

УТВЕРЖДЕНО
протокол Наблюдательного Совета
«Приорбанк» ОАО
29.10.2021, № 14

Стратегический план развития
«Приорбанк» Открытое акционерное общество
(«Приорбанк» ОАО)
на 2022-2024гг.

октябрь 2021 г.

Макроэкономические условия функционирования банка. Прогнозные цифры на 2022 -2024 гг.

Основные макроэкономические показатели развития за 2019- 2021 гг., прогноз на 2022- 2024 гг.

Показатели	2019	2020	2021 оценка	2022 прогноз	2023 прогноз	2024 прогноз
ВВП, млрд. белорусских рублей, BYN	132.0	147.0	163.9	178.1	192.6	208.2
Реальный ВВП, % г/г	1.3	-0.9	1.7	0.5	2.0	2.0
Промышленное производство, % г/г	1.0	-0.7	5.0	2.0	n/a	n/a
Уровень безработицы, %	4.2	4.0	4.5	4.0	4.0	4.0
Средняя зарплата, в белорусских рублях, BYN	1060	1250	1300	n/a	n/a	n/a
Потребительские цены, % г/г к/п	4.7	7.4	11.0	7.8	6.0	n/a
Дефицит(-), профицит (+) бюджета, % ВВП	2.7	-1.4	-2.7	-2.2	n/a	n/a
Внешний долг, % ВВП	64.6	70.0	73.5	76.4	n/a	n/a
Сальдо счета текущих, % ВВП	-2.0	-0.2	-0.3	-3.2	n/a	n/a
Обменный курс BYR/EUR, средний	2.34	2.78	3.03	3.36	3.60	3.76
Обменный курс BYR/EUR, на к/п	2.35	3.15	3.09	3.51	3.64	3.89
Изменение странового рейтинга (S&P, Fitch)	B, Fcst "Stab", B, "Stab"	B, Fcst "Neg", B, "Neg"	B, Fcst "Neg", B, "Neg"	n/a	n/a	n/a

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

Прогноз развития банковского сектора на 2022 -2024 гг.

Прогноз важнейших показателей банковского сектора в 2022-2024 гг.

	2020	2021e	2022f	2023f	2024f
КРЕДИТЫ					
Всего кредиты небанковскому сектору (BYN млрд.)	58.7	59.5	62	66.6	71.7
Кредиты небанковскому сектору, в % г/г	20.9	1.3	4.2	7.4	7.7
Кредиты физическим лицам (BYN млрд.)	15.7	16	16.5	17.5	18.5
Кредиты физическим лицам, в % г/г	10.6	1.9	3.1	6.1	5.7
Кредиты юр.лицам (BYN млрд.)	40.4	41	43	46.5	50.5
Кредиты юр.лицам, в % г/г	26.2	1.5	4.9	8.1	8.6
ДЕПОЗИТЫ					
Всего депозиты небанковского сектора (BYN млрд.)	44.3	42.5	42.5	45	47.5
Депозиты небанковского сектора, в % г/г	4.7	-4.1	0	5.9	5.6
Депозиты физических лиц (BYN млрд.)	22.5	20	19	20	21
Депозиты физических лиц, в % г/г	-6.4	-11	-5	5.3	5
Депозиты юр.лиц (BYN млрд.)	19.6	20.1	21	22.1	23.4
Депозиты юр.лиц, в % г/г	19.5	2.6	4.5	5.2	5.9
АКТИВЫ					
Всего активы (BYN млрд.)	90.6	93	99	106	115
Всего активы, в % г/г	15.7	2.6	6.5	7.1	8.5

• **Источник: Национальный банк Республики Беларусь, Raiffeisen Research**

Основные тенденции развития банковского сектора в 2022-2024 гг.

В 2022 году сохраняются сложные внешние условия экономического развития Беларуси, а в дальнейшем ожидается постепенное восстановление деловой активности, но с невысокими темпами роста

Основные тенденции:

- сохранение умеренно жесткой монетарной политики Национального банка РБ с целью ограничения инфляции;
- низкие темпы прироста реальных доходов населения;
- ограниченный ресурс банков для активизации кредитования;
- ограниченность источников доступа к внешнему фондированию;
- сокращение льготного фондирования предприятий гос.банками и из бюджета.

Приоритетные направления развития банковского сектора в 2022-2024 гг.

- предложение населению банковских продуктов, позволяющих восстановить ресурсную базу банков;
- совершенствование риск политики для снижения показателей NPL;
- предложение новых бесконтактных продуктов для автоматизации банковского обслуживания.

8. Стратегические цели банка на 2022-2024 гг.

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 фокус на бизнесе в сегменте Mid-market и International desk

Мероприятия по достижению цели

- Увеличение количества клиентов, вовлеченных в использование цифрового банкинга. Дальнейшее развитие продуктовой линейки с фокусом на развитие транзакционного бизнеса и кредитования в цифровых каналах с поддержанием E2E процессов в т.ч. за счет использования готовой программной среды банков группы RBI (Paas). Развитие Веб-интерфейсов (API) и экосистемы. Формирование ценовой политики на основании поведенческих моделей (Smart Pricing). Внедрение методологии Agile и создания высокоэффективных продуктовых команд с целью предвосхищения и реализации растущих потребностей клиентов в цифровой среде. Рост доверия клиентов путем предложения программ лояльности, продуктов и услуг, позволяющих улучшить клиентский опыт. Оптимизация бизнес-процессов и автоматизация основных операционных процессов.
- Совершенствование системы взаимоотношения с клиентами (CRM-системы); оптимизация операционных процессов и расширение продуктовой линейки факторинговых и документарных продуктов; развитие дистанционных каналов обслуживания клиентов (Internet bank, Mobile bank, API); активное участие в международных инициативах и проектах ЕБРР и IFC

Стратегические цели	Мероприятия по достижению цели
<p>Финансовая стратегия</p> <p>Приорбанк намерен сохранять репутацию одного из самых надежных и устойчивых банков страны</p> <p>Рассматривая альтернативы риск-прибыльность, ликвидность-прибыльность, прерогатива отдается 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 кредитруемых 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>Централизация и консолидация операционных функций Развитие электронного документооборота, внедрение электронных досье юридических лиц и индивидуальных предпринимателей Повышение доступности предоставления услуг в дистанционных каналах; дальнейший перевод операций в Digital Дальнейшая оптимизация кассовой работы, закупочной деятельности Внедрение роботизированных автоматизированных процессов</p>
<p>Кадровая политика Поддержание кадрового потенциала Банка через трансляцию корпоративных ценностей, компетенций и миссий Банка</p>	<p>Мотивирование работников на генерирование и продвижение инновационных идей через методологию Agile Повышение уровня квалификации и профессиональных знаний сотрудников банка Создание и реализация планов по повышению уровня вовлеченности персонала Дальнейшее создание программ обучения и развития персонала на основе принципа 70-20-10: обмен знаниями внутри банка, наставничество</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 Поиск инновационных банковских идей среди стартапов</p>

Развитие нормативного капитала

млн. руб.	Факт 2020	Прогноз 09/2021	Стратегия 2022	Стратегия 2023	Стратегия 2024
1. Основной капитал (капитал I уровня), в т.ч.:	583.4	692.0	749.9	789.5	827.7
1.1 Уставный фонд (обыкновенные акции)	86.1	86.1	86.1	86.1	86.1
1.2 Фонды банка и прибыль прошлых лет.	540.5	653.9	712.6	753.0	792.1
1.3 Нематериальные активы	-35.3	-40.0	-40.8	-41.6	-42.5
1.4 Вложения в дочерние структуры	-8.0	-8.0	-8.0	-8.0	-8.0
1.5 Прочие статьи	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
2. Дополнительный капитал II уровня, в т.ч.:	188.0	203.6	190.3	194.3	198.5
2.1 Прибыль банка текущего года с учетом использования	114.3	131.9	120.0	125.0	130.0
2.3 Фонд переоценки основных средств	73.6	71.8	70.3	69.3	68.4
2.4 Прочие статьи	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3. Исключаемые суммы	-3.5	-1.5	-1.5	-1.5	-1.5
Итого собственный капитал	767.9	894.1	938.7	982.2	1 024.6

Капитал по МСФО	Факт 2020	Прогноз 09/2021	Стратегия 2022	Стратегия 2023	Стратегия 2024
Итого капитал	774.9	894.4	967.5	1 047.1	1 133.0

«Приорбанк» ОАО является высококапитализированным банком. Стратегия развития на 2022-2024 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

- Организация безопасной работы в условиях санкций
- Возврат на 1-е место по NPS в корпоративном бизнесе
- Фокус на бизнесе в сегменте Mid-market и International desk.
- Развитие дистанционных каналов обслуживания клиентов (Internet bank, Mobile bank, API)
- Формирование устойчивой ресурсной базы.
- Контроль затрат и оптимизация внутренних процессов.
- Удержание качества и доходности кредитного портфеля.
- Увеличение объемов некредитного\транзакционного бизнеса за счет предложения продуктов и услуг, отвечающих их потребностям (в т.ч. документарные операции, факторинг).
- Совершенствование системы взаимоотношения с клиентами (CRM-system).
- Активное участие в международных инициативах и проектах ЕБРР и IFC (по торговому финансированию).

Основные стратегические цели

- Рост количества активных клиентов
- Рост количества новых клиентов, привлеченных через цифровые каналы продаж
- Удержание лидирующих позиций по уровню NPS
- Улучшение клиентского опыта по получению банковских продуктов и услуг, приобретенных через цифровые каналы банка
- Развитие взаимоотношений с клиентами на основе глубокой аналитики данных и развития CRM решения
- Дальнейшее развитие продуктовой линейки с фокусом на развитие транзакционного бизнеса и кредитования в цифровых каналах с поддержанием E2E процессов в т.ч. за счет использования готовой программной среды банков группы RBI (Paas)
- Развитие Веб-интерфейсов (API) и экосистемы
- Дальнейшая трансформация бизнес модели:
 - ✓ оптимизация бизнес подразделений в отделениях, в том числе с выделением премиального обслуживания
 - ✓ развитие каналов удаленного обслуживания для массового и премиального сегмента с ориентацией совершения E2E в цифровых каналах
- Контроль OPEX за счет централизации и оптимизации основных бизнес процессов

Основные стратегические цели

- **Рост количества активных клиентов** за счет привлечения новых клиентов (в том числе с использованием цифрового маркетинга) и реактивации действующих клиентов
- **Улучшение клиентского опыта и показателя лояльности клиентов к банку (NPS)** за счет мониторинга удовлетворенности клиентов, разработки продуктов и сервисов на основе клиентоцентричного подхода
- **Повышение эффективности продаж, доходности бизнеса и удовлетворенности клиентов на основе глубокой аналитики данных**, в том числе : формирование ценовой политики на основании поведенческих моделей (Smart Pricing), увеличение числа продуктов на клиента (в том числе на основе предодобренных предложений), формирование персонализированных контентов, интерфейсов, продуктов и услуг, разработка инструмента Real-time реагирования.
- **Сохранение лидерства в технологиях и инновациях** на основе внедрения методологии Agile и создания высокоэффективных продуктовых команд с целью предвосхищения и реализации растущих потребностей клиентов в цифровой среде, расширения функциональных возможностей цифровых каналов по поддержанию эффективных и удобных E2E процессов продажи продуктов и услуг, использования высокоэффективных IT платформ, API интеграций и технологий, в том числе в рамках группы RBI (PaaS)
- **Дальнейшая трансформация бизнес модели** с акцентом на переход к консультационной модели обслуживания клиентов с упором на продажи продуктов и услуг в цифровых каналах (E2E процессы) и удаленных каналах обслуживания (совершенствование сервисных моделей Premium Direct & Mass Direct)
- **Сокращение CIR и контроль над операционными затратами** за счет трансформации бизнес модели, полной автоматизации основных операционных процессов, оптимизация сети ATM и ПСТ.

Основные стратегические цели Казначейства

- Внедрение новых подходов и методик анализа динамики активов/пассивов банка, качества казначейских операций
- Дальнейшее развитие цифровых сервисов продаж казначейских продуктов (депозиты, ценные бумаги и т.д.)

Основные стратегические цели инвестиционного бизнеса

- Внедрение и выполнение обновляемых процедур и порядка взаимодействия с Raiffeisen Research при реализации задач информационно-аналитического обеспечения инвестиционного бизнеса
- Совершенствование инвестиционного консультирования клиентов в области информационно-аналитических услуг
- Подготовка предложений по запросам органов государственного управления относительно вопросов в области регулирования финансового рынка Беларуси
- При восстановлении экономически обоснованного спроса клиентов на организацию финансирования с использованием возможностей внутреннего рынка ценных бумаг и сделок слияния/поглощения возобновление предложения клиентам соответствующих консультационных и организационных услуг

Корпоративный и средний бизнес:

- умеренный рост активов прежде всего в части сегмента midmarket на основе стабилизации социально-политической, 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 натуральном хеджировании валютных рисков при финансировании в иностранной валюте
- мониторинг качества кредитного портфеля, а также оценка влияния макроэкономических показателей и других факторов. В случае целесообразности - изменение подходов к кредитованию.

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
- 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

Кадровая политика – основа долгосрочного успеха

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

Основные стратегические цели

- Поддержание кадрового потенциала Банка через трансляцию корпоративных ценностей, компетенций и миссии Банка
- Поддержание вовлеченности и лояльности персонала на высоком уровне
- Поддержание культуры инновационности
- Развитие систем стимулирования, направленных на достижение стратегических целей банка
- Формирование и развитие высококачественного кадрового резерва
- Определение, развитие и приобретение навыков, необходимых для качественного обслуживания клиентов, с учетом требований рынка и бизнеса
- Обеспечение высококачественного подбора персонала
- Выращивание руководителей и работников с высокой экспертизой внутри банка
- Поддержание здоровья работников и благоприятной рабочей среды

Видение

Мы лидеры в создании клиентоориентированного опыта
Мы участвуем в формировании бизнес-стратегии банка на правах равноправного партнера
Мы строим простые и прозрачные отношения с бизнесом, основанные на сотрудничестве

Миссия

IT - неотъемлемая часть бизнес-стратегии банка
IT - катализатор роста бизнеса
Мы обеспечиваем максимальную ценность от использования информационных технологий

Ценности

Командная работа

Открытость

Добросовестность

Здравый смысл

Постоянное
совершенствование

Инициативность

Ответственность

Основные стратегические цели

- Внедрение новых технологий
- Использование открытых APIs
- Аналитическая обработка данных
- Непрерывная интеграция и доставка (CI/CD)
- Применение новых архитектурных принципов
- Внедрение облачных технологий
- Переиспользование программно-технических решений
- Информационная и кибербезопасность

Основные стратегические цели	Результат
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Централизация и консолидация операционных функций ▪ Снижение операционного риска, сокращение расходов ▪ Повышение качества, скорости и удобства процессов обслуживания внутренних и внешних клиентов 	<p>Повышение эффективности внутренних процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ продолжение консолидации и централизация операционных функций; ▪ развитие электронного документооборота, внедрение электронных досье юридических лиц и индивидуальных предпринимателей; ▪ повышение доступности предоставления услуг в дистанционных каналах; дальнейший перевод операций в Digital; ▪ дальнейшая оптимизация кассовой работы, закупочной деятельности; <p>Повышение производительности труда сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ повышение уровня универсализации и взаимозаменяемости сотрудников; ▪ внедрение новых и развитие существующих систем материального стимулирования сотрудников, основанных на оценке индивидуальной производительности; <p>Снижение операционного риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ обеспечение системного контроля за операциями и операционными процедурами; <p>Сокращение расходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ дальнейшая оптимизация операционной структуры и численности сотрудников операционных подразделений. ▪ максимальная автоматизация операционных функций, а также внедрение роботизированных автоматизированных процессов; ▪ дальнейшее развитие End-to-End процессов; ▪ расширение спектра транзакционных операций, доступных в режиме 24/7/365; ▪ дальнейшее внедрение систем управления бизнес-процессами (BPMS): контроль качества бизнес-процессов с помощью ключевых показателей; эффективное управление End-to-End процессами на уровне их владельцев; ▪ повышение качества предоставления услуг за счет подписания соглашений об уровне предоставления услуги (Service Level Agreement).

Основные стратегические цели

- Быть самым рекомендуемым банком в Беларуси.
- Укрепление имиджа Ease. Продвижение имиджа Приорбанка как легкого и позитивного банка.
- Поддержание узнаваемости бренда.
- Поддержание имиджа банка с высокой корпоративной социальной ответственностью и банка, придерживающегося принципов ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление).
- Развитие имиджа инновационного банка и цифрового мышления у клиентов посредством открытия ЦБУ нового формата с упрощенной моделью обслуживания, обучения клиентов и развития дистанционных сервисов. Увеличение количества клиентов, пользующихся дистанционными сервисами.
- Создание имиджа банка, который поддерживает малый бизнес, путем разработки комплекса новых продуктов и сервисов для комфортного ведения бизнеса и продвижения уже существующих продуктов.
- Увеличение доли новых клиентов, привлеченных через digital-каналы путем перераспределения бюджета в пользу digital-каналов. Поиск и задействование новых каналов привлечения. Выход на новые платформы для охвата максимальной аудитории в интернете (например, TikTok).
- Привлечение новой аудитории путем создания и продвижения продукта для молодежи. Расширение области влияния бренда на целевую аудиторию через сотрудничество с лидерами мнений в социальных сетях.
- Увеличение проникновения доли клиентов в мобильное приложение Prior Online.
- Снижение стоимости привлечения клиента через сайт путем усовершенствования дизайна сайта и внедрения сквозной аналитики.

Основные стратегические цели

- Повышение уровня лояльности клиентов
- Цифровое образование клиентов
- Снижение доли кассовых операций
- Развитие каналов удалённого консультирования
- Эффективное использование ресурсов
- Увеличение полномочий и вовлеченности сотрудников, работающих с клиентами
- Оптимизация количества отделений и затрат