крэдыт»;
на английском языке	Open Joint Stock Company «Non-banking Credit and Financial Organization «Home Credit».

Сокращенное наименование:

на русском языке	ОАО «Небанковская кредитно-финансовая организация «Хоум Кредит»;
на белорусском языке	ААТ «Небанкаўская крэдытна-фінансавая арганізацыя «Хоум Крэдыт»;
на английском языке	OJSC «Non-banking credit and financial organization «Home Credit».

### *Регистрация и лицензии Организации*

Открытое акционерное общество «Небанковская кредитно-финансовая организация «Хоум Кредит» (далее – Организация<sup>1</sup>) зарегистрировано Национальным банком Республики Беларусь 10 июля 2002 года регистрационный номер 807000056.

Лицензия на осуществление банковской деятельности, выданная Национальным банком Республики Беларусь 24 мая 2013 года № 18 (бессрочная).

Специальное разрешение (лицензия) №02200/5200-12-1158 на право осуществления профессиональной биржевой деятельности по ценным бумагам выдана Министерством финансов Республики Беларусь 20.08.2004 (срок действия до 20.08.2024).

### *Акционеры (учредители) Организации*

Полное и сокращенное наименование юридического лица, иные данные	Доля акций Организации
Компания «Хоум Кредит БВ», Нидерланды (HomeCredit B.V., Netherlands)	99,59%
Компания «Хоум Кредит Интернешнл», Чешская Республика (Home Credit International a.s., Prague, Czech Republic)	0,41%

<sup>1</sup> В настоящем документе данным термином также обозначается ОАО «ХКБанк» до момента изменения статуса

### ***Уставный фонд***

Уставный фонд Организации сформирован в размере 144 786 960 000 (Сто сорок четыре миллиарда семьсот восемьдесят шесть миллионов девятьсот шестьдесят тысяч) белорусских рублей<sup>2</sup>.

Уставный фонд Организации разделен на 603 279 (Шестьсот три тысячи двести семьдесят девять) акций (далее – акция) номинальной стоимостью 240 000 (Двести сорок тысяч) белорусских рублей каждая. Привилегированные акции не выпускаются. Все акции Организации являются именными.

### ***Перечень операций, планируемых к осуществлению Организацией***

#### **Банковские операции:**

привлечение денежных средств юридических лиц, за исключением банков-корреспондентов, на счета и во вклады (депозиты);

открытие и ведение банковских счетов юридических лиц, за исключением банков-корреспондентов;

осуществление расчетного обслуживания физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов;

валютно-обменные операции;

выдача банковских гарантий;

доверительное управление денежными средствами по договору доверительного управления денежными средствами;

финансирование под уступку денежного требования (факторинг);

предоставление физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для банковского хранения документов и ценностей (денежных средств, ценных бумаг, драгоценных металлов и драгоценных камней и др.).

#### **Иные операции и виды деятельности:**

поручительство за третьих лиц, предусматривающее исполнение обязательств в денежной форме;

доверительное управление драгоценными металлами и драгоценными камнями;

операции (сделки) с драгоценными металлами и драгоценными камнями;

лизинговая деятельность;

консультационные и информационные услуги;

выпуск (эмиссия), продажа, покупка ценных бумаг и иные операции с ценными бумагами;

зачет взаимных денежных и других финансовых требований и обязательств и определение чистых позиций (клиринговая деятельность);

операции в Республике Беларусь и за ее пределами с памятными банкнотами, памятными и слитковыми (инвестиционными) монетами,

---

<sup>2</sup> Здесь и далее в данном документе абсолютные цифры в белорусских рублях даны без учета деноминации с 01.07.2016

являющимися законным платежным средством Республики Беларусь, по цене не ниже номинальной;

деятельность, связанную с привлечением в Республику Беларусь иностранной рабочей силы;

иная предусмотренная законодательством Республики Беларусь деятельность, осуществляемая для собственных нужд и (или) необходимая для обеспечения осуществления банковских операций, за исключением осуществления страховой деятельности в качестве страховщиков.

### ***Место нахождения Организации***

Республика Беларусь, г. Минск, улица Одоевского, 129.

Для осуществления деятельности Организация арендует офисные и складские помещения. В соответствии с настоящей Стратегией после оптимизации размещения персонала и его численности Организация будет арендовать помещения различного назначения общей площадью 1 867,7 кв.м. (Приложение 1).

### ***Взаимодействие с группой***

Организация входит в состав Группы Home Credit, которая в свою очередь является членом Группы PPF.

Группа Home Credit и Группа PPF занимают значимые позиции на рынках центральной и восточной Европы, юго-восточной Азии и Океании в секторе потребительского кредитования и других финансовых услуг.

Группа Home Credit придерживается единой стратегии развития для всех входящих в нее компаний. Так, для Организации определяется общая стратегия ее развития (деятельности), согласуется операционная стратегия и бюджет, а также осуществляется контроль на ежемесячной основе основных показателей деятельности Организации.

Группа осуществляет методологическую и технологическую поддержку Организации в части:

- осуществления внутреннего аудита и контроля;
- предоставления лучших практик работы и проектов в группе по всем направлениям деятельности организации;
- разработки и внедрения единых для Группы программных систем, позволяющих автоматизировать и систематизировать работу Организации;
- предоставления методологических материалов по вопросам управления персоналом;
- проведения тренингов и интернациональных мероприятий;
- внедрения общегрупповых корпоративных ценностей.

Группа также оказывает содействие Организации в формировании системы управления рисками.

## **2. АНАЛИЗ БАНКОВСКОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

### **2.1. Банковская система Республики Беларусь<sup>3</sup>**

По состоянию на 1 апреля 2016 г. в Республике Беларусь было зарегистрировано 30 банков (включая Организацию) и 2 небанковские кредитно-финансовые организации. В стадии банкротства или ликвидации находятся 4 банка. В 21 банке присутствовал иностранный капитал, при этом в 16 банках доля участия иностранных инвесторов в уставном фонде превышала 50 процентов.

Совокупный уставный фонд по банковскому сектору с начала 2016 года увеличился на 204,9 млрд. рублей и на 1 апреля 2016 г. достиг 45 698,7 млрд. рублей.

Нормативный капитал банков по состоянию на 1 апреля 2016 года составил 79 456,5 млрд. рублей и увеличился по сравнению с 1 января 2016 года на 984,6 млрд. рублей или на 1,3%. Достаточность нормативного капитала в целом по банковскому сектору на 1 апреля 2016 года составила 16,3% (на 1 января 2016 г. – 18,7%) при нормативе не менее 10.

За 1-й квартал 2016 года банками Республики Беларусь получено 1771,7 млрд. рублей прибыли (за 2015 год прибыль банков составила 5 858,5 млрд. рублей).

Основным направлением размещения средств банков являлось кредитование юридических и физических лиц. Требования банков к экономике в национальной валюте на 1 апреля 2016 г. составили 174 668,5 млрд. рублей и с начала года уменьшились на 0,5%, в иностранной валюте – 13 148,6 млн. долларов США и увеличились с начала года на 1,4%

Задолженность физических лиц по кредитам на 1 апреля 2016 г. за текущий год уменьшилась на 196,3 млрд. рублей и составила 68 592,1 млрд. рублей. Снижение задолженности происходило как в национальной, так и в иностранной валюте.

Задолженность населения по кредитам, предоставленным на финансирование недвижимости, увеличилась с начала 2016 года на 303,3 млрд. рублей, или на 0,6% и на 1 апреля 2016 года была равна 52 475,0 млрд. рублей.

Задолженность населения по кредитам, предоставленным на потребительские цели, с начала 2016 года уменьшилась на 503,4 млрд. рублей, или на 3,0%, и на 1 апреля 2016 года составила 16 117,2 млрд. рублей.

Физические лица на 1 апреля 2016 г. хранили в банках депозиты в объеме 195 868,9 млрд. рублей. По сравнению с началом 2016 года эта сумма увеличилась на 1,6%. Основную часть депозитов физические лица (более 70%) разместили в 6-ти крупнейших банках страны. В валютной структуре вкладов физических лиц преобладали депозиты в иностранной валюте – 81,4% или 7 914,9 млн. долларов США, на депозиты в белорусских рублях приходилось 18,6% или 36 518,1 млрд. рублей. Наблюдалось снижение суммы депозитов в

---

<sup>3</sup> Анализ построен на основании данных, приведенных в Бюллетене банковской статистики № 03 (124)

белорусских рублях, а также в иностранной валюте, выраженное в номинале в долларах США.

Юридические лица на 1 апреля 2016 года хранили в банках депозиты в объеме 106 260,5 млрд. рублей. По сравнению с началом 2016 года эта сумма увеличилась на 3,7%. Основную часть депозитов юридические лица (более 60%) разместили в 6-ти крупнейших банках страны. В валютной структуре депозитов юридических лиц преобладали депозиты в иностранной валюте – 68% или 3 589,1 млн. долларов США, на депозиты в белорусских рублях приходилось 32% или 34 000,2 млрд. рублей.

## **2.2. Обзор целевых рынков и место Организации на них<sup>4</sup>**

Организация специализируется на обслуживании физических лиц. Основная часть активов Организации сосредоточена в розничном банковском бизнесе. За время работы в Республики Беларусь Организация стала одним из основных игроков белорусского рынка потребительского кредитования. Число уникальных клиентов Организации составляет почти 1,2 млн. человек.

По объему кредитного портфеля, в сегменте потребительского кредитования, на 1 апреля 2016 г. Организация занимает 7 место среди действующих банков страны (Приложение 8).

По состоянию на 01.04.2016 года размер требований Организации к экономике составил 986,5 млрд. рублей и по данному показателю Организация находилась на 16 месте в банковской системе.

Депозиты (вклады) физических лиц, включая срочные, условные и переводные, по состоянию на 01.04.2016 года составили 468,9 млрд. рублей и по этому показателю Организация располагалась на 16 месте.

Практически все действующие белорусские банки, являются универсальными и осуществляют комплексное обслуживание юридических и физических лиц.

Организация до недавнего времени специализировалась на потребительском кредитовании и расчетно-кассовом обслуживании физических лиц. Кредиты предоставлялись наличными, на банковскую карту или на приобретение товара в торговой точке.

Следует отметить, что в настоящий момент сложилась тенденция сокращения потребительского кредитования, которая четко прослеживается на протяжении 2015-2016 годов. Данная тенденция была обусловлена ужесточением риск-критериев к заемщикам и уменьшением располагаемых доходов физическими лицами.

В конце 2014 года Организация вывела на банковский рынок инновационный продукт – финансовый лизинг для физических лиц. Данный продукт кроме Организации предоставляют отдельные лизинговые компании.

---

<sup>4</sup> Анализ данного раздела построен на основе данных бухгалтерских балансов банков размещенных в системе «Централизованный обмен балансовой отчетностью (ЦОБО)»



Следует особо подчеркнуть, что лизинговый рынок для физических лиц активно расширяется и представляет собой перспективную сферу для деятельности. Так за 2015 год объем лизингового портфеля для физических лиц возрос более чем в 6 раз и достиг к началу 2016 года 450 млрд. рублей. Количество лизинговых договоров с физическими лицами увеличилось за прошедший год почти в 3,5 раза. Рост спроса наблюдался в условиях даже снижения реальных располагаемых денежных доходов населения (на 5,9 %). Вместе с тем, в 2016 году не прогнозируется уменьшения реальных располагаемых денежных доходов населения страны.

Исходя из данных официальной статистики<sup>5</sup> можно сделать вывод о том, что на Организацию приходится 28% объемов финансового лизинга физических лиц и почти 60% всего количества лизинговых договоров (Диаграмма 1 и 2).



Диаграмма 1



Диаграмма 2

Обращая внимание на то, что лизинговые компании в основном специализируются на предоставлении в лизинг автотранспорта, можно с высокой долей уверенности утверждать, что Организация занимает лидирующее положение в сегменте лизинга бытовой техники и электроники.

Факторинговые услуги Организация будет оказывать преимущественно крупным и средним предприятиям розничной торговли, которые торгуют бытовой техникой (холодильники, морозильники, стиральные машины), аудио и видеоаппаратурой, телевизорами, мобильными телефонами и компьютерной техникой. По данным статистики<sup>6</sup> по указанным группам товаров товарооборот составил 10 569,2 млрд. рублей. На долю крупных и средних организаций приходилось порядка 60% розничного товарооборота. По информации располагаемой Организацией в среднем 45% всего товарооборота таких

<sup>5</sup> Статистический бюллетень №3 (201) Национального банка Республики Беларусь

<sup>6</sup> Статистический сборник. Розничная и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь. 2015



организаций приходится на покупки за счет заемных средств (кредиты банков, рассрочки торговых организаций, финансовый лизинг и т.д.). Доля продажи в кредит за счет торговых организаций можно прогнозировать в районе 30%. Таким образом, годовой потенциальный рынок факторинга с учетом изменения уровня цен в 2016 году прогнозируется Организацией на уровне 900-1000 млрд. рублей ( $10\,569,2 * 60\% * 45\% * 30\% * 112\% = 958,8$  млрд. рублей).

### **3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА 2016-2017 ГОДЫ**

Стратегической целью развития ОАО «Небанковская кредитно-финансовая организация «Хоум Кредит» является формирование клиентоориентированной и инновационной организации, которая:

- осуществляет деятельность на банковском и финансовом рынке для оказания широкого спектра качественных услуг с простыми и легкими для понимания продуктами;
- создает привлекательные условия для партнеров;
- обеспечивает размер капитала на уровне, гарантирующем сохранение вложений акционеров в уставный фонд Организации.

Достижению стратегической цели будет способствовать реализация следующих общесистемных задач:

- совершенствование продуктовой линейки;
- расширение сервисов, услуг и каналов продаж с использованием технологий цифрового банкинга;
- обеспечение высокой технологичности бизнес-процессов, в том числе с использованием централизованной модели ведения бизнеса;
- создание системы управления, предусматривающей повышение эффективности внутренних процедур принятия решений, совершенствование системы управления рисками и системы внутреннего контроля;
- формирование команды специалистов и руководителей Организации как единого организма, консолидирующей основой которого является корпоративное мышление, следование корпоративным ценностям.

### **4. МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА**

#### **Позиции на банковском рынке**

Организация планирует к концу 2017 года занять следующие позиции на банковском рынке (включая небанковские кредитно-финансовые организации, лизинговые организации):

- 1-2 место на рынке финансового лизинга для физических лиц;
- 5-6 место на рынке факторинга.

Планы продаж финансового лизинга и факторинга приведены в Приложении 12.

#### **Задачи маркетинговой политики**

В целях реализации общей стратегии развития маркетинговая политика Организации нацелена на:

1. Создание простых, понятных для клиентов и конкурентных продуктов;
2. Развитие конкурентных преимуществ продуктов для партнеров и клиентов организации – сокращение числа полей в заявке, уменьшение среднего времени рассмотрения заявки до 6 минут;
3. Совершенствование и расширение продуктовой линейки и спектра услуг;
4. Развитие эффективных каналов дистрибуции;
5. Привлечение новых клиентов и удержание существующих;
6. Формирование доверия клиентов и повышение лояльности клиентов к бренду;
7. Развитие и поддержание благоприятного имиджа Организации;
8. Повышение финансовой грамотности населения.

### **Маркетинговая стратегия**

На первом этапе (до конца 1 квартала 2017 г.) стратегия Организация будет направлена на поддержание и укрепление позитивного впечатления от бренда. Организация будет поддерживать показатель NPS на уровне +30%. Построение бизнеса по концепции «финансовая организация без отделений».

На втором этапе (март-декабрь 2017 г.) - вывод на рынок продуктов и услуг, предусмотренных данным Стратегическим планом, посредством дистанционных и партнерских (агентских) каналов продаж; продажа услуг других банков и финансовых институтов.

### **Целевая аудитория**

Клиентами Организации могут стать граждане Республики Беларусь, иностранные граждане или лица без гражданства, постоянно проживающие или временно проживающие на территории Республики Беларусь, имеющие вид на жительство в возрасте от 18 до 68 лет и имеющие постоянный источник дохода.

Кроме того, Организация будет ориентироваться на привлечение предприятий малого и среднего бизнеса, а также индивидуальных предпринимателей.

### **Конкурентные преимущества Организации**

Длительный опыт в сфере потребительского кредитования и лизинга, возможность применения лучшего опыта членов Группы Home Credit, поддержка со стороны Группы в сфере маркетинга и риск-менеджмента. Ориентированность Организации на предоставление простых и прозрачных для восприятия клиентами продуктов, быстрое принятие решения относительно предоставления продукта клиенту.

### **Продукты и услуги, планируемые для предоставления клиентам**

Организация планирует сосредоточить свою деятельность на развитии следующих продуктов (услуг):

1. Депозиты для юридических лиц (за исключением банков-корреспондентов);
2. Открытие и ведение банковских счетов юридических лиц;
3. Осуществление расчетного обслуживания физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов;
4. Факторинг (финансирование под уступку денежного требования) задолженности физических лиц по договорам розничной купли-продажи товаров (оказания услуг, выполнения работ);
5. Финансовый лизинг для физических лиц.

Для осуществления этого будут разработаны либо модифицированы следующие продукты:

1. Факторинг на типовых условиях. Расширение финансового лизинга для физических лиц за счет новых товарных групп;
2. Депозиты для юридических лиц;
3. Пакеты услуг по ведению текущих счетов и расчетному обслуживанию юридических лиц.

### **Ценовая (тарифная) политика**

Формирование стоимости продуктов (услуг) будет основываться на обеспечении прибыльности работы с клиентом/партнером с учетом прямых и косвенных затрат, риск-маржи исходя из риск-профиля клиента.

### **Каналы дистрибуции**

Организация планирует ориентироваться на предоставлении продуктов (услуг) клиентам без физического присутствия в месте продажи своих штатных работников на постоянной основе. Организация сосредоточит свои усилия на возможность оказания услуг клиенту в удобное время и в удобном для него месте, то есть использование дистанционных систем обслуживания, сетей продаж партнеров и агентскую сеть.

Организация в случае невозможности предоставления услуги через системы дистанционного обслуживания (соблюдение требований законодательства в области идентификации клиентов, необходимость личного присутствия клиентов и т.д.) будет поддерживать принципа one click to meet, то есть простой и удобный для клиента способ организации физического контакта или интерактивного общения с представителями Организации путем 1-2 действий. Доступность продуктов (услуг) организации должна обеспечиваться на всей территории Республики Беларусь.

Организация будет использовать следующие каналы дистрибуции для продвижения своих продуктов (услуг):

1. Торговые точки партнеров.

Данный канал будет использоваться для предоставления финансового лизинга физическим лицам и услуги факторинга.

2. Сеть отделений РУП«Белпочта».

Данный канал будет использоваться для предоставления финансового лизинга физическим лицам и приема платежей в счет исполнения обязательств перед Организацией.

3. Рекламные Агенты (мобильные банкиры).

Мобильные банкиры (физические лица, прошедшие специальный отбор и подготовку в Организации) будут осуществлять взаимодействие с юридическими лицами в части идентификации клиентов, оформлении документов, продажи депозитов, пакетов услуг по ведению текущих счетов и расчетно-кассовому обслуживанию. Данный канал будет также использован для предоставления финансового лизинга физическим лицам.

4. Кредитные брокеры.

Данный канал будет использоваться для предоставления финансового лизинга физическим лицам и услуги факторинга.

5. Подразделение Телемаркетинга.

Будет обеспечивать продажи финансового лизинга для физических лиц.

6. Контактный центр.

Информационное и консультационное обслуживание всех типов клиентов, а также поддержка других каналов дистрибуции.

7. Организации, торгующие товарами on-line (интернет магазины и площадки), включая web-сайты и web-площадки партнеров.

Данный канал будет использован для продажи финансового лизинга для физических лиц, а также для предложения страховых и банковских услуг, предоставляемых другими банками и страховыми компаниями.

8. Web-сайт Организации.

Предоставляет информацию об Организации, ее продуктах и осуществляет поддержку концепции организации one click to meet.

9. Социальные сети.

Поддерживает положительный бренд Организации, выступает средством коммуникации с существующими и потенциальными клиентами.

10. Системы дистанционного обслуживания (интернет-банкинг, мобильные приложения).

Осуществление взаимодействия с существующими клиентами в рамках уже предоставленных продуктов, взаимодействие с новыми клиентами и поддержку принципа one click to meet для всех категорий клиентов.

11. Кросс-продажи.

Предоставление существующим клиентам новых продуктов Организации и предложение страховых и банковских услуг, предоставляемых другими банками и страховыми компаниями.

### **Политика создания положительного имиджа Организации**

Организация будет проводить мероприятия по сохранению и укреплению своего положительного имиджа, а также имиджа Группы и лояльности к бренду Home Credit. Для реализации этих направлений будут проводиться следующие мероприятия:

- регулярное размещение в СМИ и сети Интернет информации о деятельности Организации и Группы;
- участие в специализированных выставках, конференциях, симпозиумах;
- поддержание политики открытости в отношении клиентов и органов государственной власти и управления;
- внедрение высоких стандартов делового этикета в работе персонала;
- продвижение концепции «Безопасного кредитования», обеспечивающей возможность клиенту отказаться от заключенного договора в течении freeze period – 14 дней без финансовых последствий для него и лояльное отношение к клиенту на всех этапах жизненного цикла продукта/услуги, включая взыскание просроченной задолженности;
- участие в развитии социальных проектов и благотворительных программ;
- оказание благотворительной помощи детям-сиротам Гомельского детского дома;
- участие в программах повышения финансовой грамотности населения.

## **5. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Система корпоративного управления Организации строится в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь, стандартами и практиками Группы Home Credit. Её функционирование направлено на достижение стратегических целей Организации.

Органами управления Организации являются:

- Общее собрание акционеров;
- Наблюдательный Совет;
- Правление.

**Общее собрание акционеров** является высшим органом управления Организации.

**Наблюдательный Совет** осуществляет общее руководство деятельностью Организации в период между Общими собраниями акционеров, осуществляет контроль деятельности Правления, обеспечивает организацию

корпоративного управления, системы управления рисками и системы внутреннего контроля, исключение конфликта интересов в деятельности Организации и условий его возникновения. Наблюдательным Советом создан комитет по рискам и аудиторский комитет Наблюдательного Совета.

Основной задачей комитетов Наблюдательного Совета является обеспечение качественной подготовки решений Наблюдательного Совета по вопросам, относящимся к их компетенции, путем углубленного изучения данных вопросов и выработки необходимых рекомендаций. Комитеты в рамках вопросов, относящихся к их компетенции:

- анализируют процесс реализации целей и стратегии Организации, выполнения решений Наблюдательного Совета;
- представляют на рассмотрение Наблюдательного Совета свои рекомендации и регулярные отчеты о деятельности Организации.

Наблюдательный Совет подотчетен Общему собранию акционеров.

Правление является коллегиальным исполнительным органом и осуществляет текущее руководство деятельностью Организации, несет ответственность за эффективность и результаты ее работы согласно Уставу.

Основной задачей **Правления** является оперативное управление Организацией с целью обеспечения соответствия деятельности Организации утвержденным локальным нормативным правовым актам, определяющим стратегию развития Организации и стратегию управления рисками, и другие политики Организации, а также обеспечения функционирования системы корпоративного управления, системы управления рисками и системы внутреннего контроля Организации.

Правление подотчетно Общему собранию акционеров и Наблюдательному Совету и организует выполнение их решений, решает все вопросы деятельности Организации, кроме тех, которые относятся к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного Совета.

С целью более эффективного управления наиболее значимыми рисками, присущими деятельности Организации, Правлением создан ряд комитетов.

**Комитет по управлению активами и пассивами.** Цель Комитета состоит в обеспечении стабильного функционирования Организации. Комитет создан для решения следующих задач:

- управление активами и пассивами, капитальной устойчивостью Организации;
- управление риском ликвидности;
- управление рыночными рисками;
- управление рисками, возникающими при операциях с ценными бумагами и другими финансовыми инструментами, иными активами;
- установление и утверждение индикаторов раннего предупреждения риска (триггеров) для безопасного функционирования Организации.



**Комитет по управлению рисками.** Основная цель Комитета состоит в управлении рисками в сфере факторинга и финансового лизинга для обеспечения стабильного функционирования Организации. Комитет создан для решения следующих задач:

- управление системой противодействия мошенничеству со стороны получателей услуг Организации;
- управление системой взыскания просроченной задолженности;
- управление системой контроля операционного риска по процессу факторинга и финансового лизинга;
- контроль за уровнем принимаемых Организацией рисков в сфере финансового лизинга/факторинга и факторами рисков;
- анализ продуктов в сфере факторинга и финансового лизинга с точки зрения уровня принимаемых рисков и способности к их управляемости.

**Комитет Управляющих.** Цель создания Комитета состоит в содействии эффективной деятельности Организации и работы его структурных подразделений в целом. Комитет создается для управления операционным, репутационным и стратегическим рисками Организации, за исключением вопросов управления рисками, отнесенных к компетенции Комитета по управлению рисками кредитования, а также Комитета по управлению активами и пассивами. К компетенции Комитета отнесены кадровые вопросы и вопросы взаимодействия с клиентами.

**Комитет по оптимизации расходов и закупкам.** Комитет создан для оптимизации расходов, а также для соблюдения экономической обоснованности затрат при покупке товаров (работ, услуг) для обеспечения административно-хозяйственной и бизнес деятельности Организации.

Комитеты подотчетны **Правлению** Организации. В процессе деятельности с целью построения более эффективной системы корпоративного управления количество и/или функции комитетов, которые подотчетны Правлению, могут быть изменены.

С головной организацией Группы Home Credit Организация взаимодействует посредством Общего собрания акционеров Организации. Представитель головной организации Группы является Председателем Общего собрания акционеров Организации.

## **6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Система управления рисками Организации (далее – СУР) представляет собой систему обеспечения своевременного и адекватного выявления рисков, качественной и количественной оценки, контроля и мониторинга рисков, а также нивелирования последствий наступления рискованных событий.

Процесс управления рисками Организации регламентируется локальными нормативными правовыми актами Организации, утверждаемыми Правлением Организации (в необходимых случаях Наблюдательным Советом или Общим собранием акционеров), либо распорядительными документами Организации.

Организационная структура СУР Организации описана в Приложении 9 и представлена:

- органами управления;
- коллегиальными органами (комитетами) и структурными подразделениями;
- ЛНПА, регламентирующими процессы управления рисками.

Стратегические цели и задачи СУР, направления ее развития применительно к риск-профилю Организации, характеру и объемам осуществляемых операций, принципы ее организации, а также толерантность к рискам определяются Стратегией управления рисками Организации.

Стратегия развития Организации на 2016-2017 гг. определяется как стратегия умеренного риска, направленная на минимизацию рисков Организации при сохранении заданного уровня доходности операций и прибыли, которая обусловлена внешними макроэкономическими факторами, требованиями акционеров, а также осознанием необходимости развития.

### **Стратегическими целями риск-менеджмента Организации являются:**

- обеспечение соответствия риск-профиля Организации стратегическим параметрам деятельности;
- неукоснительное выполнение всех требований законодательства Республики Беларусь;
- поддержание капитала Организации на уровне, достаточном для компенсации рисков, присущих ее деятельности, выполнения установленных законодательством нормативов безопасного функционирования;
- качественный и своевременный анализ макроэкономических факторов, способных повлиять на уровень рисков Организации, своевременность принятия необходимых решений менеджментом по их снижению.

### **Ключевыми задачами СУР являются:**

- своевременное выявление рисков во всех направлениях и видах деятельности Организации, их классификация, определение существенных рисков;
- организация постоянного мониторинга факторов риска и применение эффективных и достоверных методов оценки рисков;

- применение системы ограничения рисков посредством контроля над соблюдением толерантности к рискам, установленных Стратегией управления рисками Организации;
- выработка и совершенствование методологической базы управления выявленными рисками;
- формирование оптимальной организационной структуры СУР, соответствующей характеру и объемам деятельности Организации;
- достижение минимального размера финансовых потерь для принятого уровня толерантности к риску.

Ключевой мерой организационного характера в части управления рисками является распределение и разграничение ответственности за предотвращение нежелательных последствий между работниками и органами управления Организации на всех уровнях управления в пределах их компетенции.

Функционирование СУР будут определяться следующими принципами:



1. Готовность к принятию риска. Уровень риска, который готова принять Организация определяется с учетом Стратегического плана и представляет собой соотношение между риском и доходами в планируемом периоде.

2. Исключение конфликта интересов. В целях предотвращения конфликта интересов в Организации действует принцип независимости любого решения о принятии риска и осуществления контроля над ним.

3. Обеспечение защиты на всех уровнях. В процессе осуществления деятельности по управлению рисками обеспечивается вовлеченность всех структурных подразделений Организации в оценку, принятие и контроль рисков:

- принятие рисков (1-я линия защиты);

- управление рисками (2-я линия защиты);
- аудит (3-я линия защиты).

4. Осведомленность о риске. При принятии решения о проведении операции обязательным является анализ потенциальных рисков, а после ее совершения – корректный учет связанных рисков и их последующий регулярный мониторинг.

5. Контроль уровня риска. Руководство Организации на регулярной основе получает информацию о принятом уровне рисков и о фактах нарушений установленных процедур управления рисками, превышения триггеров.

6. Управление деятельностью Организации с учетом принимаемого риска. Организация осуществляет оценку достаточности капитала и планирование капитала в соответствии со Стратегическим планом.

7. Ограничение уровня принимаемых рисков. Определение толерантности к риску и его транслирование в систему триггеров позволяет обеспечить приемлемый уровень рисков по агрегированным позициям.

8. Совершенствование СУР. СУР Организации соответствует уровню развития операций Организации, а также внешним условиям, нововведениям в мировой практике управления рисками.

9. Использование современных технологий и доработка действующих программных комплексов, позволяющих идентифицировать, анализировать, оценивать, управлять и контролировать риски.

10. Эффективная коммуникация, включающая обучение, отчетность и вовлеченность в конструктивный диалог о рисках.

Классификация рисков определяется характером проводимых операций и системой управления, учитывает специфику Организации и рынков, на которых он позиционируется, отражает перечень наиболее существенных для Организации рисков, показывает качественные зависимости и возможные последствия.

Руководствуясь масштабом и структурой осуществляемых операций, Организация выделяет и осуществляет управление следующими основными рисками:

- риск достаточности капитала;
- кредитный риск;
- страновой риск
- риск ликвидности;
- рыночные риски (в том числе товарный риск);
- процентный риск банковского портфеля;
- операционный риск (в том числе риск аутсорсинга);
- риск потери деловой репутации;
- стратегический риск;
- риск концентрации.

К основным видам рисков, которые будут способны оказать существенное влияние на финансовое состояние Организации, относятся:

кредитный риск, стратегический риск, риск ликвидности. Также в зоне постоянного контроля находятся риск потери деловой репутации и операционный риск.

С целью обеспечения своей финансовой надежности и долгосрочного функционирования Наблюдательный Совет Организации определяет величину максимально допустимого риска (толерантность к риску). На основании определенного Наблюдательным Советом уровня толерантности к риску Правление Организации и уполномоченные комитеты определяют значения внутренних триггеров рисковых показателей (индикаторов).

### **Риск достаточности капитала**

Управление риском достаточности капитала является важной составляющей СУР Организации и осуществляется с применением пруденциальных и международных стандартов управления рисками.

Потери капитала для Организации признаются недопустимыми, особенно в случае снижения достаточности нормативного капитала ниже предельного значения, установленного Национальным банком Республики Беларусь.

Процесс управления риском достаточности капитала предусматривает использование следующих основных методов и инструментов:

- расчет пруденциальных показателей;
- анализ и контроль соблюдения нормативов;
- регулярный мониторинг риска;
- анализ достаточности нормативного капитала Организации с применением различных методик;
- стресс-тестирование;
- разработка мероприятий по обеспечению безопасного функционирования;
- формирование результатов и представление отчетности.

### **Кредитный риск**

Система управления кредитным риском Организации формируется в соответствии с направлениями деятельности и объемами операций. Определяются ориентиры по доходам и динамике объемов портфелей, отражаются допустимые для Организации пределы риска и уровень прибыльности.

Основными инструментами регулирования кредитных рисков Организации являются:

- оценка финансового состояния клиентов и оценка риска на стадии принятия решения о заключении сделки (предоставления лизинга, осуществления сделок факторинга);
- постоянный мониторинг финансового состояния контрагента с целью своевременного создания специальных резервов на возможные потери;
- высокая степень автоматизации процессов;

- проведение стресс-тестирования при оценке кредитного риска по различным событиям;
- установление лимитов, внутренних триггеров ограничения кредитного риска;
- построение эффективной системы взыскания.

### **Риск ликвидности**

Управление ликвидностью Организации состоит в поддержании ее на уровне, позволяющем избегать как недостатка (дефицита) ликвидности, который может привести к неплатежеспособности Организации, так и излишнего избытка ликвидности, снижающего рентабельность активов. В целях управления риском ликвидности на постоянной основе будет применяться уже сформированную систему контроля состояния платежной позиции Организации, планируя ее денежные потоки с учетом внутренних и внешних риск-факторов, соблюдая в полной мере установленные законодательством нормативы безопасного функционирования.

Состояние ликвидности отслеживается путем реализации следующих механизмов контроля риска ликвидности:

- контроль и прогноз выполнения Организацией пруденциальных нормативов ликвидности, внутренних триггеров;
- мониторинг состояния платежной позиции Организации;
- проведение мониторинга ликвидной позиции Организации;
- диверсификация источников фондирования;
- мониторинг риска ликвидности, стресс-тестирование устойчивости Организации к шокам ликвидности с учетом планируемых сделок и факторов внешней среды.

Система управления ликвидностью и риском ликвидности сформирована в двух моделях, которые применяются в зависимости от условий функционирования Организации:

- стабильное функционирование Организации;
- функционирование Организации в условиях кризиса риска ликвидности.

### **Рыночные риски**

Для управления рыночными рисками Организация реализует систему мероприятий, которая охватывает существующие источники рыночных рисков, идентифицирует их типы и дает возможность контроля уровня рыночных рисков на всех этапах деятельности Организации.

Основными задачами системы управления рыночными рисками являются:

- своевременная идентификация рыночных рисков и оценка их потенциальной и фактической величины;
- своевременная идентификация концентрации рыночных рисков;



- контроль и поддержание принимаемых Организацией рыночных рисков на уровне, обеспечивающем достижение финансовых целей Стратегического плана при минимизации угрозы убытков вследствие изменения рыночной конъюнктуры.

Организация использует следующие методы и инструменты управления рыночными рисками:

- расчет величины рыночных рисков, включаемых в расчет достаточности капитала; расчет валютной позиции;
- контроль соблюдение нормативов;
- хеджирование;
- установление триггеров;
- регулярный мониторинг;
- стресс тестирование устойчивости.

В 2016-2017 года в связи с изменениями целей, направлений, масштабов деятельности Организации, предусмотренными Стратегическим планом, большое внимание при управлении рыночными рисками будет уделяться товарному риску.

### **Процентный риск банковского портфеля**

Управление процентным риском банковского портфеля производится путем управления процентной позицией Организации и осуществляется посредством изменения процентных ставок, основанного на конъюнктуре рынка и возможностях Организации.

Организацией проводится анализ факторов внешнего и внутреннего характера, оказывающих существенное влияние на уровень процентного риска.

Организация осуществляет мониторинг процентной позиции, стресс-тестирование процентной позиции к проявлениям и шокам процентного риска, оценивает устойчивость к влиянию процентного риска, ежегодно устанавливает внутренние триггеры на показатели процентного риска, соблюдение которых позволяет сохранять приемлемый уровень риска и получать объемы процентных доходов согласно запланированным показателям в Стратегическом плане развития Организации.

### **Операционный риск**

Стратегическая цель Организации при создании системы управления операционным риском – повышение эффективности работы, снижение финансовых потерь и максимизация дохода.

Задача Организации в области совершенствования системы контроля за операционным риском заключается в первую очередь в оценке возможных экономических последствий, анализе возможных операционных рисков, анализе эффективности систем предотвращения и контроля на всех уровнях управления и по всем направлениям деятельности.



Целью управления операционным риском является обеспечение максимальной сохранности активов и капитала на основе уменьшения (исключения) возможных убытков.

В Организации автоматизирован процесс регистрации и управления операционными инцидентами, реализован регулярный мониторинг операционного риска, анализ факторов, негативно влияющих на достижение целей, оценка подверженности Организации потерям по операционному риску, разработан план действий на случай непредвиденных (чрезвычайных) ситуаций и обеспечения непрерывности деятельности, ограничения потерь в случае серьезных сбоев, а также регулярный аудит системы управления операционным риском, с последующим составлением отчетности для Наблюдательного Совета.

В рамках управления операционным риском в Организации осуществляется управление правовым риском и риском аутсорсинга.

### **Риск потери деловой репутации**

При построении системы управления риском потери деловой репутации Организация использует следующие основные подходы:

- постоянный контроль за соблюдением законодательства Республики Беларусь, в том числе законодательства о противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- обеспечение своевременности расчетов по поручению клиентов и контрагентов, а также расчетов по иным сделкам;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой учредителям, клиентам и контрагентам, органам регулирования и надзора и другим заинтересованным лицам, в том числе в рекламных целях;
- разработка системы информационного обеспечения, не допускающей использования информации Организации лицами, имеющими доступ к такой информации, в личных интересах, и предоставляющей органам управления и их служащим информацию о негативных и позитивных отзывах и сообщениях об Организации из средств массовой информации, иных источников; своевременное рассмотрение, анализ полноты, достоверности и объективности указанной информации; своевременное реагирование на имеющуюся информацию.

### **Стратегический риск**

Управление стратегическим риском Организации планируется осуществлять посредством мероприятий по контролю выполнения утвержденного Стратегического плана развития, выполнения поставленных менеджментом целей и задач, в том числе в части выполнения финансовых показателей. Основной целью управления Стратегическим риском является поддержание принимаемого на себя Организацией риска на уровне,

определенном в соответствии с собственными стратегическими задачами, а также обеспечение максимальной сохранности активов и капитала на основе минимизации (исключения) возможных убытков.

### **Риск концентрации**

Организация выделяет риск концентрации – риск возникновения у Организации потерь (убытков), неполучения запланированных доходов в результате концентрации отдельных видов рисков.

С целью ограничения риска концентрации в Организации проводятся следующие мероприятия:

- анализ взаимного влияния рисков и их концентрации, выявление новых рисков, возникающих в деятельности Организации, в том числе в связи с внедрением новых продуктов, выходом на новые рынки;
- формирование процедур кредитного андеррайтинга с целью ограничения управления рисками Организации и выполнения нормативов ограничения концентрации рисков в части инсайдеров;
- анализ концентрации кредитного портфеля по конкретным уровням (параметрам) определения риска концентрации;
- утверждение лимитов на активные операции с контрагентами с целью соблюдения Организацией нормативов ограничения концентрации рисков по операциям с инсайдерами - юридическими лицами и взаимосвязанными с ними лицами;
- анализ выполнения нормативов ограничения концентрации рисков и представление сведений в Национальный банк Республики Беларусь.

Ключевыми факторами повышения эффективности системы управления рисками Организации в планируемом периоде являются:

- идентификация новых видов рисков;
- раскрытие информации о рисках всем заинтересованным сторонам;
- своевременное реагирование на макроэкономическую ситуацию и на уровень риск-показателей системы управления рисками;
- поэтапное внедрение новых стандартов управления рисками в соответствии с рекомендациями Национального банка Республики Беларусь и Базельского комитета по рискам;
- актуализация ЛНПА, планов по выходу из кризисов, сценариев стресс-тестирования;
- применение новых инструментов самооценки эффективности СУР.

В 2016 – 2017 гг. Организация планирует следующие мероприятия по совершенствованию оценки и управления присущими рисками:

<b>Риск</b>	<b>Направления совершенствования</b>
Кредитный риск	повышение эффективности взыскания, применение новых методов и процессов взыскания имеющегося портфеля; внедрение новых подходов для оценки платежеспособности клиентов с учетом развития новых видов деятельности, заложенных Стратегическим планом.
Риск достаточности капитала	применение процедур управления достаточностью капитала Организации в соответствии с рекомендациями Базельского комитета и международной практикой. актуализация ЛНПА Организации в части управления Рисксом достаточности капитала, а также Рисков, влияющих на величину капитала.
Риск ликвидности	управление ликвидностью с целью диверсификации источников фондирования; совершенствование инструментов мониторинга ликвидности и риска ликвидности с учетом рекомендаций Базельского комитета и международной практики; расширения перечня проводимых стресс-тестов с учетом изменений условий деятельности Организации и замечаний проверки Национального банка РБ; применение международных стандартов расчета пруденциальных показателей в соответствии с требованиями законодательства.
Операционный риск	совершенствование существующих методик расчета потерь от реализации факторов операционного риска; совершенствование сценариев стресс-тестирования операционных рисков; внедрение новых процедур определения целесообразности и способов передачи отдельных видов деятельности в аутсорсинг.
Рыночные риски	поддержание валютной позиции Организации на толерантном уровне, оптимизация методик стресс-тестирования валютного риска; внедрение и совершенствование процедуры оценки товарного риска.

Процентный риск банковского портфеля	совершенствование методик оценки уровня процентного риска банковского портфеля; актуализация проводимых сценариев стресс-тестирования процентного риска банковского портфеля; разработка мероприятий по снижению процентных расходов Организации по привлекаемым ресурсам.
Риск потери деловой репутации	повышение квалификации работников Организации и снижению количества жалоб клиентов на качество обслуживания

---

### **Прогноз качества кредитного портфеля**

Прогноз основывается на заложенной в Стратегическом плане развития модели бизнеса Организации.

В связи с планируемым снижением кредитного портфеля на первом этапе развития Организации, уровень просроченной и пролонгированной задолженности в ее кредитном портфеле физических лиц составит порядка 10,2% от общего объема розничного портфеля (эффект «старение портфеля»). Однако, после запуска активных операций в марте 2017 г. в рамках второго этапа развития Организации уровень просроченной и пролонгированной задолженности в кредитном портфеле снизится и составит на конец 2017 года не более 7%.

Для поддержания кредитного риска на приемлемом уровне Организация планирует использовать следующие инструменты:

- утверждение лимитов на показатели качества портфеля, постоянный их мониторинг;
- оперативный анализ влияния различных факторов на рост кредитного риска;
- проведение моделирования и стресс-тестирования уровня кредитного риска по различным сценариям и событиям;
- повышение эффективности взыскания, внедрение новых процессов и методов взыскания;
- ужесточение подходов к резервированию.

## 7. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Согласно требованиям законодательства Республики Беларусь в Организации будет функционировать система внутреннего контроля (далее – СВК), призванная обеспечивать надлежащий уровень надежности работы, соответствующий характеру и объемам осуществляемых операций.

Целью внутреннего контроля является обеспечение разумной уверенности со стороны акционеров и руководства Организации по достижению эффективности и продуктивности операций, надежности финансовой отчетности, соблюдения действующих законов и правил.

СВК - совокупность внутреннего контроля, внутреннего аудита, организационной структуры, ЛНПА, определяющих стратегию, политику, методики и процедуры внутреннего контроля, а также полномочий и ответственности органов управления и должностных лиц

Основной задачей СВК Организации выступает создание условий для эффективного снижения и/или предотвращения рисков, способность своевременно выявить и обеспечить адекватную реакцию на сделанные (потенциальные) ошибки, нарушения, упущения, злоупотребления.

Органами внутреннего контроля в Организации являются: Общее собрание акционеров; Наблюдательный Совет; Аудиторский комитет Наблюдательного Совета; Правление, Председатель Правления; Ревизионная комиссия; Отдел внутреннего аудита; Структурные подразделения и должностные лица, включая должностное лицо, ответственное за внутренний контроль.

Для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного контроля всех сфер деятельности Организации с учетом располагаемых ресурсов для выполнения контрольной деятельности будет использоваться риск-ориентированный подход.

СВК Организации направлена на достижение следующих целей:

- содействие в достижении Организацией поставленных стратегических целей и планов;
- контроль за эффективностью и результативностью финансовой и хозяйственной деятельности Организацией при совершении банковских и иных операций (сделок);
- обеспечение эффективности управления активами и пассивами, и их сохранности;
- защита интересов акционеров и кредиторов Организации;
- обеспечение соблюдения требований законодательства Республики Беларусь, локальных нормативных правовых актов Организации, внутренних правил и процедур, установленных в Организации;
- обеспечение достоверности, полноты, объективности и своевременности ведения бухгалтерского учета, составления и представления

финансовой, бухгалтерской, пруденциальной, управленческой и иной отчетности;

- обеспечение эффективного функционирования системы управления рисками в Организации;
- содействие в построении эффективной системы корпоративного управления и исключении конфликта интересов;
- исключение вовлечения Организации в легализацию доходов, полученных преступным путем, финансирование террористической деятельности и оружия массового поражения.

Основной задачей СВК Организации является создание условий для эффективного уменьшения и/или предотвращения рисков, способность своевременно выявить и обеспечить адекватную реакцию на сделанные (потенциальные) ошибки, нарушения, упущения, злоупотребления.

### **Виды и направления внутреннего контроля**

В Организации осуществляются следующие виды внутреннего контроля: предварительный, текущий и последующий.

Предварительный контроль осуществляется до фактического совершения банковских и иных операций (сделок), внедрения продуктов и услуг, внедрения процессов.

Текущий контроль за совершаемыми операциями и сделками, отражением их в учете и отчетности, соблюдением установленных процедур принятия решений по осуществлению операций и сделок, соблюдения законодательства и требований ЛНПА, установленного документооборота осуществляется в течение операционного дня Организации в процессе исполнения работником возложенных на него обязанностей.

Система внутреннего контроля нацелена на обеспечение эффективного функционирования системы управления рисками. Для достижения этой цели органы СВК используют информацию и данные, полученные подразделениями СУР, а также осуществляют свою оценку эффективности функционирования СУР и предоставляют свои предложения по необходимым корректирующим мероприятиям.

Исходя из вышеуказанного, СВК и СУР сформированы с учетом действующего законодательства, рекомендациям Базельского комитета по банковскому надзору и осуществляют свои функции в Организации на регулярной основе с учетом риск-ориентированных подходов, что свидетельствует о том, что СВК и СУР Организации адекватны целям и стратегии Организации, его риск-профилю.

### **Стратегия Организации в области внутреннего контроля и мероприятия по ее реализации в 2016-2017 гг.**

Для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного контроля всех сфер деятельности Организация будет использовать риск-

ориентированную модель COSO (Committee of sponsoring organizations of Treadway commission).

Реализация данного подхода будет осуществляться по следующим основным компонентам внутреннего контроля:

- Контрольная среда. Внедрение индивидуальной подотчетности для ответственности за внутренний контроль и достижение целей.
- Оценка рисков. Идентификация и оценка изменений, которые могут существенно повлиять на СВК.
- Контрольные процедуры. Подбор и совершенствование контрольных процедур.
- Выработка критериев оценки, стимулов, поощрений для индивидуального выполнения ВК и их соотнесение с обязанностями по ВК.



## **8. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА 2016-2017 ГОД**

Цели:

1. Поддержка непрерывности и отказоустойчивости основных бизнес-процессов Организации в условиях необходимости перехода на новую национальную валюту после деноминации 01.07.2016, переход на международную структуру счета (IBAN) в 2017 году и минимизации бюджета на сопровождение текущей IT инфраструктуры. Доработки систем не будут производиться, используя внутренние ресурсы - Организация будет использовать внешних разработчиков и подрядчиков для развития и сопровождения ПО.

## **9. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

Стратегия информационной безопасности будет последовательно обеспечивать защиту субъектов информационных отношений Организации от возможного нанесения им материального, физического, морального или иного ущерба, посредством случайного или преднамеренного воздействия на информацию, ее носители, процессы обработки и передачи, а также минимизацию уровня операционного и других рисков (риск нанесения урона деловой репутации Организации, правовой риск и т.д.).

Указанная цель будет достигнута посредством решения следующих основных задач:

- своевременное выявление, оценка и прогнозирование источников угроз информационной безопасности (далее - ИБ);
- создание механизма оперативного реагирования на угрозы безопасности информации и негативные тенденции;
- создание условий для минимизации и локализации наносимого ущерба неправомерными действиями физических и юридических лиц;
- защиту от вмешательства в процесс функционирования ИС Организации посторонних лиц;
- разграничение прав доступа работников к информационным, аппаратным, программным и иным ресурсам Организации и обеспечение их аутентификации;
- защиту от несанкционированной модификации используемых в ИС Организации программных средств и от внедрения несанкционированных программ, включая компьютерные вирусы;
- усиление защиты корпоративного сайта Организации, путем внедрения специализированных решений: HIPS (OSSEC), WAF(mod\_security), антивирус ClamAV;
- обеспечение безопасного посещения открытых интернет-ресурсов работниками Организации, путем использование функции Kaspersky Web-контроль программного решения Kaspersky Endpoint Security для Windows.

## **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Организация планирует разместить весь штатный персонал на существующих офисных площадях по следующим адресам:

- г.Минск, ул. Одоевского, 129;
- г.Витебск, ул.П.Бровки, 4б.

Размещение новых штатных работников Организации будет осуществляться на существующих офисных площадях.

Кроме того, для оптимизации офисного пространства подразделения, осуществляющие непосредственное взаимодействие с клиентами, будут размещаться с использованием концепции «hot desk», которая предусматривает резервирование рабочего места по мере необходимости пребывания в офисе.

Приоритетом в данной сфере для Организации будет поддержание существующих офисов в надлежащем техническом и санитарном состоянии с соблюдением санитарно-гигиенических норм и правил.

Материально-техническое обеспечение хозяйственной деятельности Организации будет в основном производиться с привлечением сторонних подрядчиков (аутсорсинг) с целью минимизации отвлечения трудовых ресурсов на непрофильную деятельность. Приобретение товаров (работ, услуг) для Организации будет осуществляться централизованным образом с использованием процедур установленных в Организации и с участием Комитета по оптимизации расходов и закупкам. Приоритетом будет обеспечение деятельности Организации товарами (работами, услугами) надлежащего качества с наименьшими затратами.

С целью избегания создания условий для конфликта интересов и достижения максимального снижения цены на приобретаемые товары (работы, услуги) в Организации функционируют отдельное структурное подразделенное по организации закупок и контролю расходов и отдельное подразделение по материально-техническому обеспечению текущей деятельности.

## **11. ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Принципы корпоративной культуры**

Организация стремится к созданию корпоративной культуры, воспитывающей в сотрудниках лидерские качества. Для достижения этого создается среда, которая основывается на принципах открытости, честности и стремления к личностному развитию.

Успешное развитие бизнеса и достижение высоких результатов возможно только при активном участии сотрудников компании в жизни Организации. Высокий уровень профессионализма сотрудников, их богатый опыт работы в сфере банковских услуг, управления и торговли позволят Организации не только стать одним из лидеров розничного финансового рынка. Каждый сотрудник компании представляет большую ценность для Организации, именно поэтому компания предоставляет возможность талантливым и целеустремленным специалистам расти и совершенствоваться вместе с Организацией.

Принципы корпоративной культуры, которые являются основополагающими для Организации:

- Главная ценность Организации — клиент. От максимального удовлетворения запросов клиента зависит успех всей деятельности Организации.
- Организация придерживается позиции, согласно которой полагает, что все зависит от самих Работников, от их способностей и опыта и не зависит от их расы, цвета кожи, вероисповедания, национальности, пола, происхождения, возраста, физических недостатков, — и в соответствии с этой позицией осуществляет оплату труда.
- Открытость и доступность информации о деятельности Организации, бизнес-принципах, стратегии развития для всех работников Организации, независимо от иерархического уровня.
- Стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия, корпоративного климата, способствующего становлению эффективных, гармоничных отношений между работниками, а также между руководителями и подчиненными.
- Ведение честного и равноправного диалога с работниками Организации.
- Приоритет работникам Организации в заполнении открывающихся вакансий, развитие профессиональных и деловых качеств работников, построение карьеры.
- Построение гибких систем организации и мотивации труда, с учетом достигнутых результатов деятельности Организации, личного вклада и профессиональной компетенции Работников.
- Приверженность персонала корпоративным нормам и ценностям.

В Организации внедряется следующая система корпоративных ценностей:

- Будь предприимчивым;
- Будь нацеленным на результат;
- Будь новатором;
- Будь справедливым.



В основе эффективного решения может лежать простая идея – как сложить из листа бумаги журавлика. Мы любим то, что мы делаем и не боимся принимать решения, которые сделают нашу работу еще лучше.



Как корабль в море, мы достигаем своей цели, сверяясь с ориентирами, наблюдая движения звезд, и, преодолев все препятствия, идем на свет маяка.



Мы не ведаем страха, поднимаясь на новую высоту. Мы знаем, что первый шаг – самый сложный, но именно с него начинается большая дорога, полная достижений и успехов.



Большие успехи – результат работы команды. Мы одинаково гордимся и уважаем наших коллег и понимаем, что вместе, общими силами мы способны достичь большего.

Основная деятельность по внедрению корпоративных ценностей направлена на формирование поведения работников в соответствии с ценностями, которые должны проявляться во взаимоотношениях: с клиентами Организации, с коллегами, с подчиненными, с руководителями.

### **Организационная структура Организации в 2016-2017 гг.**

Организационная структура Организации выстроена таким образом, чтобы обеспечить наиболее эффективную систему управления, и состоит из блоков, сформированных из структурных подразделений (департаментов, управлений, отделов, групп), по направлениям деятельности (Приложение 7).

**Административный блок.** Материально-техническое обеспечение, ведение склада, работа с арендодателями, поставщиками и подрядчиками; юридическое сопровождение и обеспечение законности в деятельности организации, защита ее прав и законных интересов; организационное обеспечение управленческой деятельности; организация системы охраны труда в организации.

**Бизнес – блок.** Разработка и сопровождение продуктов; развитие каналов продаж; повышение эффективности продаж; обеспечение качественных маркетинговых коммуникаций.

**Блок управления и развития людей.** Формирование кадровой политики Организации; кадровое администрирование персонала; организация эффективной системы обучения персонала; развитие персонала; организация системы внутренних коммуникаций; построение эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала; организация работы по соблюдению и укреплению трудовой дисциплины, учету и контролю использования рабочего времени.

**Блок управления рисками.** Эффективное функционирование системы управления рисками Организации; обеспечение соответствия риск-профиля Организации стратегическим параметрам деятельности; проверка клиентов; разработка методологии и расчет специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе; обеспечение процесса взыскания проблемной задолженности.

**Операционный блок.** Осуществление документационного обеспечения и организация системы документооборота Организации; осуществление информационного обслуживания клиентов посредством телефонной, электронной и почтовой связи; обработка письменных запросов уполномоченных государственных органов и письменных обращений граждан; анализ, моделирование, документирование, стандартизация и оптимизация основных бизнес-процессов Организации; осуществление организации и контроля управления проектами; управление системой локальных нормативных правовых актов Организации; методологическая поддержка СП Организации. А также взаимодействие с аутсорсинговыми организациями по вопросам сопровождения программно-технических комплексов Организации.

**Финансовый блок.** Основные задачи: организация системы планирования; формирование финансовой отчетности в соответствии с требованиями международных стандартов, пруденциальной, управленческой и

иной отчетности Организации; организация процесса закупок; организация системы расчета доходности продуктов и формирования платы по операциям; управление платежной системой Организации; установление и поддержание корреспондентских отношений с банками; осуществление контроля ликвидной позиции Организации; управление платежной системой Организации; управление ресурсами Организации; организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности Организации; выбор наиболее рациональных и прогрессивных форм и методов ведения бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники при соблюдении требований нормативных правовых актов по бухгалтерскому учету и отчетности; осуществление контроля сохранности собственности, правильного расходования финансовых ресурсов и материальных ценностей; формирование учетной политики Организации в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете и национальными стандартами финансовой отчетности.

**Подразделения, находящиеся вне блоков**

**Отдел внутреннего аудита.** Обеспечение выполнения Организацией требований действующего законодательства Республики Беларусь, Устава, а также локальных нормативных правовых актов Организации; соблюдения установленных процедур и полномочий руководителей структурных подразделений при принятии любых решений, затрагивающих интересы Организации, ее акционеров и клиентов; обеспечение адекватного отражения операций в учете и надлежащее состояние отчетности, позволяющее получать достоверную информацию о деятельности Организации и связанных с ней рисках.

**Отдел мониторинга финансовых операций.** Организация и контроль эффективности системы внутреннего контроля Организации в части предотвращения и выявления финансовых операций, связанных с легализацией доходов, полученных преступным путем, и финансированием террористической деятельности.

**Управление защиты бизнеса.** Выявление, предупреждение и пресечение противоправных посягательств в отношении Организации; сбор и анализ информации об угрозах экономическим интересам и деловой репутации Организации; проверка контрагентов Организации в целях предотвращения нанесения урона Организации; обеспечение сохранности информации Организации, распространение и (или) предоставление которой ограничено; комплексная проверка кандидатов на работу в Организацию; формирование и реализация политики информационной безопасности Организации.

Организационная структура полностью соответствует целям и задачам, стоящим перед Организацией. В связи с этим в 2016 – 2017 годах не планируются какие-либо существенные изменения организационной структуры. Возможно появление новых структурных подразделений,



связанных с расширением бизнеса, но их создание будет проводится в рамках существующих Блоков.

**Стратегия развития Организации в области кадровой политики и меры по ее реализации**

Успешное развитие бизнеса и достижение высоких результатов возможно только при активном участии сотрудников компании в жизни Организации. Высокий уровень профессионализма сотрудников, их богатый опыт работы в сфере банковских услуг, управления и торговли позволят Организации в короткие сроки стать одним из лидеров рынка факторинговых и лизинговых услуг. Каждый сотрудник компании представляет большую ценность для Организации, именно поэтому компания предоставляет возможность талантливым и целеустремленным специалистам расти и совершенствоваться вместе с Организацией.

## 12. ТЕКУЩЕЕ ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ

По состоянию на 01.04.2016 сумма активов Организации составила 2 718 934 миллионов, в том числе кредитная задолженность физических лиц 952 636 миллионов.

Обязательства Организации составляют 2 309 867 миллионов, в том числе средства клиентов 875 489 миллионов.

К настоящему моменту накопленная нераспределенная прибыль Организации составила 239 286 млн. рублей, прибыль, полученная в 2015 году, составила 24 062 млн. рублей. Убыток за 1-й квартал 2015 года составил 35 518 млн. рублей.

### Бухгалтерский баланс на 01.04.2016 ОАО «ХКБанк», млн. бел. руб.

Наименование статьи	01.04.16
<b>АКТИВЫ</b>	
Денежные средства	78 891
Драгоценные металлы и драгоценные камни	
Средства в Национальном банке	224 434
Средства в банках	204 201
Ценные бумаги	750 273
Кредиты клиентам	952 636
Производные финансовые активы	
Долгосрочные финансовые вложения	
Основные средства и нематериальные активы	275 388
Имущество, предназначенное для продажи	
Отложенные налоговые активы	
Прочие активы	233 111
<b>ИТОГО активы</b>	<b>2 718 934</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	
Средства Национального банка	650 000
Средства банков	696 784
Средства клиентов *	875 489
Ценные бумаги, выпущенные банком	
Производные финансовые обязательства	
Отложенные налоговые обязательства	120
Прочие обязательства	87 474
<b>ВСЕГО обязательства</b>	<b>2 309 867</b>
<b>СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>	
Уставный фонд	144 787
Эмиссионный доход	
Резервный фонд	19 690
Фонды переоценки статей баланса	5 304
Накопленная прибыль	239 286

ВСЕГО собственный капитал	409 067
ИТОГО обязательства и собственный капитал	2 718 934

**Отчет о прибыли и убытках на 01.04.2016 ОАО «ХКБанк», млн. бел. руб.**

Наименование статьи	01.04.16
Процентные доходы	88 826
Процентные расходы	87 763
<b>Чистые процентные доходы</b>	<b>1 063</b>
Комиссионные доходы	32 842
Комиссионные расходы	7 145
<b>Чистые комиссионные доходы</b>	<b>25 697</b>
Чистый доход по операциям с драгоценными металлами и драгоценными камнями	0
Чистый доход по операциям с ценными бумагами	0
Чистый доход по операциям с иностранной валютой	-26 452
Чистый доход по операциям с производными финансовыми инструментами	2 418
Чистые отчисления в резервы	-2 005
Прочие доходы	121 877
Операционные расходы	159 522
Прочие расходы	2 604
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>-35 518</b>
<b>Налог на прибыль</b>	<b>0</b>
<b>ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)</b>	<b>-35 936</b>

### **13. ПРОГНОЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Прогноз финансовых результатов деятельности в 2016-2017 году представлен в белорусских рублях в соответствии с национальными стандартами финансовой отчетности (Приложения 2-3).

Ожидается, что в 4-м квартале 2017 года рентабельность активов достигнет 8-11%, а рентабельность капитала 30-37% в годовом исчислении.

#### **Ценовая политика Организации**

Разработанная Организацией политика предусматривает установление оптимальных цен на свои продукты для достижения целевых показателей.

При планировании цен на продукты Организация проводит анализ следующих факторов, влияющих на цену: затраты на оказание услуг, качество продуктов (уникальность, мобильность и т.п.), быстрота и качество обслуживания, уровень реального и прогнозируемого спроса на каждый вид банковского продукта и его эластичность, наличие ресурсов и уровень инфляции.

#### **Ресурсы**

В своей деятельности Организация планирует использовать ресурсы, привлеченные от Группы, средства юридических лиц, привлеченные на внутреннем рынке Республики Беларусь.

На 1 января 2017 года обязательства Организации перед банками и финансовыми организациями, входящими в Группу, составят 920 118 млн. рублей в эквиваленте, на 1 января 2018 – 293 832 млн. рублей в эквиваленте.

Срочные обязательства перед юридическими лицами на 1 января 2018 года составят – 160 000 млн. рублей

С целью минимизации валютных рисков Организация будет осуществлять обмен привлеченных средств в иностранной валюте на белорусские рубли, путем привлечения межбанковских кредитов в белорусских рублях под залог депозитов в иностранной валюте, привлекать белорусские рубли под гарантии Группы и заключать сделки СВОП.

#### **14. КАПИТАЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

На 01.07.2016 г. нормативный капитал Организации прогнозируется в размере около 300 млрд. рублей.

На 01.01.2017 г. нормативный капитал снизится до значения 250 млрд. рублей, что обусловлено плановыми убытками на протяжении 2016 года. Норматив достаточности нормативного капитала на эту дату сложится на уровне 12,5%

Снижение нормативного капитала прогнозируется на протяжении первой половины 2017 года, что обусловлено влиянием отрицательного финансового результата на протяжении данного периода. В то же время Организация продолжит соблюдать установленные и известные в настоящий момент требования законодательства в части выполнения нормативов минимального значения нормативного капитала для НКФО.

В третьем квартале 2017 года за счет выхода Организации на положительные финансовые результаты нормативный капитал будет увеличиваться и планируется, что достигнет значения 130 млрд. рублей на 01.01.2018 г.. Норматив достаточности нормативного капитала на 01.01.2018 г. сложится на уровне 13,3%

Организация в течение 2016-2017 гг. будет соблюдать установленные законодательством требования к нормативам достаточности капитала и величине леввереджа.

## 15. РЕЗЮМЕ

Организацией проанализированы и определены целевые направления своего развития в статусе небанковской кредитно-финансовой организации, все существующие и потенциальные риски, связанные с реализацией Стратегического плана развития. Подходы к управлению, основные задачи, комплекс мер и инструментов, направленных на ограничение таких рисков, в том числе стратегических, приведены в разделе «Система управления рисками».

Организация достигнет положительного финансового результата в августе 2017 года в результате построения новой бизнес-модели, основанной на развитии финансового лизинга и факторинга, продвижении услуг через каналы дистанционного обслуживания клиентов. Фондирование деятельности будет осуществляться за счет привлечения средств Группы Home Credit, расчетно-кассового обслуживания и депозитов юридических лиц, облигаций.

В процессе реализации стратегического плана будут выполняться установленные показатели безопасного функционирования.

Наиболее существенное влияние на реализацию данного стратегического плана могут оказать тенденции на финансовом рынке Республики Беларусь, неблагоприятное развитие ситуации в экономике стран ЕАЭС (Евразийского экономического союза), а также изменение макроэкономической ситуации в Республике Беларусь.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Арендуемые площади офисных и складских помещений  
(план по состоянию на 01.09.2016).

Адрес	Площадь арендуемого помещения (кв.м.)
г. Витебск, ул. Петруся Бровки, 4б	233,1
г. Минск, ул. Одоевского, 129 (головной офис)	1 516,6
г. Минск, ул. Куприянова, 4 (склад)	118,0
<b>Итого</b>	<b>1867,7</b>



**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Прогнозный бухгалтерский баланс на 2016 год

Наименование статьи	Январь 2016	Февраль 2016	Март 2016	Апрель 2016	Май 2016	Июнь 2016	Июль 2016	Август 2016	Сентябрь 2016	Октябрь 2016	Ноябрь 2016	Декабрь 2016
<b>АКТИВЫ</b>												
Денежные средства	109 852	78 829	78 891	28 257	16 954							
Средства в Национальном банке	332 846	222 461	224 434	243 253	252 963	230 221	144 683	158 284	163 201	163 496	149 752	137 556
Средства в банках	44 092	121 551	204 201	23 279	40 579	39 521	27 864	28 847	24 417	19 710	18 530	13 846
Ценные бумаги	470 052	423 572	750 273	724 211	728 946	739 706	750 479	761 252	772 024	782 797	793 570	804 343
Кредиты клиентам	1 216 634	1 091 888	952 636	886 134	776 680	684 726	593 106	527 611	473 362	423 883	380 573	342 232
Основные средства и нематериальные активы	301 771	287 715	275 388	248 645	230 637	207 085	192 527	176 992	162 941	149 923	139 190	127 223
Прочие активы	217 104	228 381	233 111	206 679	195 443	188 496	177 467	168 987	160 975	152 551	146 572	145 581
<b>ИТОГО активы</b>	<b>2 692 351</b>	<b>2 454 397</b>	<b>2 718 934</b>	<b>2 360 458</b>	<b>2 242 203</b>	<b>2 089 755</b>	<b>1 886 126</b>	<b>1 821 973</b>	<b>1 756 919</b>	<b>1 692 360</b>	<b>1 628 187</b>	<b>1 570 780</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>												
Средства Национального банка	338 000	338 000	650 000	650 000	650 000	590 000	530 000	460 000	390 000	320 000	250 000	185 000
Средства банков	376 604	383 733	696 784	674 800	680 050	690 100	606 100	614 800	623 500	632 200	640 900	649 600
Средства клиентов *	1 473 413	1 236 482	875 489	525 673	419 577	332 325	282 731	282 366	282 620	283 186	284 222	285 657
Ценные бумаги, выпущенные банком												
Отложенные налоговые обязательства			120									
Прочие обязательства	64 647	76 761	87 474	117 740	151 573	147 534	139 787	138 751	136 596	136 176	137 590	175 145
<b>ВСЕГО обязательства</b>	<b>2 252 664</b>	<b>2 034 976</b>	<b>2 309 867</b>	<b>1 968 213</b>	<b>1 901 200</b>	<b>1 759 959</b>	<b>1 558 618</b>	<b>1 495 917</b>	<b>1 432 716</b>	<b>1 371 562</b>	<b>1 312 712</b>	<b>1 295 402</b>
<b>СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>												
Уставный фонд	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787
Резервный фонд	18 487	18 487	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690
Фонды переоценки статей баланса	6 556	5 668	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304
Накопленная прибыль	269 857	250 479	239 286	222 464	171 222	160 015	157 727	156 275	154 423	151 017	145 694	105 596
<b>ВСЕГО собственный капитал</b>	<b>439 687</b>	<b>419 421</b>	<b>409 067</b>	<b>392 245</b>	<b>341 003</b>	<b>329 796</b>	<b>327 508</b>	<b>326 056</b>	<b>324 204</b>	<b>320 798</b>	<b>315 475</b>	<b>275 377</b>
<b>ИТОГО обязательства и собственный капитал</b>	<b>2 692 351</b>	<b>2 454 397</b>	<b>2 718 934</b>	<b>2 360 458</b>	<b>2 242 203</b>	<b>2 089 755</b>	<b>1 886 126</b>	<b>1 821 973</b>	<b>1 756 919</b>	<b>1 692 360</b>	<b>1 628 187</b>	<b>1 570 780</b>

\* - до 01.07.2016 - вклады и депозиты физических лиц, субординированные займы; после 01.07.2016 – субординированные займы

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**  
Прогнозный бухгалтерский баланс на 2017 год

Наименование статьи	Январь 2017	Февраль 2017	Март 2017	Апрель 2017	Май 2017	Июнь 2017	Июль 2017	Август 2017	Сентябрь 2017	Октябрь 2017	Ноябрь 2017	Декабрь 2017
<b>АКТИВЫ</b>												
Денежные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Средства в Национальном банке	109 985	93 479	26 644	61 136	107 304	101 051	50 110	68 655	52 065	90 961	77 438	45 426
Средства в банках	20 795	20 799	29 891	36 583	32 062	29 361	61 631	58 417	55 549	53 242	51 383	53 265
Ценные бумаги	46 812											
Кредиты клиентам	306 092	272 953	262 219	249 546	239 686	231 439	230 572	240 148	242 413	241 973	243 231	254 790
Основные средства и нематериальные активы	99 133	97 100	120 518	139 477	159 989	179 574	205 437	243 207	271 064	295 924	321 794	356 179
Прочие активы	104 713	110 610	109 246	109 879	109 738	110 245	108 740	104 704	102 756	100 797	98 733	95 376
<b>ИТОГО активы</b>	<b>687 530</b>	<b>594 941</b>	<b>548 517</b>	<b>596 623</b>	<b>648 778</b>	<b>651 670</b>	<b>656 490</b>	<b>715 130</b>	<b>723 847</b>	<b>782 898</b>	<b>792 579</b>	<b>805 036</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>												
Средства Национального банка	25 000											
Средства банков								20 000	20 000	40 000	40 000	40 000
Средства клиентов *	282 667	283 355	336 680	389 682	392 930	396 215	400 264	435 550	439 912	473 977	478 193	483 421
Ценные бумаги, выпущенные банком					50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Отложенные налоговые обязательства												
Прочие обязательства	149 736	88 045	3 505									
<b>ВСЕГО обязательства</b>	<b>457 403</b>	<b>371 400</b>	<b>340 185</b>	<b>389 682</b>	<b>442 930</b>	<b>446 215</b>	<b>450 264</b>	<b>505 550</b>	<b>509 912</b>	<b>563 977</b>	<b>568 193</b>	<b>573 421</b>
<b>СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>												
Уставный фонд	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787	144 787
Резервный фонд	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690	19 690
Фонды переоценки статей баланса	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304	5 304
Накопленная прибыль	60 346	53 760	38 551	37 160	36 066	35 673	36 445	39 799	44 153	49 139	54 605	61 834
<b>ВСЕГО собственный капитал</b>	<b>230 127</b>	<b>223 541</b>	<b>208 332</b>	<b>206 941</b>	<b>205 847</b>	<b>205 454</b>	<b>206 226</b>	<b>209 580</b>	<b>213 934</b>	<b>218 920</b>	<b>224 386</b>	<b>231 615</b>
<b>ИТОГО обязательства и собственный капитал</b>	<b>687 530</b>	<b>594 941</b>	<b>548 517</b>	<b>596 623</b>	<b>648 778</b>	<b>651 670</b>	<b>656 490</b>	<b>715 130</b>	<b>723 847</b>	<b>782 898</b>	<b>792 579</b>	<b>805 036</b>

\* - субординированные займы

