



МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

НАКАЗ

12.06.2018

Київ

№ 560

Про рішення акціонера публічного акціонерного товариства комерційний банк «ПРИВАТБАНК»

Відповідно до статті 49 Закону України «Про акціонерні товариства», частини четвертої статті 11 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», постанови Кабінету Міністрів України від 30 жовтня 2014 року № 678 «Про деякі питання управління корпоративними правами держави»

НАКАЗУЮ:

1. Схвалити Стратегію розвитку публічного акціонерного товариства комерційний банк «ПРИВАТБАНК», затверджену на засіданні Наглядової ради ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» (протокол № 17 від 27.04.2018), що додається.

2. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

В. о. Міністра



О. МАРКАРОВА

СХВАЛЕНО

Наказом Міністерства фінансів України,

(рішенням єдиного акціонера)

від "12" червня 2018 року № 560



Стратегія ПАТ КБ ПриватБанк до 2022р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням Наглядової Ради

ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК",

протокол №17 від 27.04.2018

Відповідно до Наказу Міністерства Фінансів України № 316 від 23.02.2018р. "Про рішення акціонера публічного акціонерного товариства комерційний банк "ПРИВАТБАНК" затверджено Основні напрями діяльності ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК" на 2018-2022 роки

Згідно Статуту банку п. 10.3. частина 1 до компетенції Правління належить погодження та забезпечення підготовки для затвердження Наглядовою радою проектів стратегії (стратегічного плану) розвитку Банку та бізнес-плану розвитку Банку, затвердження оперативних планів роботи та контроль за їх виконанням.

Стратегія ПриватБанку ґрунтується на 5 ключових компонентах



Міністерство Фінансів України від 23.02.2018р.

Основні напрями реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору

Стратегія банку	Ключові компоненти стратегії
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Максимально збільшити цінність для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів (відшкодування допомоги, наданої державою) ▪ Перетворення на банк, який сфокусований на роздр. сегменті, із значн. часткою в МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті ▪ Підготуватися до виходу з володіння контрольним пакетом у термін до 2022 року 	<p>Продовжити збільшення роздрібногo сегменту:</p> <p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зберегти свою позицію на ринку у роздрібному сегменті на поточному рівні • Продовжувати знижувати вартість зобов'язань • Зберегти позиції франшизи платіжних систем та активно їх використовувати <p>Активувати МСБ:</p> <p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Удосконалити функцію збуту та конкурентної пропозиції • Надалі нарощувати потенціал підрозділів, які працюють з клієнтами МСБ <p>Почати розвивати корпоративний сегмент:</p> <p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нарощувати потенціал у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу <p>Система управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами:</p> <p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Удосконалити системи управління та організації з метою забезпечення комплексного управління ризиками • Запровадити систему КПЕ з урахуванням факторів ризику • Досягти стягнення заборгованості в рамках існуючого успадкованого портфелю непрацюючих кредитів <p>Управління операційними витратами та організація:</p> <p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Запустити програму з оптимізації операційних витрат • Розробити цілі по розміру та конфігурації мережі • Чітко сегментувати бізнес та розмежувати сфери контролю • Додати відсутні функціональні підрозділи та запровадити відсутні посади начальників служб підтримки

Ключові метрики 2022	
Чистий прибуток, млрд. грн.	8.4
Витрати / Доходи %	48
Рентабельність власн. кап., %	25
СДА ¹ , млрд. грн.	81

¹ Сумарний дохід для акціонерів, який визначається як сукупна вартість дивідендів, які було виплачено у період з 2018 по 2022 роки, надходження від виходу із володіння акціями та вартості державного пакету акцій у 2022 році, без дисконтування

Більш докладніше про Стратегію

- **Бачення розвитку українського ринку**
- Стратегічні опції для ПриватБанку
- Створення підґрунтя для успішної трансформації

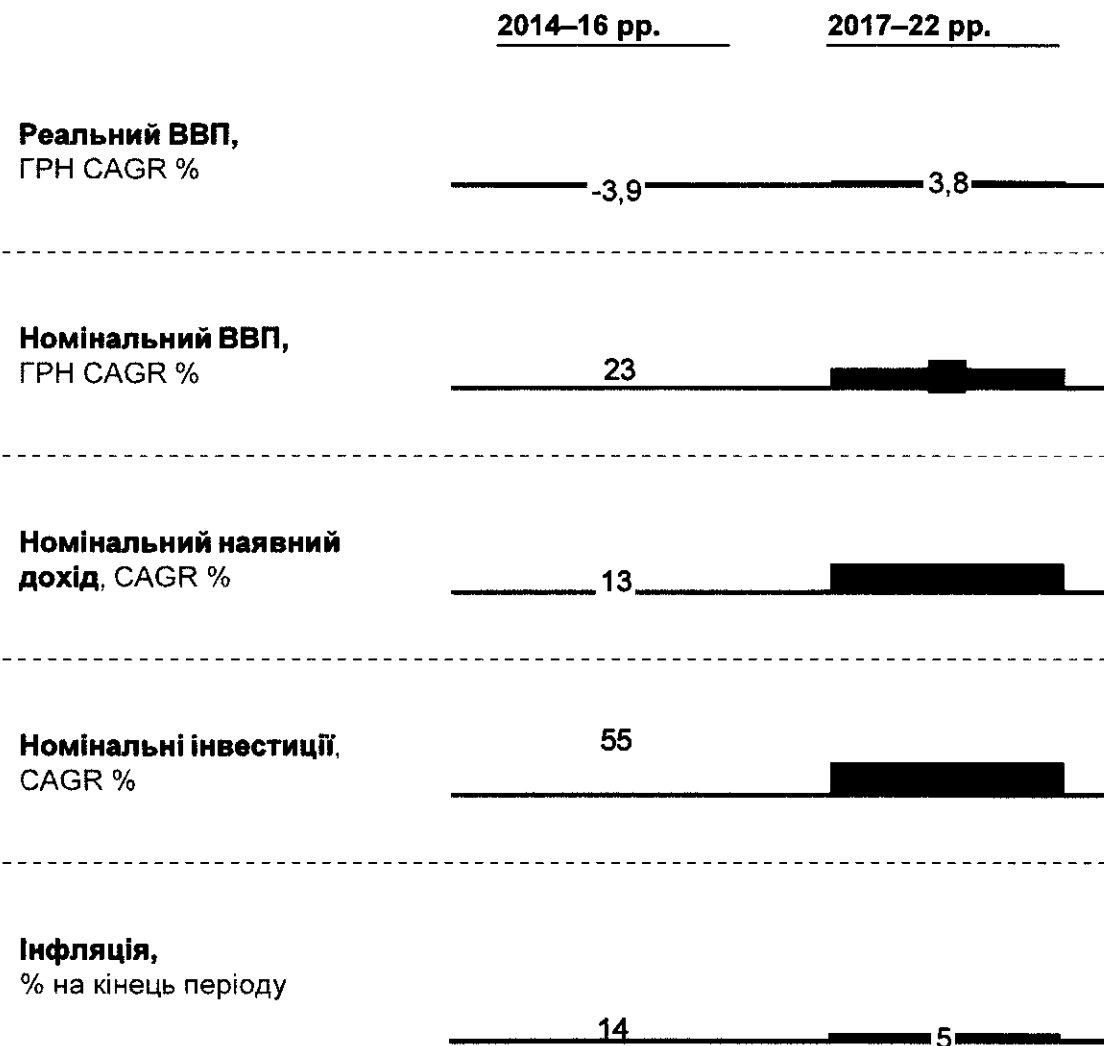
Ми очікуємо стійкого, але помірнього відновлення української економіки

Ключові спостереження та очікування

- Починаючи з 2016 року значно покращилася ситуація в макроекономічному масштабі, що призвело до фінансової стабілізації та повернення до помірнього економічного зростання
- Уряд України, а також основні міжнародні фінансові установи очікують зростання реального ВВП на 4% в рік. Зростання ВВП може бути швидшим за умови успішного впровадження реформ
- Інфляція значно зменшилася, оскільки НБУ ввів режим інфляційного таргетування, при цьому впевненість учасників ринку у прогнозах щодо інфляції значно зросла
- Недавній успіх з випуском на 3 млрд. доларів США державних облігацій з рекордним терміном погашення в 15 років, а також підвищення міжнародним агентством Moody's рейтингу України до рівня Сaa2 сприяють розвитку позитивного ставлення до макроекономічної ситуації
- Реформи залишаються на порядку денному Кабінету Міністрів та Верховної Ради, хоча поточні темпи їх впровадження досить повільні, що справедливо відбивається на низькому індексі моніторингу реформ (iMoPe) (в 2017 р. – від 0 до 1,2)



Ключові індикатори в банківському секторі



Економічне відновлення та реформи регулятора призведуть до зростання як депозитів, так і кредитів у 2017–2022 рр.

Ключові спостереження та очікування

- **Депозити в системі продовжуватимуть зростати**, темп зростання збільшиться в 2020-2022 роках, що обумовлено зростанням наявного доходу (>ВВП), постійним зменшенням відсоткових ставок та відновленням довіри до банківської системи
- **Кредитування в корпоративному секторі** буде відновлюватись більш постійними темпами (трохи швидше за зростання номінального ВВП)
- **Ріст роздрібного кредитування** буде прискорюватись після досягнення облікової ставки рівня нижче 10%
- **Доля забезпеченого кредитування фізичних залишиться незначною**, незважаючи на темпи вищий темп зростання ніж у незабезпеченого кредитування
- **Значне скорочення проблемних кредитів** в системі до 2022 р. завдяки масивному списанню, також завдяки більш обережному / відповідальному кредитуванню
- **Банківський сектор стане більш ефективним і здоровим** завдяки реформам, передбаченим стратегією НБУ на 2020 р.

Ключові показники в банківському секторі

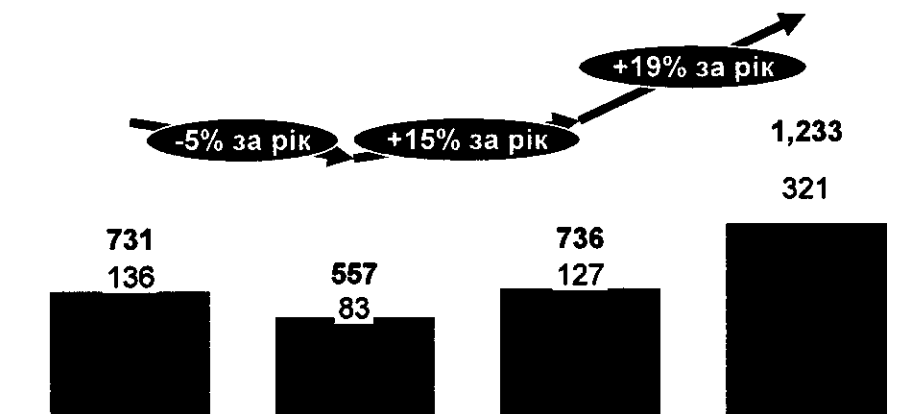


Зростання банківського сектору буде особливо сильним у роздрібному кредитуванні після 2019

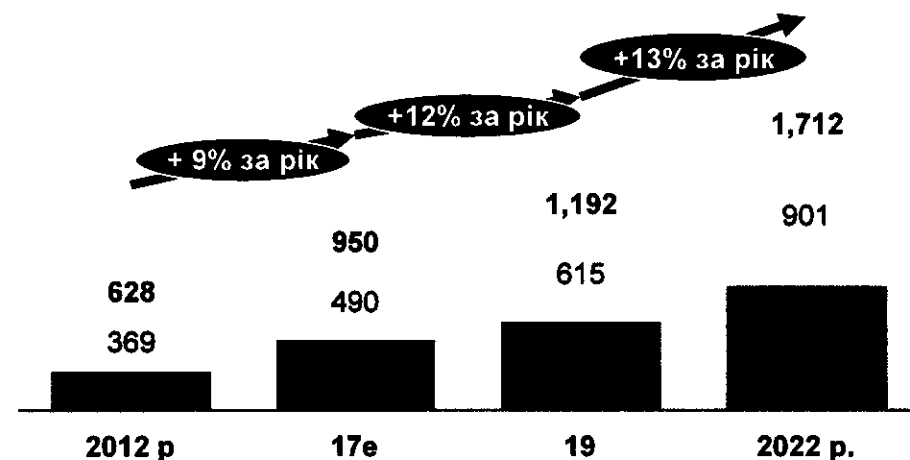
Роздрібний (Фіз. Особи)

■ Корп. клієнти

Чисті кредити, млрд. грн.



Депозити, млрд. грн.



CAGR, %

2017–19 2020–22



Ключові припущення

2017–19 рр.

- Повільний ріст кредитування через високі процентні ставки та велику частку накопичених проблемних кредитів
- Частка проблемних кредитів по нових кредитах: відповідно до історичних показників України і контрольних показників країн Центральної Європи: Фіз. особи: 5,2%; корп. клієнти: 2,4%
- Суттєве зменшення частки проблемних кредитів після 2019 р.

2020–22 рр.

- Швидший ріст у секторі роздрібногo кредитування відповідно до історичних тенденцій у країнах, що порівнюються¹, за рахунок таких чинників:
 - Стабільна макроекономічна ситуація
 - Зниження відсоткової ставки
 - Оздоровлення банківського сектора

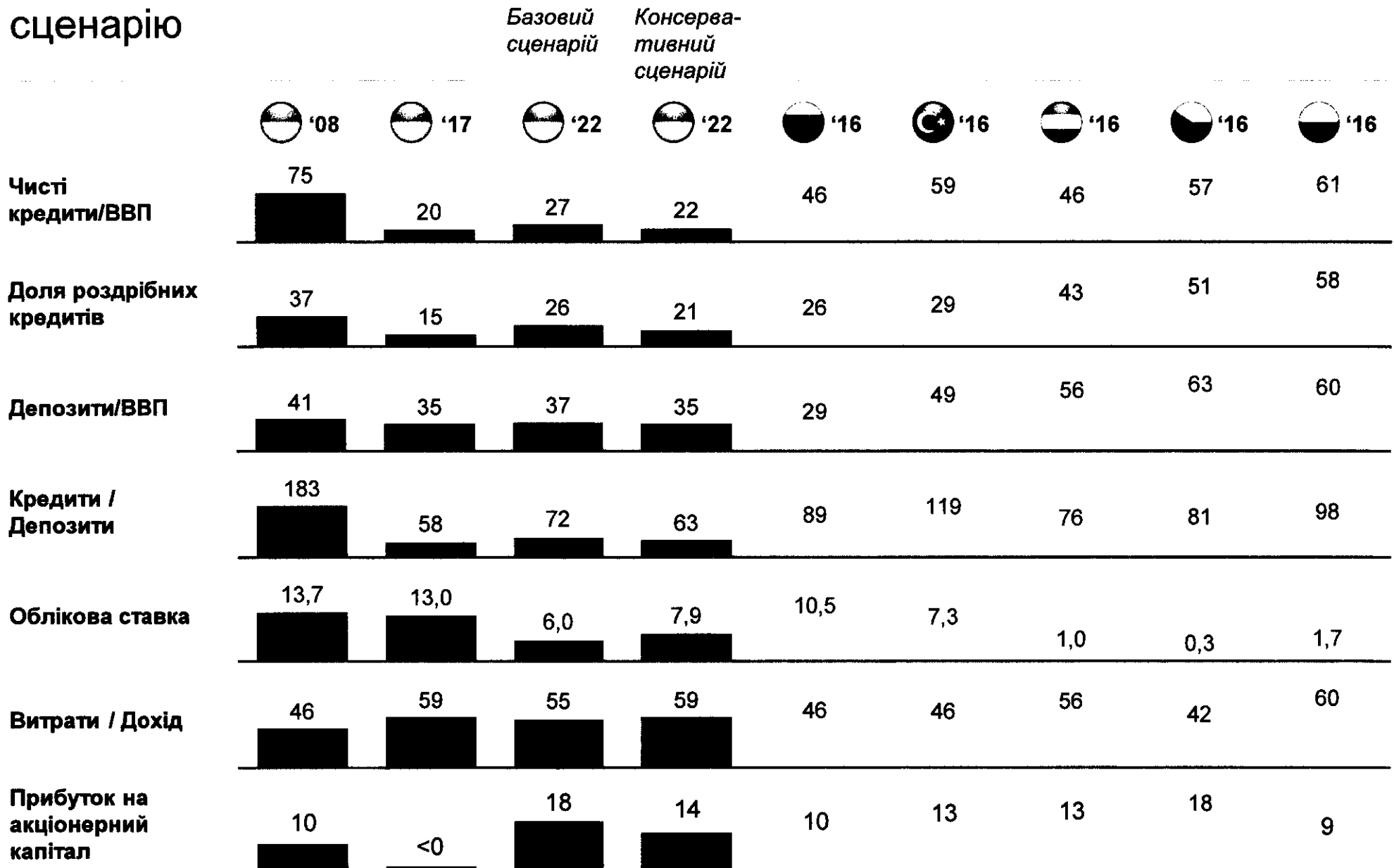
¹ Центральноєвропейські країни – Польща, Чехія, Угорщина у 2005-09 роках

Український банківський сектор у 2022 році досягне прибутку у 38 млрд. завдяки росту обсягів кредитування, зменшенню витрат на залучення коштів і зростанню комісійного доходу

Фінансовий рез-т банківського сектору України, млрд. грн.

	2017	2022	Δ 2017-2022	Коментарі
Процентні доходи	110	153	44	<ul style="list-style-type: none"> Зростання процентного доходу обумовлено збільшенням обсягу кредитування більш ніж у 2,2 рази з одночасним зниженням ставок у 2 рази Витрати на пасиви будуть відповідати ключовій ставці рефінансування, яка, за очікуваннями, зменшиться більш ніж у 2х
Процентні витрати	-76	-61	16	
Дохід за рахунок цінних паперів	21	31	10	<ul style="list-style-type: none"> Чистий комісійний дохід буде збільшуватися завдяки (i) зростанню загального обсягу кредитів і депозитів та (ii) подальшому зростанню обсягів платежів
Чистий комісійний дохід	28	47	19	
Чистий торговий результат	3	7	3	<ul style="list-style-type: none"> Незважаючи на нормалізацію, вартість ризику підвищиться через збільшення обсягів кредитування, незабезпечених кредитів для фізичних осіб і МСБ Операційні витрати зростатимуть повільніше, ніж дохід до вирахування вартості ризиків, що призведе до зниження С/І на 4%
Вартість ризику	-46	-42	4	
Операційні витрати	-50	-97	47	
Прибуток до податку	-11	38	49	

Попри те, що проникнення банківських послуг не зросте, банківський сектор до 2022 року підвищить свою прибутковість за консервативного сценарію



Ключові висновки для Привату, щодо розвитку банківського сектору

- **Нами було розроблено два сценарії розвитку українського банківського сектору, з яких базовий сценарій розглядається як найбільш вірогідний. Він передбачає наступне:**
 - **Макроекономічне відновлення і повернення довіри до банківської системи призведе до стабільного зростання депозитів - від 1 до 1,7 трлн. грн у 2022 році (відповідно до зростання ВВП)**
 - **Зниження інфляції та зниження процентних ставок призведе до швидкого зростання чистих кредитів від 0,6 до 1,2 трлн. грн у 2022 р. (швидше, ніж ВВП)**
 - **Роздрібне та МСБ кредитування зростатиме швидко, але за 3-4 роки структура портфелю істотно не зміниться; заставне кредитування почне рости швидше за 2-3 роки**
 - **Роздрібний бізнес залишатиметься найбільшим джерелом прибутку з ~ 50% часткою в загальному доході у 136 млрд грн - в основному через високі комісійні доходи**
 - **Зниження вартості ризику, до ~ 5% для роздрібного бізнесу і ~ 2% для корпоративного**
 - **Український банківський сектор буде мати прибуток у 38 млрд зі здоровим ROE на рівні 18%**
- **Консервативний сценарій, за яким прибуток українського банківського сектору становитиме 25 млрд грн з ROE на рівні 14 % буде використовуватися для перевірки стійкості варіантів стратегічного розвитку ПриватБанку до непередбачуваних обставин**

- Бачення розвитку українського ринку
- **Стратегічні опції для ПриватБанку**
- Створення підґрунтя для успішної трансформації

Було розглянуто декілька стратегічних варіантів розвитку ПриватБанку до 2022 р., один з яких ліг в основу стратегії

Запропонована опція

Доля на ринку на даний час

35 5 1

Частка на ринку за кредитами на 2022 р., %

Фіз. особи МСБ Корп.




Варіанти	Ключові припущення	Фіз. особи	МСБ	Корп.
1 Широкий універсальний банк	<ul style="list-style-type: none"> Корпоративний сектор являє собою значну перспективу зростання для ПриватБанку, який протягом тривалого часу не обслуговував цей сектор належним чином ПриватБанк має можливості для створення корпоративного бізнесу з нуля 	35	20	10
2A Збалансоване зростання з вибіркоким підходом до корпоративних клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> ПриватБанк може захистити наявні депозити та платіжні системи і продовжити зростання на ринку кредитування фізичних осіб зі стабільною та привабливою маржою Цільова присутність у кредитуванні клієнтів корпоративного (середніх і МСБ) сектору з гарним прогнозом щодо ризиків допомагає ще більше поліпшити позицію та поглинути надлишкову ліквідність 	35	15	5
2B Збалансоване зростання з виключенням корпоративного сегменту	<ul style="list-style-type: none"> ПриватБанк захищає наявні депозити та платіжні системи із сильним акцентом на зниженні вартості пасивів, продовжуючи зростання на ринку роздрібного кредитування Цільова присутність серед МСБ і уникнення корпоративних клієнтів з метою обмежити ризики збитків Уникнення корпоративних клієнтів не впливає на можливості зростання роздрібного сектору 	35	15	0
2C Збалансоване зростання з мінімальним корпоративним сегментом	<ul style="list-style-type: none"> ПриватБанк захищає наявні депозити та платіжні системи із сильним акцентом на зниженні вартості пасивів, продовжуючи зростання на ринку роздрібного кредитування Цільова присутність серед МСБ і мінімальне кредитування корпоративних клієнтів дозволяє мінімізувати ризик збитків водночас ефективно використовуючи надлишкову ліквідність 	35	11	2
3 Переформувати структуру навколо ключової ліквідності та платежів	<ul style="list-style-type: none"> Ринок є надзвичайно непривабливим – високий ризик, низька маржа та велика нестабільність результатів ПриватБанк знижує ризики для балансу – зосереджується на ліквідності бізнесу платежів та роздрібному кредитуванні ПриватБанк повинен відмовитись від кредитування з високим ступенем ризику, оскільки він має обмежені можливості для побудови кредитування сегменту, що на даний час не обслуговується Існує велика можливість знизити витрати, не впливаючи на бізнес платежів 	19	5	0

1 Відповідно до запиту Наглядової Ради від листопаду 2017 року

Стратегія розвитку ПриватБанку відповідає певному набору обов'язкових умов

- ПриватБанк не буде отримувати додатковий державний капітал з початку 2018 р.
- ПриватБанк займатиме консервативну позицію щодо капіталу (CAR при 14%) та збудує розумний портфель кредитування з адекватною вартістю ризиків
- Стратегія призведе до успішної приватизації в 2021-2022 рр.
- Будь-яке зростання має бути підтримано існуючими можливостями (напр., без істотного зростання інфраструктури, мережи відділень чи штату)
- ПриватБанк буде отримувати прибуток зі своїх сильних сторін та просуватися в основних напрямках розвитку:
 - Підвищення контролю над ІТ (оптимізація ІТ архітектури, корегування організаційної структури)
 - Підсилення функції управління ризиками для можливості кредитування
 - Перекваліфікація та переорієнтація штатних працівників на кредитування
 - Переформування організації до правильного розміру, з можливим скороченням штатних працівників та філій
 - Оптимізація організаційної структури банку

Для вибору стратегічного варіанту, всі опції були оцінені за трьома критеріями

Критерії оцінки	Ключові питання	Ключові показники
1 Фінансова привабливість ¹ 	<ul style="list-style-type: none">Яким є абсолютний розмір банку (кредитування, дохід)?Яким є рівень ризиків та адекватність капіталу (CoR, CAR)?Якого рівня прибутковості досягне банк (RoE, CIR)?	<ul style="list-style-type: none">Кредитний портфель, млрд. грн.Прибуток після виплати податків, 2022 р. млрд. грн.Прибуток на акціонерний капітал, 2022 р., %
2 Ризики та здійсненність 	<ul style="list-style-type: none">Наскільки активно буде зростати портфель кредитування ПриватБанку?Яка доля бізнесу прийде із сфер, в котрих ПриватБанку має обмежені ресурси?	<ul style="list-style-type: none">Зростання долі на ринку кредитування, п.п. проти 2017 р.Доля кредитування сегментам де ПриватБанк має прогалини, %²
3 Міркування щодо виходу 	<ul style="list-style-type: none">Який прибуток очікується для акціонерів у випадку виходу?Який точний час необхідний для виходу, враховуючи розмір та природу підприємства	<ul style="list-style-type: none">Загальний дохід акціонерів¹ 2018 – 2022 рр., млрд. грн.Час, необхідний для виходуМожливості виходу

¹ Оцінка фінансової привабливості та доходу акціонерів не відображає можливих доходів від існуючого портфелю NPL або реалізації існуючих заставних активів

² Кредити в корпоративному секторі, забезпечене кредитування фізичним особам та малим та середнім підприємствам у відсотках від загального кредитного портфелю

1 З фінансової точки зору, опція 1 та 2А є найбільш привабливими

- Менш привабливий
- Близько до привабливого
- Найбільш привабливий
- Запропонована опція

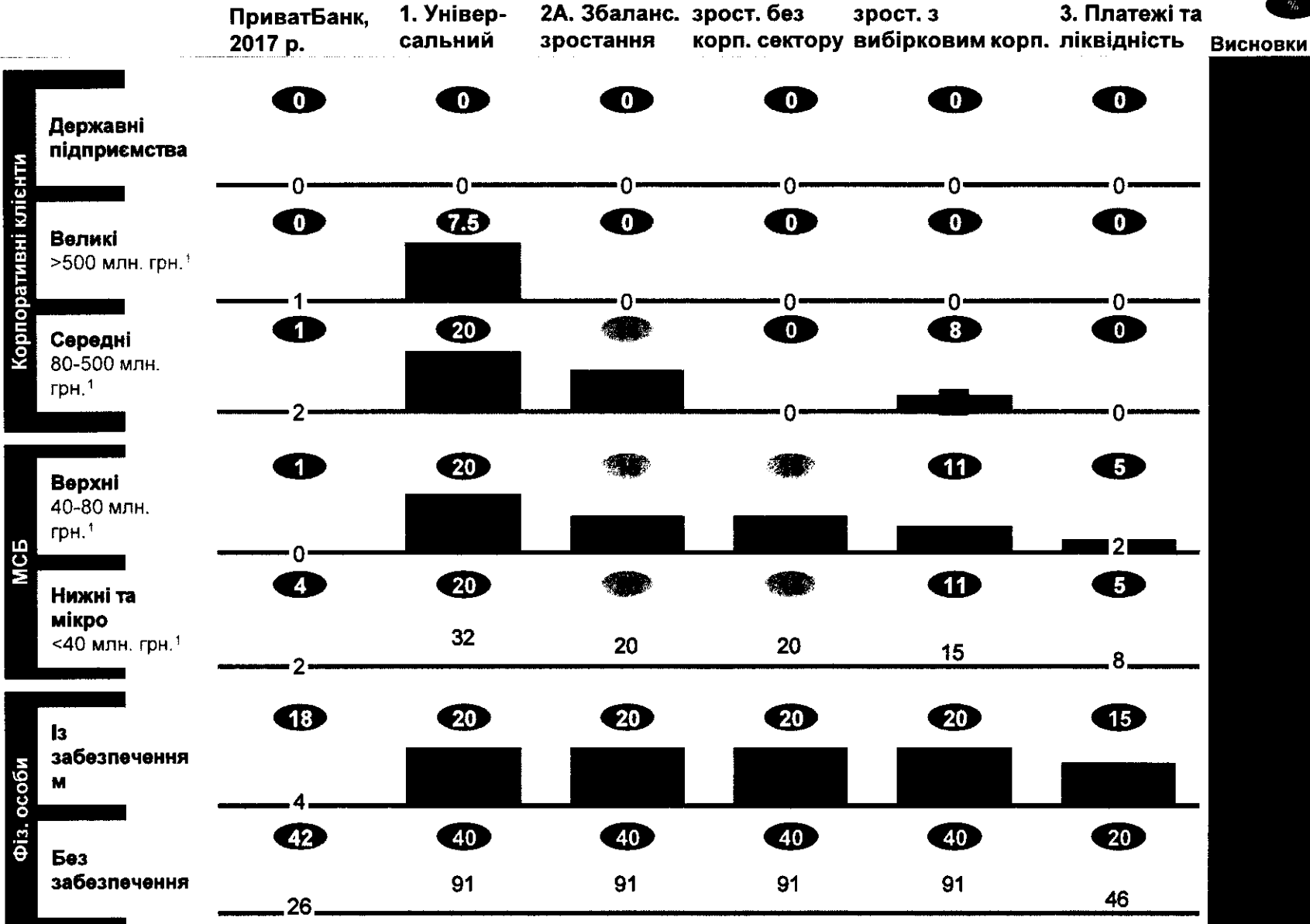
Варіанти

	Unit	2017 F	Варіанти					
			1. Універсальний	2А. Збаланс. зростання	2В. Збаланс. зрост. без корп.	2С. Збаланс. зрост. з вибіркоким корп.	3. Платежі та ліквідність	
Баланс	Сукупні активи	Млрд. грн.	245.7	447	367	334	342	213
	Кредитний портфель	Млрд. грн.	33.8	243	172	135	143	70
	Доля корпоративних клієнтів в кредитному портфелі	%	7%	38%	22%	~0%	11%	~0%
	Збільшення ринкової долі в кредитуванні фізичних осіб	%	Н.д.	+4%	+4%	+4%	+4%	-13%
	Збільшення ринкової долі в кредитуванні МСБ	%	Н.д.	17%	10%	10%	6%	0%
	Збільшення ринкової долі в кредитуванні корпоративних клієнтів	%	Н.д.	10%	5%	0%	2%	0%
	Вартість ризику (CoR)	%	46/3,3%	5.3%	4.5%	5.3%	4.9%	5.1%
	Облігації	Млрд. грн.	136	122	122	122	122	74
	Депозити і поточні рахунки	Млрд. грн.	193	390	319	292	298	180
	Адекватність капіталу (CAR)	%	15%	14%	14%	14%	14%	14%
Прибутковість	Власний капітал	Млрд. грн.	24	46	36	31	32	22
	Чиста процентна маржа (NIM)	%	1.8%	2.8%	5.7%	5.8%	5.8%	4.8%
	Чистий комісійний дохід (NCM)	%	4.6%	4.4%	6.1%	6.8%	5.7%	5.7%
	Дохід до вирахування витрат внаслідок ризику	Млрд. грн.	15	40	33	30	30	19
	Операційні витрати	Млрд. грн.	7.9	16.6	15.8	15.2	15.5	10.5
	Прибуток після оподаткування	Млрд. грн.	-28.6	10.0	10.0	6.7	6.8	4.4
	Прибуток на акціонерний капітал (RoE)	%	Н.д.	10.0%	24.6%	10.0%	22.6%	20.3%
Операційна модель	Відатки до доходу (C/I)	%	Н.д.	41%	48%	51%	51%	54%

1 Включає резерви на токсичний портфель
ДЖЕРЕЛО: ПриватБанк, аналіз робочої групи

2 Однак, ступінь ризику опції 2А значно нищий

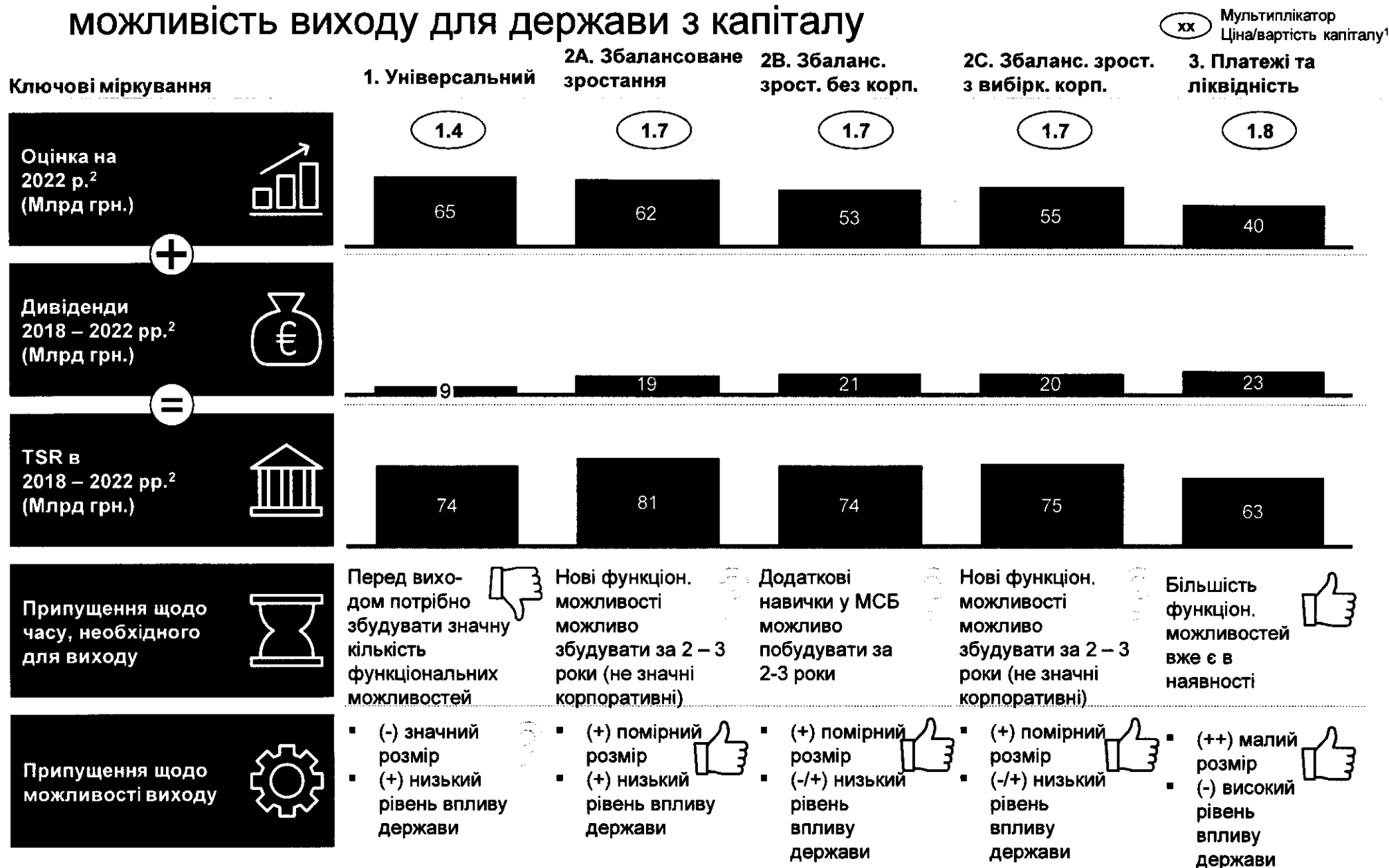
млрд. грн. 2022 р.



1 Щорічний прибуток;

2 В інших сегментах ПриватБанк володіє знаннями по клієнтах із ведення бізнесу по транзакціях та пасивах




3 Також опція 2А забезпечує більший прибуток акціонерам та кращу можливість виходу для держави з капіталу



1 Мультіплікатор вартості підприємства до вартості капіталу на основі історичних коефіцієнтів
2 Без дисконтування

Підводячи підсумки, варіанти 2А забезпечує розумний компроміс між фінансовою привабливістю та надійністю

Менш привабливий ● Більш привабливий ● Рекомендована опція

Критерії оцінки	1. Універсальний	2А. Збаланс. зростання	2В. Збаланс. зрост. без корп.	2С. Збаланс. зрост. з вибірк. корп.	3. Платежі та ліквідність	
Фінансова привабливість 	<ul style="list-style-type: none"> Прибуток на акціонерний капітал, 2022 р., % (24) Чистий прибуток, 2022 р., млрд. грн. (10) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Прибуток на акціонерний капітал, 2022 р., % (25) Чистий прибуток, 2022 р., млрд. грн. (8) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Прибуток на акціонерний капітал, 2022 р., % (23) Чистий прибуток, 2022 р., млрд. грн. (7) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Прибуток на акціонерний капітал, 2022 р., % (23) Чистий прибуток, 2022 р., млрд. грн. (7) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Прибуток на акціонерний капітал, 2022 р., % (20) Чистий прибуток, 2022 р., млрд. грн. (4) Оцінка (●) 	
	Ризики та здійсненість 	<ul style="list-style-type: none"> Зростання долі на ринку кредитування, п.п. в порівнянні 2017 р. (+12) Доля кредитування сегментам де ПриватБанк має прогалини, %¹ (50) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Зростання долі на ринку кредитування, п.п. в порівнянні 2017 р. (+7) Доля кредитування сегментам де ПриватБанк має прогалини, %¹ (35) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Зростання долі на ринку кредитування, п.п. в порівнянні 2017 р. (+4) Доля кредитування сегментам де ПриватБанк має прогалини, %¹ (18) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Зростання долі на ринку кредитування, п.п. в порівнянні 2017 р. (+5) Доля кредитування сегментам де ПриватБанк має прогалини, %¹ (26) Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Зростання долі на ринку кредитування, п.п. в порівнянні 2017 р. (-0.4) Доля кредитування сегментам де ПриватБанк має прогалини, %¹ (23) Оцінка (●)
		Міркування щодо виходу 	<ul style="list-style-type: none"> Загальний дохід акціонерів 2018 – 2022 рр., млрд. грн. (74) Час, необхідний для виходу (Повільний) Можливості виходу (Середні) Загальна Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Загальний дохід акціонерів 2018 – 2022 рр., млрд. грн. (81) Час, необхідний для виходу (Швидкий / Середній) Можливості виходу (Високий) Загальна Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Загальний дохід акціонерів 2018 – 2022 рр., млрд. грн. (74) Час, необхідний для виходу (Швидкий / Середній) Можливості виходу (Високий) Загальна Оцінка (●) 	<ul style="list-style-type: none"> Загальний дохід акціонерів 2018 – 2022 рр., млрд. грн. (75) Час, необхідний для виходу (Швидкий / Середній) Можливості виходу (Високий) Загальна Оцінка (●)

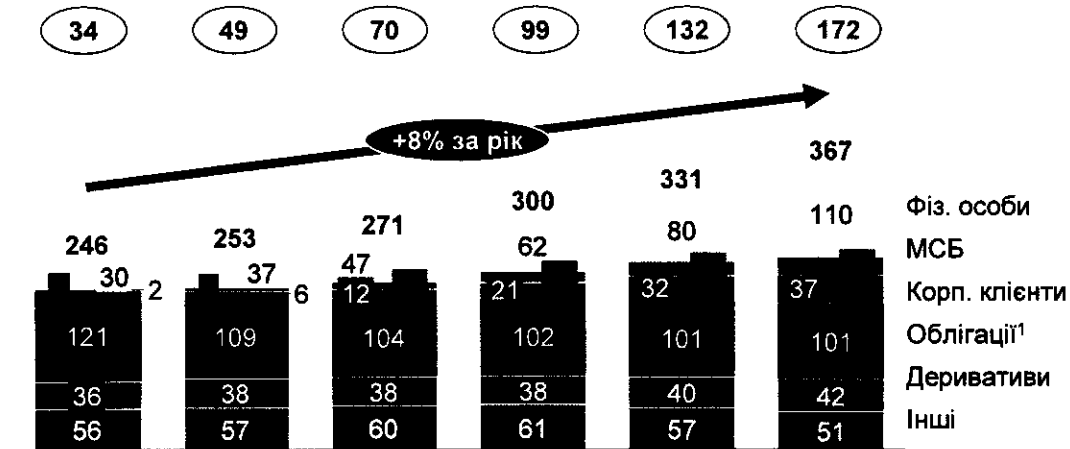
¹ Позики в корпоративному секторі, фізичним особам та малим та середнім підприємствам в відсотках від загальної суми позик

ПриватБанк наростить кредитний портфель до ~170 млрд. до 2022 р. при помірному зростанні кредитування впродовж 2018-2019

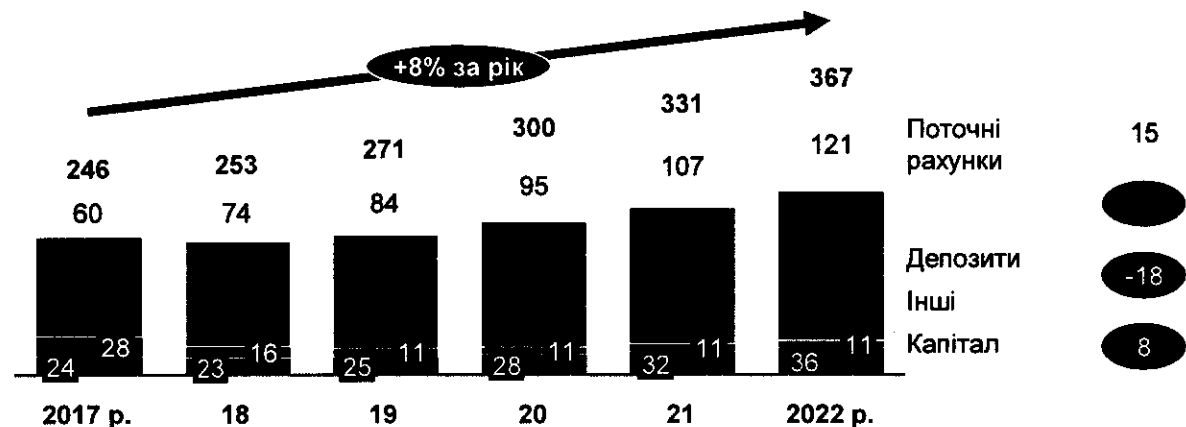
xx Кредитний портфель, млрд. грн.

Активи³, млрд. грн.

CAGR, %



Пасиви та капітал, млрд. грн.



Припущення

- Обсяг роздрібного кредитування значно зростає з ринком (30% в пор. ~32%)
- Темп росту МСБ випереджає темп ринкового росту (64% в пор. з 22%), що спричинено низькою відправною точкою та доступом до 50% клієнтів МСБ
- Швидкі темпи зростання обсягу корпоративних клієнтів на 2020 – 2022 рр., з сповільненням зростання в «період навчання»
- ~10 млрд. існуючих державних пасивів монетизовано НБУ в 2018²
- Стан деривативів підкореговано на підставі очікуваного курсу обміну UAH-USD
- ~15 млрд. списання інших активів в 2017 р.
- Темп росту поточних рахунків склав 15%, відповідно до ринкового зростання, причому темп росту рахунків в гривнях є швидшим, ніж темп росту рахунків у валюті
- Депозити зросли на 8% в порівнянні з ~10% ринкового росту, причому депозити в гривнях зросли на ~12% (в пор. з ~15% ринкового росту), а депозити в валюті зросли на ~3-4% (в пор. з 5% ринкового росту)
- Додаткові запозичення відсутні: розширення кредитування фінансується пасивами
- Дивіденди після 2018 р., коли норматив достатності капіталу (CAR) перевищує 14%
- 0% коефіцієнту ризику на державні облігації; інші коефіцієнти ризику у відповідності з практиками банку та нормативами НБУ

1 В облігації входять ОВДП - 136 млрд., дисконт - (17,5) млрд. грн. та переоцінка 1,9 млрд. станом на 31.12.2017

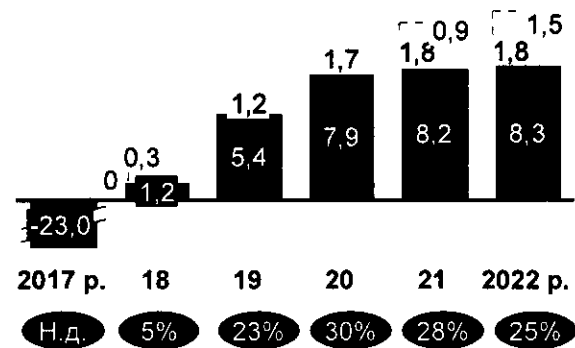
2 На момент монетизації облігацій на суму 10 млрд фінансових втрат визначено не було

3 Активи та пасиви не нижче запланованих об'ємів.

ПриватБанк вийде на прибутковість в 2018 та згенерує ~8 млрд. після 2020 р.

млрд. грн.

Чистий прибуток після вирахування податків

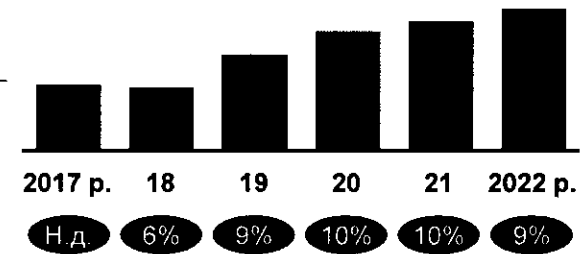


- «ПриватБанк» знову стане прибутковим в 2018 р.
- Валовий дохід до вирахування витрат внаслідок ризику подвоїться через 3-4 роки до суми ~30 млрд. грн.
- CoR залишиться на рівні ~10% впродовж 2018-19 рр. та стабілізується на 5% після 2021 р.
- Операційні витрати зростуть на 15% в середньому у рік впродовж 2017 – 2022 рр., у відповідності з ростом наявного доходу домогосподарств

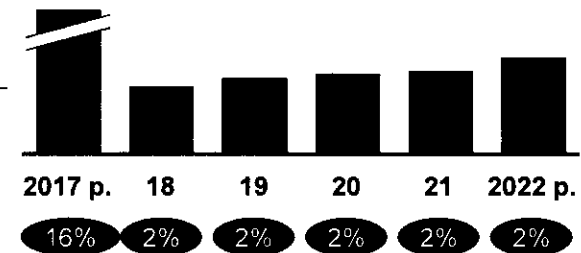
Списання активів на суму 1 ~22 млрд. грн. буде перекласифіковано з розділу інший дохід в розділ вартість ризиків Доходи та витрати не нижче запланованих об'ємів.

Аномальні повторні втрати в валюті Податки Чистий прибуток після вирахування податків

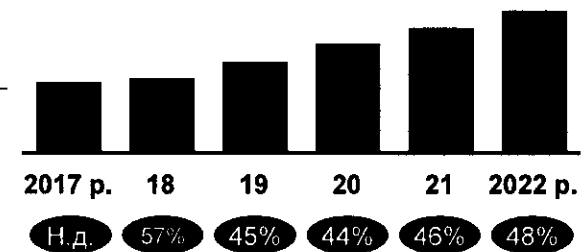
Валовий дохід до вирахування витрат внаслідок ризику



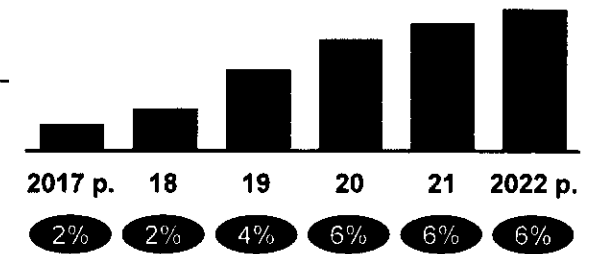
Вартість ризику (CoR)



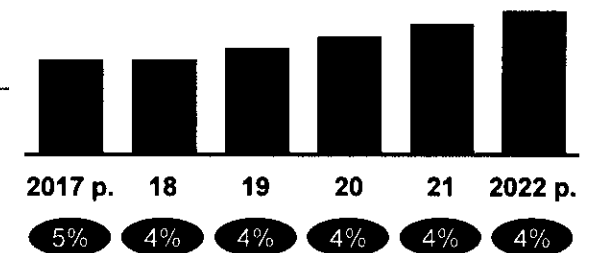
Операційні витрати



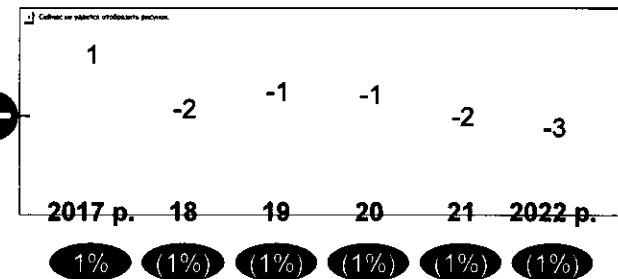
Чистий процентний дохід



Чистий комісійний дохід



Інший дохід



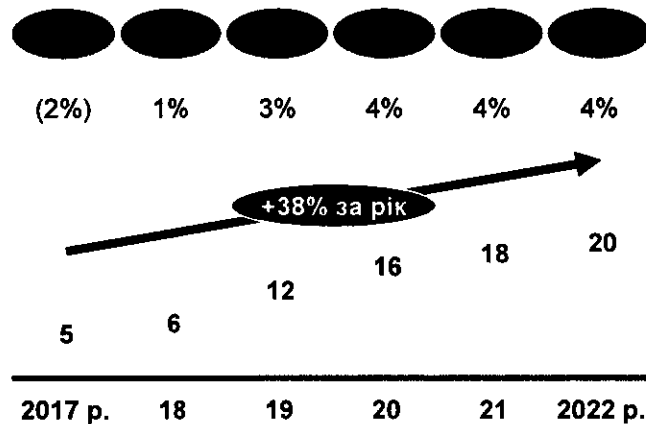
А Чистий процентний дохід зростає відповідно до ринкового зростання та продовжує стабілізуватись в рамках тренду зниження ставки по відсотках

млрд. грн.

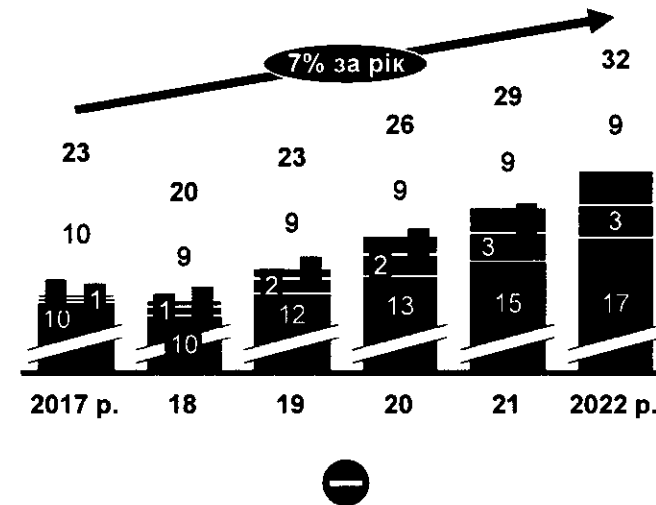
● NIM на кредитному портфелі (в пор. з середн. рівнем залучення коштів)
 ● NIM на портфелі облігацій НБУ (в пор. з середн. рівнем залучення коштів)

■ Інші
 ■ Корп. клієнти
 ■ МСБ
 ■ Фіз. особи

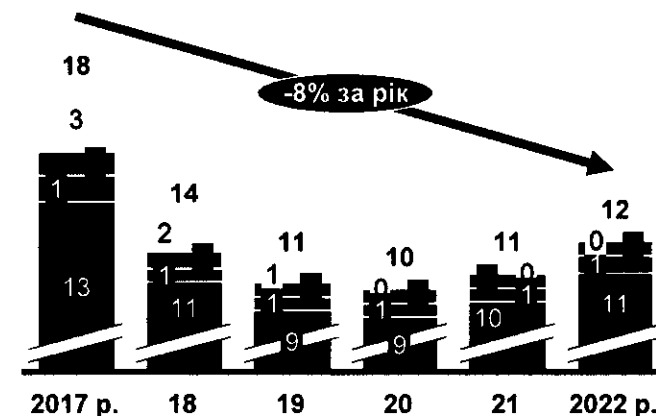
Чистий процентний дохід



Дохід з відсотків



Витрати на сплату відсотків



Припущення

- Ринкова доля роздрібного кредитування залишається на ~33-35%; доля в незабезпеченому кредитуванні зменшується з 45% до 40%, та в забезпеченому кредитуванні зростає з 8% до 20%
- Ринкова доля МСБ зростає з 5% до ~15%
- Ринкова доля корпоративного сектору зростає з <1% до 5%
- Відсутність прибутку з відсотків в токсичному портфоліо (4,9 млрд. грн. в 2017 р) впродовж 2018 – 2022 рр.

- Помірне зменшення ринкової долі пасивів фізичних осіб з 34% до 28%
- Ринкова доля пасивів МСБ та корпоративних клієнтів залишається незмінною
- Доля поточних рахунків в пасивах зростає (від ~30% до 38%)
- Відсоткова ставка знижується відповідно до ринкового тренду: напр., депозити фізичних осіб в грн., з 12% до 8%

Доходи та витрати не нижче запланованих об'ємів.

В Комісійний дохід зростатиме, проте нижче ринку, через високу конкуренцію та високий поточний рівень комісій в ПриватБанку

Стаття	Критерії	Історично							CAGR	Припущення	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.			
НСІ	Мережа POS-терміналів (тис. шт.)	130	150	170	190	210	230	250	12%	<ul style="list-style-type: none"> ~20 тисяч нових POS-терміналів додаються щорічно/ 	
	Фіз. особи									<ul style="list-style-type: none"> Зняття готівки та інші види комісійного прибутку з фізичних осіб драйвляться за рахунок депозитів та кредитів Комісійні збори незначно знижуються через високу конкуренцію та вищі, ніж загальні ринкові показники 	
	% пасивів фізичних осіб та кредитів (%)	Н.з	1,2%	1,2%	1,2%	1,1	1,1%	1,0 %			
	МСБ										<ul style="list-style-type: none"> Комісійний прибуток з МСБ та корпоративних клієнтів драйвляться за рахунок депозитів та кредитів Комісійні збори незначно знижуються через конкуренцію та вищі, ніж відповідні комісійні збори з МСБ, та вищими, ніж загальні ринкові показники
	% пасивів МСБ та кредитів (%)	Н.з	3,9%	3,2%	3,2%	3,1%	3,0%	2,9%			
	Корп. клієнти										
	% кредитів та пасивів корпоративних клієнтів (%)	Н.з	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0 %	1,0 %			
Платежі										<ul style="list-style-type: none"> Зменшення комісійного доходу через більш строгі перевірки щодо відповідності державним нормативам (~1,2 млрд. в цілому втрачено за 2018 – 2020 рр.) Прибуток з операцій по зняттю готівки драйвиться за рахунок депозитів фізичних осіб та поточних рахунків Комісійні витрати драйвляться як частина від комісійного доходу (~20%) 	
Зростання обсягу платежів (за рік) (%)	Н.з	20,8	4,5%	5,0%	5,6%	15,0 %	20,0 %				
В межах банку											
% пасивів фізичних осіб (%)	Н.з	2,0%	2,1%	2,0%	1,9%	1,8%	1,7%				
Витрати в % від доходу з платежів %	18,0 %	21,4 %	21,4 %	21,4 %	21,4 %	21,4 %	21,4 %				

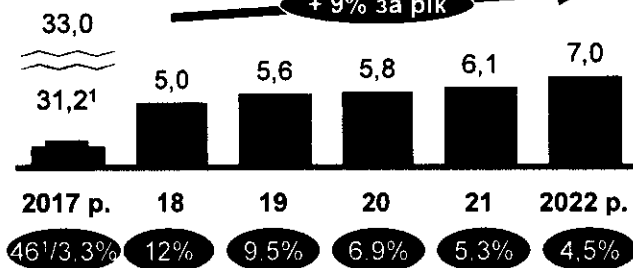
Вартість ризиків становитиме 4.5% в 2022 року

X%

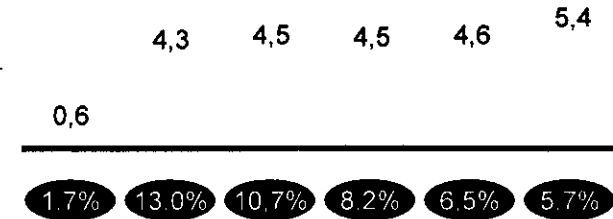
Вартість ризиків як відсоток від портфелю

млрд. грн.

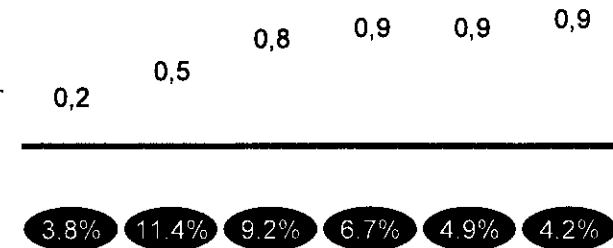
Вартість ризику



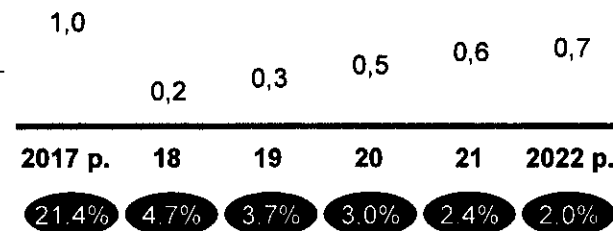
Вартість ризику фізичних осіб



Вартість ризику МСБ



Вартість ризику кредитування корпоративних клієнтів



Припущення

Вартість ризику фізичних осіб у відповідності до ринкової вартості ризику: загальний рівень ризику знижується з 13+% в 2018 р. до ~6% в 2022 р.

- Вартість ризику незабезпеченого кредитування фізичних осіб знижується з 13,2% в 2018 р. до 6,2% в 2022 р.
- Вартість ризику іпотечного кредитування знижується з 9,3% в 2018 р. до 2,3% в 2022 р.
- Вартість ризику автостраховання знижується з 11,2% в 2018 р. до 4,3% в 2022 р.
- Вартість ризику кредитування МСБ у відповідності з ринковою вартістю ризику, в той час як ринкова доля МСБ помірно зростає 1 – 2 п.п. / рік
- Вартість ризику кредитування корпоративних клієнтів у відповідності з ринковою вартістю ризику, в той час як ринкова доля корпоративних клієнтів помірно зростає від 1% до 4% в 2022 р.

1 Включає резерви на токсичний портфель

D Операційні витрати зростатимуть за рахунок зростання зарплат; проте повільніше зростання доходу через покращення операційної ефективності

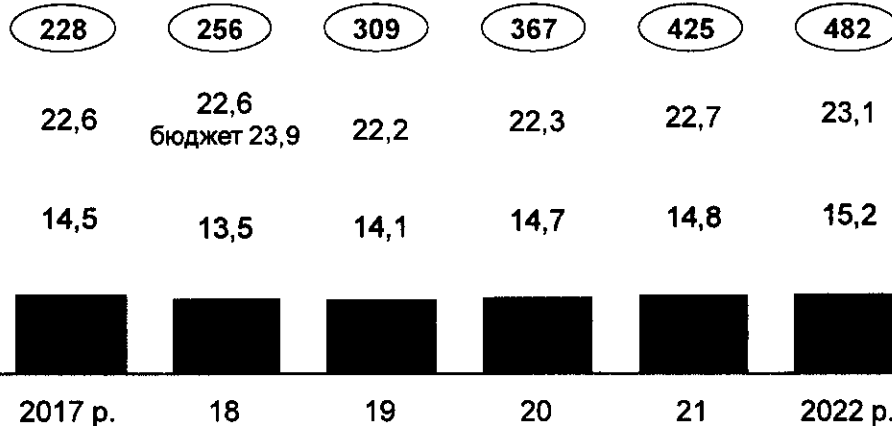
xx Витрати на працівника, тис. грн.
xx С/І (%)

Кількість філій

2 213 2 061 2 106 2 146 2 173 2 204

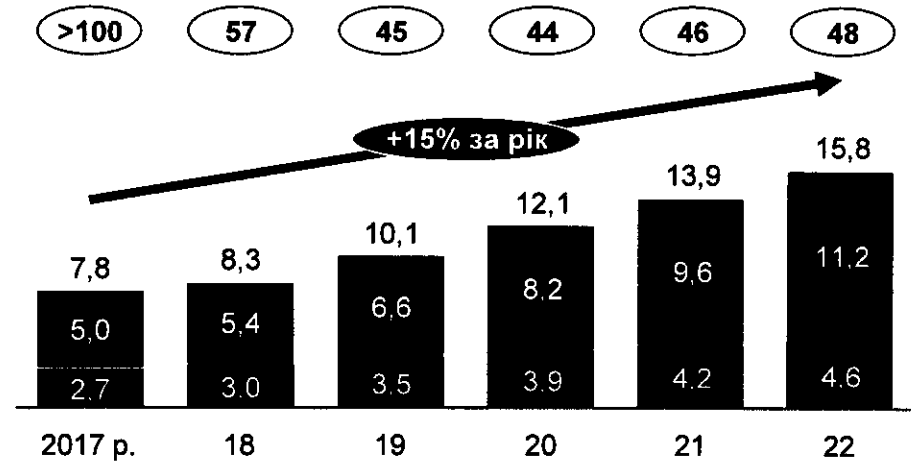
Кількість працівників, тис.

Працівники на місцях ■ Працівники у головному офісі



Операційні витрати, млрд. грн.

■ Операційні витрати на персонал ■ Інші операційні витрати



Ключові припущення:

- Програма оптимізації витрат на 2018 р.
- Кількість філій у 2019-2022 на базі:
 - Порівняння частки обсягу та частки філій
 - Порівняльний аналіз прибутку на працівника/філію
- Працівники не в філіях – у відповідності з порівняльним аналізом в бенчмарках СЕЕ
- Витрати на працівника – зростання у відповідності до зростання наявного доходу населення (disposable income)
- Інші витрати – зростання пов'язано зі зростанням штату та інфляцією

Витрати не нижче запланованих об'ємів.

Зростання кредитування, зниження вартості пасивів та нормалізація вартості ризику є основними важелями досягнення прибутковості у 2022

Розвиток прибутку ПриватБанка протягом 2017-22, Млрд. грн.

	2017	2022	Δ 2017-2022	Коментарі
Прибуток до оподаткування 2017			-29	
Списання старих кредитів			22	
Прибуток 2017 без токсичного портфеля			-7	
Зростання процентного доходу	23	32	9	Зміна процентного доходу обумовлена зростанням обсягів кредитування
Зниження процентних витрат	18	12	7	Зниження процентних витрат на 40% через зниження депозитних цін і погашення рефінансування НБУ
Зростання чистого комісійного доходу	11	16	5	Зростання чистої комісійної маржі складається зі збільшення вартості транзакцій і одночасного зниження цін
Зростання поточного ОРЕХ			9	
Покращення ефективності			2	
ОРЕХ з покращенням ефективності	8	16	8	Оптимізація відділень і штату принесє додаткові 1,6 грн млрд банку
Нормалізація вартості ризиків	14	7	7	Зниження вартості ризику з 46% до 4,6% буде компенсувати зростання обсягів
Інші доходи	1	-3	4	
Податки	-	2	2	
Прибуток після Оподаткування 2022			8	

- Бачення розвитку українського ринку
- Стратегічні опції для ПриватБанку
- **Створення підґрунтя для успішної трансформації**

Перші 6-12 місяців будуть найважливішими для успіху програми реформи



У трансформаційний період ПриватБанк повинен досягти радикальних змін у прибутковості

	2017 F	2018 F	2019 F	2017 р. порівняно з 2019 р.	
Баланс	Кредити фізичним особам	30	37	47	
	Кредити МСБ	2	7	10	
	Кредити юридичним особам	2	6	12	
	Депозити та поточні рахунки	194	214	235	1,2x
Прибутки та збитки	Чистий процентний дохід	5	6	12	
	Чистий комісійний дохід	11	11	12	
	Валовий дохід до вирахування витрат внаслідок ризику	15	15	22	1,5x
	CoR ¹	14	5	6	
	Операційні витрати	8	8	10	1,3x
	Чистий прибуток після оподаткування ¹	-7	1	5	

- Чистий приріст кредитів фізичним особам збільшиться на 17 млрд. головним чином за рахунок незабезпеченого кредитування
- ПриватБанк активує МСБ та корпоративний сектор для збільшення портфелю на 8 та 10 млрд. відповідно
- Депозити та ПР зростатимуть помірно (лише ~21% за 2 роки) через зниження відсоткових ставок
- Очікується, що валовий дохід збільшиться на 50% головним чином за рахунок збільшення чистого процентного доходу на 8 млрд. грн.
 - Чистий процентний дохід збільшиться лише на 12% за 2 роки, через покращення практики дотримання стандартів
- Ціна ризику має стабілізуватися на рівні 5-6 млрд. з покращеною організацією
- Операційні витрати за 2 роки мають зрости на 27%
- У 2019 році прибуток має досягти 5 млрд.

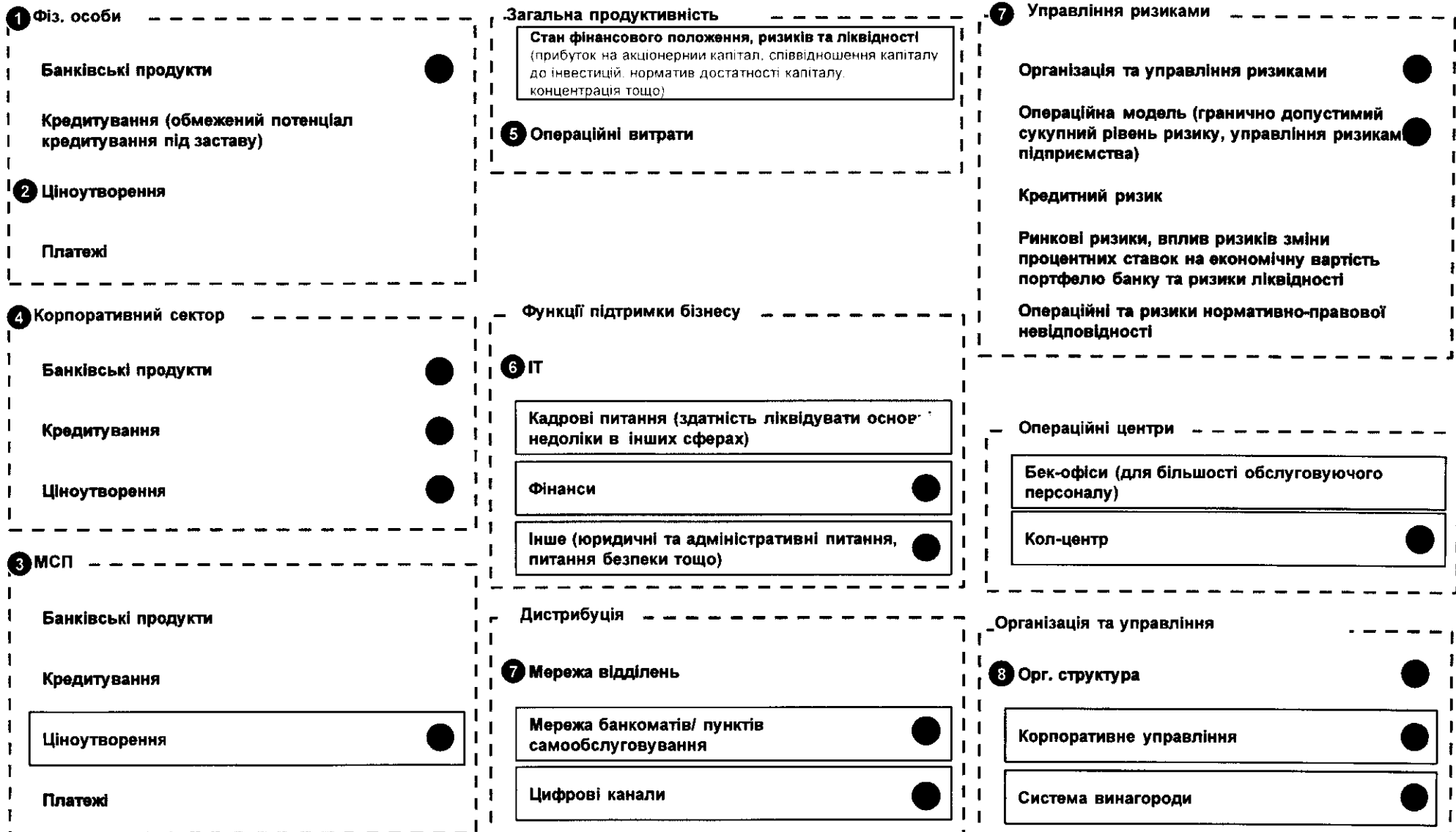
¹ За винятком непередбачених знижень вартості активів
Показники не нижче запланованих об'ємів

Базуючись на нашій оцінці, для успішної трансформації необхідно звернути особливу увагу на окремі напрямки



Основні проблеми
Певні проблеми
Зауважень немає
Оцінка відсутня

Подробиці нижче



Трансформаційна програма базується на чітко визначених заходах, завдяки яким прибуток ПриватБанку в 2018-2019 рр. може бути збільшено на 11-13 млрд. грн. (1/2)

Пріоритетні напрямки	Ключові спостереження	Основні пріоритети на наступні 18 місяців	Вплив на прибуток в 2018-2019 рр., млрд. грн.
1 Закріпити зростання роздрібного сегменту	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність чіткої конкурентної пропозиції на рівні банку (загальна конкурентна пропозиція для бренду ПриватБанку) Обмежені навички заставного кредитування Висока конкурентоспроможність та велика частка ринку платежів 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити загальну банківську споживчу вартість – розробити USP, встановити основні недоліки та оновити маркетингову стратегію Реорганізувати кредитування під заставу – оновити організацію продажів, покращити передові можливості та порядок розгляду звернень за кредитом Зміцнити бізнес платежів – збільшити майбутню ринкову частку та проаналізувати платежі на предмет невиконання нормативно-правових вимог 	2,0-2,5
2 Зменшити вартість пасивів	<ul style="list-style-type: none"> Висока вартість пасивів, спричинена високою вартістю депозитів та дорогим рефінансуванням НБУ Зниження інфляції дає банку можливість подальшого зниження вартості депозитів Відсутність сегментних/індивідуальних пропозицій по депозитам 	<ul style="list-style-type: none"> Продовжувати знижувати вартість пасивів – визначити та розподілити цілі зниження для продуктів, погасити дороге рефінансування НБУ Розробити сегментну пропозицію за продуктами пасивів у роздрібному секторі – визначити споживчі сегменти, встановити чутливість ціни за сегментом та оновити споживчу конкурентну пропозицію для кожного сегменту 	7,0-8,0
3 Активізувати МСБ	<ul style="list-style-type: none"> Обмежена сегментація клієнтів (2 сегменти, лише на основі розміру компанії) Неефективний порядок розгляду звернень за кредитом (тривалий строк прийняття рішення за кредитом та видачі кредиту) Прогалини в моделях обслуговування, системах винагороди та процесах продажів 	<ul style="list-style-type: none"> Оновити конкурентну пропозицію – розробити сегментацію клієнтів та конкурентну пропозицію по кожному сегменту Оптимізувати порядок розгляду звернень за кредитом – прискорити процес оцінки платоспроможності позичальника та представити систему кредитного моніторингу Модернізувати функцію продажів та модель обслуговування – змінити модель обслуговування на основі сегментації, модернізувати організацію, систему винагороди, процес продажу та покращити навички співробітників що взаємодіють з клієнтами 	0,4-0,5
4 Створення корпоративного сегменту	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність сегментації клієнтів Нечіткий розподіл між власною пропозицією продуктів та конкурентами Недосконалі кредитні процеси та процеси стягнення Прогалини у навичках співробітників які взаємодіють з клієнтами Неефективна організація (велика частка обслуговчого персоналу, низька виручка на співробітника) 	<ul style="list-style-type: none"> Оновити конкурентну пропозицію – розробити сегментацію клієнтів та споживчу вартість за окремим сегментом Оптимізувати процес розгляду звернень за кредитом – прискорити процес оцінки платоспроможності позичальника, розробити стратегію ризиків та ліквідувати недоліки стягнення у корпоративному секторі Реорганізувати функцію продажів та модель обслуговування – створити модель обслуговування на основі сегментації, оновити систему організації та винагороди, переглянути та оновити механізми та методи продажів 	0,3-0,4

Трансформаційна програма базується на чітко визначених заходах, завдяки яким прибуток ПриватБанку в 2018-19 рр. може бути збільшено на 11-13 млрд грн. (2/2)

Пріоритетні напрямки	Ключові спостереження	» Основні пріоритети на наступні 18 місяців	Вплив на прибуток в 2018-19 рр., млрд грн.
5 Реалізувати програму оптимізації витрат	<ul style="list-style-type: none"> Потенціал зменшення 100-300 відділень (неприбуткових або малоприбуткових) Потенціал оптимізації 1-2 тисяч працівників (згідно з функціональними бенчмарками) 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити цільовий розмір мережі – визначити верхньорівневі цілі і цілі з низу вгору і типи відділів для кожної «клітинки» ринку Провести програму оптимізації витрат – провести діагностику зверху вниз і з низу вгору, визначити потенціал оптимізації 	1.6-1.7
6 Посилити ІТ	<ul style="list-style-type: none"> Ключові платформи, які належать компанії Middleware Деякі недоліки у внутрішніх рішеннях – процесинг, система управління ризиками, фін. консолідація Відсутність довгострокового бачення розвитку ІТ Переважно власні рішення в архітектурі Нестабільна операційна модель – відсутність систематичної середньої керівної ланки, резервних процесів та процесів розподілу пріоритетів, необхідної документації 	<ul style="list-style-type: none"> Ліквідувати недоліки в наявних рішеннях – продовжувати переписувати всі проміжні процеси, модернізувати процесинг та вдосконалити рішення за управлінням ризиками Створити ІТ-стратегію банку – бачення ролі ІТ для кожного бізнесу та реалізації окремих ініціатив Створити нову ІТ-архітектуру – провести комплексну діагностику та створити цільову ІТ-архітектуру Оновити операційну модель та організацію – найняти 10-15 необхідних спеціалістів, розробити резервну систему та систему розподілу пріоритетів, провести діагностику та визначити цільову організаційну та операційну модель, перехід на єдине МФО 	
7 Покращення сфери управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність комітету з управління ризиками на рівні правління Відсутність централізованого підрозділу системи управління ризиками, які покривають усі типи ризиків Відсутність кредитного моніторингу та EWS Відсутність систем підтримки прийняття стратегічних рішень Відсутність системи оцінки операційних ризиків за винятком шахрайськими дій Відсутність другої лінії захисту щодо ринкових ризиків Концентрація уваги на нормативні показники лише у IRRBB та ліквідності 	<ul style="list-style-type: none"> Оновити управління та організацію – CRO, комітет по управлінню ризиками та програму підготовки/прийому на роботу Представити інтегровану систему управління ризиками – об'єднати всі ризики в одній функції, представити підрозділ управління ризиками та розробити протокол гранично допустимого сукупного рівня ризику Ліквідувати недоліки у кредитних ризиках – представити систему моніторингу та EWS, оновити дійсні та розробити необхідні моделі (тобто LGD) та інструменти стратегічних рішень Ліквідувати недоліки в інших ризиках – розробити системи оцінки операційних ризиків, оновити ринкові ризики, вдосконалити моніторинг ліквідності та IRRBB 	Основні платформи для прибуткового росту
8 Оновити організацію	<ul style="list-style-type: none"> Недоліки в організаційній структурі проти найкращої практики <ul style="list-style-type: none"> Відсутність керівників функцій підтримки Субоптимальні підрозділи компанії Відсутність функцій на рівні CEO-2 Висока норма управління (до 50 підлеглих) 	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність керівника функції підтримки (CRO) Згрупувати бізнес ланки у споживчі сегменти Додати відсутні позиції заступників генерального директора (наприклад, із закупівель) Зменшити кількість підлеглих до 5-10 	
9 NPL	<ul style="list-style-type: none"> Великий портфель NPL для відшкодування 	<ul style="list-style-type: none"> Досягнути відшкодування по всьому історичному портфелю 	
10 Проектний офіс	<ul style="list-style-type: none"> N.a. 	<ul style="list-style-type: none"> Створити команду для підтримки та керування програмою трансформації 	

Прямий зв'язок між операційним планом і КРІ для моніторингу Правлінням

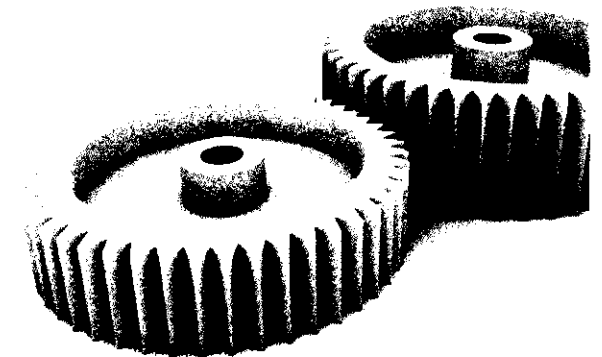
	Програми	КРІ для моніторингу	2017	2018	2019
1 Закріпити роздрібний ріст	<ul style="list-style-type: none"> Визначити загальну пропозицію банку Реконструювати заставне кредитування Посилити бізнес платіжів 	Обсяг кредитів, млрд. грн.	29.5	36.7	47.4
		ЧПД (як % від пасивів), %	26.8	23.1	22.9
		Чистий ком. дохід (NCI), млрд. грн.	5.4	6.1	6.9
2 Зменшити вартість пасивів	<ul style="list-style-type: none"> Продовжити зниження вартості пасивів Розробити сегментну пропозицію для продуктів пасивів 	Обсяг депозитів і рахунків млрд. грн.	194	214	235
		Витрати по відсотках як % серед. пасивів, %	9.0	7.5	6.0
3 Активізувати МСБ	<ul style="list-style-type: none"> Обновити конкурентну пропозицію Реконструювати кредитний процес Оновити функцію продажу та модель покриття 	Обсяг кредитів, млрд. грн.	2.1	6.5	10.1
		ЧПД (по середній вартості пасивів), %	17.4	14.4	13.9
		Чистий ком. дохід (NCI), млрд. грн.	0.5	0.5	0.6
4 Почати корпоративну роботу	<ul style="list-style-type: none"> Розробити конкурентну пропозицію Реконструювати кредитний процес Перебудувати функцію продажу та модель покриття 	Обсяг кредитів, млрд. грн.	2.2	5.6	12.2
		ЧПД (по середній вартості пасивів), %	8.9	7.0	6.9
		Чистий ком. дохід (NCI), млрд. грн.	0.1	0.2	0.3
5 Посилити ІТ	<ul style="list-style-type: none"> Закрити прогалини в існуючих рішеннях Розробити ІТ стратегію банку Розробити нову ІТ архітектуру Обновити операційну модель і організацію 	Досягнення основних етапів відповідно до схеми трансформації			
6 Покращити управління ризиком	<ul style="list-style-type: none"> Обновити керування і організацію Представити інтегроване управління ризиком Закрити прогалини в кредитах і інших ризиках Вести результати роботи з ризиками 	Вартість ризику, % серед кредитного портфелю	46 ¹ /3,3	12	9.5
		Адекватність капіталу, % активів, зважених по ризику	-	14	14
		Частка прострочених кредитів (викл. кред спадок, %)	40	<31	<20
7 Обновити організацію	<ul style="list-style-type: none"> Вести необхідні голови функціональної підтримки Розробити найкращу практику орг. структури Зменшити сферу контролю до 5-10 підлеглих 	Досягнення основних етапів відповідно до схеми трансформації			
8 Ввести програму оптимізації	<ul style="list-style-type: none"> Розробити цільовий розмір мережі і конфігурацію Ввести програму оптимізації витрат Ввести підхід бюджету з нуля 	# відділень, тисяч	2.2	2.1	2.1
		# штатних одиниць, тисяч	22.6	22.6 бюджет 23.9	22.2
		Загальні опер. витрати, млрд. грн.	7.9	8.3	10.1
Загалом	<ul style="list-style-type: none"> Згідно плану трансформації, привести ПриватБанк до прибутковості до 2018 	Відношення витрат до прибутку, %	60	57	45
		Чистий дохід, млрд. грн.	-23.0	1.2	5.4
		Рентабельність капіталу, %	-	5	23

1 Включає резерви на токсичний портфель
2 Всі показники не нижче запланованих об'ємів.

Від стратегічного плану до результатів: створення стійкої виконавчої платформи

Ключові фактори успіху для запровадження стратегічного плану

- 1. Оперативні плани для кожного з пріоритетних напрямків діяльності, зазначених у стратегічному плані:**
 - Ріст у секторах платежів та кредитування фізичних осіб
 - Зменшення вартості пасивів
 - Активізація сегменту МСБ
 - Створення корпоративного бізнесу
 - Впровадження програми скорочення витрат
- 2. 3 спеціальні програми – ІТ-план, управління ризиком та Організація – для зниження ризиків впровадження стратегії**
- 3. Вище керівництво (перші 2 рівні в організації) повністю залучені, та повністю володіють планами**
- 4. Навколо виконавчої платформи, яка знаходиться під контролем проектного офісу, створена прозора підзвітність з виділеними ресурсами**
- 5. Безпосередній зв'язок оперативного плану із комплектом КПЕ та контрольних точок для моніторингу виконавчим комітетом**



Місія та Слоган банку

Місія:

Надаючи фінансові послуги найвищої якості, ми допомагаємо економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії.

Слоган:

Банк для тих, хто йде вперед