

**Отчет о выполнении стратегического плана развития
«Приорбанк» ОАО на 2019-2021 гг.
в 2021 году**

**Минск,
Март, 2022 г.**

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

- В 2021 году «Приорбанк» ОАО продемонстрировал развитие по всем основным направлениям деятельности.
- За 2021 год активы банка увеличились на 5% до уровня 5 694 млн. белорусских рублей. Динамика привлеченных средств клиентов обеспечила умеренный рост кредитного портфеля: по итогам 2021 года на развитие бизнеса субъектов хозяйствования и кредитование физических лиц Приорбанком направлено 2 908 млн. рублей.
- Средства клиентов увеличились до 4 180 млн. рублей и превысили уровень прошлого года на 1%.
- Капитал банка по МСФО составил 885 млн. руб. и находится в рамках утвержденного прогноза. Нормативный капитал в 2021 году вырос с 768 млн. руб. до 891 млн. руб. Приорбанк адекватно капитализирован. Достаточность капитала по национальным стандартам составляет 16,8%, по международным стандартам – 18,9%.
- Операционные затраты банка находятся в рамках утвержденного плана.
- Обеспечено выполнение показателей прибыльности и эффективности. Прибыль банка по МСФО в 2021 г. составила 171 млн. руб. Рентабельность капитала (ROE) составила 18.5%.

Примечание: Финансовые показатели приведены по МСФО

Основные направления развития бизнеса

- ✓ Успешное развитие цифровых сервисов банка (Internet Bank). Доработки в InternetBank позволили увеличить доля корпоративных клиентов, подключенных к интернет-банку до 77%
- ✓ Эффективность корпо-бизнеса (маржинальность, расходы) - GI и TCI в рамках бюджета, положительная динамика комиссионного результата
- ✓ Удержание качества кредитного портфеля по корпоративным клиентам
- ✓ Удержание позиции NPS – в топе по рынку на 2 позиции
- ✓ Завершена трансформация модели продаж и обслуживания в филиалах, запущена новая модель обслуживания корпоративных клиентов с распределением функций между персональным менеджером и менеджером транзакционного бизнеса
- ✓ Развитие бизнеса с клиентами сегмента MidMarket и международными клиентами (Local Champions) - Банк №1 для международных клиентов. Запущен совместный спецпроект с АО «Райффайзенбанк» г. Москва «Международные кросс-продажи в рамках RBI Group» по развитию отношений с клиентами (открытие счетов, предложение специальных продуктов и т.д.)

Новые банковские продукты

- ✓ Реализован сервис по электронному факторингу (интеграция факторинга со сторонними провайдерами электронных документов)

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

✓ Увеличение активной клиентской базы

- обеспечен рост количества активных клиентов на 28.1%
- доля новых клиентов, привлеченных через цифровые каналы выросла за счет таргетированной маркетинговой активности и лидогенерации в цифровых каналах

✓ Развитие новой модели обслуживания клиентов

- произведена трансформация сети отделений и внедрены новые подходы к выбору модели обслуживания клиентом сегмента МСП

- разработана новая линейка пакетов обслуживания для клиентов МСП

• Увеличение продаж и улучшение мультиканальной интеграции на основе развития CRM

- внедрены математическо-статистические модели для формирования лучшего ценностного предложения (NBO) для клиента
- организована миграция действующей клиентской базы МСП на новые пакеты услуг на основе CRM-кампаний
- организованы контекстные коммуникации с клиентами на основе анализа фактических данных о клиентах

✓ Развитие услуги эквайринга юридических лиц и ИП

- разработана новая клиентоориентированная тарифная политика по торговому эквайрингу
- проведена активная маркетинговая кампания по продвижению “PriorSoftPos”
- в линейку предоставляемых терминалов для Программной кассы включен PAX A910 – более технологичное и выгодное для клиентов устройство

✓ Развитие API

- создан домен по API для бизнеса в стадии разработки новая версия Магазина API(WSO2)
- разработан API для продукта факторинг
- завершена API интеграция для развития сервиса по автоматическому расчету налогов и подаче налоговой отчетности (Bittax)
- коллаборация с RBI по внедрению платформы с возможностью интеграции различных платежных систем на основе API

✓ Развитие модели финансирования через электронные каналы, основанные на предварительно одобренных предложениях

- внедрение транзакционного скоринга для организации E2E предодобренного кредитования
- продолжение работы по разработке продукта финансирования (овердрафт) клиентов МСП с использованием корпоративной карты (IT часть)

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

- ✓ **Увеличение активной клиентской базы**
 - обеспечен рост количества активных клиентов на 4,1%
 - обеспечен рост количества активных зарплатных проектов юридических лиц и ИП путем использования мультиканальной системы продаж (ЦБУ, контакт центр, сайт банка, третьи стороны)
 - рост доли новых клиентов, привлеченных через цифровые каналы за счет таргетированной маркетинговой активности и лидогенерации в цифровых каналах
- ✓ **Развитие новой модели обслуживания клиентов**
 - в рамках развития ВИК в системе самообслуживания Контакт-центра запущены сервисы по разблокировке карточки заблокированной из-за ввода неверного пин-кода, проверка статуса карточки, предоставление суммы для досрочного погашения, основного долга, задолженности в текущем месяце и проверке прохождения платежа по кредиту.
 - организована доставка платежных карт и банковской корреспонденции курьером в рамках удаленного обслуживания клиентов массового сегмента, а также предоставлены услуги по удаленному совершению других банковских операций (закрытие депозитов и т.д.)
- ✓ **Управление пассивами**
 - проведена широкомасштабная рекламная кампания по привлечению клиентов на пенсионное обслуживание
 - обеспечен рост объема средств, переданных клиентами в индивидуальное доверительное управление
- ✓ **Увеличение продаж и улучшение мультиканальной интеграции**
 - увеличилась доля активных клиентов, пользующихся двумя и более продуктами банка
 - представлена персональная аналитика по операциям клиентов в мобильном приложении (W.Up)
 - клиенты банка имели возможность оформления предрассчитанного или предодобренного кредита на специальных условиях
 - увеличена доля клиентов регулярно использующих цифровые каналы банковского обслуживания и совершающих безналичные расчеты платёжными карточками
- ✓ **Повышение доходности розничного бизнеса**
 - начало эмиссии новой платежной карточки Visa Signature
 - осуществлен запуск пилотного проекта по удаленной доставке платежных карт клиентам по почте
 - осуществлен пересмотр финансовых условий в рамках соглашений с платежными системами
- ✓ **Развитие кредитования через цифровые каналы, включая E2E кредитование, для существующих и новых клиентов**
 - произошел рост доли кредитования через цифровые каналы по потребительским кредитам
 - реализовано E2E кредитование через цифровые каналы по потребительским кредитам для новых клиентов
 - осуществлена доработка интеграционных решений с организациями-партнерами для оформления и выдачи физическим лицам онлайн-кредитов для приобретения товаров
 - реализована верификация доходов и стажа заявителей посредством запросов в базу данных ФСЗН

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

IT стратегия

Основные результаты развития 2021 года:

Внедрение новых технологий:

- Удаленная биометрическая идентификация для новых банковских клиентов физических лиц: внедрены версии для мобильного банкинга (iOS, Android)
- Компьютерное зрение для обработки входящих неструктурированных документов клиентов: стартовала разработка ПО
- Продолжено внедрение технологии компьютерного анализа и синтеза естественных языков для автоматизации процессов контакт центра
- Продолжено дальнейшее внедрение технологии роботизации (сопровождение операций по факторингу, депозитам, доверительному управлению)

Использование открытых APIs:

- Дальнейшая интеграция с групповой API платформой Мерлин
- APIs: открыты 48 APIs в соответствии с локальными стандартами и 6 в соответствии с групповым стандартом RICE

Непрерывная интеграция и доставка (CI/CD):

- Налажен процесс автоматизации тестирования для цифровых каналов

Использование облачных технологий:

- Начата разработка и внедрение корпоративного HR портала
- Стартовало внедрение приложения Norden

Применение новых архитектурных принципов:

- Внедрена контейнерная платформа K8s

Интеграция в режиме реального времени:

- Внедрена потоковая платформа Kafka

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

Стратегия управления рисками

- Обеспечен приемлемый уровень качества кредитного портфеля банка
- Осуществлялась своевременная корректировка кредитных политик и риск-подходов в связи с изменениями экономических и прочих (включая COVID) факторов с сохранением консервативного подхода при кредитовании клиентов с фокусом на наиболее устойчивых заемщиков
- Обеспечивалось соблюдение требований кредитных политик
- Усилен акцент на натуральном хеджировании валютных рисков при финансировании в иностранной валюте
- Продолжена оптимизация подходов при финансировании клиентов с фокусом на повышение эффективности (кредитные решения / администрирование)
- Продолжено совершенствование системы раннего выявления потенциально проблемных кредитов
- Продолжено совершенствование работы с проблемными клиентами
- Продолжено совершенствование методик управления рисками (в т.ч. реализован пересмотр индикаторов раннего реагирования и стресс-тестов)
- Обеспечено соблюдение пруденциальных нормативов и уровней толерантности и риск-аппетита к банковским рискам
- Обеспечено покрытие существенных и прочих существенных рисков внутренним капиталом
- Продолжено совершенствование системы управления рисками в части выполнения мероприятий в рамках общей надзорной оценки

Операционная стратегия

Реализованные проекты:

- Единое место информации о клиенте (ЕМИК)
- Передача операционных функций из бизнес подразделений в операционные подразделения
- Завершение трансформации ЦБУ и передача операционных функций из ЦБУ в ЦО
- Реализация возможности удалённого открытия счёта ИП
- Запуск пилота по внедрению сервиса по доставке БПК на почту

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

Продвижение продуктов PI

- За 2021 год путем запуска мультимедийных рекламных кампаний по ключевым продуктам банка в сегменте PI был увеличен рост клиентской базы.
- Ключевыми продуктами для продвижения стали дебетовые карты, Яркая карта, пенсионный счет, премиальное обслуживание.
- Для продвижения продукта Яркая карта и увеличения узнаваемости была запущена рекламная игра, а также масштабная рекламная акция совместно с Бонаква.
- С 1 августа по 25 декабря для привлечения клиентов на пенсионное обслуживание проводилась акция и рекламная игра.
- В 2021 году была запущена реферальная программа по привлечению новых клиентов Премиум «Друзьям только лучшее». Также проведена акция по привлечению клиентов на доверительное управление.

Продвижение продуктов SME

- Ключевыми продуктами для продвижения стали: РКО, Prior SoftPos, Prior SoftPos + ikassa, Программная касса, сервис для подготовки документов для открытия бизнеса prior-biz.by, Онлайн-старт, Зарплатный проект.
- Были проведены рекламные мероприятия по Prior SoftPos и Зарплатному проекту, что позитивно сказалось на росте количества клиентов сегмента SME.
- В течение 2021 года осуществлялось активное продвижение пакетов услуг РКО. Были созданы посадочные страницы, отражающие преимущества каждого пакета услуг в отдельности и в целом РКО в Приорбанке.

Digital-маркетинг

- При запуске рекламных кампаний для каждого продукта учитывались аналитические данные за прошлые периоды.
- Путем сбалансированной маркетинговой стратегии продвижения продуктов SME с использованием всех онлайн-каналов доля клиентов, привлеченных в digital-каналах за 2021 год превысила плановый показатель.
- В 2021 году был разработан новый дизайн главной и разводящих страниц, а также определена основная концепция и направление в развитии сайта. Основные продуктовые страницы были оптимизированы и доработаны с учетом CJM и данных из аналитических систем. Улучшена SEO-оптимизация сайта.
- В 2021 год был получен полный доступ ко всему пакету Google 360, начата работа по построению сквозных воронок для увеличения продаж через цифровые каналы.
- Доля активных пользователей мобильного приложения увеличилась, благодаря активной коммуникации с клиентами через CRM-рассылки и интеграции мобильного приложения в рекламные кампании других продуктов банка как дополнительного преимущества.

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

Маркетинговая стратегия

Бренд и имидж банка

- В течение 2021 года было проведено 15 вебинаров о продуктах и сервисах Приорбанка. Общее число участников всех эфиров – 8 340 человек. Для удобства клиентов на сайте банка была создана отдельная страница с расписанием вебинаров. Записи некоторых вебинаров размещены на канале Приорбанка в YouTube, общее количество просмотров – 22 295.
- Благодаря пересмотру принципа ведения социальных сетей банка число подписчиков в Instagram выросло на 1350 человек. Идет рост вовлечения и числа реакция пользователей на публикации.
- Было проведено 4 волны исследования клиентского опыта в сегменте PI, 2 волны в сегменте SME, а также одна волна в сегменте Корпо. По результатам исследований Приорбанк находится в ТОП-3 по показателям «инновационность» и «доверие», а также обеспечивает бестрессовый опыт при предоставлении услуг для бизнеса и частных клиентов. Эти данные активно используются при создании рекламных сообщений и материалов.
- В 2021 году участие банка в проекте ЮНИСЕФ «Семья каждому ребенку» было продлено на 3 года. За 2021 год расширилась география проекта, включив интернатные учреждения Витебской области. Активная работа была проведена в Гомельской области. Были организованы консультации для родителей, обучение приемных семей и специалистов по организации работы с семьями. Численность детей в Гомельском областном доме ребенка сократилась на 35%. 41 ребенок устроен в замещающую семью.
- Для повышения финансовой грамотности в отделениях Приорбанка были размещены информационные брошюры «Цифровая грамотность в финансовой сфере», также на телеэкранах транслируются тематические ролики о профилактике кибер-преступлений. На постоянной основе осуществляются информационные рассылки о правилах безопасности.

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

Стратегия по работе с персоналом

Поддержание культуры инновационности

- Регулярное онлайн обучение работников инновационным подходам в работе (Организация удаленной работы сотрудников, Бизнес-аналитика средствами Microsoft Excel, Power BI и др. тренинги).
- Поддержание программы регулярного информирования работников о ситуации на финансовом и банковском рынках в Республике Беларусь и за рубежом.
- Реализация инновационных идей работников банка производится в рамках работы кроссфункциональных Agile команд.
- Поддержание действующих инструментов нематериальной мотивации и введение нового инструмента признания работников, участвующих в развитии инновационных идей и проектов, в рамках конкурса по итогам года «Лучшая команда года» номинация «Инновационность».

Поддержание вовлеченности и лояльности персонала на высоком уровне

- Организация работы по поддержанию вовлеченности и лояльности персонала банка через адаптацию действующих (обновлены конкурсы по итогам года среди сотрудников ЦО «Лучший руководитель года» и «Лучшая команда года») и введение новых инструментов мотивации персонала (ежеквартальный конкурс «Лучший в работе с клиентами»).
- Реализация плана действий по поддержанию вовлеченности и лояльности персонала банка по итогам результатов опроса вовлеченности персонала банка, проведенного в октябре 2020. Организовано проведение аналогичного опроса в октябре 2021.
- Дальнейшее развитие социальных программ с акцентом на поддержание здоровья работников в условиях пандемии (страхование, оплата медицинских услуг\обследований и др.).

Внедрение и развитие систем стимулирования, направленных на повышение индивидуальной результативности

- Охват оценкой индивидуальной результативности 93% работников банка через процесс Performance Management и индивидуальные KPI.
- Дальнейшее успешное использование практики проведения соревнований с соблюдением условий санитарно-гигиенических норм, реализуемых при сложной эпидемиологической обстановке, для обеспечения здоровья работников. В 2021 году организовано 50 конкурсов и соревнований (в т.ч. в онлайн-формате были проведены 7 конкурсов «Лучший по профессии» и конкурсы в рамках программ признания).

Итоги выполнения стратегического плана развития в 2021 г.

Стратегия по работе с персоналом

Формирование и развитие высококачественного кадрового резерва

- Обновление кадрового резерва для замещения руководящих должностей и экспертов
- Расширение сферы применения методики оценки 360 градусов в рамках мотивации работников по результатам работы за год и при движении по карьерной лестнице

Определение, развитие и приобретение навыков, необходимых для качественного обслуживания клиентов

- Организован процесс обновления учебного портала банка, разработаны новые электронные курсы для сотрудников банка с целью развития необходимых компетенций
- Дальнейшее использование практики регулярного онлайн тестирования работников служб кассового обслуживания, отделов розничного бизнеса, отделов продаж и обслуживания юридических лиц и индивидуальных предприятий, корпоративных клиентов.

Обеспечение высококачественного подбора персонала

- Осуществлен запуск нового потока Школы Приора на 2021 – 2022 учебный год в онлайн формате. Количество участников составило 24 человека.
- Продолжение эффективного сотрудничества тремя ведущими высшими и двумя средними специальными учебными заведениями страны.
- Расширение использования удаленных информационных коммуникационных технологий в процессе подбора персонала.

Выращивание руководителей внутри банка

- В 2021 году 81% вакансий на руководящие должности закрыты за счет талантливых сотрудников банка
- Проведено обучение руководителей по успешной организации удаленной работы сотрудников и поддержанию коммуникации с ними

Оптимизация численности и расходов на персонал

- Оптимизация численности персонала в 2021 году достигнута, главным образом, за счет трансформации функций обслуживания клиентов и диджитализации процессов (например, развитие дистанционного обслуживания клиентов и обучение клиентов использованию информационных систем работы с банком, оптимизация процессов ЦБУ и их трансформация).

Поддержание непрерывности рабочего процесса в условиях пандемии и организация противодействия заболеваниям в филиальной сети и ЦО банка

Продолжение практики эффективного использования мер для обеспечения социально-эпидемиологической безопасности работников и непрерывности бизнес-процессов:

- обеспечено социальное дистанцирование на рабочих местах;
- регулярный мониторинг динамики заболеваемости вирусных заболеваний в банке и информирование работников о текущей эпидемиологической ситуации в банке и стране;
- закрепление практики использования оптимальных режимов работы в подразделениях для обеспечения качественного обслуживания клиентов и защиты здоровья работников и клиентов банка;
- регулярное обеспечение работников индивидуальными средствами защиты органов дыхания и дезинфицирующими средствами, организация дезинфекции офисных помещений банка, организация контроля температурного режима работников и клиентов при входе в помещения банка;
- продолжение практики обеспечения процесса коммуникации между работниками банка и проведения совещаний органов управления банка посредством удаленных информационных коммуникационных технологий;
- популяризация необходимости выработки коллективного иммунитета и организация вакцинации в помещениях банка с соблюдением санитарно-эпидемиологических норм.

Региональное развитие банка

- ✓ **Реализация проекта Цифровой трансформации сети:**
 - 7 отделений было преобразовано в цифровой формат работы Digital (без касс). Общее количество таких отделений составило 14 шт.
 - Организованы 3 новые зоны самообслуживания в г.Минск с соответствующими устройствами и оборудованием для самостоятельного совершения банковских операций
 - Изменена модель продаж продуктов (депозиты, кредиты) и обслуживания клиентов в отделениях. Сотрудник выступает в роли консультанта и помогает клиентам оформить продукт или совершить сервисную операцию с использованием мобильного приложения или иных онлайн каналов (модель human assisted digital sales)
 - Запущен пилотный проект Guest Manager, который предполагает, что клиента при входе в отделение встречает опытный сотрудник, который окажется экспертную консультацию и поможет использовать онлайн-решения.
- ✓ **Повышение эффективности отделений:**
 - Создан лист наблюдения низкоэффективных отделений
 - 13 низкоэффективных отделений были закрыты, клиентам предложены альтернативные варианты обслуживания в онлайн формате и с использованием устройств самообслуживания
- ✓ **Проведена модернизация отделений банка 101/3, 113/3, 114/1, 107**
- ✓ **Реализация программ по улучшению качества обслуживания клиентов:**
 - Запущена программы Customer Experience Academy, проведены тренинги и воркшопы для сотрудников, создан обучающий электронный курс по клиентскому опыту
 - Создан электронный курс для сотрудников по обслуживанию клиентов в онлайн каналах
 - Организована комплексная система измерения удовлетворенности клиентов по ключевым продуктам и тачпоинтам