

Утверждено
протокол Наблюдательного Совета
«Приорбанк» ОАО
17.11.2015 г., № 11

Стратегический план развития «Приорбанк» ОАО на 2016-2018 г.г.

ноябрь 2015

Макроэкономические условия функционирования банка. Прогнозные цифры на 2016 -2018 г.г.

Основные макроэкономические показатели развития

Показатели	2013	2014	2015 оценка	2016 прогноз	2017 прогноз	2018 прогноз
ВВП, млрд. EUR	54,9	57,3	49,0	45,7	45,0	41,0
Реальный ВВП, % г/г	1,0	1,6	-4,0	0,5	2,5	2,5
Промышленное производство, % г/г	-4,8	1,9	-5,0	1,0	1,5	1,5
Уровень безработицы, %	0,5	0,5	1,0	1,5	2,0	2,0
Средняя зарплата, евро	427,7	448,0	389,0	360,0	350,0	350,0
Потребительские цены, % г/г к/п	16,5	16,2	17,0	15,0	15,0	15,0
Дефицит (-), профицит (+) бюджета, % ВВП	0,2	1,0	-1,0	0,0	0,0	0,0
Внешний долг, % ВВП	54,4	52,7	59,6	56,9	60,0	60,0
Сальдо счета текущих операций платежного баланса, % ВВП	-10,4	-6,7	-5,0	-5,7	-5,7	-6,0
Обменный курс BYR/EUR, средний	11 834	13 597	18 013	22 506	27 183	35 490
Обменный курс BYR/EUR, на к/п	13 080	14 380	21 525	23 896	30 680	37 180
Изменение странового рейтинга (S&P, Moody's)	B-, Fcst. "Stab", B3, Fcst. "Neg"	B-, Fcst. "Stab", B3, Fcst. "Neg"	B-, Fcst. „Stab", Caa1, Fcst. "Neg"	B-, Fcst. „Stab", Caa1, Fcst. "Neg"	B-, Fcst. „Stab", Caa1, Fcst. "Neg"	B-, Fcst. „Stab", Caa1, Fcst. "Neg"

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

Прогноз развития банковского сектора на 2016 -2018 г.г.

Прогноз важнейших показателей банковского сектора в 2016-2018 г.г.

Показатели	2016-2018 г.г.
Активы банков рост, в разах	1,3-1,5
Требования банков к экономике рост, в разах	1,2-1,4
Нормативный капитал рост, в разах	1,2-1,3
Широкая денежная масса рост, в разах	1,4-1,5

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

Основные тенденции развития банковского сектора в 2016-2018 г.г.

- Денежно-кредитная политика Национального банка Республики Беларусь будет направлена на сохранение макроэкономической и финансовой стабильности, дальнейшее замедление инфляционных процессов
- Продолжится проведение курсовой политики, направленной на сглаживание резких колебаний обменного курса белорусского рубля

Приоритетные направления развития банковского сектора в 2016-2018 г.г.

- Продолжится работа по повышению устойчивости банковского сектора, формированию условий для дальнейшего развития и внедрения новых банковских технологий, повышению стандартов и качества банковских услуг
- Банки улучшат управление кредитным риском. Качество активов банков сохранится на приемлемом уровне, обеспечивающем необходимую доходность банковского сектора и защиту интересов вкладчиков и акционеров.

- **Банк – лидер среди белорусских частных банков**

Активно способствуем интеграции Республики Беларусь в мировое финансовое сообщество, развитию рыночных отношений в стране, повышению уровня жизни населения, развитию частного бизнеса

Мы поддерживаем статус стабильно развивающегося финансового института, занимающего ведущие позиции в области финансирования корпоративных клиентов, обслуживания клиентов малого и среднего бизнеса, кредитования населения

- **Универсальность банка – залог надёжности и устойчивости**

Мы – универсальный и высокотехнологичный банк, активно работающий со всеми категориями клиентов, на всех сегментах рынка и широко представлены во всех регионах Беларуси

- **Инновационность и качество – залог успеха**

Мы следим за тенденциями развития международных финансовых рынков и банковских технологий
Мы первые приносим новые продукты на рынок и первые делаем их лучше

- **Банк № 1 в стране для иностранных клиентов**

Являясь членом австрийской банковской группы - Райффайзен, используя многолетний опыт работы на банковском рынке, знание бизнеса в Беларуси и передовых финансовых технологий, мы активно обслуживаем инвестиции в экономику страны и международные компании, приходящие на белорусский рынок

- **Банк доступный каждому**

Развитая филиальная сеть и активно развивающиеся электронные каналы продаж позволяют нам работать практически с каждым жителем Беларуси

- **Кадровая политика – основа долгосрочного успеха**

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

Бизнес стратегия

- Оставаясь универсальным банком, центр бизнеса смещается в сторону бизнеса с МСП
- Развитие бизнеса с населением при оптимальном уровне риска
- В области корпоративного бизнеса приоритетным для банка являются частные предприятия из сегмента средние клиенты

Финансовая стратегия

- Приорбанк намерен и дальше укреплять репутацию одного из самых надёжных банков страны
- Информационная открытость, финансовая прозрачность деятельности банка
- Рассматривая альтернативы риск-прибыльность, ликвидность-прибыльность, прерогатива отдаётся снижению рисков и повышению ликвидности
- Дальнейшее развитие направлено на повышение финансовой устойчивости и рост рыночной стоимости банка

Операционная стратегия

- Сохранять лидирующие позиции в Беларуси в части организации бизнес-процессов, путём их непрерывного совершенствования
- Минимизация издержек банка на бизнес-процессы

Кадровая политика

- Сохранить команду высоко профессиональных сотрудников, способных выполнять поставленные задачи

Инновационная политика

- Приорбанк намерен продолжать стратегию инновационного развития в среднесрочной перспективе

Развитие нормативного капитала

млрд. руб.	Факт 2014	Прогноз 09/2015	Стратегия 2016	Стратегия 2017	Стратегия 2018
1. Основной капитал (капитал I уровня), в т.ч.	1 775	2 343	3 037	3 865	4 846
1.1 Зарегистрированный уставный фонд	412	412	412	412	412
1.2 Фонды банка и прибыль прошлых лет:	1 571	2 196	2 916	3 829	4 834
1.3 Нематериальные активы	-150	-172	-181	-211	-232
1.4 Вложения в дочерние структуры	-36	-42	-55	-106	-106
1.5 Прочие статьи	-22	-51	-55	-59	-62
2. Дополнительный капитал II уровня, в т.ч.:	1 613	1 837	2 193	2 379	2 407
2.1 Прибыль банка текущего года	1 004	1 200	1 521	1 675	1 675
2.3 Переоценка основных средств	648	710	750	785	817
2.4 Прочие статьи	-40	-73	-78	-81	-85
3. Исключаемые суммы	0	-3	-4	-5	-6
Итого собственный капитал	3 388	4 178	5 227	6 239	7 246

Капитал по МСФО	2014	Прогноз 09/2015	2016	2017	2018
Уставный фонд и прибыль прошлых лет	3 393	3 871	5 164	5 987	7 215
Прибыль текущего года за минусом дивидендов	400	1 308	838	1 246	1 587
Итого капитал	3 793	5 179	6 002	7 233	8 802

«Приорбанк» ОАО является высококапитализированным банком. Стратегия развития на 2016-2018 г.г. 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.

- Удержание качества и доходности кредитного портфеля
- Увеличение объемов некредитного бизнеса с корпоративными клиентами за счет предложения продуктов и услуг, отвечающих их потребностям (в т.ч. зарплатные проекты, эквайринг)
- Фокус на взаимодействие с наиболее эффективными и конкурентоспособными предприятиями государственного сектора
- Развитие бизнеса с мульти-национальными и крупными частными компаниями
- Совершенствование системы взаимоотношения с клиентами (CRM-system)
- Повышение скорости и качества обслуживания корпоративных клиентов
- Развитие уникальных и инновационных банковских продуктов (в частности, факторинг).
- Укрепление партнерских отношений с корпоративными клиентами банка за счет индивидуального подхода к формированию оптимального пакета инструментов
- Удержание клиентской базы, выборочный рост
- Нарастивание объемов перекрестных продаж

- Сохранение лидирующих позиций по удержанию доли рынка клиентов МСП, клиентоориентированность и оптимизация внутренних бизнес процессов по обслуживанию клиентов МСП
- Сохранение доли кредитования физических лиц на рынке нельготного кредитования на уровне 11-13%
- Сохранение рыночной доли по привлеченным средствам населения на уровне 4-5%
- Оптимизировать линейку продуктов и услуг путем создания универсальных продуктов (услуг) с набором изменяемых и гибко настраиваемых параметров с учетом потребности клиента
- Сформировать на основе аналитических и статистических моделей систему управления жизненным циклом клиента в банке с учетом возможностей омниканального обслуживания
- Произвести оптимизацию сети филиалов, банкоматов и платежных терминалов с целью сокращения операций, связанных с денежной наличностью
- Организовать систему продажи продуктов и оформления услуг с последующим мультиканальным доступом
- Повышение эффективности ритейлового бизнеса, проведение активных продаж, сокращение операционных расходов
- Обеспечение стабильности кадров, повышение уровня квалификации персонала

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.

Управление кредитным риском в сегменте малых клиентов и физических лиц

- дальнейшее совершенствование процесса верификации, в частности – расширение источников информации для проведения верификации
- разработка новых 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
- 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

- Произвести ре-дизайн цифровых каналов с целью развития платежных сервисов, организации системы управления жизненным циклом клиента, продажи продуктов, обслуживания и самообслуживания клиентов через цифровые каналы
- Произвести оптимизацию сети филиалов, банкоматов и платежных терминалов с целью сокращения операций, связанных с денежной наличностью
- Организовать систему продажи продуктов и оформления услуг на платформе CRM с последующим мультиканальным доступом

- Своевременный и высококачественный подбор персонала
- Формирование и развитие кадрового резерва
- Подготовка руководителей внутри банка
- Поддержание культуры инновационности
- Поддержание мотивации и вовлеченности персонала на высоком уровне
- Оптимизация численности и расходов на персонал
- Определение, развитие и приобретение навыков, необходимых для качественного обслуживания клиентов

IT стратегия и операционная стратегия

IT стратегия

Миссия - реализация бизнес стратегии банка, используя новейшие информационные технологии

Основные стратегические цели

- Развитие сетевой инфраструктуры
- Развитие вычислительной инфраструктуры
- Развитие систем инженерного обеспечения
- Развитие ИТ безопасности
- Развитие информационных систем
- Развитие управления ИТ

Операционная стратегия

- Повышение эффективности и сокращение расходов, снижение операционного риска
 - ✓ повышение производительности труда через универсализацию и гибкое перераспределение сотрудников
 - ✓ повышение эффективности работы с наличностью и ценностями, оптимизация других банковских процессов
- Повышение качества, скорости и удобства процессов обслуживания внутренних и внешних клиентов
 - ✓ развитие учетных систем, поддерживающих самообслуживание клиентов (электронные депозиты, электронные кредиты и пр.); минимизация необходимости физического посещения банка через упрощение/стандартизацию процедур и продуктов
 - ✓ обеспечение эффективности, надежности и прозрачности финансовых операций на основе электронного документооборота
 - ✓ дальнейшая оптимизация процесса закупок
 - ✓ обеспечение преобладающей роли электронных документов в платежном обороте, др.

- Поддержание позиционирования Приорбанка как части австрийской банковской группы Райффайзен
- Повышение узнаваемости бренда банка на белорусском рынке
- Развитие и продвижение инновационных банковских сервисов на базе мобильных и интернет-технологий в рамках цифрового банкинга
- Повышение лояльности существующей клиентской базы в сегментах физических и юридических лиц
- Осуществление эффективных маркетинговых коммуникаций с целевыми группами через современные электронные каналы коммуникаций
- Повышение качества обслуживания клиентов в отделениях банка
- Сохранение высокого уровня индекса удовлетворенности клиентов (NPS)
- Оценка динамики развития банковского сектора и постоянный анализ деятельности банков конкурентов
- Проведение регулярных маркетинговых исследований по изучению характеристик целевых клиентов, их восприятия бренда банка, запросов, ожиданий, уровня удовлетворенности сервисом банка

- Активное внедрение дистанционных каналов обслуживания
 - ✓ сокращение очередей и соответствующих жалоб клиентов, связанных с временем ожидания
- Повышение эффективности точек продаж
 - ✓ обеспечить CIR по прямым затратам Retail на уровне не выше 35%, сократить количество точек, имеющих CIR выше 35%
- Развитие системы контроля качества предоставляемых банком услуг
 - ✓ внедрение централизованной системы управления электронной очередью
 - ✓ внедрение стандартов обслуживания
- Увеличение эффективной загрузки сотрудников ЦБУ
 - ✓ увеличение доли операций, связанных с продажами, и пропорциональное снижение доли операций, связанных с сопровождением
- Сделать услуги более доступными для наших клиентов
 - ✓ организация и расширение функционала зон самообслуживания 24/7 для круглосуточного предоставления банковских услуг клиентам с помощью аппаратных устройств
 - ✓ внедрение и развитие сети терминалов самообслуживания для приема торговой выручки юридических лиц и индивидуальных предпринимателей
 - ✓ организация предварительной записи на предоставление услуги (в т.ч. через СДБО, интернет) клиентов – физических лиц