PrivatBank

Стратегія розвитку Банку до 2024 року

1

Короткий зміст стратегії

PrivatBank

Стратегія покликана вивільнити реальну цінність профільного бізнесу, зміцнити операційну та фінансову стійкість, а також максимізувати потенціал дивідендів та приватизації завдяки дієвій цільовій операційній моделі

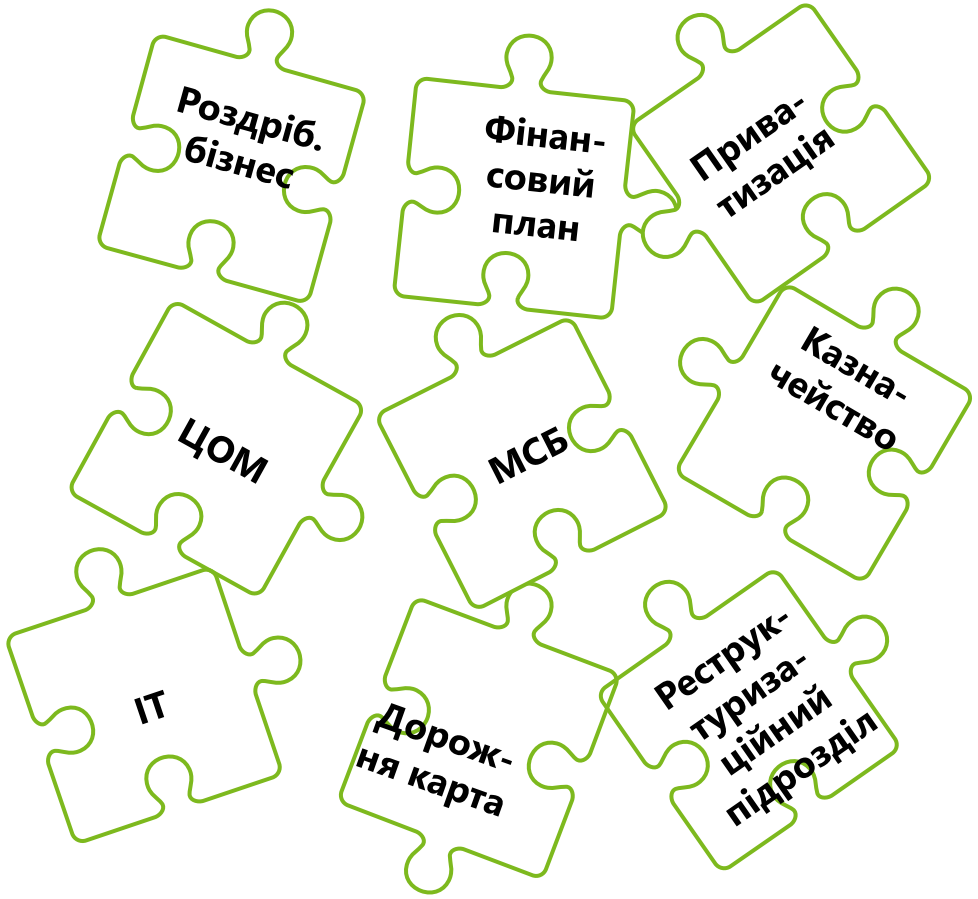
Основні цілі оновлення Стратегії

Створити сильну в операційному плані та конкурентоспроможну організацію
Залишаючись на провідних позиціях у роздрібному бізнесі та обслуговуванні МСП, убезпечити та зміцнити позиції Банку як одного з найпотужніших і найбільших роздрібних банків у ЦСЄ, що має економічний та соціальний вплив як в Україні, так і за її межами

Забезпечити спроможність сплачувати дивіденди та фінансову стабільність
Стійкі та великі дивіденди для акціонера завдяки досягненню цілей профільного бізнесу та впровадженню цільової операційної моделі

Перетворити Банк на привабливу та життєздатну інвестиційну можливість
Максимальне нарощування вартості для акціонерів для забезпечення високої потенційної ймовірності успішного продажу з огляду на те, що пропозиція часової вартості не має прив'язки до швидкої приватизації

Потрібна багатовимірна операційна модель



PrivatBank

Оновлення Стратегії забезпечує вивільнення реальної цінності профільного бізнесу з максимізацією дивідендів та приватизаційного потенціалу

Оновлення стратегії | Резюме

Основні результати визначення стратегії

Створення сильного конкурентоспроможного банку	▪ Покращення сприйняття громадськістю завдяки розширенню асортименту продуктів, призначених для клієнтської бази роздрібного бізнесу та МСБ ▪ Цілеспрямований провідний роздрібний банк в Україні сприятиме економічному зростанню та протидії шахрайству ▪ Довгострокова прибутковість, захищеність робочих місць і в цілому стабільне банківське середовище ▪ Впровадження Цільової операційної моделі з використанням ефективних та економічно обґрунтованих методів ▪ Зміцнення банку шляхом організаційної трансформації та цифровізації процесів
Забезпечення спроможності сплачувати дивіденди та фінансової стабільності	▪ Зосередженість на зміцненні профільного бізнесу та формуванні ощадливої операційної моделі: зростання на позиції справжнього лідера в роздрібному сегменті ▪ Нарощування чистого доходу «Хорошого банку» на основі здорового та диверсифікованого кредитування ▪ Нарощування дивідендів завдяки профільному бізнесу: у 2024 році їх внесок сягне близько 26 млрд грн ▪ Баланс «Хорошого банку» та облігаційний своп забезпечуватимуть фінансову стабільність і прозорість
Перетворення банку на життєздатний об'єкт інвестування	▪ Прийнятний спосіб відокремлення успадкованого портфеля: розблокування приватизаційного потенціалу без вливання коштів ззовні ▪ Вимогам держави відповідає зменшення частки державної власності завдяки приватизації, яка тепер стане можливою ▪ Чітка зосередженість на основних важелях цінності у стратегії роздрібного бізнесу та МСБ: формування переконливої історії ▪ «Хороший банк» готовий до приватизації: надходження від продажу можуть сягнути близько 80 млрд грн ▪ Чітке бачення аргументів «на користь» та «проти» кожного з варіантів приватизації є орієнтиром для ухвалення рішень акціонером

Основні принципи належного корпоративного управління в ПриватБанку

Корпоративне управління | Принципи

Скорочена версія

Чесність і добропорядність	ПриватБанк чесно ставиться до своїх клієнтів, співробітників, акціонерів, громади та інших зацікавлених сторін. Ми вимагаємо справедливості та доброчесності у всіх ділових відносинах для уникнення будь-якої неправомірної вигоди або прояву сумнівних дій з боку співробітників або третіх осіб, з якими ми ведемо бізнес або які діють від нашого імені.
Підзвітність	Правління ПриватБанку надає об'єктивну та зрозумілу оцінку позиції та перспектив банку. Наглядова рада відповідає за визначення характеру та масштабів істотних ризиків, а також за комунікацію з основними зацікавленими сторонами банку. Разом вони уособлюють собою надійні системи управління ризиками та внутрішнього контролю.
Відповідальність	Наглядова рада приймає на себе відповідальність за надану владу та повноваження, що здійснюються в рамках нормативно-правової бази. Вона забезпечує стратегічне управління та здійснює контроль за діяльністю Правління з метою реалізації стратегії Банку. Наглядова рада діє в інтересах Банку в межах чинного законодавства, захищає права вкладників, інших кредиторів та акціонера Банку. При цьому вона діє в інтересах Банку та його клієнтів.
Прозорість	Розкриття суттєвих питань, що стосуються результатів діяльності та функціонування Банку, є своєчасним та точним з метою забезпечення доступу усіх зацікавлених сторін до достовірної, фактичної інформації, яка точно відображає фінансове та соціальне становище Банку. Завдяки інформаційній прозорості ПриватБанку на всіх рівнях управління, зацікавлені сторони можуть повністю довіряти процесам прийняття рішень та управління Банком.
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Будучи найбільшим роздрібним банком в країні і усвідомлюючи вплив, який він чинить на всі сфери життя суспільства, в тому числі економічну, соціальну і екологічну, ПриватБанк цілеспрямовано і свідомо вживає заходів, спрямованих на сприяння економічному зростанню і соціальному прогресу шляхом створення позитивного впливу на клієнтів, співробітників, інвесторів і суспільство в Україні. Його програма та ініціативи в області КСВ спрямовані на підвищення сприйняття банку як соціально-орієнтованого гравця, надійного партнера і каталізатора змін. Програма також сприяє формуванню довіри, лояльності співробітників і клієнтів, а також зміцненню репутації ПриватБанку. Стратегія ПриватБанку в області КСВ розгортається на трьох рівнях: розширення доступу населення до фінансових послуг; розробка та впровадження принципів захисту клієнтів; та соціальні ініціативи, що виходять за межі банківського обслуговування.

PrivatBank

Стратегія відповідає очікуванням, визначеним у засадах стратегічного реформування державного банківського сектору (ЗСР) на період до 2024 року

Оновлення стратегії | Результати

Хороший банк

Бізнес-модель у цілому та моніторинг прибутку

	2020	2021*	Цільовий показник ЗСР	Цільовий показник ПБ
RoE (рентабельність капіталу), %	45%	51%	>30%	> 40%
Чистий прибуток, млрд грн	24,3	29,5	>15,8	> 30
Частка дивідендів	80%	70%	70-90%	70%
CIR (відношення витрат до доходу), %	31%	42%	< 45%	< 45%
CoR (вартість ризику), %	2,8%	3,5%	< 5,0%	< 5,0%
Частка НПК**, %	6,6%	6,5%	< 20%	< 20%

Провідний роздрібний банк в Україні

Потужні позиції в обслуговуванні МСБ

Відкоригована прогресивна операційна модель

Моніторинг стійкості / готовності до приватизації

	2020	2021*	Цільовий показник ЗСР	Цільовий показник ПБ
Частка ДП[1)]	~ 0%	~ 0%	~ 0%	~0%
Частка держоблігацій[2)]	57%	53%	< 40%	< 25%

Готовність до виходу держави з капіталу

Провідний банк під кутом зору інноваційності

Найкращі системи управління ризиком

Розвинуті[3)] IT-системи

Макс. повернення коштів зі «старого» портфеля НПК

1) ДП = державні підприємства; 2) у загальній вартості активів; 3) стабільні, захищені, придатні для масштабування
Джерело: Засади стратегічного реформування державного банківського сектору, напрацювання команди Проєкту

* 2021 - прогноз
** НПК - не працюючі кредити (новий портфель)

2

Основні елементи Хорошого банку

PrivatBank

«ПриватБанк» — банк, що має чітку місію та бачення, прагнучи стати в Україні банком № 1 для роздрібних клієнтів і МСБ: він вже є лідером у роздрібному сегменті та в профільних продуктах

Поточні переваги та можливості «ПриватБанку»

1 **Найбільший гравець у роздрібному сегменті**

2 **Найпотужніший в Україні банк з точки зору багатоканальної доступності**

3 **Лідер ринку карток і платежів**

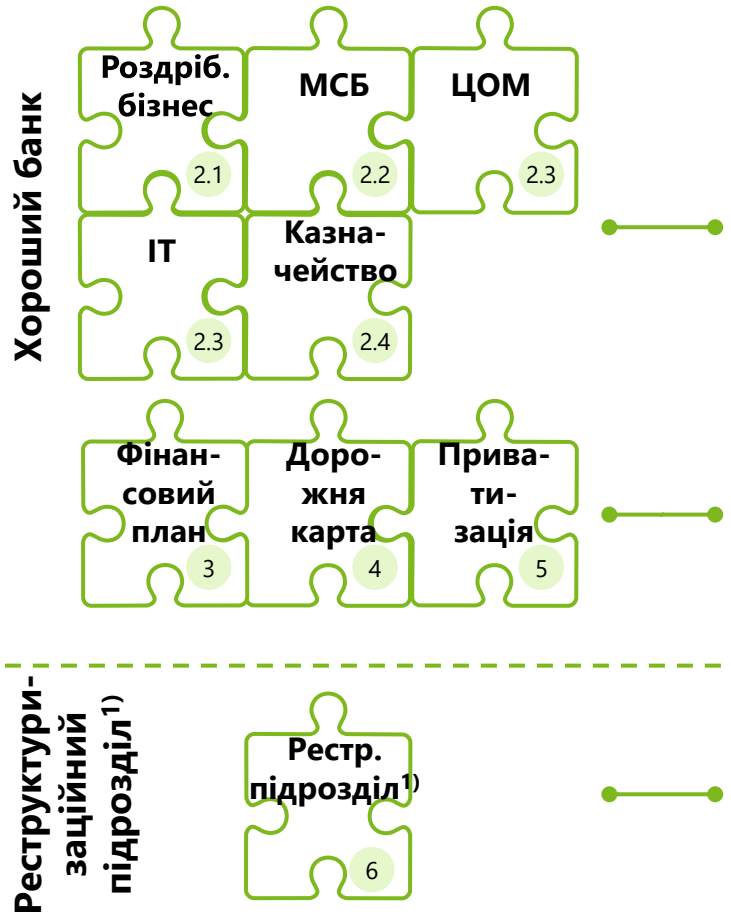
4 **Потужні позиції серед підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ)**

5 **Розумна в цілому база витрат**

PrivatBank

Головною метою проєкту є визначення стратегії для «Хорошого банку», придатного для продажу, та підходу до його приватизації, а успадковані проблеми слід зосередити в окремому підрозділі

Основні елементи проєкту оновлення Стратегії



Основні елементи

Роздрібний бізнес та МСБ
- Основоположні складові стратегії, ціннісна пропозиція, частка ринку та сподівання щодо спільного фонду надходжень
- Вимоги до Цільової операційної моделі для реалізації бізнес-стратегії

ЦОМ та IT
- Функціональні потреби в новій бізнес-стратегії, оцінка потрібної чисельності співробітників, база даних операційних витрат та оцінювання IT

Казначейство
- Основоположні складові Казначейства, потрібні для формування комплексного Фінансового плану

Фінансовий план
- Основні фінансові параметри «Хорошого банку» на 2020-2024 роки, структуровані в розрізі чинників вартості, які можна контролювати з року в рік

Дорожня карта
- Загальний план дій/дорожня карта з визначеними пріоритетами

Приватизація
- Найприйнятніші варіанти приватизації з огляду на унікальну ситуацію та з урахуванням дорожньої карти приватизації та плану-графіку

Реструктуризаційний підрозділ[1)]
- Утворення комбінованих та загальних основоположних фінансових елементів
- Принципи поділу та потенційний дефіцит фондування
- Непрофільні послуги та загальні варіанти поводження з ними
- Передача надлишкових облігацій

1) Робоча назва (її досі остаточно не узгоджено), що використовуватиметься надалі в цій презентації;

x Розділ

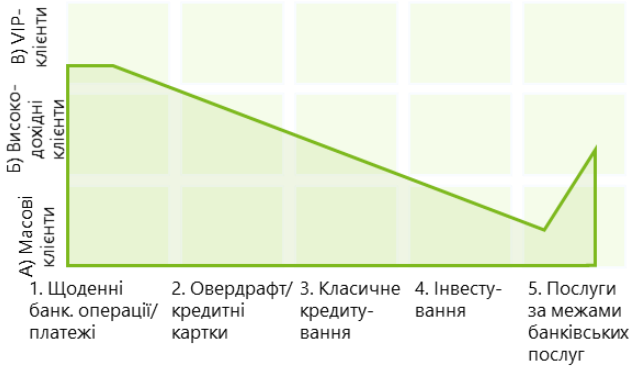
2.1 Напрямок бізнесу

PrivatBank

Комплексна пропозиція, що дозволить скористатися перевагами наявності величезної клієнтської бази та збільшити частку ринку, одночасно забезпечуючи збереження лідерських позицій в картковому бізнесі, спираючись на доступність фізичних та цифрових каналів обслуговування

Стратегія роздрібного бізнесу

Універсальна роздрібна пропозиція як обрана стратегія



Одностайне рішення Керуючого комітету:

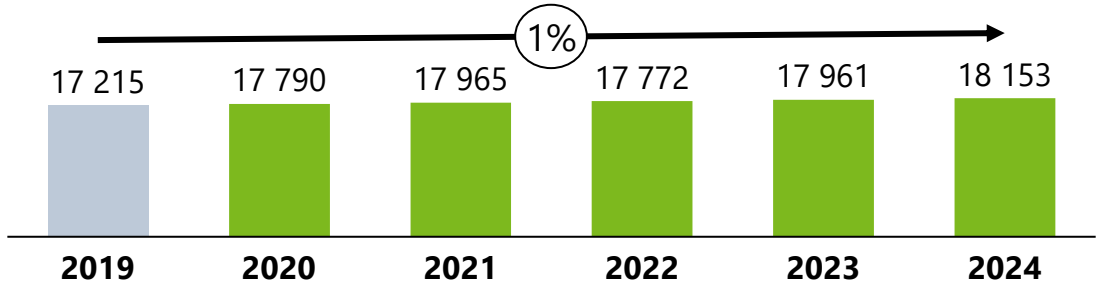
Універсальна роздрібна пропозиція

Елемент пропозиції	Ключові принципи на кожен елемент ціннісної пропозиції
Орієнтованість на клієнта	• Сегментована клієнтська база з целеспрямованими пропозиціями, розробленими на основі потреб клієнтів (наприклад, для клієнтів зарплатних проєктів та інших підсегментів), та легким і зручним доступом
Продукти	• Розширення кредитування за рахунок споживчих кредитних продуктів, автокредитів, а також вибіркових іпотечних пропозицій • Нарощування бази позичальників і обсягів кредитування юридичних осіб • Пропозиція депозитних продуктів в гривні та іноземній валюті
Ціноутворення	• Ціноутворення на рівні ринкового (або трохи вище ринкового), що компенсується доступністю каналів обслуговування та швидкими і зручними процесами
Дистрибуція	• Ефективна і дієва концепція багатоканальної дистрибуції, розширення спектру пропозицій через мобільний та цифровий канали, а також скорочення мережі відділень
Модель продажів і обслуговування	• Модель продажів та обслуговування зосереджена на просуванні продуктів і перехресних продажах існуючій базі клієнтів • Чіткий підхід до вибудовування взаємин з (більшими) бізнес-клієнтами • Зсув у бік більш цифрової моделі обслуговування з використанням більшої кількості функцій самообслуговування і скороченням обсягу послуг, що надаються безпосередньо співробітниками банку

Збільшення доходів від роздрібного бізнесу може бути віднесене переважно на розширення перехресних продажів, а не на залучення нових клієнтів: про це свідчить збільшення числа продуктів на одного клієнта та доходу на одного клієнта

Показники доходів роздрібного бізнесу

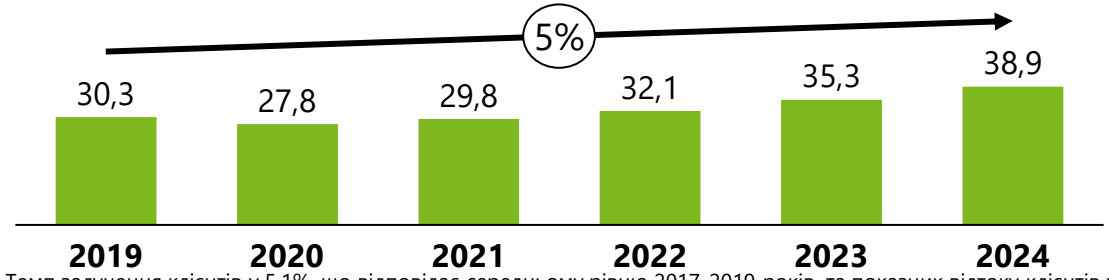
Потужна клієнтська база з незначним приростом числа клієнтів...[1), 2)]



... у поєднанні з потужними стимулами до перехресних продажів та активізації...

1,4 → **продукта на 1 клієнта (+50%)** → **2,1**

... забезпечить потужне зростання доходу в роздрібному бізнесі (млн грн)



Використання винятково потужної бази роздрібних клієнтів з мінімальними потребами в її нарощуванні

Спрямування зусиль на продажі, покликані дати змогу зрости від карток і платежів до кредитування та небанківських продуктів

Сукупний дохід роздрібного бізнесу — попри проблеми з пандемією COVID-19 і зміну тарифів за картками — може зрости більш ніж на 8 млрд грн

1) Темп залучення клієнтів у 5,1%, що відповідає середньому рівню 2017-2019 років, та показник відтоку клієнтів у -4% спираються на орієнтацію на перехресні продажі та були погоджені під час інтерв'ю з представниками роздрібного бізнесу; 2) див. розділ ЦОМ у тому, що стосується зусиль у сфері сервісу

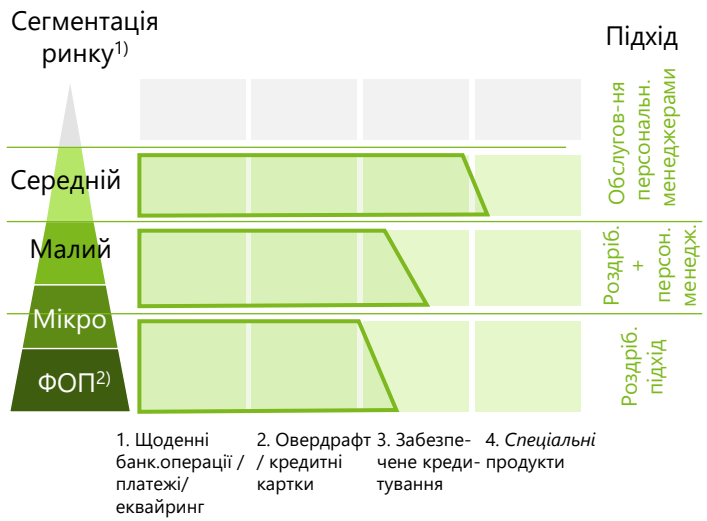
Джерело: аналіз, виконаний командою проєкту

CAGR (сукупний темп зростання у складних відсотках)

Велика клієнтська база дозволяє застосовувати відмінні стратегії до кожного окремого підсегменту: роздрібний підхід – для більшості клієнтів, тоді як для ключових клієнтів – модель обслуговування персональними менеджерами

Бізнес клієнти

Відмінний підхід – «сегментація клієнтів»



Елемент пропозиції	Ключові принципи на кожен елемент ціннісної пропозиції
Орієнтованість на клієнта	• Диференційована модель обслуговування відповідно до потреб різних кластерів клієнтів • Орієнтація на цільових клієнтів • Орієнтація на окремі галузі і їх поглиблене вивчення (наприклад, агро-сектор)
Продукти	• Узгодженість між потребами сегментів / клієнтів і продуктовою пропозицією (типологія і ціноутворення) • Орієнтація на прості, стандартизовані кредитні продукти • Широкий спектр небанківських послуг
Ціноутворення	• Роздрібний підхід: тарифи на рівні ринкових (або трохи вище ринкових цін), що компенсується доступністю каналів обслуговування, а також швидкими і зручними процесами • Підхід на основі обслуговування персональними менеджерами: конкурентоздатне, індивідуалізоване ціноутворення
Дистрибуція	• Обслуговування ФОП2) і більшості мікро-клієнтів і підприємств малого бізнесу здійснюється співробітниками відділень • Обрані клієнти малого бізнесу та клієнти середнього бізнесу обслуговуються персональними менеджерами, що знаходяться в українських регіональних підрозділах за місцем дислокації підприємств • Вибірковий підхід за галузевим принципом (наприклад, до сільсько-господарських підприємств)
Модель продажів і обслуговування	• Для ФОП2) і більшості мікро-клієнтів, а також клієнтів малого бізнесу – модель продажів в роздрібному стилі, орієнтована на просування продуктів і перехресні продажі існуючій базі клієнтів • Для клієнтів середнього бізнесу і обраних клієнтів малого бізнесу – модель обслуговування на основі взаємовідносин (тобто обслуговування клієнтів персональними менеджерами) • Зсув у бік більш цифрової моделі обслуговування з використанням більшої кількості функцій самообслуговування і дедалі меншим обсягом послуг, що надаються безпосередньо співробітниками банку

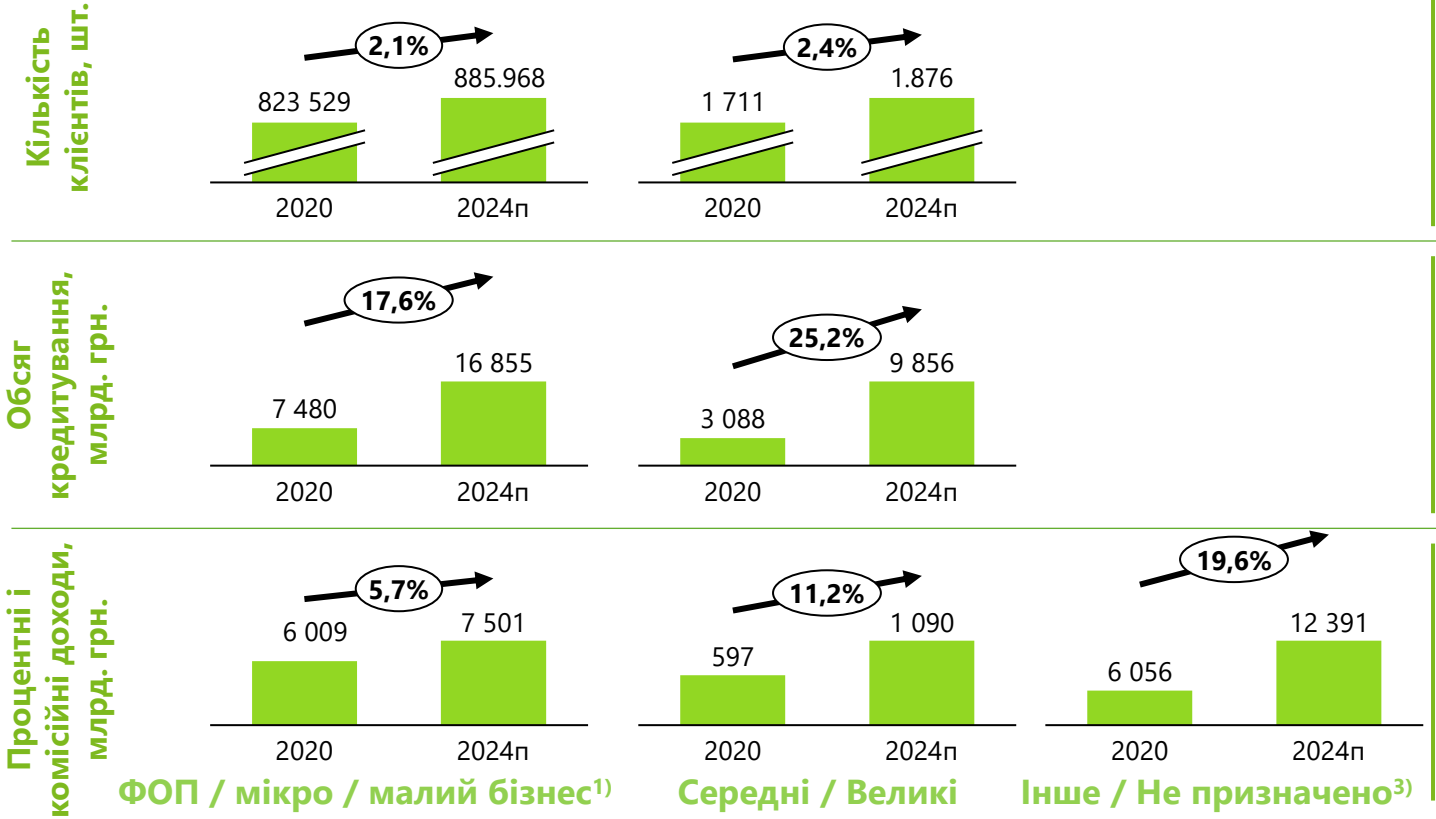
1) Відповідно до Господарського кодексу України, до середнього бізнесу відносяться клієнти з доходом 10 - 50 млн. євро, до малого бізнесу – клієнти з доходом 2 - 10 млн. євро, до мікро-бізнесу – клієнти з доходом менше 2 млн. євро;
2) Фізичні особи підприємці

PrivatBank

В цілому, в результаті реалізації стратегії банк отримає близько 10 млрд. грн. додаткового доходу – для того, щоб це сталося, потрібні значні перетворення

Узагальнені висновки

Огляд основних КПЕ (2019-2024 рр.)



Висновки

- У 2024 році очікується помірне зростання кількості активних клієнтів
- Приватбанк вже має значну долю ринку і йому слід зосередитися на перехресних продажах кредитів

- При реалізації стратегії ПриватБанк повинен видати кредитів на суму близько 17 млрд. грн., обслуговуючи клієнтів відповідно до підходу, аналогічного роздрібному, і кредитів на суму 10 млрд. грн., здійснюючи обслуговування клієнтів персональними менеджерами

- Доходи від кредитування зростуть приблизно на 750 млн. грн., хоча очікується значне скорочення маржі
- Основним джерелом отримання доходу стануть POS-термінали, еквайринговий бізнес (приріст на ~ 8,5 млрд. грн.)

1) Підхід, аналогічний до роздрібного; 2) Підхід до обслуговування клієнтів персональними менеджерами (підхід на основі відносин); 3) Валовий дохід від еквайрингу (POS), еквайрингу (електронна комерція.), валютних операцій – ще не віднесено до підсегментів

Джерело: аналіз команди zeb на основі документів за результатами першого Етапу, інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами ПриватБанку, звіти KPMG, додаткове дослідження, проведене zeb, і судження команди zeb

PrivatBank

Збалансування фізичних та цифрових послуг для роздрібних та бізнес -клієнтів: максимізація залучення клієнтів за допомогою доступності та зручності

Ключові напрямки		Заходи
Клієнтський досвід	**Стати кращим банком в Україні**	• Впровадження комплексних вимірювань досвіду клієнтів • Цільові програми підвищення задоволеності та лояльності клієнтів • Встановлення клієнтського досвіду як ключової особистої цілі на всіх рівнях
Оптимізація відділень	**Доступність: продажі та додаткові послуги**	• Оптимізація на основі переваг клієнтів (трафіку) та економічних показників • Адаптувати типологію відділень, що відображає зміну моделей обслуговування • Оптимізація процесів та перехід на цифрові канали, щоб максимізувати час продажу та обслуговування
Цифрове зростання	**Цифрова трансформація: інновації / клієнтський інтерфейс (UI) / клієнтський досвід (UX)**	• Посилити увагу до цифрових інновацій • Постійне спрощення та вдосконалення UI / UX у Privat24 • Розвиток LiqPay з очікуваним зростанням ринку, використовуючи масштаб для додавання нових релевантних послуг

2.2

Цільова операційна модель та IT

PrivatBank

Головне завдання встановлення керівних принципів цільової операційної моделі – визначити, що знадобиться Хорошому банку з операційної точки зору для реалізації бізнес-потенціалу

Завдання ЦОМ і основні керівні принципи

Потрібно розробити ЦОМ для Хорошого банку, яка забезпечить…

- … чітке розуміння того, яка **операційна модель знадобиться Хорошому банку** для реалізації стратегії і **бізнес-моделі**
- … можливість **планування цільового фінансового результату для Хорошого банку** з урахуванням доходів, передбачених стратегією роздрібного бізнесу і МСБ, і **їх зіставлення з очікуваною базою витрат** на основі припущення, що банком буде вестись високоефективна (ощадлива) і сучасна банківська діяльність
- **… розуміння того, що в банку вже є /**що вже впроваджено, а у чому є **прогалини**
- … можливість визначення тих **функцій,** які в цільовій структурі **не будуть потрібні**

01 Сучасний Роздрібний бізнес і МСБ
Високоефективний роздрібний і МСБ-банк зі сфокусованим і простим портфелем продуктів

02 Наскрізна діджиталізація
Переважно наскрізні цифрові процеси, що забезпечують максимальну діджиталізацію бек-офісу і автоматизацію з мінімальним втручанням людини

03 Консолідація
Консолідація функцій в оптимальній для них вертикалі для підвищення ефективності

04 Близькість до клієнта (доступність)
Високий рівень цифрової та фізичної доступності для клієнта, відсутність в регіонах підрозділів, які не працюють з клієнтами

05 Інтелектуальне управління і керівництво
Високоефективні і спрощені структури управління; управління, орієнтоване на результати, і звірка цілей

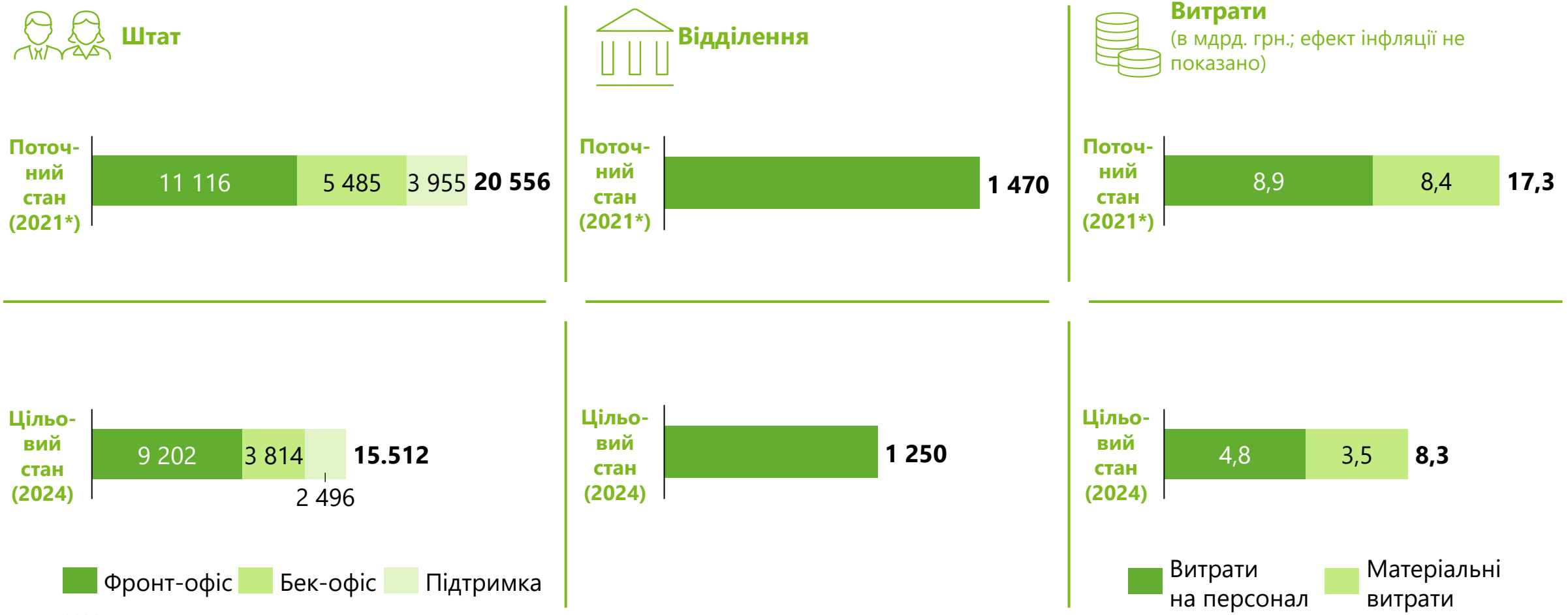
06 Підхід, орієнтований на створення вартості
Запровадження логіки центрів витрат і прибутку для відстеження формування вартості і забезпечення можливості безперервного вдосконалення

Сучасний Роздрібний бізнес та МСБ Принципи операційної моделі Інтелектуальне керівництво Принципи стимулювання

Джерело: аналіз, виконаний проєктною командою

Цільова модель «Хорошого банку» зі штатом близько 15 000 співробітників і 1 250 відділеннями: цільовий розмір операційних витрат – 8,3 млрд. грн. порівняно з 11,4 млрд. грн. на сьогоднішній день

Огляд Хорошого банку



* 2021 прогноз
Фронт офіс – відділення, бізнес персонал мідл офісів та співробітники контактт центру
Бек-офіс – підтримуючі функції на мідл рівні, бек-офіс та персонал бізнес ліній на рівні ГО
Підтримка – підтримуючі функції на рівні ГО

Детальний аналіз: для впровадження нової структури потрібно виконати ряд вимог

Вимоги до ЦОМ — витяг

Напрямок	Пояснення	Заходи	Строки
Стандартизація процесів	• **Зменшення** загальної кількості **процесів** • **Усунення непотрібних кроків** у процесах	• Створення **централізованої матриці, що охоплює** всі **процеси** банку • **Документування** всіх поточних процесів	• **24 місяці**
Оптимізація інтерфейсів	• **Чіткий розподіл обов'язків** у кожному підрозділі • **Оптимізація процесу прийняття рішень:** поточний моніторинг проблем, що постають	• **Створення гнучких (agile) робочих команд** • **Впровадження систем oCRM і aCRM** для поліпшення діяльності з продажів	• **24 місяці**
Автоматизація процесів	• Застосування технологій **для усунення більшої частки операцій, що виконуються вручну** • Застосування технологій для значного **зниження частоти помилок**	• Розроблення **движка автоматичного скорингу**, що уможливить оперативне оцінювання кредитних заявок • Впровадження **управління потоками операцій і роботизації** процесів, які планується вдосконалити	• **18 місяців**
Максимізація самообслугову-вання	• **Зниження кількості контактів з клієнтами у відділеннях і кол-центрі** на користь цифрових каналів • **Інформування клієнтів,** покликане забезпечити їх більшу **самостійність** зі зверненням по підтримку лише в особливих ситуаціях	• Створення **безготівкових відділень**, націлених на надання консультаційних послуг • Запровадження **плати за операції**, які можна **з легкістю виконувати через цифрові канали**	• **24 місяці**

3

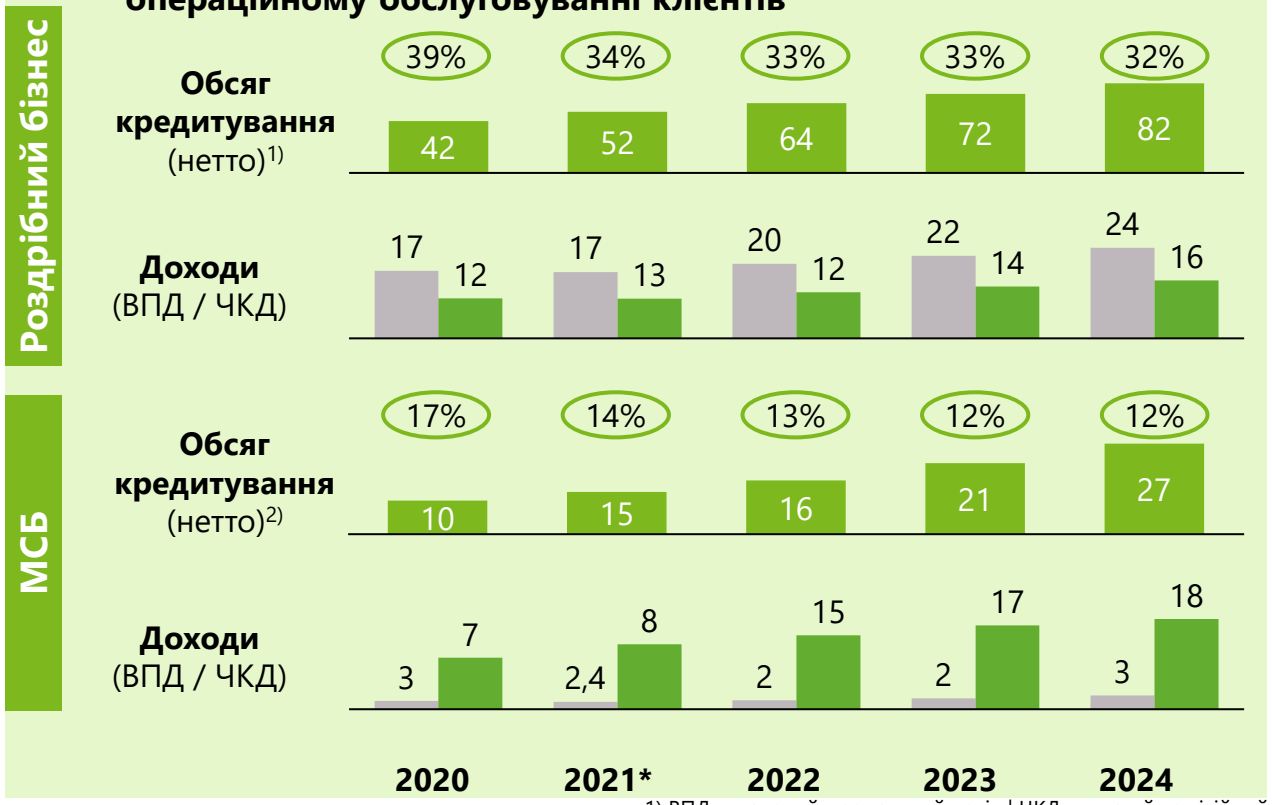
Фінансовий план Хорошого банку

PrivatBank

Запропоновані ініціативи формують бізнес- та операційну модель Хорошого банку: зростання у 2024 році чистого прибутку до 34 млрд. грн. з високим ступенем економічн. ефективності, побудова фундаменту для отримання стабільних дивідендів

Короткий огляд «Фінансового плану Хорошого банку»

1 Місія стати роздрібним лідером досягається основними бізнес-напрямками завдяки стійким показникам в сегменті МСБ та в операційному обслуговуванні клієнтів



2 Хороший банк демонструє стабільне зростання та прибутковість, що зумовлені діяльністю основних бізнес-напрямків, - це приносить значні дивіденди

	2020	2021*	2022	2023	2024
Чистий прибуток3)	24	1297	25	30	34
CIR6)	31%	42%	35%	31%	29%
Дивіденди3); 4)	24,5	19,4	17	21	24

+25%

3 За наявності стабільного балансу і позиції в капіталі – за умови, що Банк є чистим Хорошим Банком

	2020	2021*	2022	2023	2024
LDR5) *(чистий ХБ)*	41%	43%	58%	67%	76%
Коеф. базового капіталу 1-го рівня	14%	8%	8%	12%	13%

% Середня валова процентна ставка; обчислюється як середньозважене значення

Валовий процентний дохід | Чистий комісійний дохід

* 2021 прогноз

1) ВПД = валовий процентний дохід | ЧКД = чистий комісійний дохід; 2) в т.ч. Корпоративні складові; 3) за умови використання можливості перенесення податкового збитку на майбутні періоди / до оподаткування; 4) Залежно від вимог до величини нерозподіленого прибутку, який має бути утриманий в цілях капіталізації, - введення буферів призведе до зменшення суми дивідендів, що підлягає виплаті, для виконання нормативу базового капіталу 1-го рівня 5) LDR – відношення кредитів до депозитів: є потреба відокремити «старі» активи, в тому числі надлишкові державні облігації, та забезпечити в Хорошому банку стабільний портфель Казначейства на рівні близько 46 млрд. грн.; 6) CIR – коеф. співвідношення адмін. витрат до операц. прибутку; Джерело: проєктна команда, аналіз, виконаний zeb

PrivatBank

Хороший банк демонструє рентабельність на рівні вище ринкового

Капіталізація в млрд. грн. (вкл. операційний ризик)

	Увесь банк					Хороший банк[3]				
	2020	2021*	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
RWA / Активи	37%	70%	77%	84%	87%	19%	50%	56%	62%	69%
RWA	125	268	281	304	329	56	159	180	208	242
Коефіц. базового капіталу 1-го рівня	14%	8%	8%	12%	13%	14%	8%	10%	12%	14%
RoAE[2]	47%	50%	47%	44%	42%	71%	65%	71%	59%	54%
RoAA[2]	7%	8%	7%	9%	9%	7%	4%	8%	9%	10%

- Враховуються основні майбутні зміни в нормативній базі:
  - Показник активів, зважених за операційним ризиком (100%)
  - За незабезпеченими споживчими кредитами вага ризику у розмірі 150%
- Базовий сценарій – позов бейл-ін врегульовано, втрат немає
- Розподіл капіталу між Хорошим банком і Реструктуризаційним підрозділом, виходячи з початкової потреби, наявної у Реструктуризаційного підрозділу[4]
- Збільшення показника прибутковості на середню вартість активів (RoAA[2]) буде головним чином обумовлене реалізацією ключових ініціатив роздрібного бізнесу та ефективністю витрат
- RoAE[2] продовжує перевищувати середньоринкові показники у банків, що орієнтуються на Роздрібний бізнес і МСБ в країнах ЦСЄ[1]

1) Медіана близько 20% (проєктна документація за результатами 1-го Етапу, стор. 65); 2) RoAE = Прибутковість на середній власний капітал | RoAA = дохід на середню вартість активів; 3) Враховано узгоджені основні фінансові позиції Реструктуризаційного підрозділу (тобто надання кредиту Реструктуризаційному підрозділу і самоокупні непрофільні послуги); 4) Може бути нижчим, якщо не потрібна банківська ліцензія
Джерело: аналіз, виконаний проєктною командою

* 2021 прогноз

PrivatBank

Детальний аналіз: Роздрібне кредитування сконцентроване в основному в картковому бізнесі – цей підсегмент головним чином є джерелом як процентних, так і комісійних доходів

Детальний аналіз: Роздрібне кредитування

Спочатку враховувався вплив регуляторного скорочення розміру міжбанківської комісії; як тільки в цьому питанні з'явиться більше ясності, потрібно буде розрахувати більш детально[3)]

Обсяг кредитування (нетто в млрд. грн.)

	2020	2021*	2022	2023	2024
Разом	39% / 44	34% / 52	33% / 64	33% / 72	32% / 82
Картки	42% / 37	37% / 43	36% / 51	35% / 56	35% / 60
Споживчі кредити (POS)	32% / 4	33% / 5	32% / 7	31% / 11	29% / 15
Споживчі кредити (авто)	21% / 1	19% / 2	14% / 3	13% / 3	13% / 4
Іпотека	10% / 2	10% / 3	10% / 3	10% / 3	10% / 3
Транзакційне банківське обслугов-ня[1)]	Немає даних				
Інші[2)]	Немає даних				

Валовий процентний дохід і чистий комісійний дохід (млрд. грн.)

	2020		2021*		2022		2023		2024	
Разом	17	12	17	13	20	12	22	14	25	16
Картки	16	7	16	8	18	8	19	8	20	9
Споживчі кредити (POS)	1	0	1	0	2	0	3	0	4	0
Споживчі кредити (авто)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Іпотека	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Транзакційне банківське обслугов-ня[1)]	0	5	0	4	0	4	0	5	0	5
Інші[2)]	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1

Валовий процентний дохід | Чистий комісійний дохід

1) Платежі й міжнародні перекази; 2) Небанківські продукти; 3) Вплив,показаний в презентації для КерКому №2, на слайді 76

% Середня процентна ставка брутто; загальні ставки розраховані як середньозважена величина

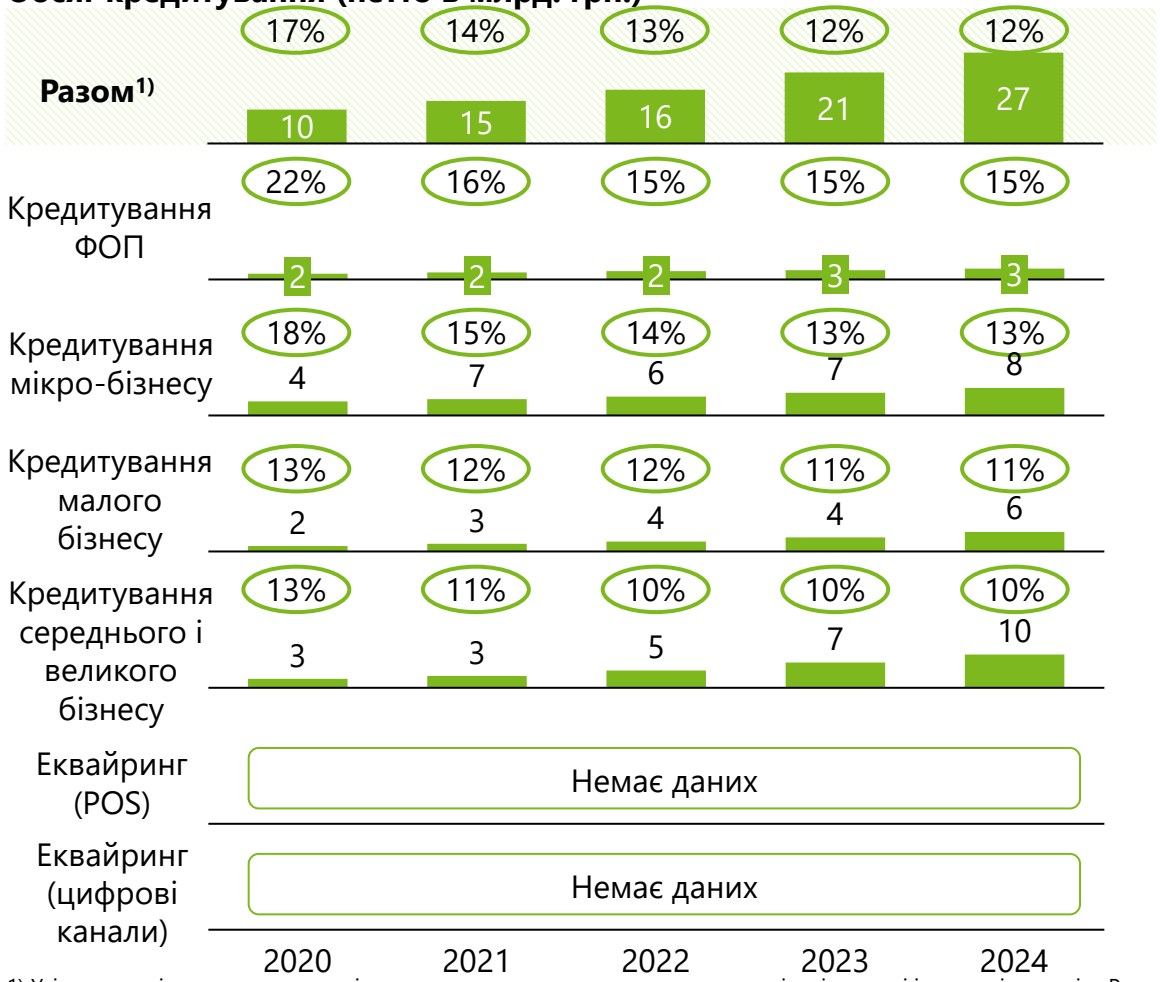
* 2021 прогноз

Детальний аналіз: Обсяги кредитування МСБ і корпоративного[3)] бізнесу розподіляються за сегментами більш рівномірно, але з т.з. зростання ЧКД еквайринговий (POS) бізнес є найбільш перспективним сегментом

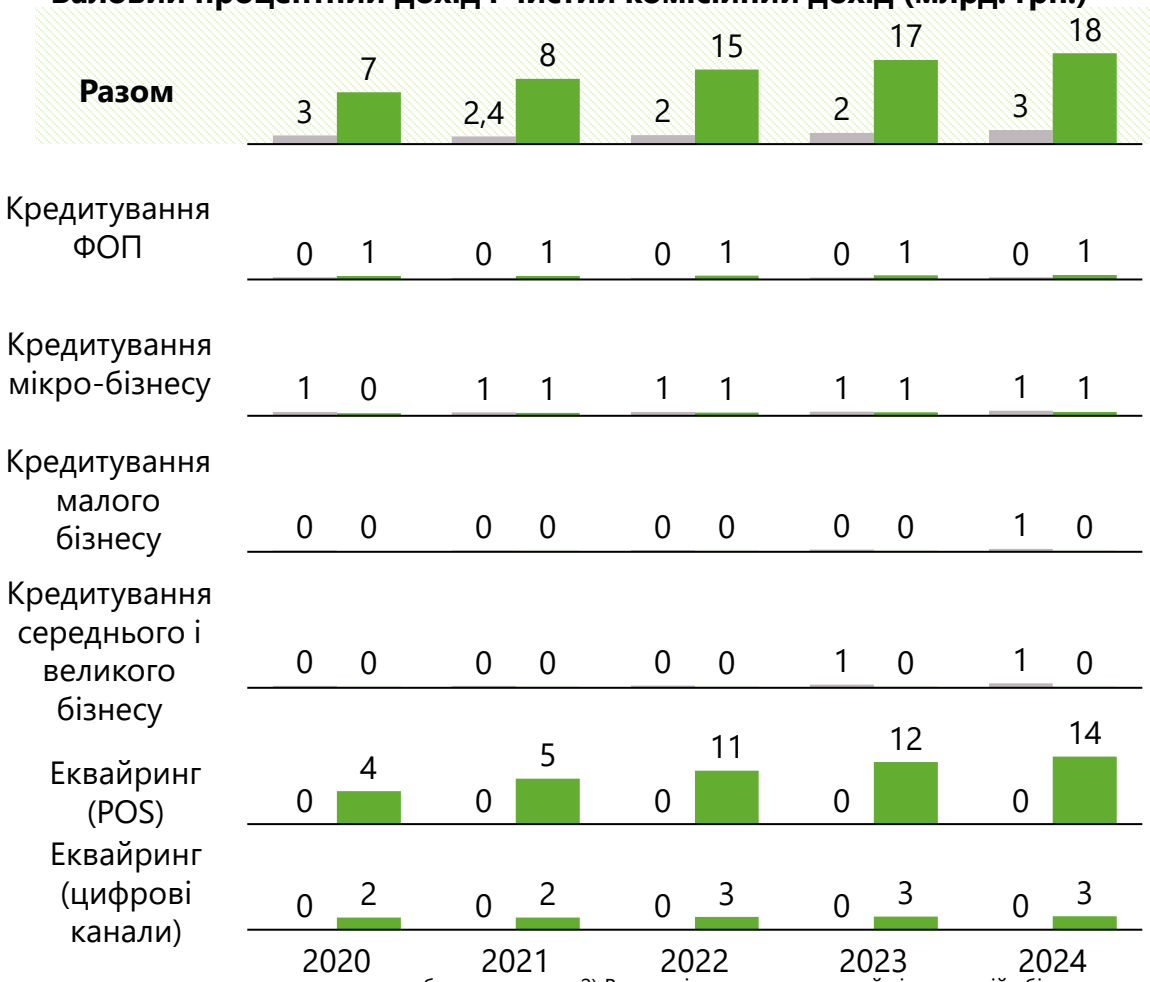
Спочатку враховувався вплив регуляторного скорочення розміру міжбанківської комісії; як тільки в цьому питанні з'явиться більше ясності, потрібно буде розрахувати більш детально[3)]

Детальний аналіз: кредитування МСБ і корпорат. бізнесу

Обсяг кредитування (нетто в млрд. грн.)



Валовий процентний дохід і чистий комісійний дохід (млрд. грн.)



1) Усі процентні ставки розраховані як середньозважена величина для кредитів в ін.валюті і в гривні, позиція «Разом» розрахована як середньозважене значення або як сегменти; 2) В моделі сегменти «великий» і «середній» бізнес розділені; 3) Корпоративне кредитування виступає в ролі інструмента, що сприяє зростанню транзакційного банківського бізнесу; * 2021 прогноз

% Середня процентна ставка брутто; сукупні значення і ставки по середньому/великому бізнесу розраховані як середньозваж. величина

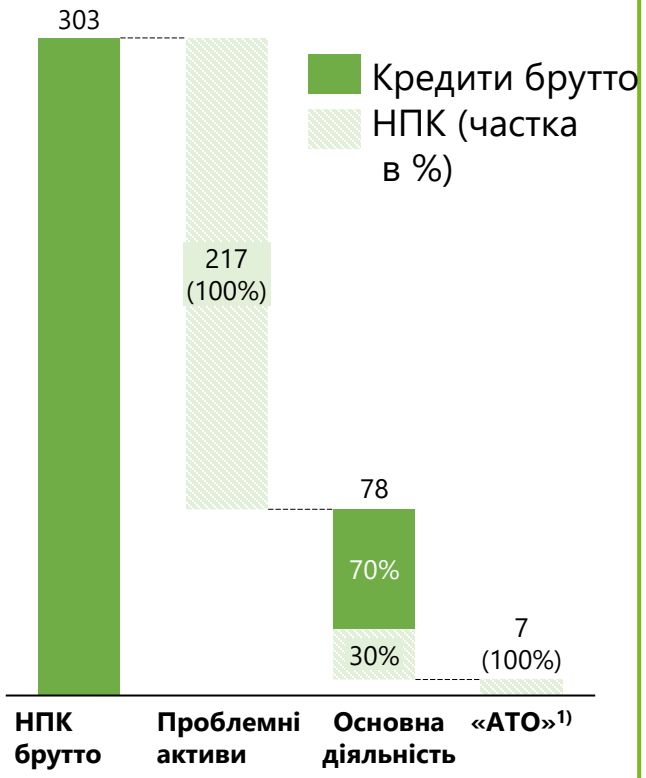
Валовий процентний дохід | Чистий комісійний дохід

Стратегія по роботі з НПК чітко передбачає необхідність скорочення старого портфеля НПК, а також розширення заходів зі стягнення простроченої заборгованості за новим бізнесом

Екскурс

Детальний аналіз | Короткий зміст стратегії по роботі з НПК на загальному рівні

Огляд валового портфеля
(в млрд грн станом на 30.06.2020)



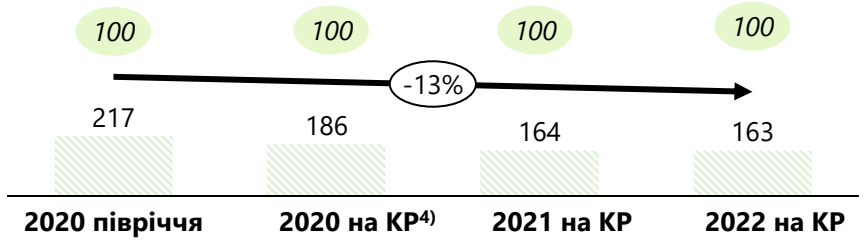
Основні висновки

- **Високий коефіцієнт НПК у 81,7%, зумовлений історичним портфелем, сформов. до 2017 р.:**
- 72% (217 млрд грн) – це проблемні активи, пов'язані з колишніми власниками та керівниками банку («Проблемні активи») – встановлено на рівні 100% НПК
- 26% (78 млрд грн), пов'язані з веденням діяльності («Основна»), з яких
  - 22 млрд грн з коєфіцієнтом НПК у >90% на дату до 2017 року,
  - 57 млрд грн з коефіцієнтом НПК <6% - це фактично новий бізнес

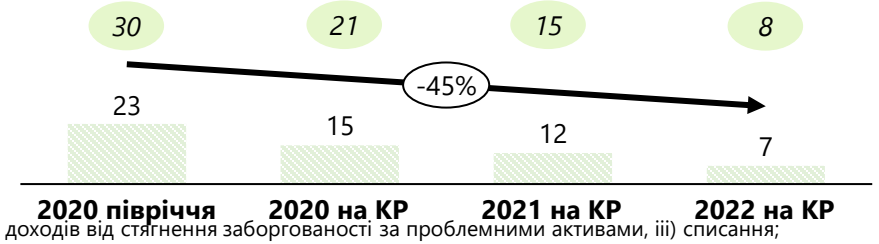
Основні цілі до 2022 року

xx Коефіцієнт НПК

- **Портфель проблемних активів2):**
- Продати 94% (4 млрд грн) неробочої нерухомості
- Зменшити кредитний портфель до 163 млрд грн брутто
- Прийняття рішення про списання 90% портфеля



- **Портфель, пов'язаний з «основною» діяльністю3):**
- Зменшити коефіцієнт НПК до рівня 8%
- Розширити спектр заходів зі стягнення заборгованості, провести реорганізацію підрозділу



1) АТО = активи, що відносяться до зони дії АТО; 2) Основні кроки: i) завершення судових процесів у Україні та за кордоном, ii) максимальне збільшення доходів від стягнення заборгованості за проблемними активами, iii) списання; 3) Основні кроки: i) списання поганих активів, які не мають потенціалу стягнення боргу, ii) продати непрацюючі активи, iii) врегулювання заборгованості з частковим списанням простр. заборгованості за іпотечними кредитами, виданими до 2017 року, iv) залучити зовнішні колекторські агентства, v) реорганізувати внутрішню колекторську службу; 4) КР – на кінець року; Джерело: Стратегія ПБ по роботі з НПК на 2020-2022 року від грудня 2020 року

4

Дорожня карта Хорошого банку

PrivatBank

Всі заходи з реалізації завдань слід класифікувати відповідно до концепції реалізації проєктів ПриватБанку з відповідним розподілом загальних функцій та підзвітності

Приклад розбивки на складові частини «Програми трансформації роздрібного бізнесу» в Хорошому банку

Ієрархія заходів

1 Хороший банк

Стратегія розвитку та приватизації Хорошого банку до 2024 р.

2 Програма трансфор-мації

Також має бути визначена ЦОМ для РП

ЦОМ Хорошого банку

- Роздрібний бізнес
- МСБ
- Операційна діяль-ть / IT
- ....

3 Проєкт

ОУП / упр-ня змінами

- Модернізація і розвиток беззаставного кредитування
- Управління цінністю (CVM)
- Стратегія і тактика ціноутвор-ня
- Прискор-ня цифрових продажів
- Ефективність персоналу з продажу
- Цифровий потенціал фронт-офісу

4 Напрямки проєкту

ОУП / упр. змінами

- Встановлення та вимірювання цільових показників
- Методи й інструменти продажів
- Управління продажами і коучинг
- Процеси продажів
- Стимулювання і управління талантами
- Пілотне впровадження і розгортання

Підзвітність

- Наглядова рада
- Член правління
- Менеджери проєктів
- Проєктна команда

Основні завдання

Бере участь в консультаціях з питань стратегії в цілому і її підтвердження

Відповідає за програму трансформації відповідного напрямку; **бере участь в консультаціях** з питань, що не відносяться до компетенції власної вертикалі; **підзвітний** в тому, що стосується стратегії в цілому та її підтвердження

Відповідає за успішну реалізацію проєктів

Підтримка реалізації завдань в рамках проєкту

5

Реструктуризаційний підрозділ

PrivatBank

Реструктуризаційний підрозділ складатиметься з трьох окремих блоків, якими потрібно професійно керувати для отримання додаткової цінності

Формування Реструктуризаційного підрозділу

Основні елементи

1. **Судові процеси**
2. **Надлишкові облігації та НПК[4)]**
3. **Неосновні послуги та активи**

Основні принципи

Управління
По відношенню до Хорошого банку та Реструктуризаційного підрозділу застосовуватимуться однакові принципи управління і вони управлятимуться аналогічними органами

Цільові показники відповідно до засад стратегічного реформування державного банківського сектору (ЗСР)...

... Фінансовий план
Фінансовий план Реструктуризаційного підрозділу з достатніми доходами та вимогами до капіталу

... Судові процеси[1)]
Професійне управління міжнародними судовими процесами для збереження потенціалу відшкодування збитків

... Успадковані з минулого портфелі
Професійна ліквідація (згортання) і отримання максимальної вартості від успадкованих портфелів непрацюючих кредитів та облігацій

... Фінансування
Фінансування за допомогою внутрішньогрупового кредиту[2)] із здійсненням оптимізації під час процесу згортання

... Непрофільні послуги
Оцінка та управління непрофільними послугами (припинення діяльності, приватизація, майбутні пропозиції)

- **Встановлені фінансові «наріжні камені»** [3)]
- Мають бути включені **ефекти від облігаційного свопу** (та умов кредиту)
- 2 квартал 2022 року має бути розроблена **детальна стратегія** (включаючи цільові показники та графік)

1) Потенціал відшкодування за поточними судовими розглядами (Валовий обсяг позовних вимог за судовими процесами складає близько 10 млрд. дол. США; вірогідність успішного розгляду не оцінювалася); 2) Більш детально буде викладено на етапі реалізації; 3) Може бути досягнута загальна самозабезпеченість як щодо ліквідності, так і щодо генерування прибутку; 4) НПК – непрацюючі кредити
Джерело: проєктна команда, аналіз, виконаний zeb