

УТВЕРЖДЕНО
протокол Наблюдательного Совета
«Приорбанк» ОАО
30.10.2018, № 14

Стратегический план развития «Приорбанк» ОАО на 2019-2021гг.

октябрь 2018 г.

Макроэкономические условия функционирования банка. Прогнозные цифры на 2019 -2021 гг.

Основные макроэкономические показатели развития за 2016- 2018 гг., прогноз на 2019- 2021 гг.

Показатели	2016	2017	2018 оценка	2019 прогноз	2020 прогноз	2021 прогноз
ВВП, млрд. EUR	43,1	48,2	48,8	52,4	52,3	51,4
Реальный ВВП, % г/г	-2,5	2,4	3,5	2,5	2,0	1,5
Промышленное производство, % г/г	-0,4	6,1	5,5	4,5	4,0	3,5
Уровень безработицы, %	0,8	0,5	0,5	1,0	1,5	2,0
Средняя зарплата, евро	328,4	373,2	386	402	383	n/a
Потребительские цены, % г/г к/п	10,6	4,6	5,5	6,0	6,0	n/a
Дефицит(-), профицит (+), % ВВП	1,5	2,9	1,5	1,0	1,0	n/a
Внешний долг, % ВВП	78,8	73,3	70,0	66,1	62,8	n/a
Сальдо счета текущих операций платежного баланса, % ВВП	-3,6	-1,7	-3,1	-2,9	-2,8	n/a
Обменный курс BYR/EUR, средний	2,20	2,18	2,41	2,49	2,74	3,0
Обменный курс BYR/EUR, на к/п	2,07	2,37	2,42	2,60	2,89	3,05
Изменение странового рейтинга (S&P, Moody's)	B-, Fcst "Stab", Caa1, "Stab"	B, Fcst "Stab", Caa1, "Stab"	B, Fcst "Stab", B3, "Stab"	B, Fcst "Pos", B3, "Pos"	B, Fcst "Stab", B3, "Stab"	n/a

* **Источники: официальная статистика, Raiffeisen Research, исследования «Приорбанк» ОАО**

Прогноз развития банковского сектора на 2019 -2021 гг.

Прогноз важнейших показателей банковского сектора в 2019-2021 гг.

Показатели	2019-2021 гг.
Активы банков рост на к\п, раз	1,10-1,20
Требования банков к экономике рост на к\п, раз	1,10-1,15
Нормативный капитал рост на к\п, раз	1,15-1,2
Широкая денежная масса рост на к\п, раз	1,10-1,20

• **Источник: исследования «Приорбанк» ОАО**

Основные тенденции развития банковского сектора в 2019-2021 гг.

- Денежно-кредитная политика Национального банка будет направлена на реализацию целей по ограничению инфляции, сохранение стабильного развития финансового рынка республики и создание условий для роста реального сектора экономики
- Продолжится процесс дедолларизации, направленный на повышение доверия предприятий и населения к национальной валюте. Практика регулирования валютного рынка будет предполагать устранение оставшихся административных ограничений и предотвращение резких колебаний обменного курса белорусского рубля

Приоритетные направления развития банковского сектора в 2019-2021 гг.

- Повышение финансовой устойчивости белорусских банков, предоставление законодательных возможностей для предложения современных банковских и финансовых продуктов, в том числе в сферах инвестиционно-банковских услуг и услуг, использующих IT финансовые технологии
- Продолжится повышение эффективности управления кредитными рисками, в том числе за счет внедрения современных моделей и способов автоматизированной обработки информации о заемщиках. Изменения банковского законодательства будут направлены на поддержание баланса интересов банков, вкладчиков и акционеров.

Стратегические цели

Бизнес стратегия

Оставаясь универсальным банком, центр бизнеса смещается в сторону розничного бизнеса и бизнеса с Малыми и Средними предприятиями

В области корпоративного кредитования приоритетными являются частные предприятия из сегмента средние клиенты (MidMarket) с фокусом на поддержание кредитного портфеля в иностранной валюте

Мероприятия по достижению цели

- Увеличение количества клиентов, вовлеченных в использование цифрового банкинга. Внедрение E2E процессов приобретения и обслуживания продуктов и сервисов в условиях мультиканальности продаж и омниканальной поддержки. Развитие в области глубокой аналитики данных с применением инструментов Big Data, машинного обучения и искусственного интеллекта с целью формирования персонализированных продуктов и услуг для целевых сегментов клиентов. Рост доверия клиентов путем предложения программ лояльности, продуктов и услуг, позволяющих улучшить клиентский опыт. Улучшение функционала Интернет Банка и Мобильного Банка, развитие чат-бота. Внедрение видео идентификации. Расширение технологий по совершению цифровых платежей (P2P). Упрощение бизнес-процессов с использованием электронных (безбумажных) решений. Оптимизация бизнес-процессов и автоматизация основных операционных процессов.
- В области бизнеса с МСП планируется повысить доступность банка и скорость получения услуги путем развития каналов дистанционного обслуживания клиентов. Расширение клиентской базы. Проведение перекрестных продаж для увеличения количества продуктов на одного нового клиента.
- Мероприятия по достижению цели: совершенствование системы взаимоотношения с клиентами (CRM-системы); совершенствование процессов и расширение продуктовой линейки факторинговых и документарных продуктов; активное участие в международных инициативах и проектах ЕБРР и ICC

Стратегические цели	Мероприятия по достижению цели
<p>Финансовая стратегия</p> <p>Приорбанк намерен сохранять репутацию одного из самых надежных банков страны</p> <p>Рассматривая альтернативы риск-прибыльность, ликвидность-прибыльность, прерогатива отдаётся снижению рисков и повышению ликвидности</p> <p>Оптимизация структуры баланса</p> <p>Оптимизация операционных расходов банка</p>	<p>Соблюдение пруденциальных стандартов безопасного и ликвидного ведения банковского бизнеса по локальным и международным стандартам.</p> <p>Формирование прозрачной, достоверной и сопоставимой информации о финансовом положении банка</p> <p>Взвешенный риск-подход по кредитованию клиентов, исходя из надлежащей оценки платежеспособности кредитополучателей, уровня принимаемых рисков и эффективности кредитуемых проектов</p> <p>Сохранение качества кредитного портфеля на достигнутом уровне. Использование системы раннего выявления потенциально – проблемных кредитов клиентов</p> <p>Консервативный подход к формированию резервов по проблемной задолженности в соответствии с требованиями местного и международного законодательства</p> <p>Совершенствование системы управления ликвидностью банка. Обеспечение полноты выполнения платежей клиентов</p> <p>Расширение и диверсификация собственной ресурсной базы. Повышение интереса к инвестициям и долгосрочным накоплениям</p> <p>Оптимизация и автоматизация основных бизнес-процессов и услуг, оптимизация филиальной сети путем создания новой модели центра банковских услуг; дальнейшее совершенствование и развитие каналов дистанционного обслуживания клиентов</p>

Стратегические цели	Мероприятия по достижению цели
<p>Операционная стратегия Непрерывная оптимизация бизнес-процессов с целью сокращения расходов и повышения эффективности</p>	<p>Дальнейшая централизация бэк-офисных функций, повышение доступности предоставления услуг в дистанционных каналах Оптимизаций кассовой работы; оптимизация операционной структуры и численности сотрудников операционных подразделений</p>
<p>Кадровая политика Сохранить команду высоко профессиональных сотрудников, способных выполнять поставленные задачи</p>	<p>Мотивирование работников на генерирование и продвижение инновационных идей Повышение уровня квалификации и профессиональных знаний сотрудников банка Создание и реализация планов по повышению уровня вовлеченности персонала Создание программ обучения и развития персонала</p>
<p>Инновационная политика Сохранение и укрепление имиджа инновационного банка</p>	<p>Продвижение инновационных банковских сервисов на базе мобильных и интернет-технологий Расширение продуктовой линейки за счет предложения новых продуктов</p>

Развитие нормативного капитала

млн. руб.	Факт 2017	Прогноз 09/2018	Стратегия 2019	Стратегия 2020	Стратегия 2021
1. Основной капитал (капитал I уровня), в т.ч.:	334.3	453.6	465.5	520.9	569.0
1.1 Уставный фонд (обыкновенные акции)	86.1	86.1	86.1	86.1	86.1
1.2 Фонды банка и прибыль прошлых лет:	269.1	374.0	411.3	466.7	514.8
1.3 Нематериальные активы	-1.1	-0.7	-28.0	-28.0	-28.0
1.4 Вложения в дочерние структуры	-8.0	-3.9	-3.9	-3.9	-3.9
1.5 Прочие статьи	-12.0	-1.9	0.0	0.0	0.0
2. Дополнительный капитал II уровня, в т.ч.:	196.3	180.2	225.8	232.9	243.3
3. Исключаемые суммы	-1.4	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1
Итого собственный капитал	529.2	630.7	688.2	750.7	809.2

Капитал по МСФО	2017	Прогноз 09/2018	2019	2020	2021
Уставный фонд и прибыль прошлых лет	374,0	554,8	602,3	648,4	704,2
Прибыль текущего года за минусом дивидендов	130,6	79,9	59,5	70,9	84,0
Итого капитал	504,6	634,7	661,8	719,3	788,2

«Приорбанк» ОАО является высококапитализированным банком. Стратегия развития на 2019-2021 гг. не предусматривает привлечение дополнительных инвестиций в уставный фонд банка. Рост капитала планируется производить за счет внутренних источников капиталообразования – прибыли, остающейся в распоряжении банка после выплаты дивидендов.

Основные стратегические цели

- Фокус на бизнесе в сегменте Mid-market и International desk.
- Формирование устойчивой ресурсной базы в национальной валюте.
- Удержание качества и доходности кредитного портфеля с фокусом на иностранную валюту (с учетом оценки валютного риска).
- Увеличение объемов некредитного\транзакционного бизнеса за счет предложения продуктов и услуг, отвечающих их потребностям.
- Совершенствование системы взаимоотношения с клиентами (CRM-system).
- Совершенствование процессов и продуктов с целью повышения скорости и качества.
- Возобновление взаимодействия с наиболее эффективными и конкурентоспособными предприятиями государственного сектора.
- Стандартизация работы в сегменте Mid-Market (внедрение лимитного подхода с фокусом на стандартных продуктах).
- Фокус на привлечение новых клиентов через инновационные продукты.
- Дальнейшее расширение линейки факторинговых и документарных продуктов, усиление функций продаж продуктов торгового финансирования.
- Автоматизация процессов торгового финансирования.
- Фокус на развитие электронного банка (internet bank, mobile banking, электронная цифровая подпись и т.д.)
- Активное участие в международных инициативах и проектах ЕБРР и ИСС (по торговому финансированию).
- Внедрение новой IT платформы по факторингу.
- Контроль затрат и оптимизация внутренних процессов.



Основные стратегические цели

- Повышение качества и скорости обслуживания клиентов за счет использования дистанционных каналов обслуживания (Интернет-Банк, Мобильный-Банк).
- Развитие продуктовой линейки для клиентов сегмента МСП с целью повышения конкурентоспособности услуг.
- Повышение эффективности процессов взаимодействия с целью снижения издержек.
- Разработка стандартов обслуживания и продуктов для персонализации банковских услуг в зависимости от субсегмента клиентов банка.
- Развитие каналов продаж для повышения открытия новых клиентов в банке.

Основные стратегические цели

- Улучшить клиентский опыт за счет:
 - увеличения количества клиентов вовлеченных в использование цифрового банкинга;
 - разработки E2E процессов приобретения и обслуживания продуктов и сервисов в условиях мультиканальности продаж с омни-канальной поддержкой клиента на всем пути приобретения и обслуживания продукта;
 - обеспечения легкого доступа к банковским продуктам и сервисам в среде самообслуживания.

- Развивать компетенции в области глубокой аналитики данных с применением инструментов Big Data, машинного обучения и искусственного интеллекта с целью формирования персонализированных продуктов и услуг для целевых сегментов клиентов.

- Расширять сотрудничество с партнерами на основе API- интеграции с целью масштабирование клиентской базы для развития программ лояльности, разработки персонализированных продуктов и услуг для физических лиц.

- Инвестировать в инновации с целью предвосхищения ожиданий клиентов.

- Сократить операционные затраты за счет трансформации сети центров банковских услуг, полной автоматизации основных операционных процессов, оптимизации сети АТМ и ПСТ.

Основные стратегические цели Казначейства

- Оптимизация структуры баланса банка
- Дальнейшее совершенствование и развитие каналов дистанционных продаж

Основные стратегические цели инвестиционного бизнеса

- Совершенствование услуг инвестиционного консультирования клиентов в сделках покупки-продажи и (или) организации бизнеса
- Разработка и внедрение услуг клиентам, связанных с размещением и вторичным обращением выпусков ценных бумаг
- Разработка и внедрение процедуры оказания услуг инвестиционного консультирования в сделках организации бизнеса с использованием возможностей Интернет (краудфандинг)

Основные стратегические цели

- Расширение функционала мобильного банка для юридических и физических лиц
- Оптимизация процесса обслуживания юридических лиц и физических лиц в электронных каналах
- Продолжить оптимизацию сети филиалов, банкоматов и платежных терминалов с целью сокращения операций с денежной наличностью
- Развитие программ лояльности и партнерства с торговыми точками для физических лиц в интернет-банке и мобильных приложениях

Корпоративный и средний бизнес:

- умеренный рост активов прежде всего в части сегмента midmarket на основе стабилизации макроэкономической ситуации в среднесрочной перспективе и с учетом понимания сохраняющихся внешних рисков, соблюдение установленных кредитными политиками требований (уровня концентрации портфеля, степени обеспеченности, ограничение роста в наиболее рискованных отраслях, ограничение рисков при финансировании в иностранной валюте и пр.)
- строгий мониторинг соответствия объемов финансирования объемам бизнеса клиента, ограничение роста инвестиционного финансирования
- акцент на хеджировании валютных рисков при финансировании в иностранной валюте
- корректировка кредитной политики, учитывая изменение экономической ситуации и других факторов

Малые клиенты и физические лица:

- оценка кредитной истории малых клиентов и физических лиц на основании кредитных отчетов Кредитного регистра с учетом вносимых изменений в состав кредитных историй клиентов
- использование системы раннего выявления потенциально – проблемных кредитов для малых клиентов и физических лиц
- ежегодное утверждение кредитной политики, её корректировка при выявлении факторов, негативно влияющих на качество кредитного портфеля
- дальнейшее совершенствование системы верификации клиентов
- регулярный анализ существующих скоринговых моделей

Управление кредитным риском в сегменте корпоративных и средних клиентов

- дальнейшее совершенствование системы управления кредитными рисками
- дальнейшее развитие системы раннего выявления потенциально проблемных кредитов
- усовершенствование системы стресс-тестирования уровня кредитного риска путем постоянной оценки существенности используемых входных факторов риска
- мониторинг качества кредитного портфеля, а также оценка влияния макроэкономических показателей и других факторов. В случае целесообразности - изменение подходов к кредитованию.
- дальнейшая оптимизация кредитного процесса с фокусом на повышение эффективности
- повышение эффективности работы с проблемной задолженностью

Управление кредитным риском в сегменте малых клиентов и физических лиц

- дальнейшее совершенствование процесса верификации, в частности – расширение источников информации для проведения верификации, применение новых, продвинутых методов проверок в данном процессе
- анализ эффективности используемых статистических моделей для их использования на стадии принятия решения о предоставлении кредита, а также для оптимизации работы с клиентами на ранних стадиях существования просроченной задолженности
- регулярный мониторинг качества кредитного портфеля, проведение дополнительного анализа при изменении качества кредитного портфеля, а также оценка влияния макроэкономических показателей и других факторов с целью изменения подходов к кредитованию

Кадровая политика – основа долгосрочного успеха

Мы формируем команду профессионалов, непрерывно заботимся о повышении их квалификации, мотивации, обучении, преданности корпоративным целям, создаём систему социальных гарантий.

Стратегические цели

- Поддержание культуры инновационности
- Поддержание вовлеченности и лояльности персонала на высоком уровне
- Внедрение и развитие систем стимулирования, направленных на повышение индивидуальной результативности
- Формирование и развитие высококачественного кадрового резерва
- Определение, развитие и приобретение навыков, необходимых для качественного обслуживания клиентов
- Обеспечение высококачественного подбора персонала
- Выращивание руководителей внутри банка
- Оптимизация расходов на персонал

Миссия

ИТ – значимое звено в реализации бизнес-стратегии банка.

Мы предоставляем максимальную ценность от использования информационных технологий, ориентируясь на новые потребности бизнеса и соблюдение взятых на себя обязательств.

Ценности

Здравый смысл во всём

Добросовестность

Открытость

Командная работа

Постоянное совершенствование

Основные стратегические цели

- Выполнение требований законодательства РБ
- Выполнение требований законодательства ЕС, RBI
- Выполнение требований аудита (в т.ч. группового)
- Повышение доходности банка от реализации задач по автоматизации процессов физических лиц
- Повышение доходности банка от реализации задач по автоматизации процессов юридических лиц
- Сокращение затрат
- Новые цифровые решения для развития бизнеса
- Новые технологические решения для развития бизнеса и обеспечения деятельности банка
- Автоматизация деятельности направления "Риск-менеджмент"
- Автоматизация операционной деятельности банка
- Модификации существующих систем с целью автоматизации деятельности банка

Основные стратегические цели

- Репозиционирование и создание образа простого банка, с которым легко взаимодействовать с сохранением бэкграунда надежного европейского банка, члена группы RBI. Распространение имиджа на продукты для частных лиц и бизнеса, посредством рекламных кампаний. Создание образа банка для всей семьи, посредством поддержки развития продуктов для детей.
- Рост количества посетителей веб-сайта банка, увеличение конверсии на страницах, содержащих заявки на продукты банка. Расширение области дистанционного взаимодействия с банком, с помощью развития вебсайта банка в области внедрения End-to-end процессов, а также привлечения трафика на сайт посредством проведения рекламных кампаний в Интернете.
- Повышение качества обслуживания, посредством индивидуализации предложений. Формирование максимально точного портрета клиента, с помощью тщательной настройки веб-аналитики и системы трекинга событий на сайте банка.
- Сохранение имиджа инновационного банка. Продвижение инновационных банковских сервисов на базе мобильных и интернет-технологий с помощью рекламных кампаний, специальных проектов, публикаций в СМИ и социальных сетях. Поддержание имиджа банка, который поддерживает стартапы и следит за развитием новых технологий путем участия в хакатонах, конференциях и мероприятиях, посвященных финансовым технологиям.
- Повышение узнаваемости и лояльности к бренду и закрепление имиджа крупной европейской компании, поддерживающей не только локальные, но и важные мировые события через участие во II Европейских играх, а также Чемпионате мира по Хоккею 2021 в качестве спонсора.
- Укрепление имиджа банка, как социально ответственного и содействие безбарьерному существованию детей с особенностями развития в обществе через участие в таких проектах, как ЮНИСЕФ «Семья каждому ребенку».
- Повышение узнаваемости и лояльности к бренду, знакомство с новой аудиторией и формирование образа банка, который с всегда с вами с помощью партнерства фестиваля «Рок за Бобров».
- Продвижение образа банка, поддерживающего национальную культуру в области живописи, архитектуры.

Основные стратегические цели

- Повышение уровня качества оказываемых услуг посредством внедрения в филиальной сети технологии дистанционного контроля качества оказываемой услуги. Создание корпоративной программы качества и вовлечение персонала. Увеличение NPS – показатель удовлетворенности клиентов.
- Изменение формата отделений, создание модели цифрового отделения банка и, как следствие, - увеличение количества пользователей электронными каналами обслуживания из числа обратившихся в отделение банка. Сокращение затрат и рисков, связанных с наличным денежным оборотом в кассах.
- Повышение эффективности точек продаж - Сокращение CIR в филиальной сети. Оптимизация затрат, связанных с оформлением бумажных документов, наличным денежным оборотом.
- Расширение географии предложения и доступности банковских продуктов - увеличение количества пользователей банковских продуктов. Повышение осведомленности и финансовой грамотности клиентов в городах, где не представлены отделения банка.
- Совершенствование инструментов LEAN - Оптимизация внутренних процессов, сокращение издержек.