

Приложение __
к протоколу заседания Совета директоров
АО «Народный Банк Казахстана»
от 14 сентября 2018 г. № 5

Основные направления стратегического развития Группы «Халык» на период 2019-2021 годов



АО «Народный Банк Казахстана» (Банк) и его дочерние организации (совместно – Группа «Халык») сегодня являются активной, динамично развивающейся финансовой группой, крупным игроком на всех основных рынках финансовых услуг в Республике Казахстан.

В рамках задач Стратегии развития Группы «Халык» (Группа) на период 2016-2018 гг. реализован ряд стратегических инициатив по качественной трансформации Группы и Банка, направленной на активное взаимодействие с клиентами. Основные усилия Группы в указанном стратегическом периоде были направлены на решение задачи внедрения новых элементов и совершенствования действующей модели ведения бизнеса с учетом требований клиентов к высокому сервису, комфортным условиям обслуживания, доступности высокотехнологичных финансовых услуг и продуктов. В результате этих усилий достигнута стратегическая цель защиты и улучшения позиций Группы на рынке финансовых услуг, что позволяет ставить новые, более сложные задачи на следующий стратегический цикл.

В 2017 году произошло важное для Группы «Халык» событие, которое кардинально изменило условия функционирования и ключевые приоритеты Группы - завершение сделки по приобретению 96,81% простых акций АО «Казкоммерцбанк» (Казком), его докапитализация Народным Банком на сумму 185 млрд тенге и Холдинговой Группой «АЛМЭКС» на сумму 65 млрд тенге. Советом директоров Народного Банка была одобрена интеграция двух банков в форме присоединения Казкома к Народному Банку по сценарию технологического и юридического слияния при сохранении бренда «Халык Банк».



Это значимое событие, ставшее свидетельством успешности выбранной стратегии и модели развития Народного Банка, его сильных позиций в финансовом секторе как

лучшего банка в Казахстане, доверия к нему со стороны всех стейкхолдеров, является отправной точкой для перехода к новому этапу развития Группы и Банка.

Драйвером бизнеса Группы в новом стратегическом цикле становится Народный Банк, который после интеграции Казкома стал безусловным лидером в ключевых сегментах финансового рынка. Возможности Банка позволяют ставить на перспективу амбициозную цель превращения Группы в основу банковского сектора Казахстана и создания на ее базе ведущей платформы для поддержки развития экономики страны.

Настоящий документ является концепцией развития Группы, устанавливает главные цели и ориентиры, которые должны быть достигнуты в предстоящем стратегическом периоде, отражает ключевые параметры развития Банка и его дочерних организаций по основным направлениям деятельности.

ГРУППА: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ВЫЗОВЫ

В качестве стратегии на период 2016-2018 гг. Народным Банком, как лидером Группы «Халык», была определена стратегия качественной трансформации - от пассивного ожидания к лидерству по активным контактам с клиентами. Народный Банк поставил перед собой амбициозную цель – по результатам реализации стратегии трансформации стать выбором клиентов №1 в Казахстане, опережая конкурентов по удобству и скорости взаимодействия с клиентами за счет лучшей сети стационарных и дистанционных каналов, а также выстроенных процессов, предлагающих адресные решения для удовлетворения потребностей клиентов различных сегментов.

В рамках Стратегии развития Группы «Халык» на период 2016-2018 гг. реализовано более 30 стратегических инициатив по качественной трансформации Народного Банка, направленной на активное взаимодействие с клиентами. Были, в частности, налажены сбор и обновление информации о клиентской базе, утвержден новый формат стационарных и доработан функционал дистанционных каналов продаж, запущены новые продукты и услуги, разработаны новые модели обслуживания и продаж, построены новая система мотивации работников и подход к определению индивидуальных рейтингов филиалов. Реализован ряд задач, затрагивающих архитектуру и инфраструктуру ИТ, организационную модель и процессы, вопросы информационной безопасности и управления корпоративными данными.

Несмотря на более сложные, чем прогнозировалось, внешние условия деятельности, Группой «Халык» и Народным Банком к моменту начала интеграции с Казкомом выдерживались все основные параметры, определенные Стратегией развития Группы «Халык» на период 2016-2018 гг. - обеспечено сохранение и упрочение лидирующих позиций на всех сегментах рынка финансовых услуг, и, как следствие, более высокие, по сравнению с основными конкурентами, темпы роста в приоритетных направлениях бизнеса.

В ходе реализации Стратегии развития на период 2016-2018 гг., Группа продолжала наращивание рентабельности активов и капитала за счет быстрого роста чистой прибыли, при этом фокусируясь на качественном росте и повышении эффективности бизнеса, а также контролируя эффективность расходов. Было решено большинство задач, определенных на рассматриваемый стратегический период в качестве ключевых приоритетов развития Банка.

Устойчивое финансовое положение, значительная и стабильная клиентская база, широкий набор финансовых продуктов, разветвленная инфраструктура и высокая деловая репутация дали основание позиционировать участников Группы как:

- ✓ Народный Банк - «БАНК №1 В КАЗАХСТАНЕ»,
- ✓ Дочерние организации - «ВЕДУЩИЕ ИГРОКИ В СВОЕМ СЕКТОРЕ».

Народный Банк занимает лидирующие позиции по размерам активов, депозитной базы и займов клиентам, при этом ежегодно, в течение последних семи лет, чистая прибыль Банка составляет свыше 30% совокупной прибыли по сектору (без учета БВУ с отрицательным значением показателя) и Банк стабильно занимает первое место по данному показателю.

Банком реализован комплекс мероприятий по снижению уровня неработающих кредитов, достигнуто снижение уровня NPL 90+ и ставки резервирования (МСФО). На момент начала интеграции с Казкомом качество кредитного портфеля не вызывает каких-либо опасений, поскольку он хорошо спровизован.

Народный Банк имеет лучшие международные рейтинги среди казахстанских банков второго уровня без государственного и иностранного участия. Стратегически важным для Группы стало то обстоятельство, что интеграция Казкома не оказала какого-либо существенного негативного влияния на международные рейтинги Народного Банка, что еще раз подтвердило его высокую репутацию. Высокие международные рейтинги имеют, также, дочерние организации Банка, работающие на финансовых рынках Казахстана и других стран.

В апреле 2018 года Народный Банк завершил сделку по продаже 60% доли в акционерном капитале АО «Altyn Bank» китайским инвесторам China CITIC Bank Corporation Limited в размере 50,1% и China Shuangwei Investment Co., Ltd. в размере 9,9%. Эта уникальная и стратегически важная для Группы «Халык» сделка стала положительным событием для всего банковского сектора Казахстана, как свидетельство сохранения интереса к нему со стороны крупных институциональных иностранных инвесторов. Стратегический альянс между крупнейшими банками Казахстана и Китая расширяет возможности Группы в сфере банковских технологий и позволяет привлечь ключевых китайских клиентов, работающих в Казахстане.

Интеграция Народного Банка и Казкома коренным образом изменила позиционирование Группы на финансовом рынке и ключевые приоритеты ее дальнейшего развития. Потеряли свою актуальность некоторые из намеченных на 2016-2018 годы стратегических инициатив, так как вследствие интеграции появилась возможность выбора и масштабирования на весь банковский бизнес Группы лучших из подходов к ведению бизнеса и технологических решений, используемых в практике двух банков.

В то же время, успешное завершение проектов, запланированных на стратегический цикл 2016–2018 годов, значительно упрочило финансовую, технологическую и ресурсную базу Группы, а также позволило Народному Банку в течение стратегического цикла ежегодно получать рекордную для банковского сектора Казахстана прибыль.

Мы стали более технологичными и удобными, мы создали основу для стабильного долгосрочного роста, еще более упрочили свое положение на рынке, что позволяет с уверенностью в успехе приступить к реализации задач нового стратегического цикла.



МИССИЯ И ЦЕННОСТИ ГРУППЫ

Группа сохраняет приверженность своей миссии и своим ценностям, которые остаются актуальными для Группы на протяжении последних стратегических циклов.

Миссия Группы

Миссией Группы является предоставление в Казахстане и ряде других стран услуг на всех сегментах финансового рынка (банковском, страховом, фондовом), на уровне международных стандартов, обеспечивая тем самым сохранность, эффективное размещение и приумножение средств клиентов и акционеров.

Ценности Группы

Клиентоориентированность: Группа, понимая потребности своих клиентов, ориентирована на использование своих ресурсов для предложения клиентам самых эффективных решений, которые помогают им достигать и даже превосходить их цели.

Надежность: Группа неукоснительно соблюдает общепризнанные принципы и нормы международного права, законодательство Республики Казахстан, законодательство других стран, где Группа ведет бизнес, внутренние положения и правила Группы. Группа стремится к международным стандартам корпоративного управления и придерживается политики максимальной открытости и прозрачности деятельности для акционеров, клиентов, деловых партнеров, органов государственной власти, сотрудников. Надежность - ключевой фактор сохранения самого ценного актива □ деловой репутации Группы.

Лидерство: Группа стремится к лидирующей позиции в обслуживании клиентов на всех сегментах рынка. Руководители на всех уровнях организации являются примером в демонстрации преданного отношения к делу, энтузиазма и энергичности. Руководители задают направление, приветствуют инновации, вдохновляют организацию на выполнение Миссии Группы.

Социальная ответственность: Ориентированность на потребности и интересы всех слоев населения является одним из основных принципов деятельности Группы. Группа стремится вносить активный вклад в развитие общества и решение социальных вопросов и быть ответственным корпоративным гражданином.

Честность: Группа стремится к безукоризненно честному ведению бизнеса во всех сферах деятельности, всегда и везде. Группа придерживается принципов прозрачности внутренних процессов, построения отношений с клиентами на основе взаимного уважения и доверия, поддержки добросовестного отношения к делу со стороны сотрудников, соблюдения норм корпоративной этики.

Профессионализм: Группа стремится к высочайшим стандартам профессиональной деятельности, открыта к инновациям и новым идеям. Основная задача - добросовестно, своевременно и на лучших условиях осуществлять все операции по обслуживанию клиентов, что обеспечит прочные и долгосрочные отношения с клиентами.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БИЗНЕС-ВИДЕНИЕ ГРУППЫ

Базовая стратегия развития Группы «Халык» и Народного Банка на период 2019-2021 годов определена как стратегия роста, а не защитная стратегия. В числе приоритетов на указанный стратегический цикл:

- ✓ необходимость использования и усиления конкурентных преимуществ, особенно в части технологичности, клиентского опыта и качества обслуживания;
- ✓ позиционирование Банка как ключевого партнера и банка первого выбора для разнообразных групп клиентов;
- ✓ учет потребностей широкого круга клиентов и создание ценности для общества и экономики РК в целом, как следствие - диверсификация источников доходности и ликвидности;
- ✓ выборочная международная экспансия и партнерство с китайскими инвесторами по проектам в Казахстане.

На стратегический цикл 2019-2021 гг. сформулированы следующие основные стратегические принципы:

Лидерские позиции во всех ключевых клиентских сегментах.

- ✓ С учетом совместной доли рынка Халык Банка и Казкома (30-50% по большинству субрынков) фокус на работе только с избранными клиентскими сегментами нецелесообразен, т.к. может привести к потере общей доли рынка.
- ✓ Диверсификация за счет работы с широким спектром корпоративных клиентов и открытой («незарплатной») розницей нужна для снижения зависимости доходности/ликвидности Банка от компаний, связанных с государством.
- ✓ Открытость и доступность Банка для всех сегментов клиентов и их потребностей является стратегическим акцентом для его позиционирования как ключевого партнера, а также для защиты от агрессивно растущих конкурентов.

Клиентоориентированность, фокус на качество сервиса.

Цифровые сервисы и решения на уровне лучших рыночных практик.

- ✓ Клиентский опыт и диджитализация: ключевые конкурентные отличия банковских услуг, особенно для РБ и МСБ - конкуренты постоянно поднимают планку клиентских ожиданий по этим направлениям.
- ✓ Халык Банк отстает от некоторых ключевых конкурентов; приобретение Казкома создает возможность сделать изменения по обоим направлениям.
- ✓ Для долгосрочного улучшения этих аспектов требуется ряд изменений бизнес- и операционной модели (без учета технологий) – культура инновации, подходы к принятию решений, использование обратной связи от клиентов, система мотивации.

Главный транзакционный банк страны.

- ✓ Создание лидирующего поставщика транзакционных услуг для всех платежных потоков (наличных и безналичных) в масштабе экономики, используя уникальную инфраструктуру для розничных и корпоративных клиентов (процессинг карт, эквайринг, инфраструктура банкоматов и терминалов, др.), а также ряд специализированных цифровых сервисов и платежных решений.
- ✓ Обеспечение доступности банковских услуг для всех сегментов населения как еще один элемент более открытого позиционирования.

Селективная международная экспансия.

- ✓ Использовать преимущество первого хода, чтобы захватить лидирующую позицию (топ 3) на банковском рынке Республики Узбекистан, используя географическую близость и превосходство капитала и компетенций.
- ✓ Обеспечение доступности банковских услуг для всех сегментов населения как еще один элемент более открытого позиционирования.

Результатом реализации указанных стратегических принципов будет позиционирование Народного Банка как банка первого выбора и основного транзакционного банка для всех сегментов клиентов, как банка, предоставляющего высокотехнологичный и качественный сервис.

Реализация стратегических принципов будет способствовать улучшению ключевых показателей деятельности Народного Банка и Группы, существенному росту доли рынка по основным продуктам, увеличению прибыли и поддержанию стабильных высоких финансовых коэффициентов. Это будет достигнуто через более сфокусированный и эффективный процесс продаж, внедрение более сложных продуктов, опережающих предложение конкурентов.

Интеграция Казкома и его дочерних организаций в Группу «Халык» стала отправной точкой для перехода к новому этапу развития Группы как ключевого игрока на финансовом рынке Казахстана.

Мы уверены, что благодаря реализации намеченных мероприятий, а также поддержке со стороны клиентов, партнеров и акционеров, Группа «Халык» успешно достигнет целей, поставленных на новый стратегический период, подтвердит свои широкие возможности и высокую репутацию бесспорного лидера финансовой системы Казахстана.

Сегодня Группа «Халык» — это более 17 тысяч человек в шести странах присутствия. Одним из основных конкурентных преимуществ Группы является ее коллектив – благодаря значительному накопленному опыту и квалификации сотрудников работа в организациях Группы «Халык» воспринимается на рынке как безусловный знак качества для работника.

Группа «Халык» – это команда людей, увлеченных своей работой, уверенно смотрящих в будущее, знающих, что у них есть стабильное место работы, конкурентоспособная заработная плата, привлекательный социальный пакет, множество мотивационных и стимулирующих программ, большие возможности для профессионального и карьерного развития.

Мы единая команда – Команда мечты!



РЕАЛИЗАЦИЯ

Реализация Основных направлений стратегического развития Группы «Халык» на период 2019-2021 годов будет осуществляться после полной интеграции бизнес-процессов, систем планирования, проектного управления, мотивации и управления эффективностью деятельности персонала Казкома в единые управленческие процессы и системы, отвечающие стандартам, принятым в Группе «Халык». Отдельные интеграционные процессы будут продолжаться в начальный период действия настоящего документа, в первую очередь это касается заимствования, унификации и оптимизации элементов бизнес- и операционной модели.

Предлагаемые решения направлены на то, чтобы устранить выявленные слабые стороны, реализовать имеющиеся возможности, минимизировать риски, которые несут потенциальные угрозы и, используя сильные стороны, заложить основу для долгосрочного опережающего роста Народного Банка, как безусловного лидера банковского сектора страны и драйвера бизнеса Группы «Халык». Внедрение этих решений позволит улучшить ключевые показатели деятельности Группы и Народного Банка, будет способствовать существенному улучшению качества предлагаемых продуктов и услуг, расширению клиентской базы и объемов продаж, увеличению прибыли и поддержанию стабильных финансовых коэффициентов даже в условиях ухудшающейся рыночной ситуации.

Для достижения намеченных целей необходимы изменение мышления и внедрение культуры инновации, модернизация корпоративной среды и подходов к принятию решений. Основной ориентир на клиента и на удовлетворение его потребностей требует объединения всех функций, использования обратной связи от клиентов для предоставления максимально быстрого и качественного сервиса, перехода на более сфокусированный и эффективный процесс продаж, внедрение более сложных и технологичных продуктов.

Мы гордимся тем, что мы сделали за последнее время.

Мы реализовали не имеющие аналогов в практике финансового сектора Казахстана, беспрецедентные по сложности, масштабу и темпу программы трансформации Халык Банка и интеграции Казкома, осуществили уникальную сделку по продаже группе китайских инвесторов доли в акционерном капитале АО «Altyn Bank».

Мы существенно улучшили качество наших продуктов и услуг, провели модернизацию технологий, повысили эффективность, управляемость и качество процессов.

Мы развили навыки и возможности нашего коллектива, реализовали ряд передовых управленческих технологий, сформировали команду, которая смогла достичь таких результатов.

Подтверждением наших достижений служат высокие международные рейтинги и многочисленные награды, присвоенные Халык Банку и его финансовым дочерним организациям, но для нас более важны признательность и лояльность со стороны наших клиентов, авторитет и уважение среди наших коллег.

Все, что мы сделали, стало итогом реализации задач стратегического цикла трансформации и заложило основу для перехода к новой стратегии - стратегии опережающего роста. Если в прошлом мы ставили перед собой задачи, связанные в основном с модернизацией нашего бизнеса и его догоняющим развитием, то наши задачи на следующем этапе будут существенно сложнее.

Нам необходимо заложить основы для будущего успеха Группы «Халык» и Народного Банка в новом мире. Это мир стремительно меняющихся технологий и предпочтений клиентов, мир существенно большей волатильности и неопределенности в экономике, мир усиления конкуренции со стороны участников рынка, мир более требовательного регулирования и снижающейся рентабельности банковского бизнеса.

Найти достойные ответы на эти вызовы будет нелегко. Это потребует очень серьезных изменений в нашей работе, творческой энергии, креативности и вовлеченности всего нашего большого коллектива.

Мы убеждены, что в результате реализации наших стратегических планов мы приблизимся к нашей цели стать по-настоящему инновационным высокотехнологичным финансовым институтом мирового класса и масштаба.

Мы хотим, чтобы каждому клиенту было удобно, выгодно и приятно работать с нами, чтобы каждый наш сотрудник гордился своей сопричастностью к большому и важному делу.

Мы стремимся к тому, чтобы Народный Банк, в статусе ключевого игрока на рынке банковских услуг, стал банком первого выбора для всех сегментов клиентов.

Мы верим, что создадим на базе Группы «Халык» ведущую платформу в основе финансового сектора страны для поддержки развития экономики Казахстана.

