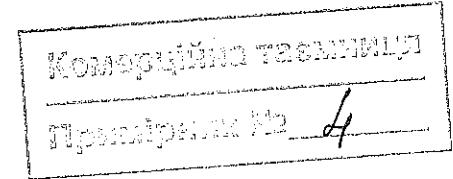


№1 серед провідних банків України

# Стратегія розвитку Ощадбанку на 2018 – 2022 роки

Конфіденційно | 06 лютого 2018



ВИСОКОРІВНЕВИЙ ОГЛЯД БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОЩАДБАНКУ

## Ощадбанк здійснив ряд вагомих позитивних перетворень, фокусуючись на зростанні прибутковості та зниженні ризиковості

### Досягнення Ощадбанку

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Роздрібний сектор</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Оптимізовано мережу відділень (за останні 3 роки закрито більше 1300 відділень), розроблено та впроваджено новий формат (550 відділень)</li><li>▪ Майже втрічі збільшена доля рику по депозитам населення (з 7% до 19%)</li><li>▪ Розвинуто новий сегмент VIP банкінгу для багатьох клієнтів</li><li>▪ Створено сильні компетенції на ринку торгового еквайрингу, залучені якісні клієнти включаючи найвідоміші міжнародні бренди</li><li>▪ Реалізовані інноваційні проекти у сфері електронної комерції та платіжних карток (безконтактні картки, Android Pay тощо)</li><li>▪ Розширене продуктову пропозицію у кредитуванні (напр. незабезпеченні кредити, автокредити, енерго-кредити) та нарощена доля ринку</li><li>▪ Пришвидшено процес прийняття рішень по кредитам (напр. іпотека, авто кредити) з декількох днів до декількох годин</li><li>▪ Розвиток дистанційних каналів, частка платежів в яких зросла з 22% до 50%</li></ul> |
| <b>ММСБ</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Створена найбільша база клієнтів, що мають рахунок в банку</li><li>▪ Розпочато розвиток продуктової пропозиції кредитних продуктів та карт</li><li>▪ Впроваджено якісну модель покриття клієнтів мікро сегменту</li><li>▪ Впроваджено гнуучку систему управління продуктивністю</li></ul>  |
| <b>Корпоративний сектор</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Створена найбільша база корпоративних клієнтів</li><li>▪ Розпочато розвиток крос-продажів некредитних продуктів (сформовано вертикаль продажів корпоративного бізнесу)</li><li>▪ Розширення продуктова пропозиція (напр. «Корпоративний залишок»)</li><li>▪ Поглиблена експертіза в роботі з ключовими корпоративними секторами (АПК, інфраструктура, енергетика)</li></ul>  |
| <b>Ризики</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Придано та прокалібровано скорингову модель для роздрібного сектору</li><li>▪ Проведена оптимізація кредитного процесу в роздрібному секторі та ММСБ (розроблено та проведено пілот диференц. кредитного процесу)</li><li>▪ Переглянута функціональна структура та повноваження з урахуванням стандартів з управління кредитним ризиком Basel II</li><li>▪ Переглянута та спрощена нормативна база з врахуванням кращих українських практик (політика управління, стрес тестування, ліміти, ін.)</li><li>▪ Орієнтація на обслуговування істотного зростання портфеля, а також на забезпечення підвищення його якості</li><li>▪ Проводиться автоматизація ключових елементів системи управління (оцінка, реагування)</li></ul>  |
| <b>IT</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Розроблена нова IT стратегія</li></ul>   |
| <b>Організація</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Підсилено основна команда менеджменту</li><li>▪ Розпочато скорочення персоналу</li><li>▪ Створено матрицю процесів та РМО для координації виконання всього портфелю проектів банку</li><li>▪ Ощадбанк визнано провідним банком України два роки поспіль в 2016-2017 роках</li></ul>  |

Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

ОЩАДБАНК

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ВИСОКОРІВНЕВИЙ ОГЛЯД БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОЩАДБАНКУ

## Ощадбанк успішно проходить процес трансформації

Ощадбанк здійснює успішну трансформацію...

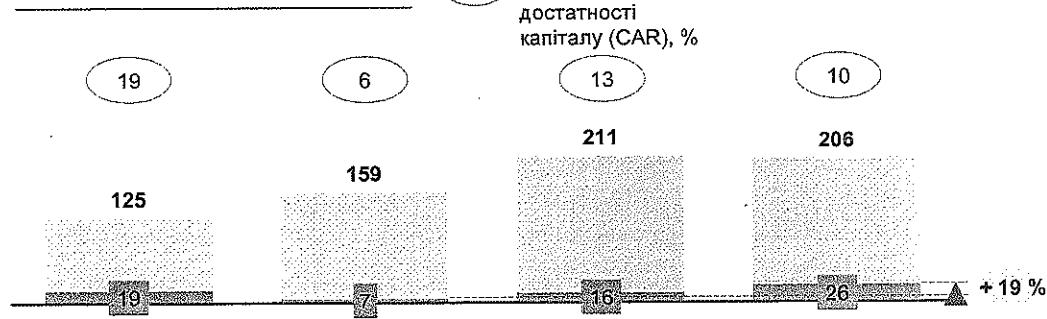
...на шляху до прибуткового та стабільного бізнесу

Активи та капітал, млрд грн

X Коефіцієнт достатності капіталу (CAR), %

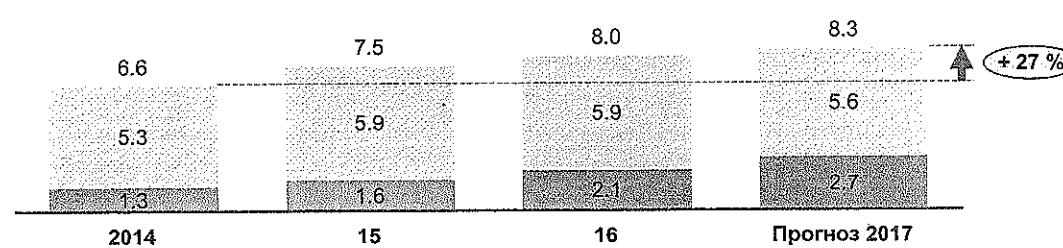
Активи

Капітал

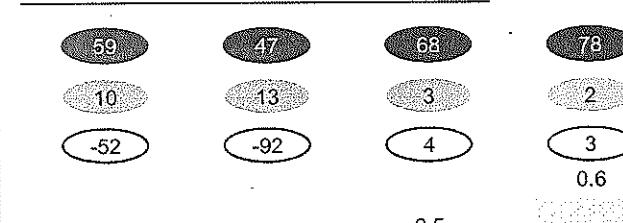


Операційний дохід банку, млрд грн

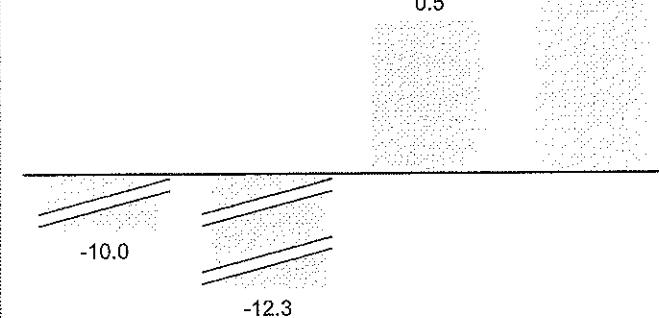
Чистий процентний дохід (NII)  
Чистий комісійний дохід (NCI)



Чистий дохід за період, млрд грн



0.6



Прогноз 2017

X Відношення витрат до доходу, %

X Вартість ризику, %

X Прибуток на акціонерний капітал, %

ОЩАДБАНК

ОІІ БАНК МОЛДОВА

Високорівневий огляд бізнес-моделі Ощадбанку

## Ощадбанк має за мету завершити трансформацію та повернутись до стійкого росту у наступні 5 років

### 2014 - 2019 pp. Виконання програми відновлення

- Зменшити або зарезервувати основні ризики
- Привести CoR на новий портфель до галузевої норми
- Забезпечити фінансування для компенсації додаткового резервування та стимулювання росту

Новий об'єктив встановлюється з НБУ та власниками

### 2016 - 2022 pp. Стійкий розвиток бізнесу

- Переглянути бізнес та операційну моделі, вкл. роздрібну мережу, IT інфраструктуру тощо
- Генерація позитивного доходу на акціонерний капітал (ROE) та цінності для акціонерів
- Зростання кредитування для підтримки розвитку української економіки
- Продаж 20% акцій міжнародним фінансовим установам

БАЗОВИЙ ПРОГНОЗ БАНКІВСЬКОГО РИНКУ ДО 2022 РОКУ

## Економічне відновлення України разом з регуляторними реформами має стимулювати прискорене зростання банківського сектору

### Ключові спостереження та очікування

- Депозити продовжуватимуть зростати внаслідок зростання наявного доходу та відновлення довіри до банківської системи
- Очікується, що корпоративне кредитування зростатиме дещо швидше ніж номінальний ВВП
- Розвиток роздрібного кредитування після 2019 року має прискоритися, коли облікові процентні ставки знизяться до однозначного рівня
  - Сектор забезпечених роздрібних кредитів зростатиме швидше, ніж незабезпечених, проте їх частка в складі загального кредитного портфелю залишатиметься незначною
- Значне зниження прострочених кредитів в системі в період до 2022 р. за рахунок списання старих прострочених кредитів та більш відповідального ставлення до кредитування нових клієнтів
- Банківський сектор стане більш ефективним і здоровим, за умови впровадження реформ в рамках стратегії НБУ на період до 2020 року



### Основні показники банківського сектору

2014-16 pp. 2017-22 pp.

|   |     |    |
|---|-----|----|
| Облікова ставка на кінець періоду, %                                    | 14  | 6  |
| Зростання депозитів CAGR, %   | 9   | 13 |
| Зростання чистих роздрібних кредитів, CAGR, %                           | -22 | 31 |
| Зростання чистих кредитів в корпоративному секторі <sup>1</sup> CAGR, % | -19 | 14 |
| Співвідношення чистих кредитів/депозитів, на кінець періоду, %          | 65  | 72 |

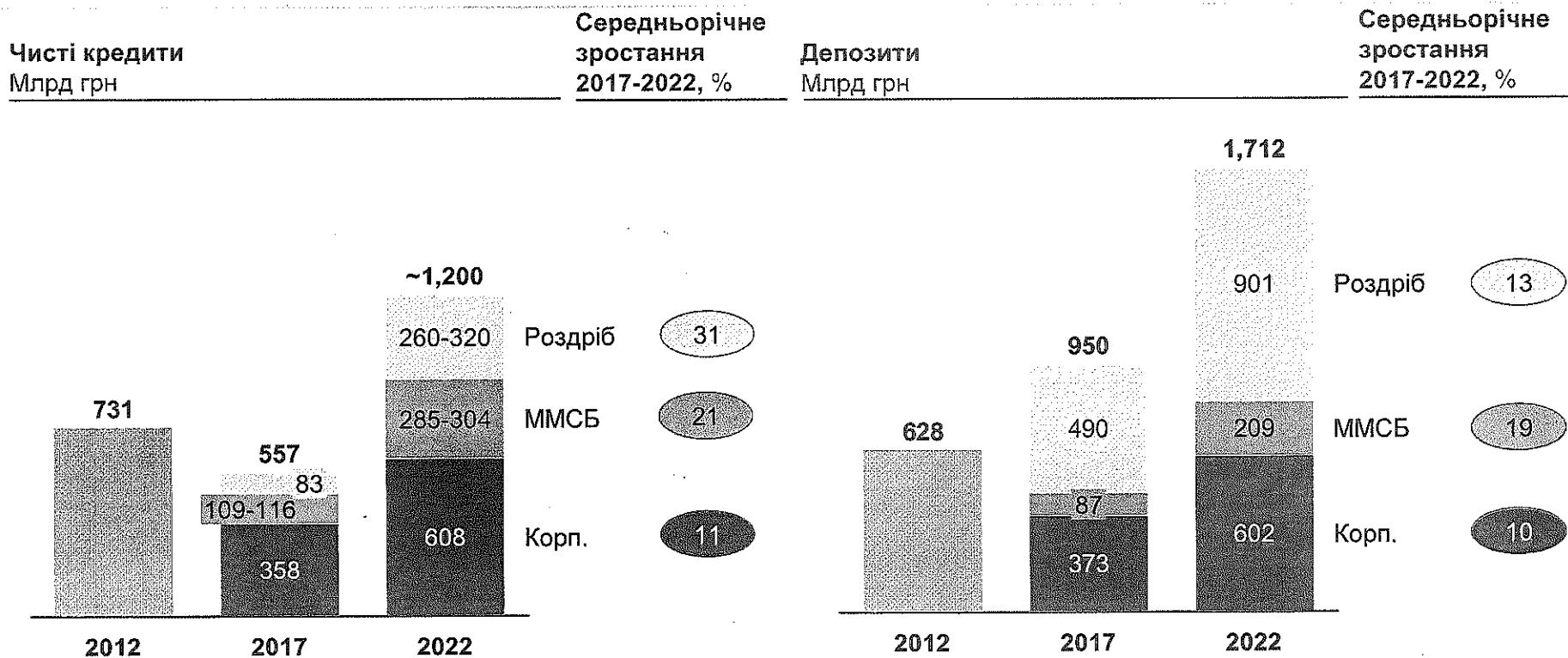
<sup>1</sup> Включає усі кредити корпоративному сектору; ММСБ та великий корпоративний сегменти

ОЩАДБАНК

МІРБАНК, КОР КІМІА

БАЗОВИЙ ПРОГНОЗ БАНКІВСЬКОГО РИНКУ ДО 2022 РОКУ

## Ріст банківського сектору має прискоритись до 2022 року, особливо у роздрібному сегменті



Джерело: Panorama, аналіз робочої групи

Комп'ютерна обробка даних  
Банк Ощадний

ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ

## Стратегічні питання та критерії успіху Ощадбанку

### Стратегічні питання Ощадбанку

#### Стратегічні питання

- Яку долю ринку, структуру та розмір корпоративного портфелю нам потрібно мати у 2022 році для утримання лідеруючої позиції на цьому ринку?
- Як нам максимально використати можливість зростання ринку ММСБ, враховуючи наш апетит до ризику та операційну модель?
- Як максимізувати вартість роздрібного сегменту бізнесу, враховуючи структуру нашої клієнтської бази та невикористаний потенціал роздрібного кредитування
- Яку роль матиме соціальна функція в рамках нашої бізнес моделі? Як нам підтримувати фінансову інклузивність банківської системи з мінімальними витратами? Яка може бути в цьому роль потенційних бізнес-партнерів?
- Які зміни необхідні в роздрібній мережі для приведення її ефективності у відповідність до найкращих практик?
- Як максимізувати вартість існуючого портфелю проблемної заборгованості?
- Які зміни необхідні в операційній моделі, ІТ, функції ризиків для забезпечення виконання бізнес цілей банку?
- Як залучити професійні кадри в умовах дефіциту талантів та демографічних тенденцій?
- Який розмір додаткової капіталізації необхідний для створення стійкої бізнес моделі та розвитку банку (з урахуванням ринкової дохідності ОВДЗ)?

#### Необхідні умови

- Які навички нам необхідні для забезпечення швидкої трансформації та створення максимальної корисності на ринку, що відновлюється?
- Які зміни необхідні у моделі корпоративного управління банком?
- Яка наша стратегія залучення зовнішніх інвесторів (зокрема, ЄБРР)?

### Стратегічні цілі



- ✓ Максимізація вартості для акціонера
- ✓ Реалістичність досягнення цілей
- ✓ Сприяння залученню зовнішнього інвестора

ОЩАДБАНК

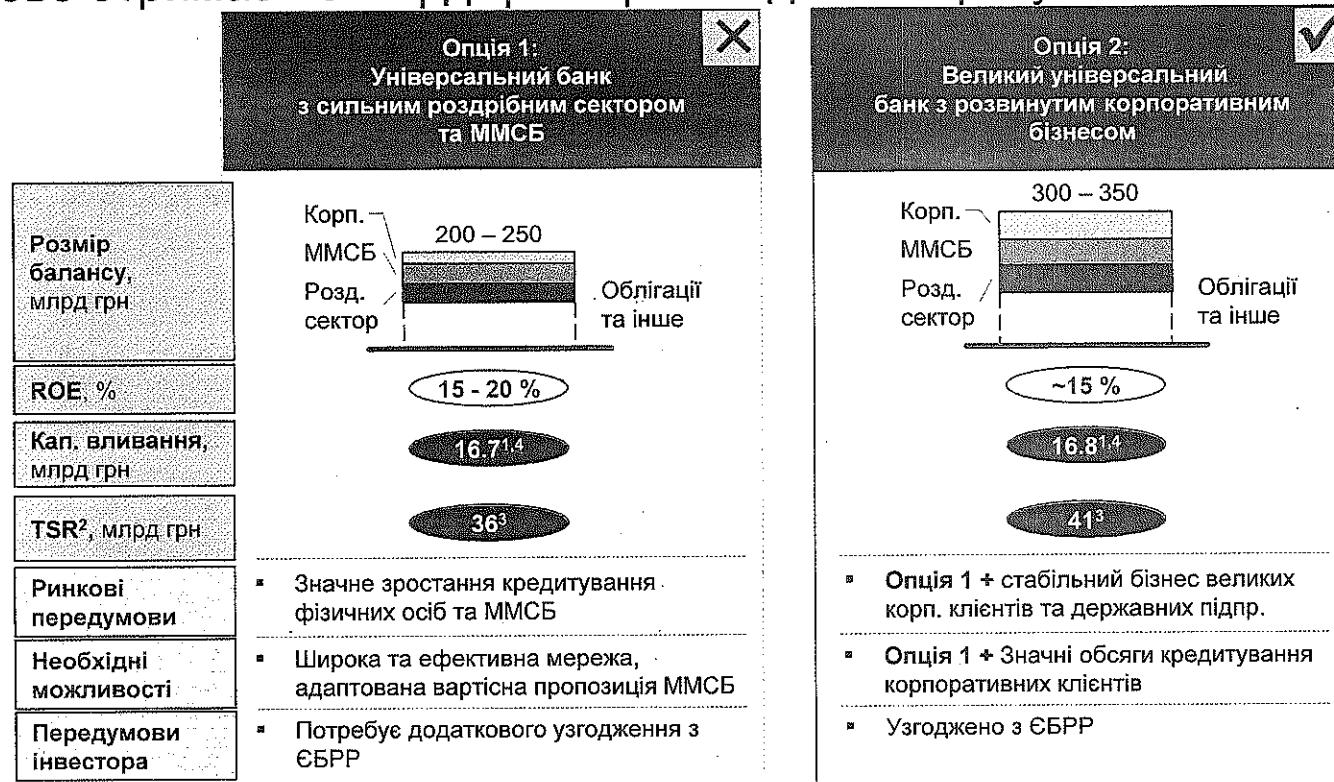
МІЛІАРДИ НОВІ КРАЇНИ

ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ – ОПЦІЇ

## Опція 2 «Великий універсальний банк» є більш оптимальною, тому що акціонер додатково отримає ~5 млрд грн вартості до 2022 року



Поточний обраний варіант

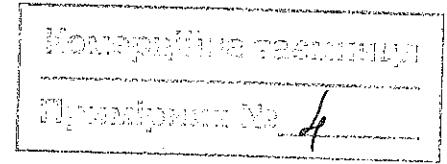


1 При CAR 14% у 2022. У разі опції 1 необхідний капітал не змінюється, так як банк потребує менше капіталу для росту, проте заробляє менше процентного доходу

2 Дивіденди та вартість банку (20% у 2019 та 80% у 2022 році). Р/В: Опція 1 – 1.5. Опція 2 – 1.3

3 Недисконтувані доходи без врахування доказітальнізації

4 Після завершення розрахунків та схвалення проекту стратегії правління банку, капітал банку згідно рішення КМУ було поповнено на суму 5,75 млрд. грн.



ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ

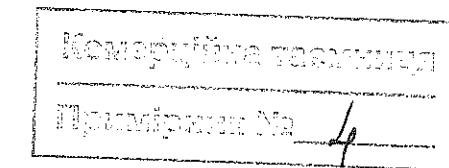
## Опція 2 відповідає стратегічним пріоритетам банку

| Стратегічний імператив  | Максимізує вартість     | Сприяє залученню інвесторів  |                                     |                                     |
|---|-------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
|   |                         | Реалістична  | Інноваційна                         |                                     |
| Бути банком № 1, що активно бере участь у розбудові нової України | 1. Корпоративний бізнес | Утримувати значний портфель в корпоративному сегменті для підтримки розміру активів (зростання кредитного портфелю, з 66 млрд грн до ~110 млрд грн, на рівні з ринком)   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 2. ММСБ                 | Нарощувати кредитування ММСБ у прибутковий спосіб, із застосуванням низькозатратної операційної моделі (досягти долі на ринку у 7-10% з ~30 млрд грн в кредитах)   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 3. Розрібний бізнес     | Збільшити роздрібне кредитування за рахунок нарощування забезпечених кредитів та кредитних карток (з ~4 до ~33-39 млрд грн в кредитах); збільшити присутність у сегменті заможного населення та продовжувати виконувати соціальні зобов'язання                           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 4. Мережа відділень     | Створити прозорість щодо витрат на виконання соціальних зобов'язань, закрити неефективних відділень та зменшення розміру мережі до 1900-2100 відділень, переведення відділень у більш приступні локації, переворотування засобів зваження (спільнотних до 1000)          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 5. ІТ                   | Побудувати централізовану технологічну основу банку, яка стабілізувати бізнесу, посилити інформаційну безпеку, розвинуті клієнтське обслуговування у цифрових каналах  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 6. Операційна модель    | Централизувати функції підтримки та покращити бізнес процеси, що мінімізувати витрати та підвищити масштабування бізнесу та підвищити швидкість реагування   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 7. Ризики               | Покращити навики оцінки ризиків для того, що обезпечно розширенняться в нові географічні та продуктovі сегменти, та утримувати низький рівень застроєністю (~3% ХБ, <6% в ММСБ, ~10% в садово-огородничому кредитуванні та ~16% в індивідуальних секторах фізичних осіб) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 8. NPL                  | Визначити підхід до повернення неприміжних кредитів та максимізувати запишкову вартість для акціонерів   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | 9. Організація          | Забезпечити стабільний притримок талантів для систематичного покращення управління на всіх рівнях організації  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

ОЩАДБАНК

ОЩАДБАНК. РІВНЯННЯ

Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи



ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ – КОРПОРАТИВНИЙ БІЗНЕС

## 1 Утримувати долю на ринку в корпоративному секторі

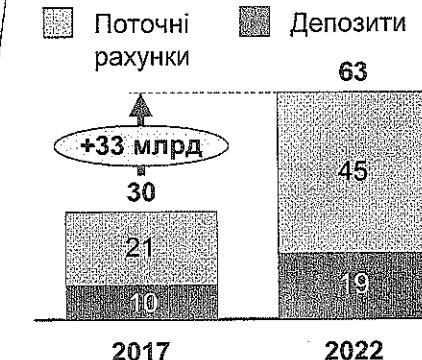
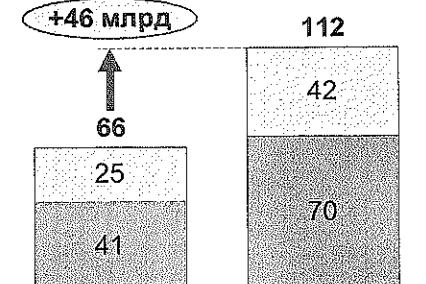
|              | Ринкова доля 2017, %     | Стратегічне обґрунтування  | Цільова доля на ринку в 2022 році |
|--------------|--------------------------|--|-----------------------------------|
| Кредитування | ДП ~35%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ощадбанк має конкурентні переваги та бізнес-стосунки з державними підприємствами</li> <li>Реформа корп. управління ДП суттєво зменшить некредитні ризики кредитування ДП</li> </ul>   | ~30%                              |
|              | Приватні корпорації ~14% | <ul style="list-style-type: none"> <li>Банк має суттєву експертизу та бізнес-стосунки в сегменті великих корпорацій</li> <li>Ощадбанк планує суттєву трансформацію моделі обслуговування середнього корпорату</li> </ul>   | ~15%                              |
|              | Всього 18% <sup>1</sup>  |  | 18%                               |
| Депозити     | Поточні рахунки ~8%      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сегмент корпоративних депозитів має високу прибутковість і грає важливу роль у зниженні вартості пасивів для банку загалом</li> <li>Ощадбанк займає вдвічі більшу ринкову долю у кредитуванні і має значний потенціал зростання долі депозитів серед існуючих клієнтів</li> <li>Банк провидить суттєве вдоєконалення вартісної пропозиції транзакційного бізнесу</li> </ul> | 10%                               |
|              | Депозити 8%              |  | ~11%                              |
|              | Всього 8%                |  | ~11%                              |

1 Без запланованого резервування ~17 млрд грн

Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

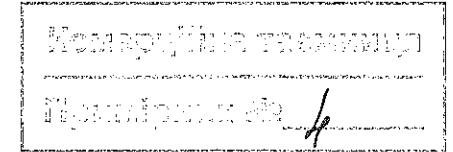
Влив на баланс Ощадбанку, млрд грн

ДП Приватний сектор



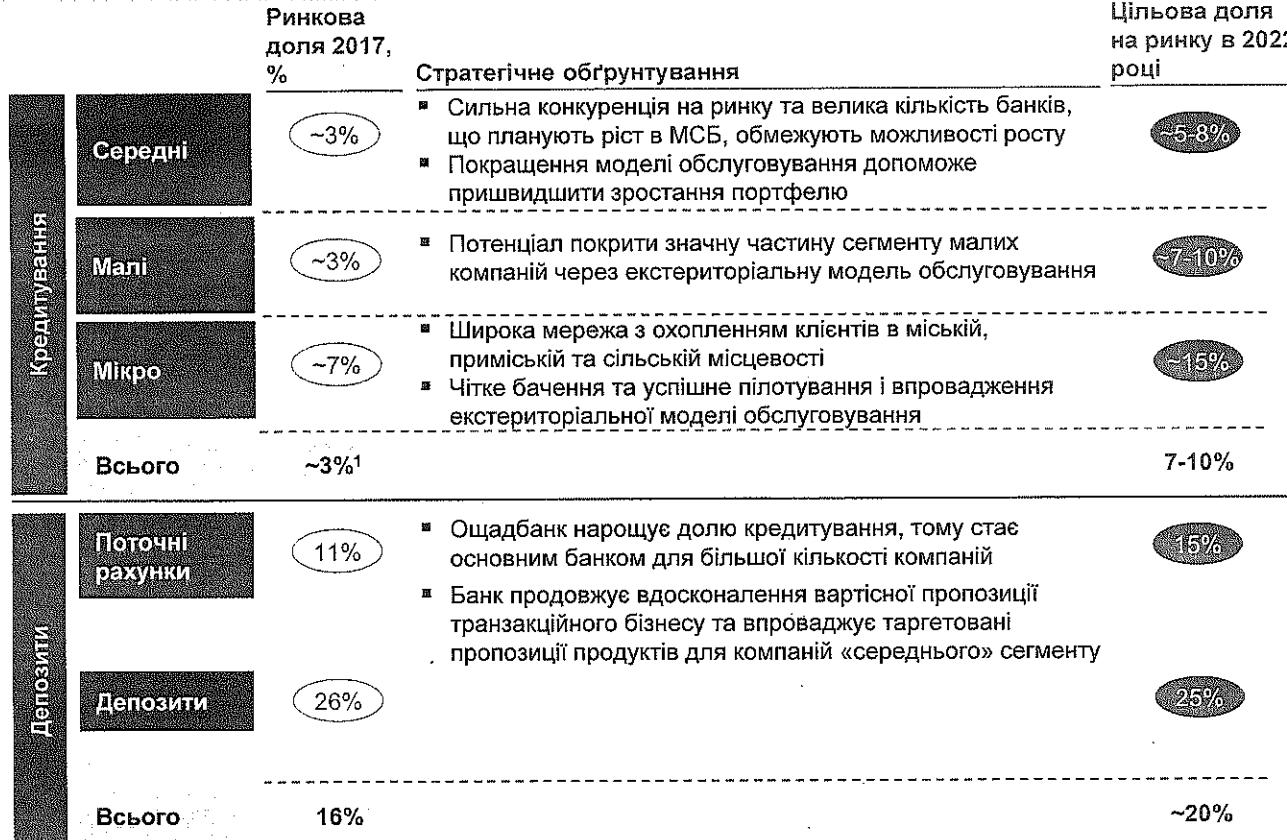
ОЩАДБАНК

НОВИЙ БАНК НОВОЇ КРАЇНИ

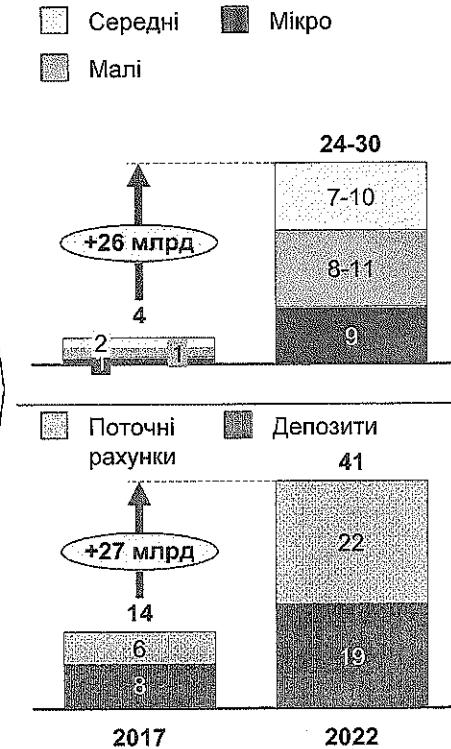


ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ – ММСБ

## 2 Помірно збільшити ринкову долю в ММСБ



Вплив на баланс Ощадбанку, млрд грн



1 Виходячи з обсягу валового кредитування, що був забюджетований на кінець 2017 р.

Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

ОЩАДБАНК  
НІЙ БАНК КОЛІ КРАЇНА

ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ – РОЗДРІБНИЙ БІЗНЕС

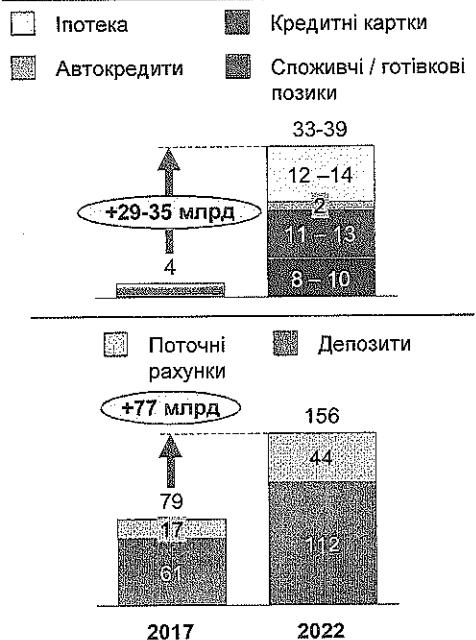
### 3) Ощадбанк може потроїти свою долю в секторі роздрібного кредитування до 2022 р.

|              | Ринкова доля у 2017 р., %    | Якісні корегування | Цільова доля на ринку в 2022 р., % |
|--------------|------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| Кредитування | Іпотека                      | 7                  | 17 – 19                            |
|              | Автокредити                  | <2                 | 8 – 10                             |
|              | Кредитні ліміти / картки     | 8                  | 12 – 14                            |
|              | Споживчі / готівкові кредити | <1                 | 7 – 9                              |
| Всього       |                              | 41                 | 11 – 13                            |
| Депозити     | Поточні рахунки              | 13                 | 14                                 |
|              | Депозити                     | 18                 | 18 – 20                            |
|              | Всього                       | 17                 | 17 – 19                            |

1 з чистого кредитування в грн і валюті

Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

Вплив на баланс Ощадбанку, млрд грн



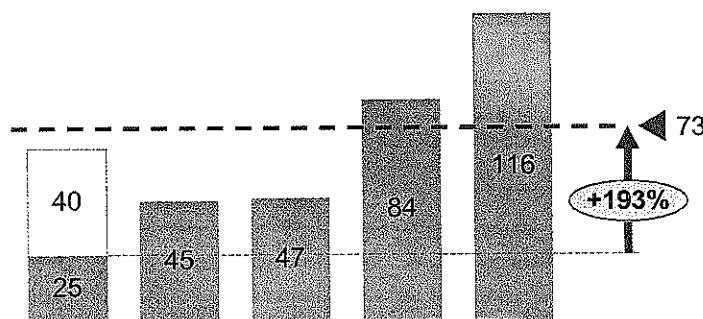
ОЩАДБАНК

МІЛІАРДИ ГРН

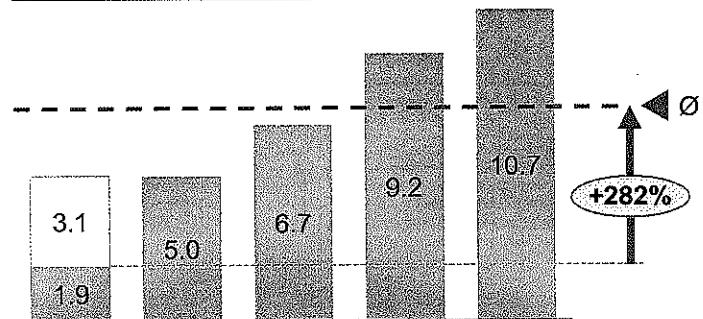
ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ – МЕРЕЖА ВІДДІЛЕНЬ

## 4 Ощадбанк має значний потенціал скорочення кількості відділень

Обсяги кредитів та депозитів на відділення, млн грн



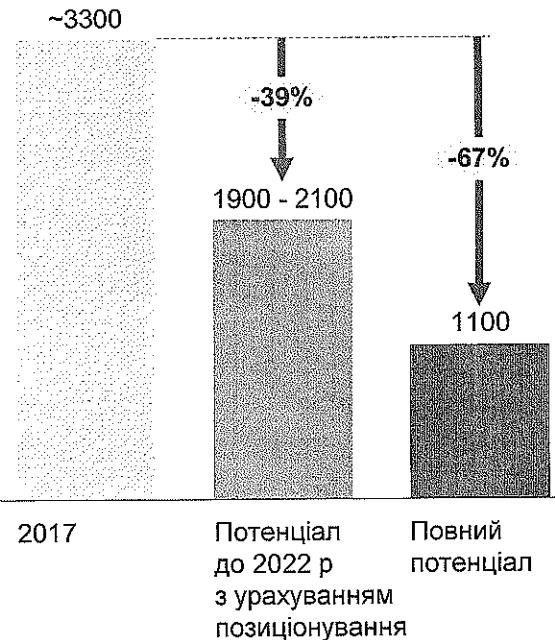
Кількість клієнтів на відділення, тис.



### Стратегічне позиціонування

- Залишатися Банком №1 в Україні по покриттю та присутності у всіх районах України
- Продовжувати підтримку клієнтів, там де Ощадбанк є єдиним способом залучення до фінансових послуг

### Потенціал скорочення мережі



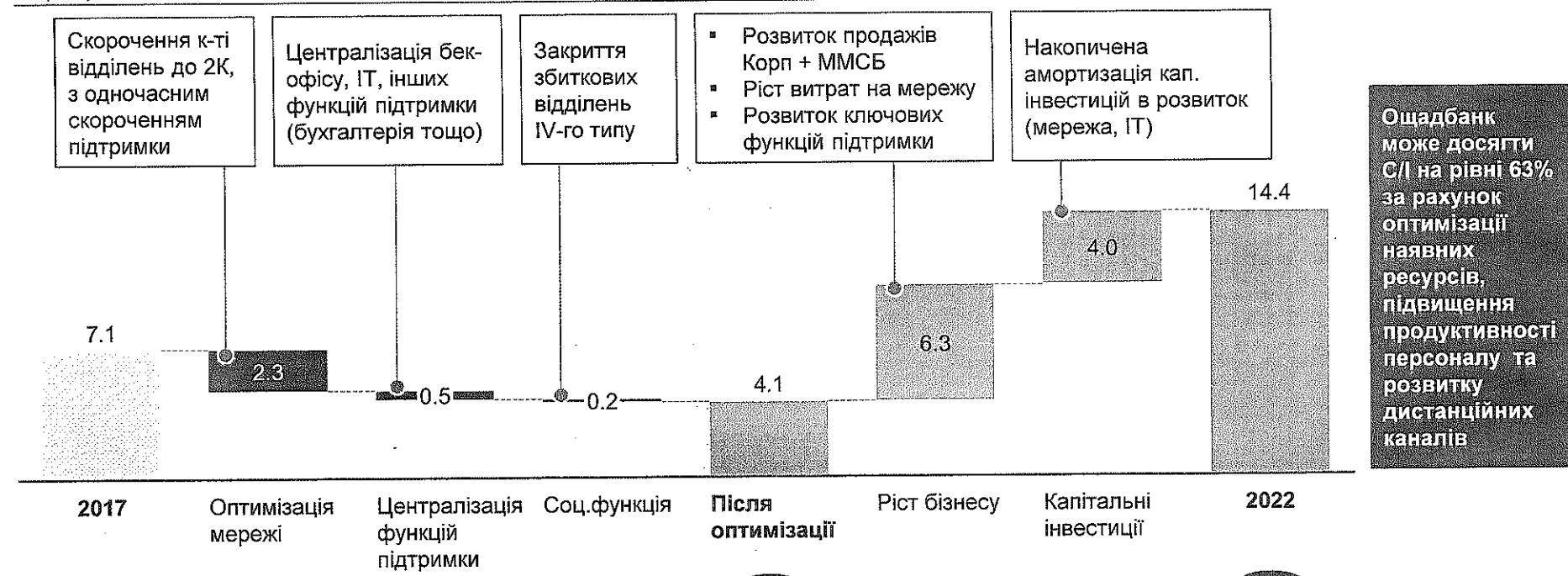
Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

ОНОВЛЕНА СТРАТЕГІЯ ОЩАДБАНКУ ДО 2022 РОКУ – ОПЕРАЦІЙНА МОДЕЛЬ

## 6) Оптимізація витрат Ощадбанку дозволить забезпечити подальший ріст бізнесу з високим рівнем ефективності

Розвиток операційних витрат Ощадбанку  
Млрд грн

Нормалі-  
зований  
CIR, %



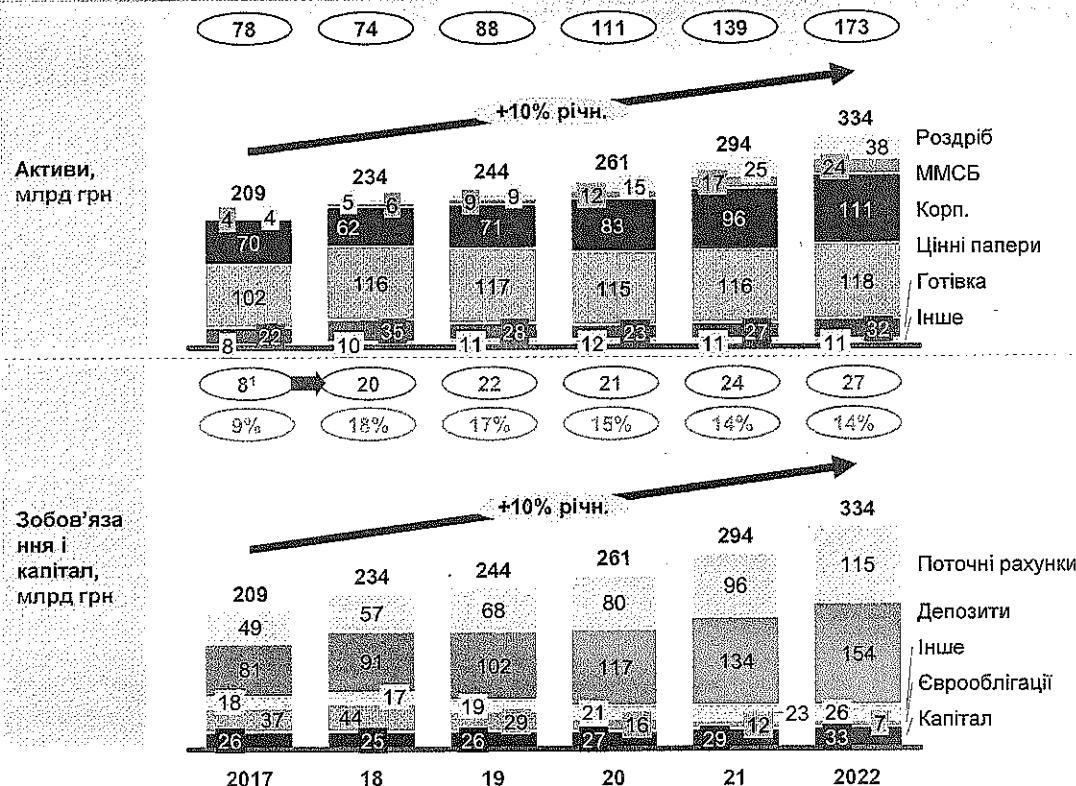
Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

ОНОВЛЕННІ РОЗРАХУНКИ

- xx Чистий кредитний портфель, млрд грн
- xx Регулятивний капітал, млрд грн
- xx Н2, %

БІЗНЕС ПЛАН – ПРОГНОЗ ДО 2022 РОКУ

## Ощадбанк планує істотне нарощення активів до 2022 року паралельно з проведенням суттєвої трансформації



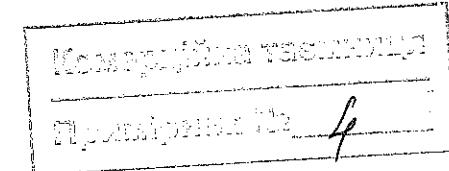
### Припущення

- Суттєве збільшення ринкової долі в:  
Роздрібному секторі: з 5% до 12%  
ММСБ: з 3% до 8%
- Дорезервування портфелю в 2018 році на 17,5 млрд грн
- Часткове відновлення ринкової частки в корпоративному кредитуванні до рівня перед дорезервуванням (до 19%)
- Вартість цінних паперів та опціону розрахована на базі прогнозних значень валютного курсу та відсоткових ставок
- Допускається підтримання розміру портфелю цінних паперів (115 млрд грн. після проведення докапіталізації за рахунок ОВДП)
- Погашення/рефінансування єврооблігацій в залежності від кон'юнктури ринку
- Поглиблення співробітництва з МФО
- Агресивне зниження Нормалізований CIR до 63% у 2022 році
- Незначний ріст частки ринку депозитів ММСБ та корпоративного сектору
- Агресивна переоцінка депозитів до ринкового рівня до 2020 року
- Докапіталізація 16.8 млрд грн у 2017 році у вигляді ОВДП

! Докапіталізація цінними паперами з ринковою дохідністю

1) До докапіталізації. Враховуючи НКР 12.5 млрд грн

Джерело: звіти МСФО, Ощадбанк, аналіз робочої групи



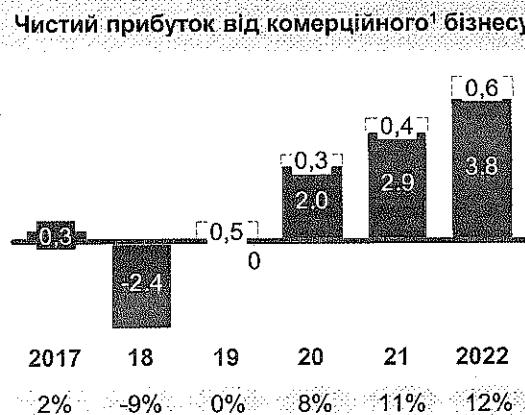
БІЗНЕС ПЛАН – ПРОГНОЗ ДО 2022 РОКУ ВЕРСІЯ БЕЗ «ВОЛАТИЛЬНИХ» ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ

ОНОВЛЕННІ РОЗРАХУНКИ

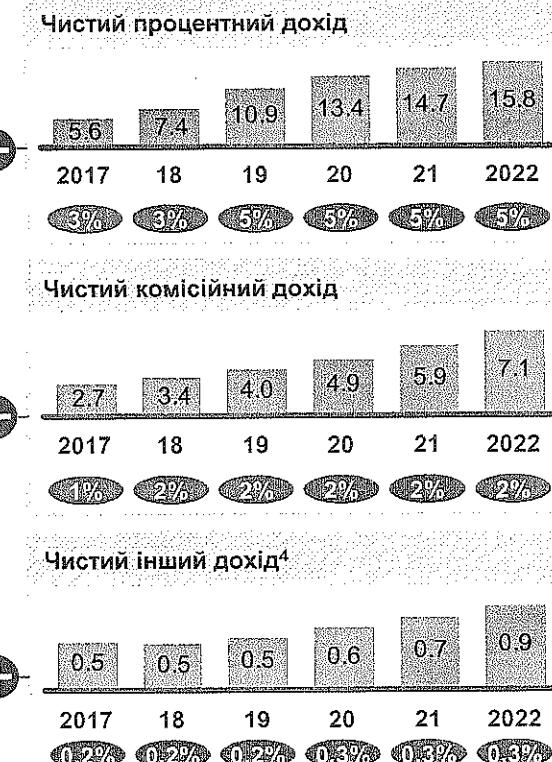
## Банк виходить на стабільну прибутковість починаючи з 2020 року

Млрд грн

ROE (%) % Активів (%) Нормалізований СІР<sup>2</sup> Податки Чистий прибуток після дорезервування



- Починаючи з 2020 року основний бізнес Ощадбанку має вийти на стабільну прибутковість
- До 2022 банк може вийти на ROE основного бізнесу ~12%

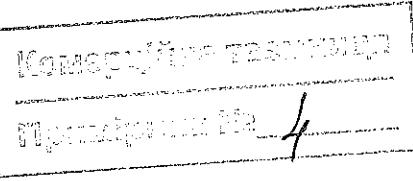


1 Включає кредитний портфель на портфель цінних паперів без ОВДП

2 Витрати до Процентного та Комісійного доходу (без іншого чистого доходу)

3 Прогноз операційних витрат зроблений на основі очікувань менеджменту банка

4 Не включаючи переоцінку валютної позиції, опціону та цінних паперів



ОНОВЛЕННІ РОЗРАХУНКИ

Ілюстративно

НЕОБХІДНА ДОКАПІТАЛІЗАЦІЯ

# Докапіталізація 16.8 млрд грн у 2017 році дозволить Ощадбанку мати Н2 у 2022 році на рівні 14%

(1) Ефект проблемних кредитів

Враховуючи втрати від реструктуризації відсотків

20.0  
(17.5)  
2.5

(2) Внутрішня генерація капіталу<sup>6</sup>, 2018-2022

3.7  
25.3  
(78.4)

Докапіталізація до 12% несе суттєві ризики невиконання плану зі зростання кредитування

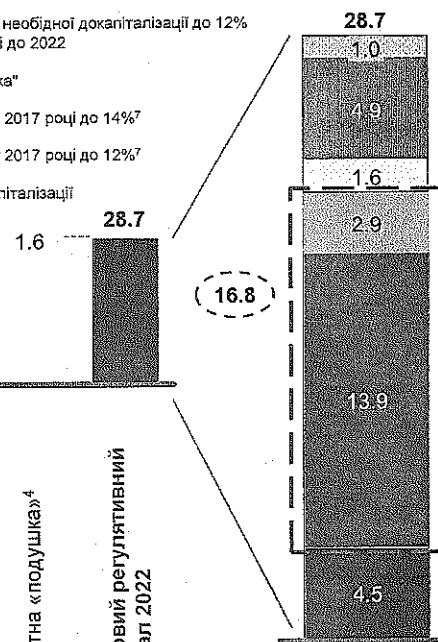
Інвестиції в IT  
(2.6)  
Економія Адмін Витрат за рахунок покращення ефективності

Податки та інше<sup>2</sup>  
Дивіденди

Регулятивний капітал 2022  
Необхідний капітал для 12% при докапіталізації у 2022 році  
Необхідний капітал для 14% при докапіталізації у 2022 році

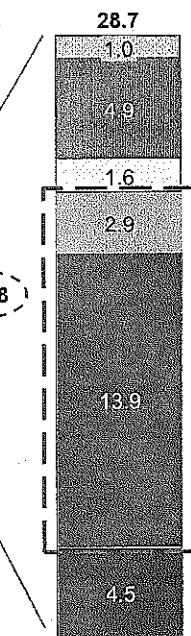
Валютна «подушка»<sup>4</sup>

Цільовий регулятивний капітал у 2022

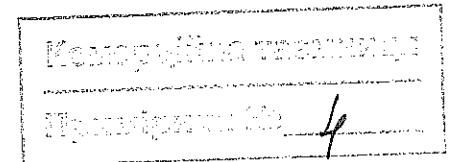


(3) Докапіталізація

- Потенційний ріст необхідної докапіталізації до 14% при її відтермінуванні до 2022
- Потенційний ріст необхідної докапіталізації до 12% при її відтермінуванні до 2022
- Валютна "подушка"
- Докапіталізація у 2017 році до 14%
- Докапіталізація у 2017 році до 12%
- Капітал без докапіталізації



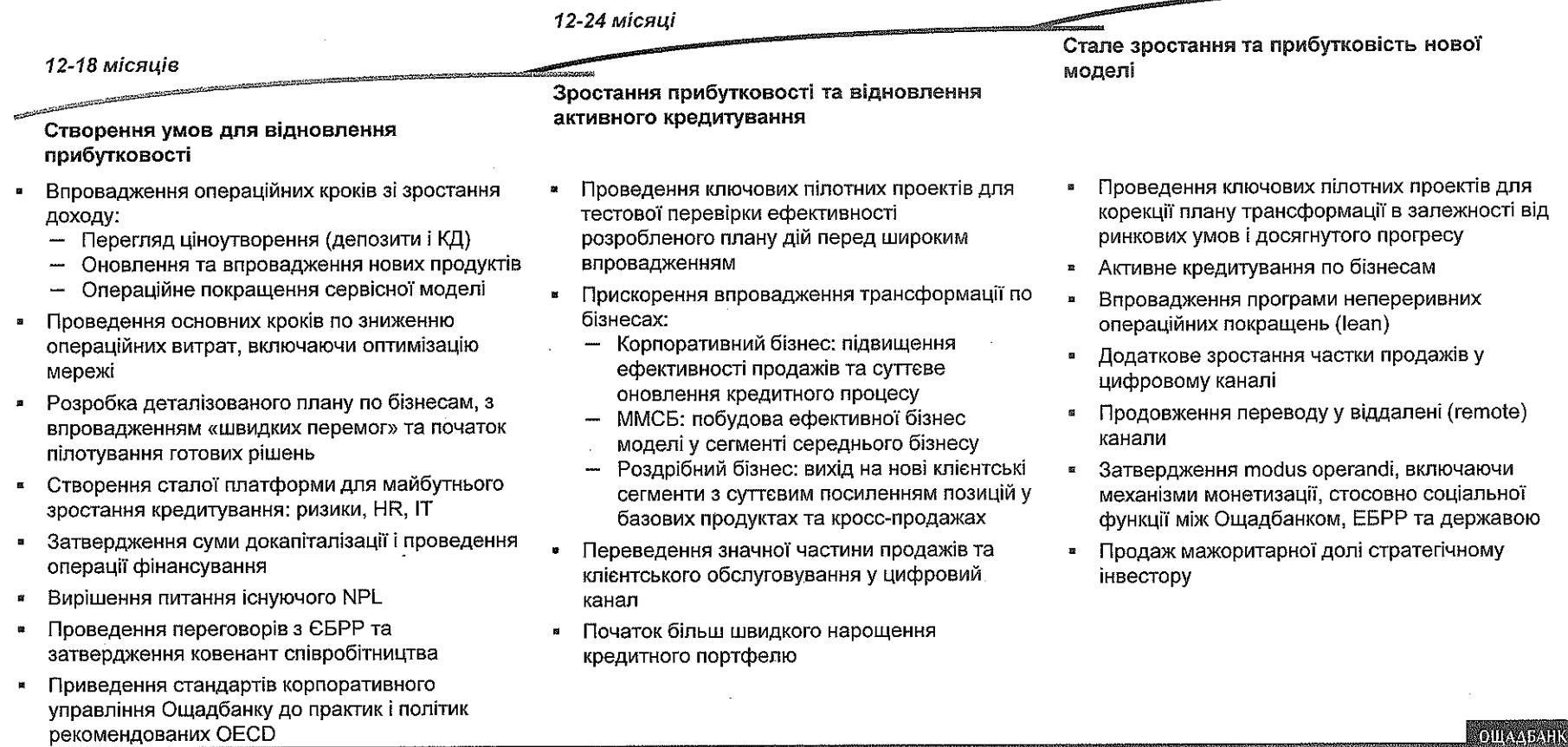
<sup>1)</sup> Виключаючи перевозчину цінних паперів <sup>2)</sup> Виключаючи коригування регулятивного капіталу <sup>3)</sup> До Врахування НКР у розмірі 12.5 млрд грн <sup>4)</sup> При зростанні USD/UAH до 31 у 2018 році <sup>5)</sup> Доход на додатковий капітал у разі докапіталізації у 2017 році <sup>6)</sup> Без докапіталізації CAR найнижче падає до 0% у 2020 році <sup>7)</sup> Цільовий CAR у 2022 році



## ПЛАН ДІЙ ПО СТРАТЕГІЇ

# План трансформації та ключові кроки

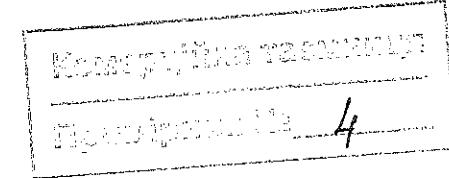
Після 2021-2022 року



Джерело: аналіз робочої групи

ОЩАДБАНК

ОІІ БАНК МОСКОВСЬКАЯ



ПЛАН ДІЙ ПО СТРАТЕГІЇ

## Ключові ініціативи плану трансформації (1/2)

| Ключові ініціативи                                | Основні деталі теперішньої бізнес моделі   | Основні пріоритети до 2020 року   |
|---|--|---|
| 1 Переорієнтація корпоративного бізнесу           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Створена консолідована база даних із загальнодоступною інформацією по існуючим і потенційним клієнтам</li> <li>▪ Впроваджено індивідуальне ціноутворення в залежності від обсягу операцій з клієнтом та створений процес моніторингу</li> <li>▪ Створена досвідчена команда зі сталими відносинами з клієнтами</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оптимізувати модель покриття з фокусом на продажі</li> <li>▪ Здійснити кроки для підвищення ефективності продажів</li> <li>▪ Розробити конкурентну пропозицію по сегментам</li> <li>▪ Суттєво оптимізувати кредитний процес</li> <li>▪ Провести пілотування перед впровадженням у всіх регіонах</li> </ul>   |
| 2 Прискорення мікро, малого та середнього бізнесу | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Диференційований підхід до «малих+» та «малих-»</li> <li>▪ Пілотування екстериторіальної моделі покриття та простих стандартизованих продуктів для «малих-»</li> <li>▪ Розроблений та пілотований оптимізований кредитний процес з елементами диференціації та автоматизації</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Впровадити результати пілотування на всі регіони для «мікро-»</li> <li>▪ Розробити конкурентну пропозицію по сегментам для «мікро+»</li> <li>▪ Реорганізувати модель покриття для підвищення кредитування та комісійного доходу</li> <li>▪ Налаштувати організацію на ріст кредитування</li> <li>▪ Суттєво оптимізувати кредитний процес</li> <li>▪ Провести пілоти перед впровадженням у всіх регіонах</li> </ul> |
| 3 Прискорення роздрібного бізнесу                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Впроваджені підходи до сегентації клієнтів</li> <li>▪ Запущені нові продукти через нові канали, що суттєво посилило позиції банку</li> <li>▪ Централізована обробка заявок на надання кредитів, впроваджена нова система оцінювання ризиків та автоматичне ухвалення кредитних лімітів, що дозволило прискорити процес ухвалення рішень</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розширити роботу з новими клієнтськими сегментами</li> <li>▪ Розробити стратегію розвитку продуктів та крос-продажі</li> <li>▪ Продовжити оптимізацію мережі та розвиток дистанційних каналів</li> <li>▪ Оновити сервісну модель та підхід до продажів</li> <li>▪ Оновити кредитний процес та оцінку ризиків</li> </ul>  |
| 4 Оптимізація мережі відділень                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розроблено новий формат відділень зі зміною моделі обслуговування та докорінною зміною бренду банку</li> <li>▪ Створено та модернізовано більше 500 відділень нового формату</li> <li>▪ Значно скорочена кількість неефективних відділень (закривається близько 300-400 відділень щороку)</li> <li>▪ Мережа відділень банку продовжує виконувати суттєву соціальну функцію в багатьох регіонах</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Розрахувати Р&amp;L кожного відділення та встановити чіткі КПЕ з прибутковості</li> <li>▪ Максимізувати прибуток відділень I-III типу та оптим. розташування</li> <li>▪ Трансформувати мережу відділень IV типу за критеріями ефективності та закрити найбільш збиткові</li> <li>▪ Пропрацювати можливість партнерства з УкрПоштою для обслуговування клієнтів у віддалених регіонах</li> </ul>                    |

Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

ОЩАДБАНК

МІСІЯ БАНКУ



ПЛАН ДІЙ ПО СТРАТЕГІЇ

## Ключові ініціативи плану трансформації (2/2)

|  | Ключові ініціативи   | Основні деталі теперішньої бізнес моделі   | Основні пріоритети до 2020 року |
|--|--|--|---------------------------------|
| 5<br>Посилити IT   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розроблена детальна стратегія розвитку інформаційних технологій</li> <li>IT пріоритети в цілому відповідають корпоративні програмі підвищення ефективності</li> <li>Визначені IT проекти адресують ключові розриви, проте відсутня кодифікація очіуваних бізнес-результатів</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Реалізувати ключові IT проекти як фактор досягнення стратегії</li> <li>Пріоритизувати IT проекти та опрацювати по ним бізнес кейси з визначенням NPV</li> <li>Покращення взаємодії в рамках крос-функціональних команд та індустріалізувати інструменти моніторингу</li> </ul>  |                                 |
| 6<br>Програма операційної ефективності                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Проводиться масштабна програма операційної трансформації процесів центрального офісу та регіональної мережі</li> <li>Централізація функцій бек-офісу, IT та інших функцій підтримки</li> <li>Проводиться значний розвиток ефективності продажів та каналів продажів</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Завершення процесу централізації бек-офісу, IT та інших функцій підтримки (наприклад, бухгалтерія)</li> <li>Деталізація комплексної програми операційної ефективності для основних структурних підрозділів банку – калібрування верхньорівневих цілей з оптимізації на основі аналізу знизу вверх</li> </ul>  |                                 |
| 7<br>Підготовка функцій ризику до зростання кредитування | <ul style="list-style-type: none"> <li>Змінена організаційна структура та значно підсиленна модель управління функції ризику</li> <li>Створена інтегрована система ризик-менеджменту з регулярним обговоренням ризиків кожного типу</li> <li>Вдосконалена система кредитного та інших фінансових ризиків: нова скорингова модель, пілот кредитного процесу</li> <li>Впроваджена самооцінка знизу-вверх та база даних щодо операційних ризиків</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Включити роль незалежного CRO у склад правління</li> <li>Посилити організацію кредитного процесу end to end та (у т.ч. адміністрування та реструктуризацію) розвиток кредитних повноважень</li> <li>Налаштувати інтегровану майбутньо-орієнтовану звітність</li> <li>Створити складні моделі для оцінки кредитного ризику та впровадити методики раннього попередження та автоматизовані рішення</li> <li>Розвивати систему раннього передбачення шахрайства</li> </ul> |                                 |
| 8<br>Достижити істотного повернення NPL                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Великий портфель NPL у корпоративному сегменті</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сегментувати портфель та визначити підхід до стратегії повернення, включаючи заполучення зовнішніх експертів з корпоративного NPL</li> <li>Визначити стратегію стягнення майбутнього NPL в роздрібному сегменті, включаючи критерії затверджені політики аутсорсінгу</li> </ul>   |                                 |
| 9<br>Посилення організації                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Підсиленна основна команда менеджменту</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Створити централізовану базу талантів та управлінського резерву з співробітників регіональних підрозділів</li> <li>Суттєво розвинути систему оцінки персоналу</li> <li>Автоматизувати процеси, підсилити функції РМО</li> </ul>   |                                 |

Джерело: Ощадбанк, аналіз робочої групи

ОЩАДБАНК

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ