

# **Отчет о выполнении стратегического плана развития «Приорбанк» ОАО на 2022-2024 гг. в 2022 году**

**Минск,  
Март, 2023 г.**

- В 2022 году «Приорбанк» ОАО продемонстрировал устойчивое функционирование, несмотря на сложные макроэкономические условия, обусловленные санкционным давлением и геополитическими событиями.
- 2022 год характеризуется рекордным ростом клиентской базы – 11%, при этом рост корпоративных клиентов достиг 50%, МСП - 20% и ФЛ - 11%.
- За 2022 год активы банка увеличились на 31% до уровня 7 461 млн. белорусских рублей. На конец 2022 года объем кредитования субъектов хозяйствования и физических лиц составил 2 029 млн. рублей.
- Средства клиентов увеличились до 5 789 млн. рублей и превысили уровень прошлого года на 38%.
- Капитал банка по МСФО составил 1 053 млн. руб. и превысил в утвержденный прогноз на 7%. Нормативный капитал в 2022 году вырос с 875 млн. руб. до 1 233 млн. руб. Приорбанк достаточно капитализирован. Достаточность капитала по национальным стандартам составляет 29,1%, по международным стандартам – 17,0%.
- Обеспечено выполнение показателей прибыльности и эффективности. Прибыль банка по МСФО в 2022 г. составила 282 млн. руб. Рентабельность капитала (ROE) составила 26.82%.

*Примечание: Финансовые показатели приведены по МСФО*

## Основные направления развития бизнеса

- Возврат на 1-е место по NPS в корпоративном бизнесе на местном рынке Республики Беларусь
- Увеличение корпоративной клиентской базы
- Успешное развитие дистанционных каналов обслуживания клиентов банка (Internet Bank, Mobile bank, API)
- Эффективность корпо-бизнеса (маржинальность, расходы)
- Увеличение объемов транзакционного бизнеса
- Удержание качества кредитного портфеля по корпоративным клиентам

## Новые банковские продукты

- Для повышение удовлетворенности клиентов и ускорение процесса завершен анализ удаленного открытия юридических лиц
- Развитие Торговой площадки, новые услуги: внедрение сервиса по выставлению ордеров для фиксации курсов которые необходимы клиенту
- Разработка API и интеграция с ERP клиента, новые услуги: доступность услуги международных платежей, возможность информировать клиента о поступлении средств на его счет в режиме онлайн.

## Новые проекты

- Разработка модуля электронного факторинга
- Внедрение ряда доработок для повышения охвата корпоративных заявок автоматической системой ST-Loan
- Внедрение международного стандарта обмена электронными сообщениями между организациями финансовой отрасли на основе формата XML (ISO 20022)

# Итоги выполнения стратегического плана развития в 2022 году – Стратегия ритейлового бизнеса (МСП, розничный)

- ✓ **Рост количества клиентов, привлеченных через цифровые каналы**
  - обеспечен рост количества активных клиентов
  - увеличена доля клиентов, привлеченных через цифровые каналы
  - внедрена программа привлечения новых клиентов через цифровой онбординг «Приведи друга»
- ✓ **Развитие цифровых продуктов (е2е кредитование, е2е сберегательный план, электронные платежи, электронная коммерция, услуги с добавленной стоимостью)**
  - внедрен E2E процесс по открытию счета для индивидуальных предпринимателей
  - внедрен новый функционал по совершению валютно-обменных операций на основе цифрового E2E процесса с применением гибких подходов к формированию обменного курса
  - расширено кредитование физических лиц через цифровые каналы за счет внедрения е2е кредитования товаров, услуг отечественных производителей, е2е кредитования с использованием банковских платежных карточек
  - внедрены новые е2е цифровые платежные сервисы: P2P платежи Visa Alias путем интеграции с Visa API, Koshelok Pay для держателей карточек Mastercard, начаты проекты внедрению новых платежных сервисов Белкарт Pay и P2P переводов на карточки платежной системы “Мир” (РФ)
  - реализован выпуск неперсонифицированных корпоративных карт
- ✓ **Цифровизация каналов продаж (ЦБУ и Контакт центр)**
  - проведены мероприятия по цифровой трансформации сети: открыты отделения в цифровой формате, созданы новые зоны самообслуживания, оптимизирована сеть АТМ и ПСТ
  - подготовлена инфраструктура для выполнения сотрудниками банка функций консультантов на различных этапах клиентского пути и обучения клиентов использованию цифровых продуктов и сервисов
  - повышена эффективность системы лидогенерации при продаже пакетов услуг
- ✓ **Развитие премиального обслуживания с усилением цифрового опыта**
  - улучшены процессы удаленных продаж и дистанционного консультирования с использованием функций мессенджера в мобильном приложении
  - увеличена доля клиентов в рамках дистанционного обслуживания
- ✓ **Взаимодействие с клиентами на основе данных**
  - увеличена доля клиентов с 2+ продуктами
  - внедрен механизм цифрового он-бординга с целью вовлечения новых клиентов в использование продуктов и сервисов банка
  - ежеквартально более 38% клиентов получали персональные коммуникации и предложения от банка на основе контекстных триггеров, что повысило удовлетворенность и вовлеченность клиентов в бизнес с банком. Индекс удовлетворенности клиентов (CSI) – 73%
- ✓ **Отличный клиентский опыт по всем сегментам, продуктам и каналам**
  - завершено обучение по программе Академия клиентского опыта сотрудники банка (владелец продукта, владелец каналов и пр.)
  - автоматизирован сбор обратной связи клиентов, определены целевые показатели клиентского опыта, стандартизирован формат опросов, разработана форма отчетности
  - достигнута лидерская позиция на рынке по основному показателю лояльности клиентов – NPS по результатам 2022г.
  - реализована программа по изучению клиентского опыта и улучшению качества обслуживания клиентов с сохранением лидирующего места по основному показателю лояльности клиентов

## Основные результаты развития 2022 года:

### Технологии и инженерия: максимальное использование технологических возможностей:

- Значительный прогресс в возможностях интеграции. Реализованы новые интеграции на основе EDA и новые API.
- Были развернуты технологии контейнеризации (Kubernetes, Rancher), потоковой передачи (Kafka), событийной интеграции, разработаны и внедрены новые решения: Торговая платформа и функционал для коммуникаций с клиентами
- Увеличена доля автоматизированного тестирования

### Данные:Общедоступные и легкодоступные данные:

- Создано подразделение для анализа и управления данными
- Развернута и активно используется локальная инфраструктура для разработки модели AA – локализованы 2 групповые модели (транзакционный скоринг для PI и Micro), модель VISA «Действуй как SME»

### Получение синергии бизнеса и ИТ в результате использования гибких подходов в работе:

- Создан центр компетенций Agile
- Хороший прогресс в формировании самостоятельных agile-команд. Пошаговая интеграция ИТ-персонала в команды

### Персонал&Навыки: ведущий работодатель в банковской сфере в стране:

- Уровень отсева ИТ находится на разумном уровне
- Запущена локальная ИТ-Академия

**Стратегия управления рисками:**

- Обеспечен приемлемый уровень качества кредитного портфеля банка в рамках целей RWA для бизнес-сегментов
- Осуществлялась своевременная корректировка и соблюдение требований кредитных политик и риск-подходов в связи с изменениями экономических и прочих (включая геополитический и санкционный аспект) факторов с сохранением консервативного подхода при кредитовании клиентов с фокусом на наиболее устойчивых заемщиков
- 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 и работы с ними
- Продолжено совершенствование методик управления рисками (в т.ч. локальные правовые акты дополнены стратегией управления рисками в банковском холдинге, реализован пересмотр индикаторов раннего реагирования по отдельным видам рисков)
- Осуществлялись мероприятия, направленные на соблюдение пруденциальных нормативов, уровней толерантности и риск-аппетита к банковским рискам в условиях применения специальных экономических мер в отношении Республики Беларусь
- Обеспечено покрытие существенных и прочих существенных рисков внутренним капиталом
- Продолжено совершенствование системы управления рисками в части выполнения мероприятий в рамках общей надзорной оценки и рекомендаций Национального банка Республики Беларусь по результатам проверки.

**Операционная стратегия - Реализованные проекты:**

- Успешное применение подходов Agile-разработки (гибкая разработка) в 2022 году.
- Внедрение сервиса по доставке БПК на почту.
- «ARGOS Fraud Management»: успешно внедрен мониторинг операций, инициированных в СДБО ФЛ.
- Внедрение «Автоматизации платежей по аккредитивам»

# Итоги выполнения стратегического плана развития в 2022 году – Маркетинговая стратегия

## Привлечение новых клиентов в сегменте PI и SME:

- За 2022 год были запущены мультимедийные рекламные кампании по ключевым продуктам банка в сегменте PI, рекламные кампании по РКО, мобильному эквайрингу, интернет-эквайрингу и кредитованию для сегмента SME, что позволило привлечь новых клиентов
- Для продвижения продукта Яркая карта с января по февраль была проведена совместная рекламная кампания с Додо Пицца
- Благодаря комплексной информационной поддержке премиального обслуживания через CRM-каналы, а также путем проведения акций по привлечению на доверительное управление сегмент клиентов Премиум вырос
- Благодаря активному продвижению в онлайн - и офлайн-каналах пакета услуг с дистанционным обслуживанием «MS Business Direct» количество новых клиентов, привлеченных на данный пакет значительно увеличено

## Поддержка выхода новых продуктов в сегменте PI и SME:

- Был реализован брендинг обновленных пакетов услуг для масс-сегмента (нейминг пакетов, ключевой визуал, слоган).
- В поддержку запуска торговой площадки создана соответствующая страница сайта, сделаны видео-инструкции по оформлению ордеров, информация по торговой площадке добавлена в рекламную коммуникацию по РКО.

## Digital-маркетинг

- Благодаря запуску регулярных рекламных кампаний в интернете, оптимизации, автоматизированных А/Б тестов и тестированию новых инструментов и гипотез для выявления наиболее близких целевой аудитории визуальных и текстовых составляющих, доля клиентов PI и SME, привлеченных в digital-каналах в 2022 году значительно выросла в сравнении с 2021 годом
- За 2022 год были переработаны все основные продуктовые страницы сайта, оптимизирован контент и изменена визуальная часть страниц. На данный момент завершаются работы по обновлению сайта.
- Была выполнена задача по передаче id-заявки через сайт в Google Analytics, процесс построения полной сквозной воронки находится в работе.
- Путем комплексной поддержки мобильного приложения через CRM-кампании, интеграции приложения в рекламные кампании других продуктов банка, а также создания роликов и других промо-материалов с последующим размещением в ЦБУ, на сайте и в соцсетях банка доля активных пользователей мобильного приложения увеличилась

## Бренд и имидж банка

- Для поддержания имиджа легкого и инновационного банка в конце 2022 года была запущена масштабная рождественская кампания по продвижению мобильного приложения Prior Online с трансляцией видеоролика онлайн и на ТВ. Общее количество просмотров в онлайн-каналах составило **9 822 840**. Количество выходов ролика на ТВ — **298**.
- Было проведено 3 волны исследования клиентского опыта в сегменте PI, 1 волна в сегменте SME, а также одна волна в сегменте Корпо. По результатам исследований Приорбанк занимает **первое место в части NPS** в сегментах PI, SME, Корпо. Показатель **узнаваемости** Приорбанка вырос **с 74% до 84%**. Банк находится в ТОП-3 банков по показателю «доверие», а также в ТОП-5 по показателю **«инновационность»** в сегменте PI. В сегментах корпо и МСП Приорбанк занимает первое место по показателям «выполнение обещаний», **«бесстрессовый опыт»** и «высокое качество». Эти данные активно используются при создании рекламных сообщений и материалов.
- Продолжилось сотрудничество с ЮНИСЕФ в рамках программы «Семья каждому ребенку». В 2022 году на реализацию программы было собрано более 120 000 BYN. На основе опыта программы «Семья каждому ребенку» в Гомельской области проект начал действовать в 9 районах Витебской области.
- В течение 2022 года было проведено 4 вебинара для корпоративных клиентов, посвященных работе в текущих условиях и изменениям в банковской деятельности. Среднее количество участников вебинаров 150 – 200 человек.

### **Поддержание кадрового потенциала Банка через трансляцию корпоративных ценностей, компетенций и миссии Банка**

- Активное внедрение корпоративных ценностей и погружение в корпоративную культуру молодых и новых работников банка, используя различные инструменты адаптации персонала.
- В рамках корпоративной культуры, способствующей развитию и кросс-функциональному сотрудничеству работников банка, в 2022 г. проводились традиционные конкурсы и соревнования среди работников, направленные на формирование сильной и инициативной команды.

### **Поддержание культуры инновационности**

- Регулярное онлайн-обучение работников инновационным подходам в работе
- Реализация инновационных идей работников банка в рамках работы кросс-функциональных Agile команд
- Создание интерактивных инструментов HR-аналитики для принятия своевременных и качественных решений в рамках автоматизации HR-процессов

### **Поддержание вовлеченности и лояльности персонала на высоком уровне**

- Проведен опрос engagement&enablement - 2022 персонала банка для определения уровня удовлетворенности и лояльности персонала, эффективности проводимых мероприятий по поддержанию вовлеченности персонала
- В 2022 году возобновлены социально-культурные и физкультурно-оздоровительные мероприятия в рамках развития программ командообразования

### **Развитие систем стимулирования, направленных на достижение стратегических целей банка**

- Разработана и внедрена система премирования для работников контакт-центра, удаленно обслуживающих физ. и юр.лиц, направленная на стимулирование индивидуальной и групповой результативности и повышение качества обслуживания клиентов, с целью достижения стратегических целей банка
- Увеличена доля охвата оценкой индивидуальной результативности работников банка через процесс Performance Management и индивидуальные KPI

### **Формирование и развитие высококачественного кадрового резерва**

- Обновление кадрового резерва для замещения руководящих должностей и экспертов.
- Создание внутренней «ИТ-академии» с целью формирования кадрового резерва и повышения уровня знаний работников в сфере информационных технологий
- 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, с учетом требований рынка и бизнеса**

- Запуск новой платформы учебного портала банка ilearn с обновлением действующих и внедрением новых электронных курсов для работников банка
- Проведение онлайн-тестирования работников, осуществляющих обслуживание и продажи клиентам юридических и физических лиц
- Проведение тренингов по навыкам продаж для работников, осуществляющих обслуживание клиентов, в том числе и с помощью информационных коммуникационных технологий

### **Обеспечение высококачественного подбора персонала**

- Осуществлен запуск нового потока школы Приора на 2022-2023 учебный год в оффлайн формате
- Продолжение эффективного сотрудничества с тремя ведущими высшими и двумя средними специальными учебными заведениями страны
- Использование удаленных информационных коммуникационных технологий в процессе подбора персонала.

### **Выращивание руководителей и работников с высокой экспертизой внутри банка**

- Закрытие позиций руководящих должностей за счет внутренних ротаций и движения высококвалифицированных работников по карьерной лестнице
- Проведение многоступенчатого обучения молодых руководителей по программе «5 шагов успешного руководителя»

### **Поддержание здоровья работников и благоприятной рабочей среды**

- Сопровождение социальных программ с акцентом на поддержание здоровья работников и реабилитацию в после-эпидемиологический период
- Регулярное (1 раз в неделю) информирование работников о мерах профилактики вирусных заболеваний; мониторинг заболеваемости
- Запуск программы заботы о ментальном здоровье сотрудников: проведение оффлайн-тренинга «Эмоциональный интеллект в работе с выгоранием».

### ▪ Развитие сети продаж:

- ✓ Модернизация и оптимизация помещений банка:
- ✓ Реализация проекта Цифровой трансформации сети:
  - Увеличена доля отделений диджитал формата составила
  - Открыто новое отделение 101/8 цифрового формата с зоной самообслуживания 24/7
  - Закрыты низкодоходные отделения и, как следствие, увеличена эффективность сети
  - Организация 8 новых зон самообслуживания с соответствующими устройствами и оборудованием для самостоятельного совершения банковских операций
- ✓ Изменение модели продаж и обслуживания клиентов в отделениях:
  - Увеличена доля E2E цифровых продаж в сегменте Retail
  - Уменьшено количество сервисных операций, выполняемых сотрудниками отделений. Клиентам предоставлена возможность часть операций осуществить удалённо по телефону
  - Организована почтовая доставка банковских платежных карточек
  - Запущена инициатива «Agile в отделениях»

### ▪ Улучшение клиентского опыта и качества обслуживания:

- ✓ Реализация программ по изучению клиентского опыта и улучшению качества обслуживания клиентов
  - Сотрудники банка завершили полный курс обучения по программе Академия клиентского опыта
  - Автоматизирован сбор обратной связи клиентов, определены целевые показатели клиентского опыта, стандартизирован формат опросов, разработана форма отчетности
  - Проведены исследования показателей вовлеченности и удовлетворенности сотрудников
  - По результатам 2022г. банк является лидером на рынке по основному показателю лояльности клиентов - NPS