



ГОДОВОЙ  
ОТЧЕТ 2021



# Содержание

|    |   |    |  |    |  |    |  |
|----|---|----|--|----|--|----|--|
| 3  | <b>ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ<br/>ОАО «СБЕР БАНК»</b>                   | 27 | ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ                                  | 49 | <b>ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ</b>                   | 80 | ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ  |
| 5  | <b>ПОРТРЕТ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК»</b>   | 28 | КАРТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ                                    | 51 | <b>AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПРОЦЕССНОЕ<br/>УПРАВЛЕНИЕ</b> | 81 | РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ   |
| 6  | ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ  | 29 | ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ ЭКОСИСТЕМЫ                                  | 52 | AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ                                    | 82 | РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ                                   |
| 8  | КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ  | 30 | ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ<br>РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ    | 53 | ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ                                  | 83 | <b>РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ<br/>ОАО «СБЕР БАНК» ПО МСФО</b>    |
| 9  | <b>ОБЗОР РЫНКА</b>  | 31 | ВЕРТИКАЛЬ ПРОДАЖ   | 54 | <b>КОМПЛАЕНС И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ</b>                 | 84 | ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ<br>ОАО «СБЕР БАНК» ПО МСФО |
| 10 | МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В РЕСПУБЛИКЕ<br>БЕЛАРУСЬ                           | 32 | ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС  | 55 | КОМПЛАЕНС  | 85 | ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ<br>БАНКА                     |
| 12 | БАНКОВСКИЙ СЕКТОР   | 33 | <b>ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ</b>                              | 56 | СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ                           | 87 | АНАЛИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА О ПРИБЫЛИ<br>И УБЫТКАХ              |
| 13 | <b>КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС</b>   | 36 | <b>ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ</b>                           | 57 | <b>РАЗВИТИЕ HR</b>                                     | 90 | АНАЛИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА<br>О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ           |
| 14 | КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС В 2021 ГОДУ  | 37 | КОРРЕСПОНДЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ                                    | 60 | <b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>                        | 95 | <b>ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ</b>                                  |
| 15 | КРЕДИТОВАНИЕ  | 37 | РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ<br>ФИНАНСОВЫМИ ИНСТИТУТАМИ | 61 | ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОАО «СБЕР БАНК»              |    |  |
| 16 | РАЗВИТИЕ ММБ  | 38 | ФОНДОВЫЙ РЫНОК   | 63 | ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ                              |    |  |
| 17 | РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО<br>ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТРАНЗАКЦИОННОГО БИЗНЕСА | 39 | ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК   | 64 | НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ                                   |    |  |
| 18 | СЕРВИСНЫЕ ПРОДУКТЫ  | 39 | РЫНОК ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ                                     | 66 | КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА                        |    |  |
| 19 | КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ   | 40 | <b>РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ</b>   | 67 | АУДИТОРСКИЙ КОМИТЕТ                                    |    |  |
| 20 | МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС  | 41 | СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ                                   | 70 | КОМИТЕТ ПО РИСКАМ                                      |    |  |
| 21 | <b>РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС</b>   | 42 | РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ                            | 72 | КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ                             |    |  |
| 22 | РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС В 2021 ГОДУ  | 43 | <b>РАБОТА С ДАННЫМИ, РАЗВИТИЕ AI/ DATA<br/>SCIENCE</b>         | 74 | КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ И ЭКОСИСТЕМЕ                      |    |  |
| 23 | РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ   | 45 | <b>IT-ТРАНСФОРМАЦИЯ. ИННОВАЦИИ</b>                             | 76 | ПРАВЛЕНИЕ  |    |  |
| 24 | ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ПРЕМИАЛЬНЫХ<br>СЕГМЕНТОВ                                | 46 | РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ                             | 78 | ПЕРЕЧЕНЬ КОМИТЕТОВ БАНКА                               |    |  |
| 25 | КАЧЕСТВО СЕРВИСА  | 47 | ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ                        | 79 | РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ                                   |    |  |
| 26 | РОЗНИЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ  | 48 | ПРОЦЕССИНГОВЫЙ ЦЕНТР   | 80 | УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ                        |    |  |

Финансовые и операционные данные представлены в Отчете по ОАО «Сбер Банк» на основании управленческого учета. Результаты деятельности Группы ОАО «Сбер Банк» представлены в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью по МСФО.



# Обращение Председателя Правления ОАО «Сбер Банк»



## Уважаемые акционеры, клиенты и партнеры!

2021 год был достаточно напряженным для банковского сектора, как и для всей белорусской экономики.

Достойно ответить на внешние вызовы нам помогло умение адаптироваться к изменяющимся условиям и своевременно трансформировать бизнес-процессы. Гибкость стратегии, опирающаяся на внедрение инновационных продуктов и сервисов, действия, направленные на повышение финансовой устойчивости, позволили обеспечить высокие финансовые показатели. Чистая прибыль составила 151,8 млн рублей, что в 2,5 раза превышает результат 2020 года.

Значительный объем бизнеса Банка сосредоточен в корпоративном сегменте. В отчетном году на финансирование реального сектора экономики направлено свыше 5,4 млрд рублей. Объем корпоративного кредитного портфеля составил 2 млрд рублей. В приоритете остается расширение взаимодействия с малым и микробизнесом. Благодаря гибкой и эффективной клиентской политике, постоянному развитию и внедрению современных технологий количество клиентов малого и микробизнеса за год увеличилось на 8% и превысило 41 тыс. субъектов.

Росту клиентской базы способствовала работа по совершенствованию и внедрению новых продуктов и сервисов. Дальнейшее развитие получили технология кредитования «Smart Technology» для клиентов сегмента «Микро», позволяющая принимать решение за 2 дня/2 часа, в зависимости от степени риска кредитной заявки.

Продолжено развитие международного бизнеса и операций торгового финансирования. Несмотря на усложнившиеся условия ведения бизнеса, Банк увеличил количество операций по открытию и подтверждению аккредитивов, выдаче банковских гарантий, привлечению двусторонних кредитов.

Являясь профессиональным участником фондового рынка, Сбер Банк значительные средства инвестировал в корпоративные и государственные ценные бумаги. Объем портфеля приобретенных облигаций составил 962 млн рублей, размещенных – 345 млн рублей.

В 2021 году на рост объемов розничного бизнеса оказали влияние инфляционные и девальвационные ожидания в обществе, замедление темпов прироста доходов населения. При этом, Банку удалось не допустить значительного снижения объемов и сохранить по кредитам населению позиции в банковском секторе.

Кредитная задолженность физических лиц на 1 января составила 773 млн рублей. Двигаясь в контексте ESG-повестки Банк первым предложил рынку «зеленый» кредит на покупку электромобилей. В 2021 году внедрены новые онлайн кредитные продукты, в том числе онлайн-кредитование на основе технологии Open API в крупнейшем интернет-гипермаркете 21vek.by и на платформе Zabiray.by. Работа по увеличению доли средств клиентов, привлекаемых через СберБанк Онлайн, позволила увеличить долю digital-депозитов, открытых в дистанционных каналах до 56%.

В отчетном году продолжено построение экосистемы с широким набором нефинансовых услуг и сервисов. Первый экосистемный банковский продукт SberDaily подтвердил свою востребованность и был трансформирован в комплексную подписку СберПрайм, включающую четыре нефинансовых сервиса: персональный консьерж-ассистент I-concierge, онлайн-кинотеатр Okko, стриминговый сервис СберЗвук и сервис по доставке еды Delivio.



# Обращение Председателя Правления ОАО «Сбер Банк»

Важной вехой в развитии экосистемы стал запуск первого в республике сервиса по доставке продуктов питания из магазинов за 30 минут – «ЕДУ!», реализованного дочерней компанией Банка. Партнерами сервиса выступили два ведущих белорусских ритейлера «Соседи» и «Мила».

Для комфорта частных клиентов Банк продолжил развитие цифровых каналов обслуживания. Технология бесконтактных платежей SberPay распространена и на держателей карточек Visa. Кроме того, P2P-переводы в иностранной валюте стали доступны как внутри Банка, так и за его пределами, без дополнительных конверсий. Запущена реферальная программа для клиентов-пользователей «Карты с большими бонусами». Реализован автоматический выпуск виртуальной карты при регистрации в приложении Сбербанк Онлайн. В итоге доля пользователей услуг Банка в канале Digital достигла 64,5% от общего числа активных клиентов.

Инновации внедрялись и в процессы обслуживания клиентов. В частности, реализуется проект СБОЛ.ПРО, направленный на упрощение оформления банковских продуктов и применение безбумажного формата работы. С его помощью сотрудник Банка может мобильно без привязки к рабочему месту сформировать клиенту коммерческое предложение, зарегистрировать нового клиента и совершить операции в режиме «плечом к плечу». Значительно упрощает процесс обслуживания внедренная технология лицевой биометрии SberBio, которая позволяет распознавать клиентов по физическим характеристикам без предъявления паспорта.

Для повышения качества обслуживания клиентов в региональной сети получила распространение новая кассовая модель, предусматривающая наличие дополнительных офисов с одной кассой или с бескассовым обслуживанием и замещение касс электронным оборудованием. Параллельно осуществлялась реализация проекта по внедрению технологии «Безбумажный офис», которая позволяет заверять электронные документы через планшет цифровой рукописной подписью. Реализация этой технологии позволит отказаться от использования бумаги и внести вклад в сохранение белорусской природы.

На новый уровень работы вышел и Центр клиентской поддержки. В целях снижения нагрузки на операторов Центра при решении однотипных вопросов автоматизированы многие каналы коммуникации. В рамках развития виртуального оператора Алеси осуществлен переход на синтез речи, внедрены новые цепочки консультаций. В результате за год Алесей самостоятельно обработано более 320 тыс. обращений. Показатель автоматизации в голосовых и текстовых каналах клиентской поддержки сложился на уровне 30%.

Развивая практику корпоративной социальной ответственности, Банк в отчетном году продолжил системную ESG-трансформацию, которая подразумевает ведение бизнеса с учетом международных стандартов в области экологии, воздействия на общество и корпоративной ответственности.

Реализация принципов ESG осуществлялась, в том числе через поддержку социальных и экологических инициатив. Банк продолжил финансирование программы «Учитель для Беларуси», направленной на повышение качества школьного образования в регионах. На протяжении 2021 года занятия проходили в 29 школах и охватили более 12 тыс. школьников во всех областях Беларуси. Полезными знаниями с учениками из сельской местности делились 36 талантливых учителей. В целях снижения нагрузки на окружающую среду за год сокращено использование бумаги на 22%, электроэнергии – на 4%, тепловой энергии – на 5%. Около 30% производимых отходов было подвергнуто отдельному сбору для дальнейшей переработки. За успехи в этой области Банк стал обладателем первого места конкурса «Бренд года-2021» в номинации ESG- стратегии.

В заключение я хотел бы выразить благодарность всем клиентам, сотрудникам, акционерам и партнерам за доверие к Сбер Банку, предлагаемым продуктам и сервисам. Банк продолжит свое развитие в качестве технологического лидера. По всей стране будут открываться «отделения будущего» с новым логотипом: с ноября 2021 года мы – Сбер. При этом, наша философия останется неизменной. Мы продолжим инвестировать в инфраструктуру, IT-платформу, экосистему и образование. Ведь это вложение в наше будущее – наших нынешних и будущих клиентов, наших сотрудников и партнеров, в банкинг будущего.

С уважением,

Председатель Правления  
Игорь Меркулов



# ПОРТРЕТ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК»



06

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

08

КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



# Общая информация

Полное наименование Банка:

Открытое акционерное общество «Сбер Банк»

Сокращенное наименование:

ОАО «Сбер Банк»

Основной акционер:

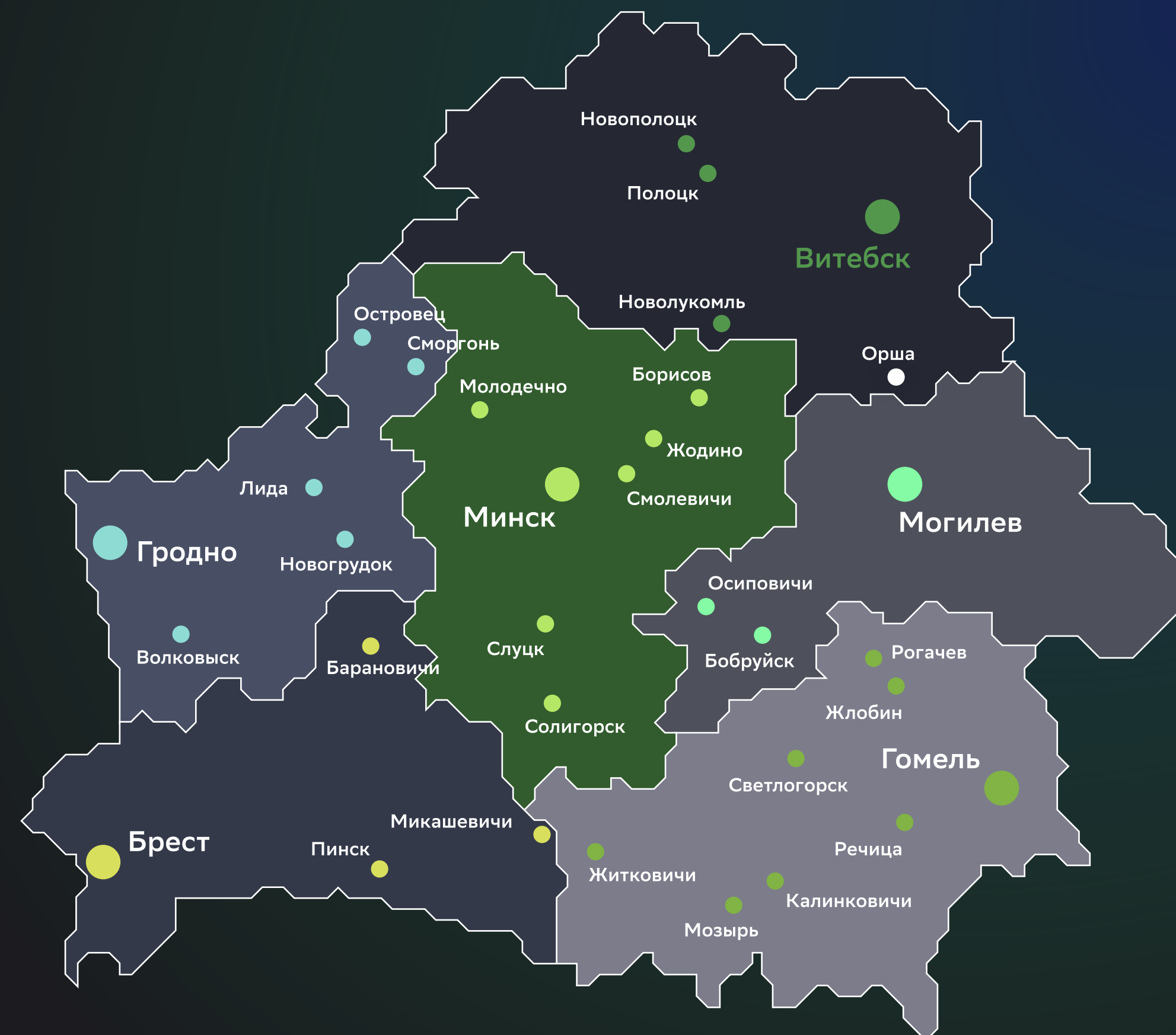
ПАО Сбербанк

Центральный офис Банка расположен по адресу:

Бульвар имени Мулявина, 6, 220005,  
г. Минск, Республика Беларусь

Региональная сеть:

52 точки продаж в 33 населенных пунктах



## Точки продаж

Брестская область **5**

Витебская область **6**

Гомельская область **10**

Гродненская область **7**

Минская область **7**

город Минск **11**

Могилевская область **6**



## Лицензии

Лицензия Национального банка Республики Беларусь на осуществление банковской деятельности от 27.08.2021 № 4.

Специальное разрешение (лицензия) Министерства финансов Республики Беларусь №02200/5200-1246-1086 на право осуществления профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам, зарегистрирована в реестре лицензий Министерства финансов Республики Беларусь за № 02200/5200-1246-1086, бессрочная.

## Акционерный капитал

Размер уставного фонда Банка 73,58 млн BYN.

Уставный фонд Банка разделен на 1 470 828 888 простых (обыкновенных) акций и 870 805 привилегированных акций.

Общее количество акционеров составляет 14 026 юридических и физических лиц.

### Структура акционерного капитала



### Положение Банка на финансовом рынке Республики Беларусь (на 01.01.2022)

| Показатель                      | Доля на рынке | Позиция |
|---------------------------------|---------------|---------|
| Активы                          | 5,1%          | 6       |
| Нормативный капитал             | 5,1%          | 7       |
| Кредиты ЮЛ (с корпооблигациями) | 4,7%          | 5       |
| Кредиты ФЛ (без учета льготных) | 6,3%          | 4       |
| Средства ЮЛ                     | 5,4%          | 7       |
| Средства ФЛ                     | 4,6%          | 6       |
| Прибыль                         | 11,7%         | 4       |



# Ключевые финансовые результаты

ОАО «Сбер Банк» по объемам бизнеса и прибыли входит в ТОП-3 банков с иностранным и частным капиталом.

**5** МЛРД ВУН

АКТИВЫ

**709** МЛН ВУН

КАПИТАЛ

**152** МЛН ВУН

ПРИБЫЛЬ

**18,6** %

ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА

**312** МЛН ВУН

ЧОД

**669** ТЫС.

КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

**20,1** %

ROE

**436** ТЫС.

КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ ЦИФРОВЫХ УКО

**59** %

CIR

**41** %

ДОЛЯ ПРОДАЖ ЦИФРОВЫХ УКО



# ОБЗОР РЫНКА

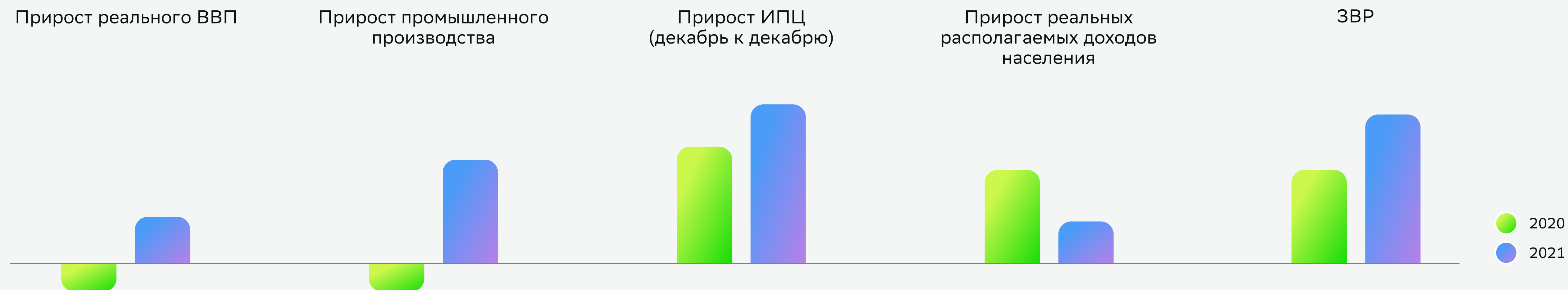


- 10 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ  
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ
- 12 БАНКОВСКИЙ СЕКТОР



# Макроэкономические условия в Республике Беларусь

На протяжении 2021 года экономика Беларуси находилась под воздействием комплекса разнонаправленных факторов. Несмотря на усиление санкционного давления положительное влияние на экономику оказывала мировая ценовая конъюнктура и рост спроса на традиционные позиции белорусского экспорта.





# Макроэкономические условия в Республике Беларусь

По итогам года на фоне низкой базы 2020 года реальный ВВП увеличился на 2,3%, порядка 70% прироста обеспечено промышленностью. Наибольшими темпами объемы промышленного производства выросли в производстве машин и оборудования (+14,9%) и деревообработке (+12,2%).

Рост внешнего спроса, во многом обусловивший положительную динамику промышленности и ВВП, позволил достичь рекордных в истории Беларуси показателей внешней торговли – положительное сальдо внешней торговли товарами и услугами составило 3,8 млрд USD.

Благоприятная внешняя ситуация обусловила динамику курса белорусского рубля. За 2021 год белорусский рубль укрепился к доллару на 1,2%, к евро – на 9%, к российскому рублю – на 1,6%.

Золотовалютные резервы увеличились на 1 млрд USD, главным образом за счет поступления средств МВФ, и на 01.01.2022 составили 8,4 млрд USD. При этом, Правительством и Национальным банком исполнены внешние и внутренние обязательства в иностранной валюте на сумму порядка 3,1 млрд USD.

В отчетном году темпы прироста реальных располагаемых доходов населения замедлились до 2%. Основная причина – замедление положительной динамики заработной платы и ускорение инфляционных процессов.

Прирост индекса потребительских цен составил 10%. Ускорение темпов инфляции обусловлено как мировыми трендами роста цен, так и отдельными решениями в области налогового законодательства в части отмены ряда льгот.

В 2021 году в связи с ускорением темпов инфляции регулятор дважды повышал ставку рефинансирования. В результате на 01.01.2022 ее значение составило 9,25% (на начало 2021 года – 7,75%).

Ввиду роста экспортных поставок и увеличения производства чистая прибыль организаций по сравнению с 2020 годом выросла в 2,8 раза до 16,1 млрд BYN, рентабельность продаж увеличилась с 7,7% до 8,3%. Удельный вес убыточных предприятий составил 12,4% (за 2020 год – 15,1%).



# Банковский сектор

В 2021 году макроэкономический фон в Республике Беларусь обусловил динамику показателей банковского сектора.

**98,4** МЛРД BYN +8,6%

АКТИВЫ

**13,9** МЛРД BYN +13,8%

КАПИТАЛ

**1 331** МЛН BYN +30,9%

ПРИБЫЛЬ

Активы банков за 2021 год увеличились на 8,6% до 98,4 млрд BYN. Нормативный капитал банковского сектора на начало 2022 года составил 13,9 млрд BYN, увеличившись за год на 13,8%.

Белорусскими банками за отчетный год получена прибыль в размере 1 331 млн BYN, что на 30,9% больше, чем за 2020 год. Основной фактор роста прибыли по банковской системе – снижение отчислений в резервы. Рентабельность активов банковской системы составила 1,4%, нормативного капитала – 10%.

Задолженность по кредитам, выданным секторам экономики, за 2021 год увеличилась незначительно (+3%) и составила 60,3 млрд BYN.

Совокупный кредитный портфель юридических лиц увеличился на 2,2% до 43,9 млрд BYN за счет роста кредитов в национальной валюте на 9,9%.

Кредиты физических лиц выросли на 5%. Основным драйвером кредитования населения в банковской системе осталось финансирование недвижимости государственными банками за счет средств, полученных в рамках господдержки.

Депозиты, размещенные в банках, за год увеличились на 6,6%. Основным источником роста выступили депозиты юридических лиц, объем которых вырос на 16,6%, в основном, за счет распределения средств бюджета в конце года и составил 25,5 млрд BYN.

В отчетном году в банковском секторе сохранился отток депозитов физических лиц (-3,3%) за счет снижения средств в иностранной валюте (в долларовом эквиваленте на 11,3%), что обусловлено сохранением инфляционно-девальвационных ожиданий населения и макроэкономическим фоном.

Доля необслуживаемых активов в активах, подверженных кредитному риску, на 1 января 2022 года составила 5,3%, увеличившись за год на 0,5 п.п.



# КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС



- 14 КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС В 2021 ГОДУ
- 15 КРЕДИТОВАНИЕ
- 16 РАЗВИТИЕ ММБ
- 17 РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТРАНЗАКЦИОННОГО БИЗНЕСА
- 18 СЕРВИСНЫЕ ПРОДУКТЫ
- 19 КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ
- 20 МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС



# Корпоративный бизнес в 2021 году

42 ТЫС.

+7,9%

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

## Структура клиентской базы



57 %

NPS

5,4 МЛРД ВУН

НАПРАВЛЕНО В ЭКОНОМИКУ

8,9 БАЛЛА

CSI

2 МЛРД ВУН

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

66,2 %

MAU

1,7 МЛРД ВУН

СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ

5 МЕСТО

ПО КРЕДИТОВАНИЮ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КЛИЕНТОВ

532 МЛН USD

ОБЪЕМ СДЕЛОК  
ТОРГОВОГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ



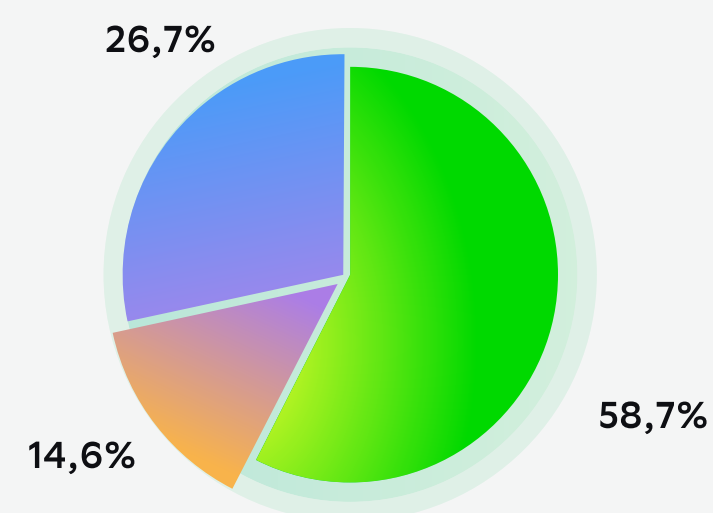
# Кредитование

## 2 МЛРД ВУН

### КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Корпоративный кредитный портфель с учетом корпоративных облигаций на 01.01.2022 года составил 2 млрд ВУН.

### Структура кредитного портфеля



- кредиты в текущую деятельность и прочие
- инвестиционное финансирование
- корпоративные облигации

В отраслевой структуре корпоративного кредитного портфеля ТОП-3 отраслей (неспециализированная торговля, строительство/недвижимость, химическая отрасль) составляют 46,4%.

В 2021 году Банк продолжил развитие и оптимизацию кредитного процесса:

- расширены возможности уникальной для рынка страны технологии кредитования клиентов категории «Микро» «Smart Technology»;
- возможности онлайн-овердрафта распространены на сегмент «Малый»;
- реализованы с клиентами категории «Средний+» возможности совершения сделок ДГР (невозобновляемая кредитная линия) с генеральным соглашением о расчетах на финансовых рынках (сделка хеджирования).

В целях привлечения и развития отношений с клиентами разработана Партнерская программа «Совместная выгода». Программа представляет собою продукт, в рамках которого Банк оказывает партнерам услуги по содействию в реализации товаров (услуг) путем кредитования их потенциальных покупателей. Партнерами Банка стали 155 организаций.

Продолжена работа по развитию лизинговой деятельности. В отчетном году ЗАО «СберЛизинг» впервые на рынке лизинга заключило договоры с юридическими лицами в виде электронных документов:

- финансового лизинга;
- купли-продажи легкового автомобиля для целей передачи в лизинг и его регистрацией в ГАИ.

Электронной площадкой, позволившей совершить указанные сделки, выступил белорусский сервис QuiDox. Переход на электронные документы при совершении сделок обеспечивает:

- ускорение процесса документооборота с контрагентами;
- снижение операционных рисков участников сделок, связанных с подписанием документов на бумажных носителях;
- уменьшение накладных расходов, связанных с бумажным документооборотом.



# Развитие ММБ

---

**41** ТЫС.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

**411** МЛН ВУН

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Финансирование малого и микро- бизнеса страны является одним из приоритетных направлений развития Банка.

Наращивание клиентской базы в сегменте малого и микро-бизнеса позволяет существенно диверсифицировать риски Банка. За 2021 год количество активных клиентов данного сегмента увеличено на 8,1%.

В 2021 году продолжена работа по развитию удаленных каналов привлечения клиентов ММБ. Доля партнерского канала по состоянию 01.01.2022 составила 27%.

Продолжено развитие и расширены возможности уникальной технологии кредитования «Smart Technology» для клиентов сегмента «Микро», которая позволяет принимать решения о предоставлении кредита за 2 часа/2 дня, в зависимости от степени риска кредитной заявки. С момента запуска (2019 год) в рамках данной технологии заключено более 5 000 договоров. Задолженность по кредитам на 01.01.2022 составила 38% от кредитной задолженности по сегменту.

Удельный вес кредитной задолженности клиентов сегмента ММБ в общем объеме корпоративного кредитного портфеля составил 24%.



# Развитие дистанционного банковского обслуживания и транзакционного бизнеса

Важным направлением в развитии транзакционного бизнеса является внедрение новых сервисов дистанционного банковского обслуживания для корпоративных клиентов. В 2021 году реализованы следующие активности:

- произведен ребрендинг и редизайн СББОЛ;
- запущен функционал по оформлению депозитов в СББОЛ для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, что позволило отказаться от технической поддержки АС «SavEx»;
- реализовано оформление заявки на овердрафт и корпоративное страхование;
- разработан функционал по СМС-подписи пакета документов с учетом лимитов (реализовано в web и мобильной версии);
- запущен функционал для легкого и быстрого управления корпоративными картами через СББОЛ (подключение/отключение 3D secure; блокировка/разблокировка карт; подключение/отключение SMS-оповещения)
- onboarding – для клиентов доступен обучающий интерактивный тур по системе;
- реализована возможность импорта платежных поручений в иностранной валюте из учетной системы клиента (1С) в СББОЛ;
- запущен функционал по перечислению заработной платы;
- разработана автоматизированная система кампаний продаж в канале СББОЛ «Баннер», позволяющая легко формировать персонализированные предложения;
- улучшен Usability СББОЛ в соответствии с обратной связью от клиентов;
- мобильное приложение размещено в Huawei Appgallery для пользователей с устройствами Huawei.

Указанные мероприятия позволили достичь высокой оценки пользователей: 2-е место в Google Play; 3-е место в App Store.

СББОЛ ОАО «Сбер Банк» занимает 2-ое место, согласно отчета о сравнительном исследовании ДБО банков Республики Беларусь независимой компанией USABILITY LAB.

С целью наращивания клиентской базы и создания для клиентов комфортных условий обслуживания внедрена бескарточная схема работы услуги самоинкассация, позволяющая вносить наличные средства на счета в Банке через устройства самоинкассации с использованием только логина и пароля в виде SMS-сообщения. Введена в эксплуатацию для юридических лиц автоматическая депозитная машина.

Разработана AI-модель, определяющая потребность клиентов в услуге самоинкассации. По полученным спискам клиентов запускаются централизованные кампании продаж по услуге «Самоинкассация». В результате доля числа транзакций через устройства самообслуживания превысила количество операций через кассы и составляет 55% от общего числа операций по внесению наличных.

В 2021 году проведена значительная работа по улучшению и развитию услуги эквайринга.

Запущено новое терминальное оборудование – POSKassa Sigma – это кассовый аппарат, POS-терминал и сканер штрих-кодов в одном устройстве, который принимает наличные и безналичные платежи. Устройство умеет передавать данные в налоговые органы онлайн, производить суммовой и дифференцированный учет, принимает оплату картами и устройствами (смартфоны, часы, кольца). Это первое устройство на рынке Республики Беларусь, поддерживающее работу на 3-х языках: белорусский, русский, английский. Указанные преимущества способствуют оптимизации процессов, сокращению расходов и повышению лояльности клиентов.

В рамках оказания услуг интернет-эквайринга внедрены сервисы Apple Pay и Samsung Pay, осуществлен перевод клиентов на использование технологии 3D Secure 2.0.

Унифицированы процессы продажи торгового и интернет-эквайринга, ускорен процесс по регистрации терминалов.



## Сервисные продукты

В рамках создания и развития экосистемы для корпоративных клиентов в 2021 году разработаны и внедрены следующие продукты:

- корпоративным клиентам Банка предоставлена возможность застраховать банковские карты своих сотрудников от утраты, несанкционированного списания денежных средств, незаконного использования банковских карт и прочих рисков;
- запущена акция, позволяющая клиентам Банка заключить договор Добровольного страхования медицинских расходов «SMART» на специальных условиях по привлекательной цене.

С целью поддержки и развития малого и среднего бизнеса в Беларуси Банком создано бизнес-шоу «Это мое дело», транслируемое на телеканале TNT International. Каждый выпуск посвящен изучению и анализу выбранного направления бизнеса.





# Клиентский опыт

57 %

NPS

62 %

CES

8,9 БАЛЛА

CSI

ОАО «Сбер Банк» – Банк, обеспечивающий своим клиентам комфортное обслуживание, инновационные сервисы и современные продукты.

Одним из основных векторов развития является изучение удовлетворенности клиентов сервисами и продуктами Банка. Механика процесса основана на применении инновационных инструментов по созданию лучшего клиентского опыта, взаимодействию с клиентом, анализу обратной связи.

В качестве источников информации о клиентских впечатлениях выступают регулярные маркетинговые исследования, опросы и анализ обращений клиентов.

Банком на постоянной основе проводятся комплексные исследования качества сервиса по всем точкам взаимодействия клиента с Банком. Результаты опросов и кампаний становятся отправной точкой в процессе доработки клиентских путей, продуктов, услуг, процессов, скриптов.

На конец 2021 года лояльность корпоративных клиентов Банку (NPS) составила 57%, индекс общей удовлетворенности корпоративных клиентов работой Банка (CSI) – 8,9 балла. При этом индекс клиентских усилий (CES) составил 62%.

В работе Банка по направлению «Клиентский опыт» использованы передовые технологии решения бизнес-задач, ориентированные на клиентов: методология дизайн-мышления, построение карт клиентских путей, редизайн клиентских путей, проведение онлайн-опросов, речевая аналитика, работа с приложением СББОЛ. Данные инструменты позволяют оперативно совершенствовать работу Банка по продуктам и сервисам, основываясь исключительно на мнении клиентов и упрощении процесса взаимодействия.

Особое внимание в рамках повышения качества обслуживания корпоративных клиентов уделяется организации работы с обращениями. В отчетном году с целью повышения удовлетворенности результатами и сроками рассмотрения обращений внедрен мониторинг качества рассмотрения обращений клиентов, в рамках которого, в том числе оценивается соблюдение требований законодательства и локальных правовых актов Банка.

Результатом маркетинговых исследований, опросов и анализа обращений корпоративных клиентов выступают сформированные планы мероприятий, направленные на совершенствование качества обслуживания клиентов, улучшение клиентского опыта, продуктов и услуг Банка.



# Международный бизнес

---

**406** МЛН USD

ОБЪЕМ СДЕЛОК ТОРГОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

**>350** СДЕЛОК

Банк использует все преимущества географии присутствия Группы Сбербанк и предлагает своим клиентам широкие возможности сопровождения международного бизнеса. Среди постоянных партнеров – более 100 банков по всему миру.

Общий объем сделок торгового финансирования Банка (аккредитивы, гарантии, двусторонние кредиты на цели торгового финансирования) составил 406 млн USD в эквиваленте. Несмотря на усложнившееся условия ведения международного бизнеса Банк увеличил количество операций по открытию и подтверждению аккредитивов, выдаче банковских гарантий, привлечению двусторонних кредитов и реализовал более 350 сделок.

На 01.01.2022 размер обязательств по аккредитивам и гарантиям составил 158 млн USD, обязательств на балансе Банка по операциям торгового финансирования с привлечением ресурсов иностранных банков – 100 млн USD.

Значительное внимание в отчетном году уделялось дальнейшему развитию продуктовой линейки.

Для повышения удовлетворенности корпоративных клиентов предоставляемыми продуктами торгового финансирования доработан экспресс-продукт по банковским гарантиям для клиентов сегмента «Средний+», что способствовало повышению доступности продукта, в том числе для клиентов с контрактным характером деятельности.

С целью ускорения развития двухфакторного факторинга доработаны и вступили в силу соответствующие спецификации кредитного продукта. Заключен ряд соглашений с факторами-нерезидентами, которые позволяют Банку выступать как в качестве импорт-фактора, так и экспорт-фактора в операциях международного двухфакторного факторинга между Республикой Беларусь и Российской Федерацией.



# РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС



|    |  |
|----|--|
| 22 | РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС В 2021 ГОДУ                             |
| 23 | РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ  |
| 24 | ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ПРЕМИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ              |
| 25 | КАЧЕСТВО СЕРВИСА   |
| 26 | РОЗНИЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ                                   |
| 27 | ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ                            |
| 28 | КАРТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ                              |
| 29 | ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ ЭКОСИСТЕМЫ                            |
| 30 | ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ |
| 31 | ВЕРТИКАЛЬ ПРОДАЖ   |
| 32 | ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС                                    |



# Розничный бизнес в 2021 году

**4** МЕСТО

НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ  
НАСЕЛЕНИЯ

**6,8** %

ДОЛЯ РЫНКА КРЕДИТОВАНИЯ  
НЕДВИЖИМОСТИ

**626,5** ТЫС.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

**72** %

NPS

**6,3** %

ДОЛЯ ПО РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТАМ  
(БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНОГО)

**3** МЕСТО

НА РЫНКЕ УСЛУГ ПО БАНКОВСКИМ  
ПЛАТЕЖНЫМ КАРТОЧКАМ  
(БЕЗ УЧЕТА ГОСБАНКОВ)

**403,8** ТЫС.

MAU

**773** МЛН ВУН

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

**3** МЕСТО

ПО КРЕДИТАМ НА НЕДВИЖИМОСТЬ

**1,2** МЛН

КАРТ В ОБРАЩЕНИИ

**40** %

ДОЛЯ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ В DIGITAL

**1 144** МЛН ВУН

СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ  
(ВКЛЮЧАЯ ОБЛИГАЦИИ)



# Розничные клиенты

---

## 626,5 тыс.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

---

Банк на постоянной основе расширяет аудиторию потребления своих продуктов и услуг – по итогам 2021 года количество активных розничных клиентов увеличилось на 6 тысяч.

Одним из целевых и наиболее доходных сегментов для привлечения является массовый высокодоходный сегмент. На протяжении 2021 года число состоятельных клиентов непрерывно увеличивалось и к концу года на 15% превысило значение предыдущего периода.

Важную роль в повышении эффективности рекламных коммуникаций с клиентами играет умение прогнозировать и обеспечивать клиентам релевантные предложения – продолжает расти значимость использования Data Science в развитии отношений с клиентами. В отчетном году создано 5 новых ML-моделей (2 из которых прогнозируют отклик клиента на предложения, модель микросегментации состоятельных клиентов, модель выбора лучшего канала коммуникации с клиентом и модель предиктивного сценария для бота Алеся).

Кроме продвинутой аналитики важную роль играет развитие инструментов обработки данных. RTDM (Real-Time Decision Manager) позволяет обрабатывать большие массивы данных в режиме реального времени, на основе которых формируется персонализированное предложение для конкретного клиента в конкретный момент времени.



## Обслуживание клиентов премиальных сегментов

**3,01** АКТИВНЫХ ПРОДУКТОВ

НА 1 СОСТОЯТЕЛЬНОГО КЛИЕНТА

**3,7** АКТИВНЫХ ПРОДУКТОВ

НА 1 ЗНАЧИМОГО КЛИЕНТА

В 2021 году ОАО «Сбер Банк» продолжил развитие направления премиального обслуживания розничных клиентов, предлагая персональное банковское обслуживание в офисе специального формата «СберПервый» (г. Минск) и зонах «СберПремьер» (29 зон в 17 городах Беларуси).

За отчетный год активная клиентская база премиальных клиентов в сегменте значимых клиентов приросла на 6%, в сегменте состоятельных клиентов – на 13%. Глубина продуктового проникновения в сегменте состоятельных клиентов составила 3,01 типа активных продуктов на 1 клиента, в сегменте значимых клиентов – 3,7 типа активных продуктов на 1 клиента.

В рамках развития направления премиального обслуживания клиентов реализованы следующие мероприятия и улучшения:

- модернизированы элементы разделов «СберПервый» и «СберПремьер» сайта Банка;
- реализована процедура удаленной сегментации, позволяющей повышать статус действующих массовых клиентов до уровня состоятельных без обязательного посещения офиса Банка;
- обновлены премиальные пакеты услуг «Сбербанк Первый», «Премиум», «ComPass Premium» и «ComPass Black Edition»;
- выведен на рынок банковский депозит драгоценных металлов для состоятельных и значимых клиентов «Капитал Премиум», в том числе с возможностью онлайн-открытия в системе СберБанк Онлайн.

Высокие показатели индексов удовлетворенности (CSI) в 2021 году подтверждают правильность выбранного направления развития, основными элементами которого являются достойный уровень сервиса и фокус на потребностях премиального клиента. В сегменте «Значимый клиент» удовлетворенность клиентов канала СберПервый – 8,7 балла, СберПремьер – 8,6 балла, в сегменте «Состоятельный клиент» – 8,0 баллов.



# Качество сервиса

72 % +7 п.п.

NPS

В течение 2021 года в Банке на постоянной основе проводился мониторинг качества обслуживания клиентов. Ежеквартально проводились замеры ключевых показателей клиентского опыта (NPS, CSI) в разрезе основных каналов обслуживания и банковских продуктов и сервисов. По результатам ежеквартального анализа показателей клиентского опыта формируется план мероприятий по повышению ключевых показателей.

При проведении исследований применяется подбор наиболее эффективных и современных методик (UX исследования, построение CJM-карт клиентских путей, проведение глубинных интервью, сессий дизайн-мышления).

Регулярно проводится анализ поступающих обращений клиентов, по результатам которого совместно с держателями процессов реализуются изменения, направленные на улучшение продуктов, сервисов и услуг Банка с целью повышения качества сервиса.

Значительное внимание в работе с клиентами Банка уделяется повышению финансовой грамотности населения. Основной целевой аудиторией мероприятий по финансовой грамотности выступают дети, молодежь и пенсионеры. В 2021 году Банком реализовано 58 мероприятий по финансовой грамотности, привлечено более 2800 участников как в офлайн-формате (проведение семинаров и встреч), так и в онлайн-формате (интерактивные вебинары, создание обучающих видеороликов), согласно соблюдению эпидемиологической обстановки.

В рамках проводимой работы осуществлена поддержка Олимпиад по финансовой грамотности для школьников, проводимых Национальным банком Республики Беларусь и Экономическим факультетом БГУ.

На официальном сайте Банка в разделе «Финансовая грамотность» постоянно проводится актуализация полезной информации и материалов, добавлены ссылки на youtube-канал Банка с обучающими роликами по финансовой грамотности.

В отчетном году одним из основных акцентов мероприятий по финансовой грамотности с учетом сохраняющегося количества случаев финансового мошенничества являлось обеспечение цифровой безопасности.



# Розничное кредитование

**4** МЕСТО

НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

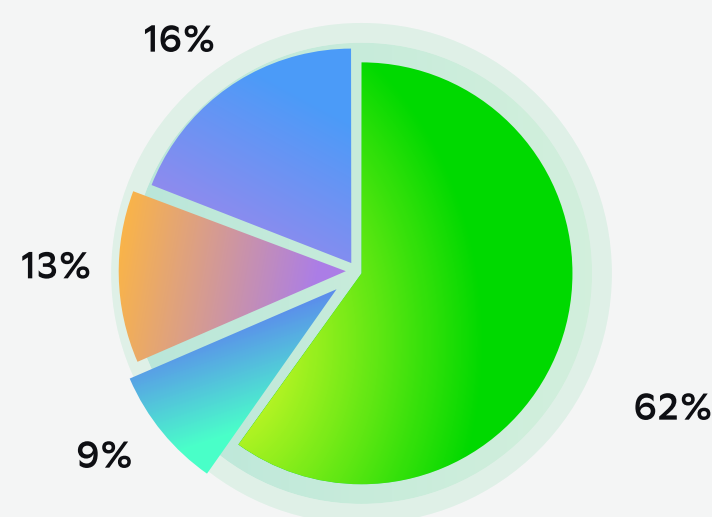
**6,3** %

ДОЛЯ ПО РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТАМ  
(БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНОГО)

**773** МЛН BYN

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

## Структура кредитного портфеля



- недвижимость
- потребительские кредиты
- автокредиты
- овердрафты

В 2021 году на рост объемов розничного бизнеса оказывали влияние ряд факторов: неопределенная экономическая ситуация; сохранение регулирования предельного уровня стоимости кредитов; ограниченная доступность долгосрочных средств.

При этом, Банку удалось не допустить значительного снижения объемов бизнеса и по кредитам населению сохранить 4 позицию в банковском секторе.

Проводились мероприятия по обновлению продуктовой кредитной линейки:

- тиражирование онлайн-сервиса «CarClick» на основных участников авторынка;
- модификация и расширение продуктовой линейки «Форсаж от Сбер Банка!», «Автокредит GEELY со Сбер Банком!» – увеличение срока кредитования до 7 лет, внедрение новых вариантов партнерских программ;

- вывод на рынок кредитных продуктов:
  - на приобретение товаров и оплаты работ/услуг «Купи товар»;
  - на приобретение автомобилей с пробегом, том числе электромобилей – «Купи авто со Сбер Банком»;
  - на рефинансирование ранее полученных кредитов на потребительские нужды «Socrat»;
- запуск онлайн кредитных продуктов: «Без границ в online!»; «365 дней»; с применением технологии Open API на крупнейшем онлайн-гипермаркете 21vek.by и платформе zaboray.by, партнерами которой являются более 130 интернет-магазинов; рассрочки до 18 месяцев в рамках кредитных продуктов «Куплю в online!» 21vek.by.



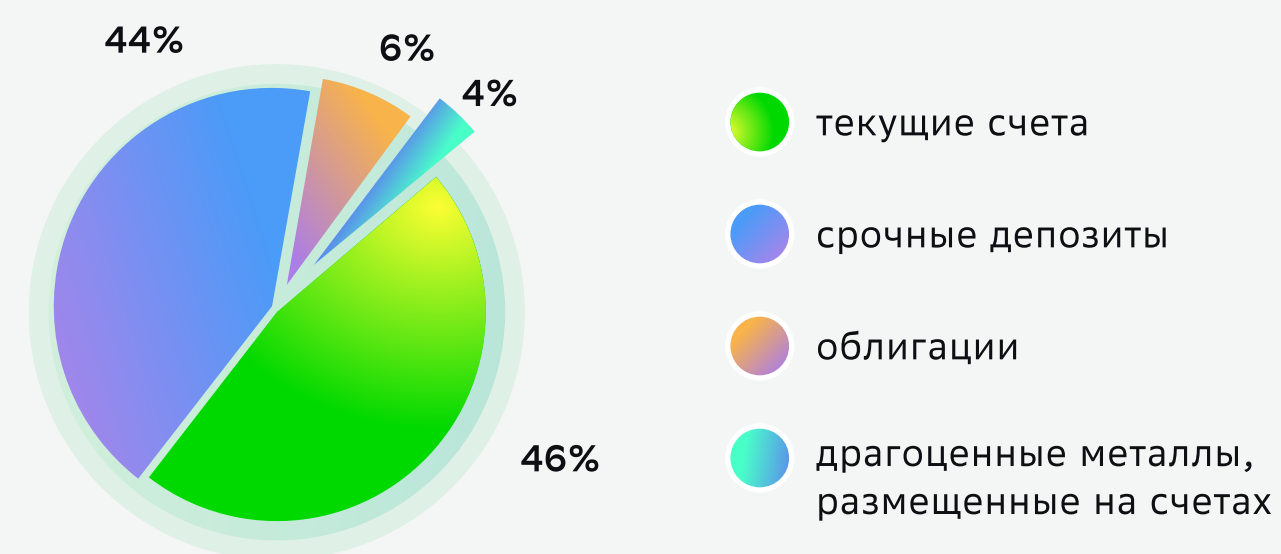
# Привлечение средств населения

## 1 144 МЛН РУБ

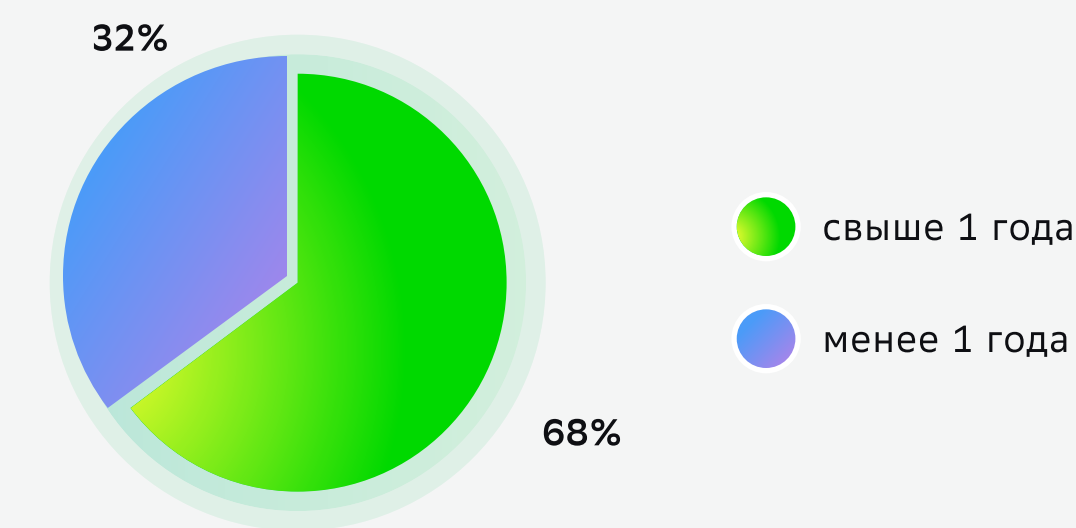
СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ (ВКЛЮЧАЯ ОБЛИГАЦИИ)

В отчетном году продолжен курс на увеличение доли продуктов и операций, совершаемых в Сбербанк Онлайн. Наибольшими темпами в онлайн-каналах росла доля текущих и металлических счетов. Линейка онлайн-продуктов пополнилась депозитами драгоценных металлов, как альтернативным инструментом инвестиций, кроме онлайн-облигаций Банка, пополнение которых с ОМС доступно также в электронных каналах.

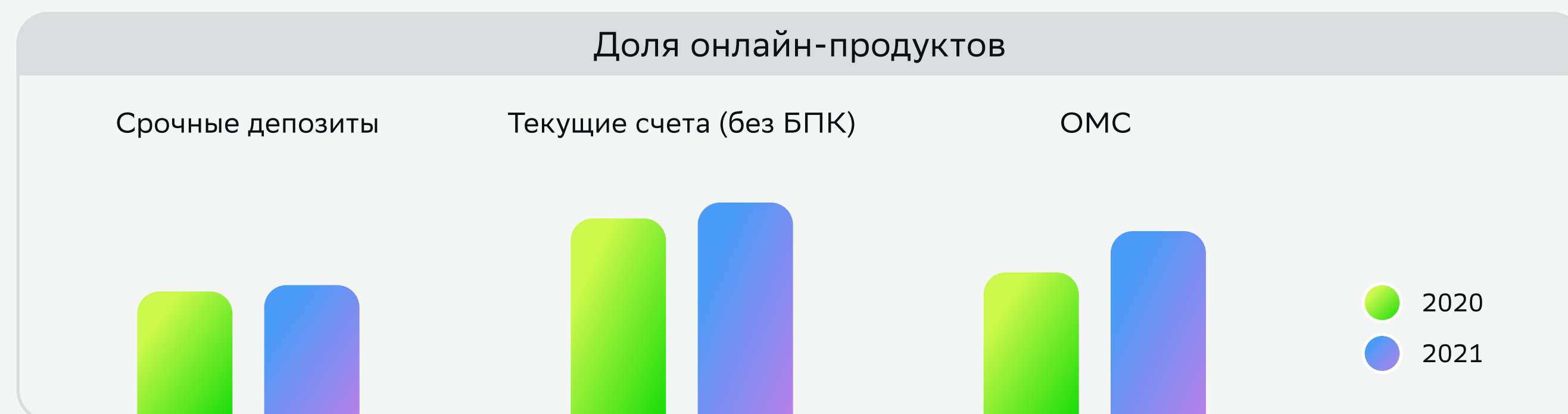
### Структура привлеченных средств



### Структура срочных депозитов по срокам привлечения



### Доля онлайн-продуктов



Развитие депозитных продуктов предусматривало проактивное изменение параметров с учетом рыночных трендов и необходимости поддержания маржинальности продуктов, модификацию условий депозитов, введение новых онлайн-продуктов.



# Карточные продукты и услуги

**3** МЕСТО

НА РЫНКЕ УСЛУГ ПО БАНКОВСКИМ  
ПЛАТЕЖНЫМ КАРТОЧКАМ  
(БЕЗ УЧЕТА ГОСБАНКОВ)

**1,2** МЛН

КАРТЫ В ОБРАЩЕНИИ

**589** ШТ.

БАНКОМАТОВ И ИНФОКИОСКОВ

Банк на рынке карточных продуктов занимает 3 место (без учета госбанков) по объему портфеля банковских карт.

В отчетном году запущена бесконтактная доставка карт почтой в почтовый ящик клиентов.

В 2021 году карточный бизнес получил динамичное развитие за счет совершенствования существующих (LaCard, линейка ComPass) и запуска новых продуктов:

- пакеты банковских услуг и привилегий «2.0» («Классический 2.0», «Статусный 2.0», «Элитный 2.0»);
- объединенная карта для скидок и оплат «CartaMe»;
- пакет услуг «Сфера» для работников айти- и нефтесферы;
- пакет для премиального сегмента на базе карты Visa Signature;
- студенческая карта «Молодежная».





# Продукты и сервисы Экосистемы

2021 год стал поворотным в развитии нефинансовых сервисов ОАО «Сбер Банк». Первый экосистемный продукт ПАО Сбербанк в Республике Беларусь – SberDaily подтвердил свою востребованность и был трансформирован в СберПрайм.

Количество проданных подписок превзошло планы и составило 27 069 штук. На данный момент в СберПрайм входят нефинансовые сервисы от партнеров: Okko, СберЗвук, i-Concierge и Delivio.

В отчетном году запущен первый в республике сервис по доставке продуктов питания из магазинов за 30 минут – «ЕДУ!» ([www.eduedu.by](http://www.eduedu.by)). Разработано ИТ-решение (клиентское приложение, приложение для курьеров и сборщиков и административная панель), заключены контракты с двумя ведущими ритейлерами: «Соседи» (топ-4 игрок в ритейле) и «МИЛА» (топ-2 игрок в сегменте drogerу).





# Дистанционное банковское обслуживание розничных клиентов

В 2021 году доля пользователей СБОЛ среди активных клиентов достигла 64,5%, доля продаж продуктов в канале Digital составила 40%.

Организованы новые каналы получения информации по совершенным операциям по картам без ограничений по сумме: «Push-информирование» (получение сообщений с использованием мобильной версии системы «Сбербанк Онлайн») и «Viber-уведомления». Продолжилось развитие технологий бесконтактных платежей – сервис SberPay стал доступен и держателям карточек Visa.

Дальнейшее развитие получили P2P переводы:

- стали доступны переводы в иностранной валюте как внутри Банка, так и за его пределы без дополнительных конверсий;
- отменена комиссия по переводам внутри Банка между клиентами.

Запущена реферальная программа для клиентов - пользователей Карты с большими бонусами, суть которой сводится к выплате вознаграждения клиенту за нового клиента, приведенного в Банк и открывшего карту.





## Вертикаль продаж

---

В отчетном году продолжено развитие консультационной модели продаж – за 2021 год доля Phygital достигла 17%.

Одним из важных направлений развития розничной региональной сети продаж стала разработка и внедрение нового специализированного программного комплекса по оформлению и сопровождению продуктов и услуг для клиентов – СБОЛ.ПРО

СБОЛ.ПРО позволяет сотруднику Банка мобильно без привязки к рабочему месту в удобном для клиента месте сформировать предложение, зарегистрировать нового клиента, внести изменения в действующий профиль клиента, выпустить моментальную карточку и вручить ее клиенту, выдать именную карточку, оформить целевой потребительский кредит и совершить прочие операции, доступные в режиме «Плечом к Плечу».

С целью удобства клиентов усовершенствован сервис по онлайн-бронированию. Предоставлена возможность записаться на обслуживание в Банк онлайн через СБОЛ, после бронирования по выбору клиента направляется смс-подтверждение либо письмо по электронной почте с указанием даты и номера бронирования, за один час до встречи – напоминание о записи на обслуживание.



# Транзакционный бизнес

В целях создания оптимальных условий для качественного обслуживания клиентов в 2021 году проведена трансформация транзакционного бизнеса в части внедрения новой кассовой модели, которая предусматривает наличие в региональной сети дополнительных офисов с одной кассой или с бескассовым обслуживанием и замещение касс электронным оборудованием (электронные кассиры, банкоматы с функцией Cash Recycling и др.).

Внедрение новой кассовой модели позволило сократить очереди и время обслуживания клиентов за счет:

- универсализации ролей специалистов по обслуживанию и специалистов по операционно-кассовой работе;
- перехода на принцип обслуживания «одно окно», осуществление максимального перечня операций одним специалистом;
- оптимизации времени обслуживания по операциям клиентов с наличными денежными средствами (автоматизация функций по проверке и пересчету наличных средств).

Банк оказывает широкий спектр традиционных услуг населению. Переводы и платежи физических лиц осуществляются в различных каналах обслуживания: подразделениях Банка, удаленных каналах обслуживания, устройствах самообслуживания.

В рамках проводимой стратегии по переводу операций из касс Банка в Digital-каналы в 2021 году доля платежей населения в удаленных каналах обслуживания и устройствах самообслуживания составила 99% по количеству и 88% по сумме.

ОАО «Сбер Банк» занимает шестое место в рэнкинге банков Республики Беларусь по приему платежей в Едином расчетном и информационном пространстве (ЕРИП). Доля на рынке по количеству и сумме принятых платежей в ЕРИП составила 5,4% и 5,6% соответственно.

Частные лица активно пользуются услугами Банка по осуществлению переводов в различных каналах обслуживания – 71% операций по SWIFT-переводам физических лиц в Российскую Федерацию оформлены клиентами в системе Сбербанк Онлайн.

В рамках развития Digital-каналов реализована возможность пролонгации договора на предоставление в пользование банковских сейфов без посещения офиса Банка с оплатой вознаграждения за пользование сейфом в «дереве услуг» в ПО «Сервер оплаты услуг».

В 2021 году осуществлялась реализация проекта по внедрению технологии «Безбумажный офис», позволяющей подписывать документы в электронном виде на планшете с использованием цифровой рукописной подписи. Реализация технологии позволит отказаться от использования бумаги в офисах за счет внедрения «планшетной» технологии на рабочих местах специалистов фронт-офиса.



# ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



34

ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



# Центр клиентской поддержки

>2,3 млн

КОММУНИКАЦИЙ С КЛИЕНТАМИ

>323 тыс. ОБРАЩЕНИЙ

РЕШЕНО ВИРТУАЛЬНЫМ ОПЕРАТОРОМ АЛЕСЕЙ

В 2021 году Центр клиентской поддержки (далее – Центр) по-прежнему являлся одним из основных способов коммуникаций розничных и корпоративных клиентов с Банком по вопросам банковских продуктов и услуг.

Общий входящий трафик в 2021 году по всем каналам связи сократился на 21,8% по сравнению с 2020 годом и составил чуть более 1,8 млн обращений. При этом преобладающее количество обращений в структуре трафика Центра поступило от розничных клиентов 88% от всех обращений, обращения корпоративных клиентов составляют 12% трафика.

Снижение входящего трафика обусловлено как внешними по отношению к Центру причинами, такими как клиентское поведение и изменение структуры трафика, так и проведением внутренних мероприятий, направленных на оптимизацию трафика:

- активное применение инструментов речевой аналитики, с последующей проработкой мероприятий для оптимизации трафика на основе полученного анализа;
- создание условий для стимулирования перехода клиентов в каналы самообслуживания Банка;
- совершение исходящих звонков клиентам при окончании срока действия продукта или услуги с уточнением о потребности в продлении;
- проактивный обзвон корпоративных клиентов с целью информирования о переходе на новую систему дистанционного банковского обслуживания.

В голосовых и текстовых каналах для розничных клиентов обслуживание, в первую очередь, осуществляется виртуальным оператором Алесей. В отчетном году Алесей самостоятельно решено без перевода на специалиста Центра более 323 тысяч обращений. Показатель автоматизации в голосовых каналах составил 29%, в текстовых – 31%, что на 3 п.п. и 14 п.п. соответственно выше, чем в 2020 году.

Достижение перечисленных показателей стало возможным благодаря активному развитию виртуального оператора и применения ряда технологических решений:

- осуществлен переход на синтез речи при обслуживании клиентов на Алесе;
- разработан и реализован сценарий по перезвону клиентам по подозрительным операциям;
- запущен предиктивный навык Алеси по балансу карты;
- внедрены цепочки консультаций по вопросам блокировки карты и пропущенного звонка из Банка;
- разработан и внедрён новый автосервис по сбросу счётчика пин-кода.



# Центр клиентской поддержки

Доступность Центра для клиентов, решение вопросов которых требовало участие сотрудника Центра, составила 23 сек. для обслуживания розничных клиентов, 53 сек. – для корпоративных, аналогичный показатель на линиях приоритетного обслуживания составил 5 и 13 секунд соответственно.

Показатель удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в Центре среди розничных клиентов сложился на уровне 93%, корпоративных – 90%. Высокий уровень показателя в обоих направлениях достигнут благодаря проведению мероприятий, направленных на улучшение клиентского опыта при обслуживании в каналах Центра:

- разработана обновленная система обработки чатов для розничных и корпоративных клиентов;
- создан новый канал в Центре для обслуживания корпоративных клиентов – «E-mail»;
- расширена поддержка корпоративных клиентов по депозитным продуктам и корпоративным банковским платежным карточкам;
- значительное внимание уделено изучению CJM (карт клиентского пути) по ряду каналов Центра.

В отчетном году Центр продолжил свое развитие как канал привлечения и продаж продуктов и услуг Банка розничным клиентам. Осуществлено более 523 тысяч исходящих звонков. По результатам взаимодействия Центра с клиентами на входящих и исходящих звонках оформлено свыше 73 тысяч сделок.



С целью повышения результативности осуществлены доработки инструментов продаж и реализованы:

- функционал доставки карт почтой;
- процесс переоформления и замены карточки во всех каналах;
- возможность взимания комиссии за оформление карточек сразу при их оформлении в Центре.

Привлечение корпоративных клиентов также находилось в фокусе внимания. Для привлечения новых клиентов автоматизирован процесс совершения исходящих звонков. В 2021 году сотрудниками Центра совершено более 20 тысяч исходящих звонков. В результате доля Центра клиентской поддержки, как канала привлечения корпоративных клиентов, в общем объеме привлечения клиентов сегмента ММБ составила 10,8%.

В 2021 году Центр клиентской поддержки Банка успешно прошел наблюдательный аудит и подтвердил свое соответствие требованиям международного стандарта ISO18295-1:2017, который является общепризнанным в индустрии обслуживания клиентов и применяется более чем в 160 странах мира.



# ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ



|    |   |
|----|---|
| 37 | КОРРЕСПОНДЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ                                       |
| 37 | РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С<br>МЕЖДУНАРОДНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ<br>ИНСТИТУТАМИ |
| 38 | ФОНДОВЫЙ РЫНОК  |
| 39 | ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК  |
| 39 | РЫНОК ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ  |



## Корреспондентские отношения

# 71

СЧЕТ НОСТРО

# 146

СЧЕТОВ ЛОРО

ОАО «Сбер Банк» обладает разветвленной корреспондентской сетью и постоянно проводит работу по ее расширению.

В 2021 году открыты 4 счета Нostro в драгоценных металлах, 6 счетов Лoro (в том числе 2 – в драгоценных металлах).  
Заклучено генеральное соглашение о совершении сделок в драгоценных металлах с АО «Россельхозбанк».

В целях развития расчетной инфраструктуры Банка в отчетном году внедрены дополнительные каналы связи с банками-корреспондентами – Система передачи финансовой информации Национального банка Республики Беларусь (СПФИ), Система передачи финансовых сообщений Банка России (СПФС). По указанным каналам связи организована возможность межбанковских расчетов с 27 банками-корреспондентами.

Успешно также работает канал связи ПАО Сбербанк Sber FinLine. Количество платежей, направляемых по системе Sber FinLine, по сравнению с 2020 годом увеличено на 10%.

## Развитие отношений с международными финансовыми институтами

# 532

 млн USD

ОБЩАЯ СУММА ПРЯМЫХ ЛИМИТОВ РИСКА НА БАНК

В отчетном году Банк продолжил развивать отношения с банками-партнерами, оказывая услуги в сфере торгового финансирования в рамках установленных лимитов. По поручению финансовых институтов выдано гарантий, подтверждено аккредитивов на общую сумму 11 млн USD.

Проводилась активная работа с иностранными банками и по традиционному направлению бизнеса – поддержке внешнеторговых операций корпоративных клиентов.

В 2021 году список банков-партнеров пополнился рядом новых финансовых институтов. В результате на конец года общая сумма установленных иностранными банками прямых лимитов риска на Банк на проведение сделок торгового финансирования составила 532 млн USD.

Для повышения надежности и безопасности операций торгового финансирования Банк проводил активную работу по переходу на альтернативные каналы обмена сообщениями, в результате чего с основными банками-партнерами для операций с банковскими гарантиями, аккредитивами и двусторонними целевыми кредитами регулярно используются в том числе системы Finline и СПФС.

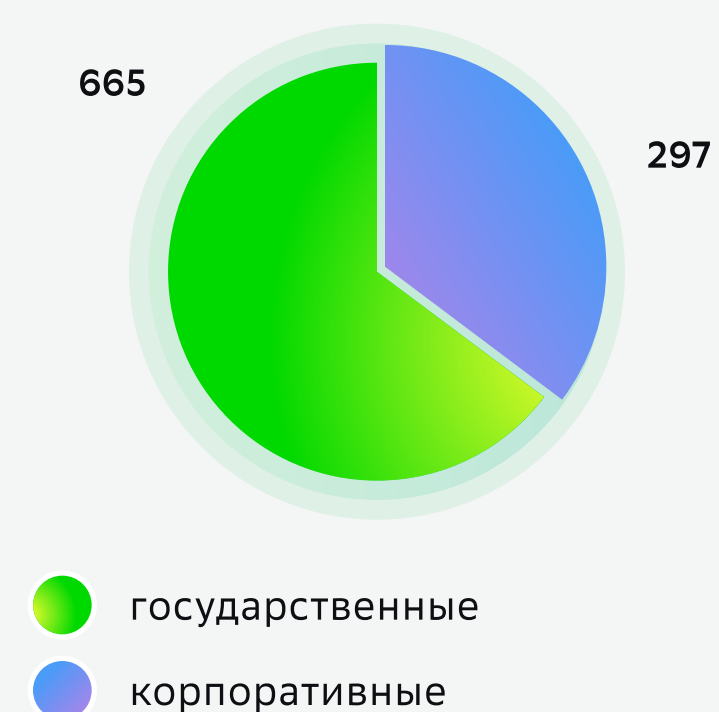


# Фондовый рынок

**962** МЛН BYN

ОБЪЕМ ПОРТФЕЛЯ ОБЛИГАЦИЙ

## Портфель облигаций, млн BYN



В отчетном году продолжилось развитие Банка как высококвалифицированного профессионального участника рынка ценных бумаг.

Объем портфеля облигаций, приобретенных Банком, по состоянию на 01.01.2022 составил 962 млн BYN в эквиваленте, в том числе корпоративные облигации – 297 млн BYN, государственные ценные бумаги – 665 млн BYN.

С целью наращивания ресурсной базы Банк активно проводил размещение собственных облигаций. Объем выпущенных облигаций Банка, размещенных юридическим и физическим лицам по состоянию на 01.01.2022 составил 345 млн BYN в эквиваленте.

В 2021 году Банком осуществлено 6 выпусков интернет-облигаций для размещения физическим лицам.

Традиционно большое внимание уделялось оказанию депозитарных услуг, оказываемых юридическим и физическим лицам. По состоянию на 01.01.2022 депозитарий Банка осуществлял депозитарное обслуживание 324 эмитентов ценных бумаг и более 113 тысяч депонентов.

По состоянию на 01.01.2022 депозитарий Банка входит в тройку крупнейших банковских депозитариев Республики Беларусь из 28 депозитариев (2-е место по количеству обслуживаемых эмитентов облигаций, 3-е место по количеству обслуживаемых эмитентов акций).



## Валютный рынок

В 2021 году Банк не только сохранил ведущие позиции среди участников рынка валютно-обменных операций, но и укрепил свои позиции в качестве маркет-мейкера и ключевого игрока на внутреннем валютном рынке Республики Беларусь.

Клиентам Банка доступно более 40 пар котировок для осуществления валютно-обменных операций. Благодаря высокотехнологичным электронным площадкам, услуги по проведению валютно-обменных операций предоставляются по максимально приближенным к текущему рынку курсам.

Доступ к прямым котировкам крупнейших банков Российской Федерации (ПАО Сбербанк, АО Райффайзенбанк, Альфа-Банк Москва, АО Россельхозбанк), использование передовых торговых площадок (Sberbank Markets, FX Trading (Refinitiv), Bloomberg Professional и платформа NTPro) позволяет Банку предоставлять своим клиентам высокий уровень и качество обслуживания при проведении валютно-обменных операций.

## Рынок драгоценных металлов

Банк осуществляет операции с физическими и юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями по покупке и продаже драгоценных металлов в виде банковских и мерных слитков, слитковых (инвестиционных) монет из драгоценных металлов зарубежных государств и занимает лидирующую позицию в данном сегменте рынка банковских услуг.

Банк поддерживает крупнейший в стране портфель остатков драгоценных металлов на обезличенных и депозитных металлических счетах физических и юридических лиц, включая другие белорусские банки, а также выступает в качестве маркет-мейкера по операциям покупки/продажи драгоценных металлов, операций с производными финансовыми инструментами, базовым активом по которым выступают драгоценные металлы.

В отчетном году продолжена работа по развитию систем предоставления услуг через дистанционные каналы обслуживания – клиентам предложена услуга по привлечению в депозит драгоценных металлов, находящихся на обезличенных металлических счетах.



# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ



- 41 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
- 42 РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



# Стратегия управления рисками

Базовые принципы управления рисками определены в Стратегии управления рисками и капиталом ОАО «Сбер Банк» и банковского холдинга ОАО «Сбер Банк», последняя редакция которой была утверждена Наблюдательным советом в декабре 2021 года.

## Принципы управления рисками

01

Осведомленность о риске

02

Управление деятельностью с учетом принимаемого риска

03

Вовлеченность высшего руководства

04

Принцип пропорциональности

05

Ограничение рисков

06

Разделение функций

07

Централизованный и децентрализованный подходы

08

Информационные технологии и качество данных

09

Совершенствование методов

10

Риск-культура

11

Система мотивации с учетом рисков

12

Раскрытие информации



# Развитие системы управления рисками

В 2021 году продолжена работа по совершенствованию системы управления рисками и поддержке бизнес-подразделений ОАО «Сбер Банк».

## Ключевые достижения:

- в Банке внедрена функция разработки риск-моделей;
- разработаны подходы и инструменты для ежемесячного прогноза резервов по МСФО;
- в Банке внедрены принципы управления ESG-риском;
- оптимизирован процесс принятия решения по продуктам финансирования на авто с 30 до 15 минут, снижена доля участия андеррайтера со 100% до 25%;
- продолжена работа по совершенствованию систем управления:
  - IT-риском
  - модельным риском
  - риском аутсорсинга
  - операционным риском

## Контроль и отчетность

Для организации эффективного управления рисками Банк применяет модель «Три линии защиты»

### Первая линия защиты

Соблюдение ограничений, установленных 2-й линией защиты

Бизнес-подразделения, Казначейство

- Идентификация рисков
- Выявление и первичная оценка риска
- Первичный контроль на соответствие установленным ограничениям
- Прогнозирование уровня рисков (только для риска ликвидности, процентного и валютного рисков банковской книги)
- Разработка и реализация мер, необходимых для соблюдения установленных ограничений
- Принятие риска

### Вторая линия защиты

Независимый контроль установленных ограничений

Подразделения, отвечающие за управление рисками

- Идентификация и оценка существенности рисков
- Установление ограничений
- Независимая оценка уровня риска
- Оценка агрегированного уровня риска
- Прогнозирование уровня рисков
- Независимый контроль
- Организация проведения стресс-тестирования
- Формирование отчетности
- Развитие риск-культуры
- Тестирование и валидация моделей

### Третья линия защиты

Независимая оценка соответствия системы управления рисками внутренним и внешним требованиям

Внутренний аудит

- Предоставление органам управления Банком оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления
- Формирование рекомендаций по повышению эффективности данных систем

Регулятор  
Внешний аудитор



# РАБОТА С ДАННЫМИ, РАЗВИТИЕ AI/DATA SCIENCE



44

РАБОТА С ДАННЫМИ, РАЗВИТИЕ AI/ DATA SCIENCE



# Работа с данными, развитие AI/Data science

---

## 75,2 %

AI MATURITY INDEX

---

Работа с данными, повышение уровня AI-зрелости, Data Science моделирование – приоритетные и стратегические направления развития ОАО «Сбер Банк» в 2021 году.

Для отслеживания достижений в развитии направления работы с данными и повышения уровня AI-зрелости Банка в 2021 году разработана дорожная карта AIM-index с перечнем мероприятий, выполнение которых обеспечило рост индекса до целевого значения.

Достижения в рамках направления развития AIM-index & Data Science моделирования:

- обеспечен рост AIM-index с 46,1% до 75,2% (+29,1 п.п. к 01.01.2021);
- формализован и внедрен процесс расчета Time To Market по моделям;
- декомпозирован процесс разработки и вывода AI моделей;
- актуализирована Политика управления модельным риском, включая лимиты и ключевые индикаторы модельного риска, критерии значимости и др.

Особый статус в стратегическом развитии направления по работе с данными носит Data Science моделирование. В качестве базы для развития данного направления в Банке в 2021 году разработан и утвержден процесс разработки и вывода AI моделей, регламентирующий порядок проведения сбора данных и моделирования, мониторинга качества моделей, ввода/вывода моделей в/из промышленной эксплуатации.

В рамках направления Data Quality (качества данных) в ЦХД настроена проверка качества данных на витринах корпоративных клиентов: построен логический слой, настроен экспорт данных из ресурса, в котором производится анализ качества данных (Informatica Enterprise Data Catalog). Реализован экспорт результатов замера качества данных в систему визуализации для создания интерактивного дэшборда, отражающего результаты замера качества данных и тренд в изменении качества данных.



# IT – ТРАНСФОРМАЦИЯ. ИННОВАЦИИ



- 46 РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
- 47 ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
- 48 ПРОЦЕССИНГОВЫЙ ЦЕНТР



# Развитие информационных технологий

В 2021 году в условиях продолжения распространения инфекции COVID-19 перед Группой Банка стояла задача обеспечения возможности работы сотрудников в удаленном режиме.

Основой для внедрения виртуального рабочего места работников стала платформа VMware Horizon. Реализуется проект «Виртуализации рабочих мест». Общее количество виртуализированных рабочих мест достигло 2200.

В рамках запуска платформы VMware Horizon (все виртуальные рабочие места пользователей размещаются в защищенных Дата-центрах) обеспечено:

- снижение затрат на сопровождение рабочих мест пользователей;
- отказ от использования локальных серверов в подразделениях Банка;
- существенное снижение рисков утечки конфиденциальных данных из подразделений Банка;
- мобильность пользователей и постоянный удаленный режим работы.

В отчетном году продолжена модернизация IT-инфраструктуры. В частности, реализована трансформация Центра обработки данных. В качестве опорных площадок для размещения серверов и систем хранения выбраны два Дата-центра A1 и becloud, имеющие международные сертификаты Tier III. Это самый высокий для Республики Беларусь уровень надежности по классификации Uptime Institute, позволяющий обеспечить надежное хранение и гарантированное восстановление данных.

Закончена модернизация инфраструктуры Центра обработки данных Банка с использованием технологии 2N резервирования для обеспечения непрерывности предоставления сервисов:

- выполнена миграция с операционной системы HP-UX на RedHat Linux;
- обеспечено использование стандартных серверов на платформе x86 вместо HP SuperDome.



## Внедрение новых технологических решений

По направлению инновационной деятельности в 2021 году развитие получили проекты с использованием технологических решений ПАО Сбербанк.

Продолжилось развитие сервисов на Единой фронтальной системе (ЕФС) Platform V – новой цифровой платформе ПАО Сбербанк, на которой, благодаря единым правилам разработки и большого числа готовых компонентов, быстрее создаются продукты для клиентов. В отчетном году переведено (реализовано) на новую платформу 32 сервиса.

Внедрение интеграционной платформы Synapse, благодаря использованию облачной технологии контейнеризации, позволит снизить стоимость владения информационными ресурсами, а также уйти от проприетарного решения IBM. В 2021 году разработаны технологические сервисы для лицевой биометрии, проекта ЕУС, маркетинговых предложений и продукта SberPrime экосистемы Банка.

В рамках проекта OpenAPI в отчетном году реализовано семь информационных сервисов, три платежных и один технологический сервис, осуществлен старт Проекта по переходу с OpenAPI на платформу SberAPI, использующую облачную технологию контейнеризации.

С целью децентрализации и снижения стоимости владения информационной системой Банка, оптимизации ИТ-ландшафта и основных core-систем в 2021 году продолжился проект внедрения Единой учетной системы Банка (ЕУС).

Для внедрения требований согласно новой редакции Закона Республики Беларусь от «О валютном регулировании и валютном контроле» внедрены решения по интеграции с валютным веб-порталом Национального банка Республики Беларусь. Выполнены работы по организации резервного канала для системы SWIFT.

В соответствии с Планом по комплексному внедрению методологии стандарта ISO 20022 в платёжную систему Республики Беларусь и иные автоматизированные системы на 2021–2022 годы пройдено участие в трех этапах тестирования для перехода на новые форматы платежных сообщений ISO 20022.

В связи с началом использования цифровых документов на основании Указа Президента Республики Беларусь «О биометрических документах» и Постановления Совета Министров Республики Беларусь «О формах бланков биометрических документов и их описании» выполнены доработки программных комплексов Банка, приобретены и установлены считыватели данных с биометрических документов для обеспечения возможности обслуживания физических лиц при предъявлении ими биометрических документов в виде идентификационных пластиковых карт (ID-карт).



# Процессинговый центр

---

За отчетный год в рамках развития локального процессингового центра (далее – ЛПЦ) осуществлены следующие мероприятия:

- коммерциализация услуг (аутстаффинг) – впервые в Группе Сбер оказание услуг внешним заказчикам (OpenWay) по проектированию, разработке и внедрению Way4 (бессрочный договор);
- миграция эмиссии карт из Банковского процессингового центра в ЛПЦ, построение эквайрингового H2H;
- интеграция системы кибербезопасности Vi.Zone с ЛПЦ;
- переход на Keyblock LMK (новый формат генерации и использования криптографических ключей);
- перевод PosGate, HSM на работу по новой отказоустойчивой схеме (active – active);
- 3D Secure 2.0 (VISA, Mastercard);
- Housekeeping – функциональность по автоматическому архивированию баз данных;
- АТМ эквайринг.



# ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ



50

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ



# Обеспечение кибербезопасности

ОАО «Сбер Банк» значительное внимание уделяет риску кибербезопасности. В целях обеспечения кибербезопасности банковской инфраструктуры используются различные системы: межсетевые экраны, антивирусное программное обеспечение, системы контроля целостности и конфигурации, анализа защищенности, предотвращения утечек информации, обезличивания данных, сбора и корреляции событий безопасности, обработки инцидентов кибербезопасности, системы фрод мониторинга.

Внедренные системы постоянно настраиваются и модернизируются для обеспечения необходимого уровня защищенности с учетом возрастающих рисков киберугроз.

Проводятся мероприятия по обеспечению безопасности операций с использованием удаленных каналов обслуживания:

- вносятся изменения в бизнес-процессы;
- дорабатываются программные комплексы, организуется закупка и внедрение специализированного программного обеспечения;
- осуществляется информирование клиентов об угрозах кибербезопасности.

Высокий уровень кибербезопасности Банка подтверждается регулярными сторонними аудитами, в частности, Банк ежегодно подтверждает соответствие требованиям стандарта безопасности Международных платежных систем PCI-DSS.

В 2021 году в связи с вступлением в силу Закона Республики Беларусь «О защите персональных данных», в Банке оперативно разработан и реализован комплекс мероприятий, направленный на выполнение требований Закона:

- осуществлена переработка локальных правовых актов;
- определены информационные системы, в которых ведется обработка персональных данных;
- назначено подразделение ответственное за осуществление внутреннего контроля за защитой персональных данных;
- направлена заявка на повышение квалификации в сфере защиты персональных данных сотрудников Банка в Национальный центр защиты персональных данных Республики Беларусь;
- и ряд иных мероприятий.

На постоянной основе ведется взаимодействие с материнской структурой по вопросам совершенствования защиты персональных данных с учетом большого опыта ПАО Сбербанк в данной сфере.

Проводимыми мероприятиями охвачены все подразделения и процессы Банка.





# AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



52

AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ

53

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



# Agile-трансформация

## 3,2 +0,6

AGILE SCORE

## 50 %

РОСТ КОЛИЧЕСТВА  
AGILE-ПОСТАВОК ЗА ГОД

## 9

ТРАЙБОВ

## 22

КОМАНДЫ

## >200

СОТРУДНИКОВ БИЗНЕСА И ИТ

В 2021 году значительно ускорилась Agile-трансформация Банка, что подтверждается ростом:

- Agile Score с 2,6 до 3,2 пунктов за год;
- количества поставок на более чем 50% при сохранении количества дефектов на уровне прошлого года.

В рамках Agile-периметра над созданием продуктов и развитием технологий работало 9 трайбов/22 команды/более 200 сотрудников бизнеса и ИТ.

Ключевые направления развития гибких практик в отчетном году:

- повышение эффективности производства через внедрение PI-циклов и запуска масштабных ежеквартальных событий – PI-planning, PO Sync, Inspect&Adapt (на основе SAFe);
- повышение управляемости сроков разработки за счет автоматизации расчетов командных ИТ-метрик – T2M, LeadTime;

- трансформация подходов инвестирования в ИТ за счет внедрения практик гибкого бюджетирования в рамках бюджетной кампании на 2022 год;
- повышение прозрачности бизнес-эффектов от Agile-деятельности через запуск пилота Метрического целеполагания в Agile с интеграцией методологии OKR;
- синхронизация работы и повышение качества взаимодействия через запуск события «Митинг Лидеров Agile» и открытие новых коммуникационных площадок.

В отчетном году реализован масштабный цифровой ребрендинг и внедрены: экосистемный продукт – подписка СберПрайм; доставка банковских карт почтой; карта Белкарт Премиум и Кампусная карта; бонусная программа Belavia; реферальная программа в СБОЛ; P2P-переводы в иностранной валюте в СБОЛ; заказ банковских карт с лендинга; для юридических лиц – E2E online-депозиты в СББОЛ, бизнес-карта, универсальная заявка на любой продукт в СББОЛ, бескарточная самоинкассация и многое другое.

Стартовала продуктовая трансформация, затрагивающая помимо Agile-периметра продуктовые подразделения Банка.

Ключевым фокусом в рамках продуктовой трансформации стало повышение продуктовых компетенций сотрудников с целью роста конкурентоспособности создаваемых продуктов и удовлетворенности клиентов, а также развития внутреннего потенциала Банка.

В рамках данного фокуса запущена масштабная образовательная программа углубленного изучения передовых продуктовых практик – Продуктовый трек, на которой обучается более 160 человек.

В 2022 году будет продолжена программа масштабной трансформации, направленная на:

- развитие продуктового управления и компетенций с целью создания продуктов, востребованных клиентами;
- повышение качества и скорости Agile-производства с целью обеспечения клиентов высококачественными продуктами и сервисами в кратчайшие сроки;
- развитие гибких практик в процессе бюджетирования и метрического целеполагания с целью повышения эффективности вложений в создание продуктов, в управлении Agile-командами – с целью повышения эффективности производственного цикла.



# Процессное управление

---

В отчетном году продолжена работа по совершенствованию системы управления процессами.

В фокусе внимания оставалось выявление и понимание взаимосвязанных процессов как системы, их постоянное улучшение и совершенствование. По состоянию на 01.01.2022 Реестр процессов включает 198 сквозных процессов. Осуществлено моделирование 82% сквозных процессов Реестра, из них бизнес-процессы описаны в полном объеме.

С целью повышения эффективности операционной деятельности и управляемости процессов составлены технологические карты и осуществлен расчет основных показателей эффективности (стоимости и трудоёмкости) 20% процессов Банка. На основании анализа карт процессов запланированы мероприятия по улучшению процессов и сервисов для клиентов.

В рамках создания уникального клиентского опыта акцент сделан на качестве и ценности продукта или сервиса для клиента. Банк, ориентируясь на получение ценного для клиента продукта, обеспечение тесного взаимодействия с клиентом, понимание его потребностей и своевременную реакцию на их изменение, проводит мероприятия по изучению клиентских путей на основе анализа последовательности пользовательского поведения, эмоционального состояния и определения точек для улучшения продукта/услуги (Customer journey map).

Для решения задачи повышения эффективности и качества процессов, потребителями которых являются внутренние клиенты Банка, проводятся общебанковские исследования удовлетворенности внутренними сервисами (Голос внутреннего клиента) и на основании результатов реализуются оптимизационные мероприятия по исследуемым сервисам.

В 2021 году расширился набор систематически используемых инструментов как для поиска проблем, так и для реализации задач совершенствования – осуществляется анализ процессов с помощью искусственного интеллекта (Process Mining) и роботизация отдельных функций в процессах (RPA).



# КОМПЛАЕНС И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ



55

КОМПЛАЕНС

56

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



# Комплаенс

---

ОАО «Сбер Банк» устанавливает принципы организации и функционирования системы управления комплаенс-риском Банка и других участников Холдинга ОАО «Сбер Банк», задачи, функции, полномочия и ответственность участников системы управления комплаенс-риском.

Соблюдение процедур по минимизации комплаенс-риска распространяется на всех работников Банка и участников банковского Холдинга. Банк открыто декларирует свои принципы в области комплаенс и размещает свои политики на официальном сайте.

В 2021 году реализовывались мероприятия по управлению и снижению уровня комплаенс-риска с учетом сложившихся экономических и иных условий.

Итоги отчетного года показали, что развитие системы комплаенс находится на достаточном уровне, применяемые процедуры адекватны, соответствуют характеру и масштабам Банка.

Штрафные и иные санкции в отчетном году к Банку не применялись.

## Направления развития системы управления комплаенс-риском на 2022 год

В 2022 году фокус внимания будет направлен на:

- обеспечение соответствия деятельности Банка и банковского Холдинга законодательству Республики Беларусь;
- предотвращение вовлечения Банка, банковского Холдинга и работников в противоправную (в том числе коррупционную) деятельность, неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком;
- сохранение высокой деловой репутации Банка и банковского Холдинга.



# Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля Банка и участников Холдинга строится на следующих ключевых принципах:

- вовлеченность руководства;
- ответственность органов управления за создание адекватной и действенной системы внутреннего контроля;
- непрерывное осуществление внутреннего контроля по всем направлениям деятельности и процессам;
- установка стратегических целей и контроль их выполнения;
- выявление рисков и управление ими;
- ответственность каждого подразделения, руководителя и работника за осуществление внутреннего контроля в рамках возложенных функций, обязанностей и полномочий;
- распределение полномочий при совершении операций и сделок, установление лимитов, контроль со стороны руководства.

Развитие системы внутреннего контроля в 2021 году было направлено на выполнение стратегических целей, обеспечение финансовой надежности и информационной безопасности, соответствующей характеру и масштабам деятельности Банка и банковского Холдинга.

## Направления развития системы внутреннего контроля в 2022 году:

- реализация стратегии развития системы внутреннего контроля, соответствующей масштабам развития бизнеса;
- своевременное распределение функционала и полномочий в увязке с изменениями моделей ведения бизнеса и изменениями организационной структуры;
- стандартизация подходов и требований, предъявляемых к системе внутреннего контроля по направлениям деятельности;
- улучшение коммуникаций и информационного сопровождения между функциональными блоками центрального аппарата, между центральным аппаратом и региональной сетью;
- контролирование деятельности информационных систем и информационной безопасности.

## Обучение в области комплаенс и внутреннего контроля:

В отчетном году проводилось обучение работников с обязательным тестированием по вопросам:

- предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования террористической деятельности;
- противодействия коррупции;
- реализации правил обращения с подарками;
- раскрытия информации о потенциальных конфликтах интересов;
- специальных экономических мер;
- FATCA.



# РАЗВИТИЕ HR



58

РАЗВИТИЕ HR



# Развитие HR

Обеспечена стабильность и укомплектованность кадрового состава.

## 42 %

ПЕРСОНАЛА СО СТАЖЕМ РАБОТЫ  
В БАНКЕ СВЫШЕ 10 ЛЕТ

## 38 ЛЕТ

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ РАБОТНИКОВ БАНКА

## 94 %

УКОМПЛЕКТОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

В отчетном году проводилась работа по совершенствованию организационной структуры Банка, развитию системы управления эффективностью деятельности, мотивации персонала, направленная на рост производительности труда.

Осуществлялись мероприятия по совершенствованию организационной структуры региональной сети Банка. Централизованы функции кредитного анализа малого и микро-бизнеса, продаж в канале DSA, сопровождения партнерских программ. Реализована новая модель кассового обслуживания.

Указанные мероприятия по изменению организационной структуры позволили сохранить тенденцию к дальнейшей оптимизации численности. За отчетный год итоговое сокращение численности по сравнению с 2020 годом составило 4%.

Обеспечена стабильность и укомплектованность кадрового состава: около 42% персонала имеют стаж работы в Банке свыше десяти лет; укомплектованность персонала – 94%, средний возраст работников – 38 лет.

Особое внимание уделялось вопросам подбора и адаптации вновь принятых сотрудников. Основной акцент при укомплектовании вакантных позиций сделан на горизонтальную (в том числе рескилинг) и вертикальную ротацию внутренних кандидатов. Решения о найме на ключевые позиции в Банке принимаются комплексно и коллегиально, в том числе при участии топ-менеджмента (Green Room, кросс-функциональные интервью, кадровые комиссии).

В целях привлечения талантливой молодежи и повышения узнаваемости HR-бренда в студенческой среде Банк активно сотрудничает с передовыми учебными заведениями. Заключены договоры о взаимодействии и сотрудничестве с ведущими ВУЗами страны экономического и IT-профиля. Банк также расширяет сеть зарубежных контактов – в 2021 году заключен договор о сотрудничестве с Российским экономическим университетом им. Г.В. Плеханова.

Значительное внимание уделялось вопросам обучения и развития персонала. Наряду с развитием персонала в традиционных направлениях банкинга и продаж, осуществлялось обучение сотрудников digital-навыкам, вопросам развития экосистемы, agile-трансформации, основам python и data science, углубленному изучению продуктовых компетенций, кибербезопасности и др.

При организации корпоративного обучения выбираются лучшие провайдеры образовательного сегмента. На постоянной основе Банк сотрудничает с Корпоративным университетом ПАО Сбербанк, в котором сотрудники обучаются на различных программах MBA, курсах на базе Виртуальной школы Сбербанка, изучают литературу электронных библиотек. Персонал Банка подключен к ресурсам электронных библиотек и Виртуальной школы в онлайн-режиме 24/7.



## Развитие HR

Постоянно развивается социальный пакет работников Банка. Программы добровольного страхования медицинских расходов формируются исходя из запросов работников и анализа складывающейся эпидемиологической ситуации.

В Банке организована вакцинация работников против COVID-19 разными видами препаратов. С целью популяризации вакцинации, увеличения числа привитых работников и выработки коллективного иммунитета заключены договоры с медицинскими центрами о тестировании работников на наличие антител, проработана возможность оперативной сдачи экспресс-тестов на наличие заболевания COVID-19. Ведется постоянный учет заболевших работников и мониторинг их состояния здоровья, при необходимости оказывается необходимая помощь и поддержка.

С целью постковидной реабилитации и оздоровления работников реализован механизм частичной компенсации стоимости путевок в санатории, предоставления корпоративных скидок.

Обеспечивается социальная поддержка неработающих пенсионеров, бывших работников Банка, в том числе одиноких, наиболее социально уязвимых и незащищенных.

В 2021 году разработана и внедрена в действие система менеджмента здоровья и безопасности при профессиональной деятельности, успешно пройден сертификационный аудит и получен сертификат соответствия разработанной системы требованиям СТБ ISO 45001-2020.





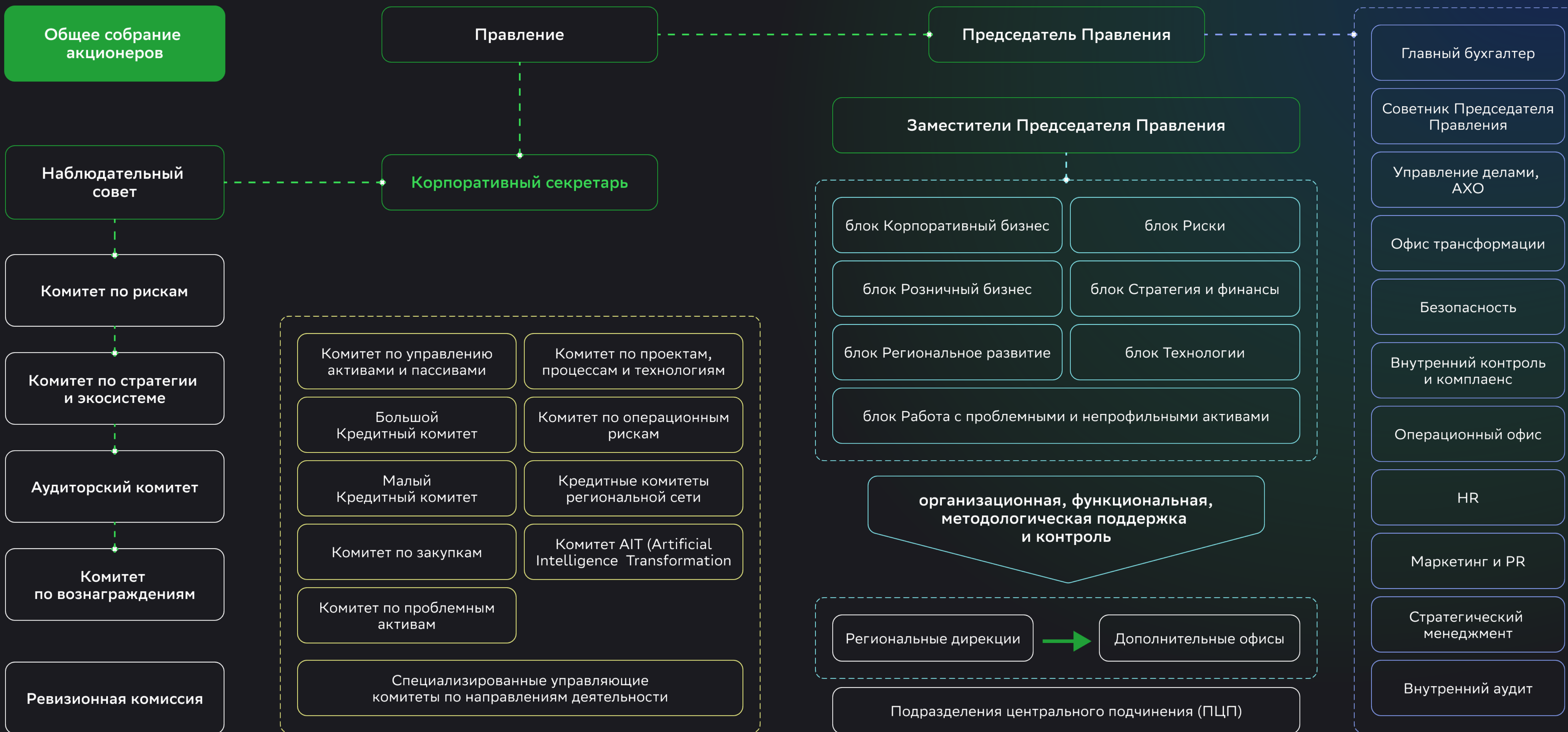
# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



|    |  |
|----|--|
| 61 | ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА<br>ОАО «СБЕР БАНК» |
| 63 | ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ                    |
| 64 | НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ                         |
| 66 | КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА              |
| 67 | АУДИТОРСКИЙ КОМИТЕТ                          |
| 70 | КОМИТЕТ ПО РИСКАМ                            |
| 72 | КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ                   |
| 74 | КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ И ЭКОСИСТЕМЕ            |
| 76 | ПРАВЛЕНИЕ                                    |
| 78 | ПЕРЕЧЕНЬ КОМИТЕТОВ БАНКА                     |
| 79 | РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ                         |
| 80 | УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ              |
| 80 | ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ                |
| 81 | РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ                         |
| 82 | РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ           |



# Организационная структура ОАО «СБЕР БАНК»





# Организационная структура ОАО «СБЕР БАНК»

Корпоративное управление в Банке представляет собой систему взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц Банка и иных заинтересованных лиц, направленную на общее руководство деятельностью Банка, реализацию целей и стратегии его развития, включая обеспечение финансовой надежности и способности к долговременному существованию в качестве прибыльной финансовой организации.

Организационная структура Банка разрабатывается в целях реализации стратегических параметров развития бизнеса и корпоративной модели управления и утверждается в разрезе бизнес-блоков, блоков обеспечения и поддержки и входящих в их состав подразделений.

Организационная структура, включает центральный аппарат, региональные дирекции, операционные офисы/подразделения центрального подчинения.

В структуру центрального аппарата входят самостоятельные структурные подразделения: департаменты, отделы, распределенные по функциональным блокам.

Блоки осуществляют организационную, функциональную, методологическую поддержку и контроль подразделений региональной сети Банка. В структуру региональных дирекций входят дополнительные офисы.

Подразделения центрального подчинения представляют собой структурные подразделения региональной сети, не имеющие самостоятельного баланса, с высоким уровнем стандартизации процессов, однотипности и регламентности выполняемых работ, не характерным для служб центрального аппарата.

Организационная структура региональных дирекций формируется на основании утвержденных бизнес-моделей/моделей поддержки бизнеса и соответствует утвержденной Стратегии развития региональной сети Банка.

Органами управления Банка организовано эффективное корпоративное управление, соответствующее характеру и объемам осуществляемых банковских операций и иной деятельности и обеспечивающее его финансовую надежность.

Структура корпоративного управления Банка включает в себя органы управления Банка, другие органы, подразделения и должностных лиц Банка, которые осуществляют взаимодействие между собой в рамках системы внутреннего контроля, системы управления рисками и системы вознаграждений и компенсаций, а также при управлении конфликтом интересов, обеспечении взаимоотношений Банка с акционерами и раскрытии информации.

В структуру корпоративного управления входит Корпоративный секретарь, являющийся должностным лицом Банка и осуществляющий деятельность, направленную на обеспечение управления Банком в интересах его акционеров, соблюдение должностными лицами и органами управления Банка процедурных требований, обеспечивающих реализацию законных прав и интересов акционеров.

В рамках своих полномочий Корпоративный секретарь осуществляет взаимодействие с Наблюдательным советом, Правлением и акционерами Банка.

## Органы управления Банком:

- Общее собрание акционеров
- Наблюдательный совет
- Правление



# Общее собрание акционеров

---

4

ПРОВЕДЕНО ОБЩИХ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров – высший орган управления Банка, который не является постоянно действующим органом и созывается в установленных законодательством и Уставом Банка случаях по определенным правилам, соблюдение которых необходимо для легитимности принимаемых им решений.

10

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

Компетенция, порядок созыва, проведения Общего собрания акционеров, принятия им решений, а также порядок взаимодействия Банка с акционерами определяются законодательством, Уставом и локальными правовыми актами Банка.

Вопросы, относящиеся к исключительной компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы им на решение других органов управления Банка.



# Наблюдательный совет

52

+3

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

174

-24

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

Наблюдательный совет – коллегиальный орган управления, который осуществляет общее руководство деятельностью Банка и определяет приоритетные направления его развития.

Компетенция, порядок проведения заседаний Наблюдательного совета и принятия им решений, иные вопросы, связанные с деятельностью Наблюдательного совета и его членов, определяются законодательством, Уставом и локальными правовыми актами Банка.

Члены Наблюдательного совета избираются Общим собранием акционеров в порядке, установленном законодательством и Уставом Банка.

Члены Наблюдательного совета соответствуют квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, установленным законодательством.

В целях выполнения Наблюдательным советом функций в области обеспечения организации эффективного функционирования системы управления рисками, системы внутреннего контроля, системы вознаграждений и компенсаций в Банке, Наблюдательным советом из числа его членов и работников Банка созданы Аудиторский комитет, Комитет по рискам и Комитет по вознаграждениям, возглавляемые членами Наблюдательного совета – независимыми директорами, а также Комитет по стратегии и экосистеме, возглавляемый одним из членов Наблюдательного совета.



# Состав Наблюдательного совета

Председатель Наблюдательного совета

**КОЗИНЦЕВ**  
Тимур Олегович

Старший вице-президент –  
руководитель Блока «Sberbank  
International» ПАО Сбербанк

Заместитель Председателя  
Наблюдательного совета

**АВДЕЕНКО**  
Наталья Николаевна

Старший управляющий директор Блока  
«Sberbank International» ПАО Сбербанк

Члены Наблюдательного совета

**АНДРЕЕВ**  
Алексей Владимирович

Исполнительный директор Управления  
рисков международного бизнеса  
и экосистемы ПАО Сбербанк

**АСТАПОВИЧ**  
Лилия Михайловна

Председатель Попечительского совета  
Местного образовательного фонда  
«Новая школа»

**БАРЧУГОВ**  
Павел Сергеевич

Старший управляющий директор Блока  
«Sberbank International» ПАО Сбербанк

**БОБЕР**  
Николай Павлович

Заместитель Председателя  
Государственного комитета по  
имуществу Республики Беларусь  
(представитель государства в органах  
управления Банка)

**КУХОРЕНКО**  
Галина Петровна

Независимый директор

**ЛЯКИН**  
Алексей Юрьевич

Вице-президент – директор  
Казначейства ПАО Сбербанк

**МАЛЫХИНА**  
Светлана Игоревна

Независимый директор

**МОШИАШВИЛИ**  
Михаил Михайлович

Профессор школы финансов факультета  
экономических наук Федерального  
государственного автономного  
образовательного учреждения высшего  
образования «Национальный  
исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

**ПОПОВА**  
Людмила Петровна

Независимый директор



# Комитеты Наблюдательного совета

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций для принятия решений по таким вопросам созданы следующие комитеты:

- Аудиторский комитет
- Комитет по рискам
- Комитет по вознаграждениям
- Комитет по стратегии и экосистеме

## Основные задачи комитетов

### Аудиторский комитет

- Общее руководство и обеспечение деятельности системы внутреннего контроля, внутреннего аудита Банка;
- выбор и организация взаимодействия с внешними аудиторами;
- углубленное изучение локальных правовых актов Банка, отчетов и других вопросов, подлежащих рассмотрению Наблюдательным советом по направлениям деятельности Аудиторского комитета.

### Комитет по рискам

- Обеспечение качественной подготовки решений Наблюдательного совета Банка по вопросам управления рисками;
- углубленное изучение вопросов в области управления рисками и выработка необходимых рекомендаций и предложений.

### Комитет по вознаграждениям

- Предварительное всестороннее и полное изучение отнесенных к компетенции Наблюдательного совета вопросов в области вознаграждений и компенсаций;
- подготовка рекомендаций для принятия Наблюдательным советом соответствующих решений.

### Комитет по стратегии и экосистеме

- Предварительное всестороннее и полное изучение отнесенных к компетенции Наблюдательного совета Банка вопросов в области стратегического развития Банка и банковского холдинга, включая построение и развитие экосистемы;
- подготовка рекомендаций для принятия Наблюдательным советом соответствующих решений.



# Аудиторский комитет

## 19

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

## 38

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

-5

Аудиторский комитет создан с целью содействия Наблюдательному совету в осуществлении контроля эффективности работы систем внутреннего контроля и комплаенс, корпоративного управления и контроля за деятельностью внутреннего аудита.

В функции Аудиторского комитета входят общее руководство и обеспечение деятельности системы внутреннего контроля, внутреннего аудита Банка, выбор и организация взаимодействия с внешними аудиторами, а также углубленное изучение локальных правовых актов Банка, отчетов и других вопросов, подлежащих рассмотрению Наблюдательным советом по направлениям деятельности Аудиторского комитета.

В 2021 году проведено 19 заседаний, на которых рассмотрено 38 вопросов, обеспечена регулярность заседаний Аудиторского комитета в соответствии с законодательством – не реже одного раза в месяц.

Аудиторским комитетом на регулярной основе осуществлялись:

- мониторинг и контроль процесса внутреннего аудита, организации работы должностного лица, ответственного за внутренний контроль в Банке, организации комплаенс-контроля и контроля в сфере предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения;
- ежеквартальное рассмотрение согласно Плану работы Аудиторского комитета отчетов об итогах аудиторских проверок и деятельности Департамента внутреннего аудита, отчетов должностного лица, ответственного за внутренний контроль в Банке, о состоянии контроля в сфере предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения, других вопросов, связанных с организацией системы внутреннего контроля.



# Аудиторский комитет

Аудиторским комитетом регулярно представлялись Наблюдательному совету отчеты о состоянии системы внутреннего контроля, итогах аудиторских проверок, принимаемых Правлением Банка мерах по устранению допущенных недостатков, а также о достаточности мероприятий, проводимых в рамках совершенствования системы внутреннего контроля, повышения эффективности деятельности Банка, устранения недостатков по итогам внешних проверок.

В ходе работы Аудиторского комитета обеспечено взаимодействие с внешним аудитором в целях обсуждения итогов аудита, рассмотрены итоги внешнего аудита по подтверждению бухгалтерской/финансовой отчетности Банка, осуществлялся контроль за реализацией мер по выполнению рекомендаций внешних контролирующих органов и внешнего аудита с периодическим информированием Наблюдательного совета.

Аудиторским комитетом осуществлялся контроль за разработкой и утверждением Правлением Банка ежегодного Плана мероприятий по развитию системы внутреннего контроля в Банке.

Аудиторский комитет в рамках приоритетных задач по развитию системы внутреннего контроля и комплаенс осуществлял мониторинг мероприятий, направленных на совершенствование системы внутреннего контроля, соответствующей масштабам бизнеса и принятой стратегии.

В зоне внимания Аудиторского комитета находились:

- углубленное изучение вопросов Стратегии развития системы внутреннего контроля, комплаенс, достаточности контрольных процедур в процессах и зрелости контрольной среды на основе мониторинга и рассмотрения отчетов должностного лица, ответственного за внутренний контроль в Банке;
- контроль за выполнением Плана работы Департамента внутреннего аудита на 2021 год, утвержденного Наблюдательным советом;
- мониторинг выполнения Департаментом внутреннего аудита аудиторских проверок с точки зрения приоритетного внимания вопросам эффективности бизнеса;
- итоги аудиторских проверок, по результатам которых выявлены проблемные зоны в организации внутреннего контроля;
- результаты работы ревизионных комиссий в дочерних и зависимых обществах Банка, оценки достоверности и полноты представляемой Банку информации о деятельности дочерних и зависимых обществ;
- мониторинг выполнения планов мероприятий по итогам проверок Национального банка Республики Беларусь, внешнего аудита, а также рекомендаций внутреннего аудита;
- мониторинг подготовки финансовой и пруденциальной отчетности;
- наблюдение за процессом обязательного аудита бухгалтерской\финансовой отчетности на консолидированной основе;
- мониторинг и анализ контрольной среды на достаточность контрольных процедур на основе материалов аудиторских проверок и итогов деятельности Департамента внутреннего контроля и комплаенс;

- итоги соблюдения Политики по управлению конфликтом интересов в ОАО «Сбер Банк» и Правил раскрытия информации о потенциальных конфликтах интересов в Банке и банковском холдинге;
- локальные правовые акты Банка в сфере внутреннего аудита и системы внутреннего контроля, а также изменения в Учетной политике.

Аудиторским комитетом по итогам углубленного изучения и рассмотрения результатов внешних и внутренних проверок за 2021 год, мониторинга выполнения Правлением и должностными лицами мер по устранению отмеченных недостатков, с учетом принимаемых Банком мер по выполнению плана мероприятий по итогам проверки Национального банка, внешнего аудита – система внутреннего контроля на консолидированной основе в Банке и банковском холдинге оценивается как достаточно эффективная.

Комитетом одобрен выбор аудиторской организации для проведения независимого внешнего аудита финансовой отчетности с последующим утверждением внешнего аудитора Наблюдательным советом Банка, организовано взаимодействие с внешним аудитором.

Аудиторским комитетом проведена самооценка эффективности деятельности комитета в 2021 году. По итогам самооценки определены зоны возможных улучшений направленные на рост эффективности деятельности Аудиторского комитета.

По итогам работы в 2021 году Наблюдательным советом деятельность Аудиторского комитета и его Председателя признана эффективной.



# Аудиторский комитет

В течение года обеспечено постоянное взаимодействие независимого директора – председателя Аудиторского комитета с Департаментом внутреннего аудита, Департаментом внутреннего контроля и комплаенс, руководством Банка в целях выполнения поставленных задач в отношении организации внутреннего аудита и организации системы внутреннего контроля в Банке. Кроме того, Председатель Аудиторского комитета осуществлял взаимодействие с Национальным банком Республики Беларусь, Ассоциацией Белорусских банков, Клубом независимых директоров.

Аудиторским комитетом определены приоритетные задачи на 2022 год, предусмотрен мониторинг и контроль реализации мероприятий Банка в области внутреннего контроля для обеспечения деятельности в условиях внешних вызовов и влияющих на функционирование Банка факторов. Определены направления по повышению эффективности системы внутреннего контроля и комплаенс, деятельности Департамента внутреннего аудита в соответствии со Стратегией развития ОАО «Сбер Банк».

## Состав Аудиторского комитета

### ПОПОВА Людмила Петровна

Член Наблюдательного совета,  
независимый директор (Председатель  
Аудиторского комитета)

### ЛЯКИН Алексей Юрьевич

Член Наблюдательного совета, Вице-  
президент – директор Казначейства  
ПАО Сбербанк

### АСТАПОВИЧ Лилия Михайловна

Член Наблюдательного совета

### КОВАЛЕВ Сергей Сергеевич

Директор Департамента внутреннего  
аудита Банка

### БАРЧУГОВ Павел Сергеевич

Член Наблюдательного совета, Старший  
управляющий директор Блока  
«Sberbank International» ПАО  
Сбербанк

### ГОЛУХОВА Елена Эдуардовна

Директор Департамента внутреннего  
контроля и комплаенс Банка  
(должностное лицо, ответственное за  
внутренний контроль в Банке)



# Комитет по рискам

## 16

-1

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

## 32

+1

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

Комитет по рискам создан с целью содействия Наблюдательному совету в реализации стратегии Банка в области управления рисками, а также в осуществлении оценки эффективности системы управления рисками на консолидированной основе, в том числе в Банке и банковском холдинге, головной организацией которого является Банк.

В 2021 году заседания комитета в соответствии с законодательством проводились не реже 1 раза в месяц, не менее 1 очного заседания в квартал.

Комитетом по рискам осуществлялись:

- мониторинг выполнения стратегии Банка и решений Наблюдательного совета, принятых в отношении управления рисками, риск-профиля, толерантности к присущим Банку рискам и аппетита к риску, иных риск-метрик Банка, банковского холдинга;
- регулярное рассмотрение отчетов должностного лица, ответственного за управление рисками в Банке (CRO Банка) об оценке уровня рисков Банка (ежемесячно), о состоянии системы управления рисками и об уровне рисков Банка, включая информацию по дочерним обществам (ежеквартально); о состоянии и результатах функционирования системы управления рисками Банка на консолидированной основе (за год);
- оценка эффективности системы управления рисками на консолидированной основе в Банке и банковском холдинге по рискам;

- предварительное рассмотрение всех вопросов по управлению рисками, подлежащих рассмотрению Наблюдательным советом;
- представление на рассмотрение Наблюдательному совету рекомендаций по вопросам управления рисками, предложений по совершенствованию системы управления рисками;
- обеспечение своевременного представления информации Наблюдательному совету для принятия управленческих решений;
- признание существенности операционных инцидентов для целей последующего принятия решений по вопросам вознаграждений и компенсаций;
- подготовка ежегодного отчета о деятельности Комитета по рискам;
- рассмотрение проектов локальных правовых актов Банка в сфере управления рисками, подлежащих рассмотрению Наблюдательным советом.



# Комитет по рискам

Наряду с общим контролем состояния системы управления рисками, уровня рисков Банка и банковского холдинга и мониторингом риск-метрик (показателей) на отчетные даты, особое внимание уделялось контролю:

- рисков, связанных со стратегическими направлениями развития Банка (ESG-риск, модельный риск и пр.);
- ликвидности и риска ликвидности;
- операционного риска;
- реализации мероприятий, направленных на развитие системы корпоративного управления и управления рисками в Банке и банковском холдинге.

При необходимости рассматривалась информация подразделений функциональных блоков Банка, поясняющих отдельные вопросы в отношении принятых рисков, их сложившийся уровень и прогноз.

Комитетом по рискам проведена оценка эффективности системы управления рисками. Принимая во внимание состояние системы и динамику ее развития, а также уровень рисков, выполнение пруденциальных показателей и риск-метрик (показателей) Банка, банковского холдинга, эффективность системы управления рисками Банка, в том числе на консолидированной основе в банковском холдинге, по итогам 2021 года оценена как удовлетворительная.

Ежеквартальные отчеты CRO Банка, ежегодный отчет о состоянии и результатах функционирования системы управления рисками (включая оценку ее эффективности), а также ежегодный отчет о деятельности Комитета по рискам (включая результаты самооценки ее эффективности) представлялись Наблюдательному совету, которым уделяется значительное внимание функционированию системы управления рисками и капиталом Банка и банковского холдинга.

Председатель Комитета по рискам на постоянной основе взаимодействовал с блоком Риски Банка, при необходимости с иными должностными лицами Банка в целях выполнения основной задачи комитета. Кроме того, осуществлялось взаимодействие с Национальным банком Республики Беларусь, Ассоциацией белорусских банков и действующим при ней Клубом независимых директоров.

Комитетом по рискам проведена самооценка эффективности его деятельности, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы в 2022 году. Наблюдательным советом деятельность комитета и его Председателя в 2021 году признана эффективной.

## Состав Комитета по рискам

### МАЛЫХИНА Светлана Игоревна

Член Наблюдательного совета, независимый директор (Председатель Комитета по рискам)

### АНДРЕЕВ Алексей Владимирович

Член Наблюдательного совета, исполнительный директор Управления рисков международного бизнеса ПАО Сбербанк

### КОЗИНЦЕВ Тимур Олегович

Председатель Наблюдательного совета, Старший вице-президент – руководитель Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк

### ЛЯКИН Алексей Юрьевич

Член Наблюдательного совета, Вице-президент – директор Казначейства ПАО Сбербанк

### САВЧЕНКО Андрей Александрович

Заместитель Председателя Правления Банка (должностное лицо, ответственное за управление рисками в Банке)



# Комитет по вознаграждениям

## 18

+5

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

## 28

-2

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

Комитет по вознаграждениям создан в целях обеспечения принятия Наблюдательным советом необходимых решений в области организации эффективной системы вознаграждений и компенсаций в Банке.

Комитетом по вознаграждениям осуществлялись:

- методологическое сопровождение системы вознаграждений и компенсаций, в том числе осуществление мониторинга выполнения решений, принятых в отношении системы вознаграждений и компенсаций;
- контроль выполнения условий выплаты вознаграждений для работников Банка, принимающих риски;
- оценка системы вознаграждений и компенсаций в Банке и банковском холдинге;
- согласование условий оплаты, условий расторжения контрактов и выплаты квартальных премий членам Правления Банка.

Председатель Комитета по вознаграждениям осуществлял регулярную оценку соответствия системы вознаграждений и компенсаций установленным требованиям к ее функционированию; взаимодействие с Национальным банком Республики Беларусь, Ассоциацией белорусских банков, Клубом независимых директоров.

В целях мониторинга эффективности деятельности Комитета по вознаграждениям проведена ее самооценка, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы. Наблюдательным советом деятельность комитета и его Председателя в 2021 году признана эффективной.



# Комитет по вознаграждениям

---

Управленческая отчетность по системе вознаграждений и компенсаций, ежегодный отчет о состоянии и результатах функционирования системы вознаграждений и компенсаций (включая оценку ее эффективности), а также ежегодный отчет о деятельности Комитета по вознаграждениям (включая результаты самооценки его эффективности) представлялись Наблюдательному совету.

## Состав Комитета по вознаграждениям

### КУХОРЕНКО

Галина Петровна

Член Наблюдательного совета, независимый директор (Председатель Комитета по вознаграждениям)

### АВДЕЕНКО

Наталья Николаевна

Заместитель Председателя Наблюдательного совета, Старший управляющий директор Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк

### БАРЧУГОВ

Павел Сергеевич

Член Наблюдательного совета, Старший управляющий директор Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк



# Комитет по стратегии и экосистеме

## 8

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

Комитет по стратегии и экосистеме создан в целях обеспечения принятия Наблюдательным советом необходимых решений в области стратегического планирования деятельности Банка и участников банковского холдинга, в котором Банк является головной организацией, включая эффективное построение и развитие экосистемы, как приоритетного направления развития Банка и банковского холдинга.

## 35

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

Под экосистемой понимается совокупность партнерских отношений Банка и банковского холдинга, а также продуктов, сервисов и технологий, предоставляемых партнерами для обеспечения личных и профессиональных потребностей клиентов Банка и (или) банковского холдинга и нацеленных на улучшение привлекательности банковских продуктов и услуг.

Комитетом по стратегии и экосистеме осуществлялись:

- мониторинг и контроль реализации мероприятий Банка в области реализации стратегических целей развития Банка и банковского холдинга;
- мониторинг и контроль за выполнением рекомендаций и поручений Наблюдательного совета по вопросам реализации стратегических целей развития Банка и банковского холдинга;
- определение политики работы с партнерами Банка, включенными в экосистему и оказывающими услуги как финансового, так и нефинансового характера;
- определение ключевых направлений для поиска и установления партнерских отношений в области экосистемы как на территории Республики Беларусь, так и за рубежом;

- информирование Наблюдательного совета в рамках представления отчетов о ходе реализации стратегического плана развития Банка по итогам отчетного года и рассмотрение регулярных (ежеквартально) отчетов о деятельности Банка с учетом консолидации дочерних обществ и отчетов об итогах деятельности дочерних и зависимых обществ Банка;
- осуществление мониторинга выполнения решений, принятых в отношении экосистемы;
- предварительное рассмотрение материалов и подготовка рекомендаций для принятия Наблюдательным советом Банка решений по вопросам:
  - анализа рыночных условий и сравнения бизнеса Банка с развитием банков-конкурентов;
  - запуска проектных инициатив, утверждения промежуточных и итоговых отчетов о ходе реализации проектов и иных вопросов, рассмотрение которых необходимо для эффективной деятельности Банка в области развития экосистемы;



# Комитет по стратегии и экосистеме

- оценки целесообразности создания Банком и дочерними хозяйственными обществами Банка дочерних и зависимых хозяйственных обществ, участия совместно с партнерами в уставных фондах юридических лиц с целью реализации Банком и участниками банковского холдинга прав акционера (участника) для решения задач развития экосистемы (с учетом соблюдения нормативов безопасного функционирования, установленных Национальным банком Республики Беларусь);

- совершенствования локальных правовых актов по управлению элементами экосистемы и партнерскими взаимоотношениями.

В целях мониторинга эффективности деятельности Комитета по стратегии и экосистеме проведена его самооценка, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы. Наблюдательным советом деятельность комитета и его Председателя в 2021 году признана в целом эффективной.

## Состав Комитета по стратегии и экосистеме

**МОШИАШВИЛИ**  
**Михаил Михайлович**

Член Наблюдательного совета  
(Председатель Комитета по стратегии и экосистеме)

**БОРОДКО**  
**Олег Владимирович**

Заместитель Председателя Правления  
Банка

**КОЗИНЦЕВ**  
**Тимур Олегович**

Председатель Наблюдательного совета,  
Старший вице-президент –  
руководитель Блока «Sberbank  
International» ПАО Сбербанк

**АЛЕКСАХИН**  
**Андрей Сергеевич**

Советник Председателя Правления  
Банка

**МЕРКУЛОВ**  
**Игорь Алексеевич**

Председатель Правления Банка



# Правление

68

+7

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

845

+31

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

Правление является коллегиальным исполнительным органом Банка, осуществляющим текущее руководство деятельностью Банка, к компетенции которого относится решение вопросов, не составляющих исключительную компетенцию Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета.

Правление в соответствии с возложенными на него задачами:

- организует систему управления рисками в Банке, банковском холдинге, в котором Банк является головной организацией, систему внутреннего контроля, обеспечивает выполнение Банком целей и задач, установленных Наблюдательным советом в данной области;
- организует внедрение в Банке прогрессивных банковских технологий, обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры;
- утверждает организационную структуру центрального аппарата Банка, структурных подразделений и представительства Банка;
- принимает решения об открытии, закрытии структурных подразделений Банка;
- организует деятельность Департамента внутреннего аудита Банка;

- в целях организации надлежащей системы внутреннего контроля:
  - обеспечивает выполнение решений Наблюдательного совета, реализацию стратегии и политики Банка, в том числе в отношении организации и осуществления внутреннего контроля;
  - обеспечивает эффективное функционирование системы внутреннего контроля;
  - осуществляет внутренний мониторинг эффективности системы внутреннего контроля и контроль за устранением выявленных нарушений и недостатков в организации системы внутреннего контроля в Банке;
  - рассматривает управленческую отчетность, содержащую результаты и материалы периодических оценок эффективности системы внутреннего контроля, его отдельных направлений и видов;
  - осуществляет иные функции, предусмотренные Уставом;
- обеспечивает реализацию кадровой политики Банка, в том числе решает текущие вопросы оплаты труда работников Банка, их материального стимулирования и социальных выплат;
- решает другие вопросы текущей деятельности Банка, предусмотренные законодательством, Уставом и локальными правовыми актами Банка.



# Правление

Распределение обязанностей между Председателем Правления, заместителями Председателя Правления и иными членами Правления осуществляется на основании приказов Председателя Правления.

Председатель Правления Банка возглавляет Правление, а также является руководителем Банка.

В целях совершенствования и обеспечения реализации политики Банка, а также повышения эффективности работы и оптимизации процесса принятия управленческих решений созданы коллегиальные рабочие органы (комитеты), функции, полномочия которых, в том числе права на принятие решений, устанавливаются Правлением. Отдельные полномочия Правления переданы на решение созданных комитетов, что не противоречит законодательству.

В Банке назначено должностное лицо, ответственное за управление рисками, и должностное лицо, ответственное за внутренний контроль, подчиняющиеся непосредственно Председателю Правления Банка и подотчетные Наблюдательному совету, а также созданы подразделения по управлению отдельными видами рисков в соответствии с характером и объемами осуществляемых банковских операций и иной деятельности, и специальное подразделение по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения.

## Состав Правления

**МЕРКУЛОВ  
Игорь Алексеевич**

Председатель Правления

**ВУШЕВ  
Андрей Владимирович**

Заместитель Председателя Правления

**БОРОДКО  
Олег Владимирович**

Заместитель Председателя Правления

**ДЕМИДЕНКО  
Елена Викторовна**

Исполнительный директор

**ВОЙТУШКО  
Дмитрий Николаевич**

Заместитель Председателя Правления по корпоративному бизнесу

**САВЧЕНКО  
Андрей Александрович**

Заместитель Председателя Правления (должностное лицо, ответственное за управление рисками)



# Перечень комитетов Банка по состоянию на 1 января 2022 года

## Комитет по управлению активами и пассивами

Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части управления активами и пассивами, управления риском ликвидности, рыночными рисками и достаточностью капитала.

## Комитет по проблемным активам

Обеспечивает эффективную деятельность Банка по урегулированию проблемной задолженности.

## Комитет по закупкам

Обеспечивает организацию и проведение процедур закупок, координацию работы по организации и осуществлению закупок товаров (работ, услуг) в Банке.

## Большой Кредитный комитет

Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части обслуживания и кредитования корпоративных клиентов (крупнейших, крупных, средних). Осуществляет совершенствование и обеспечение реализации Кредитной политики Банка.

## Малый кредитный комитет

Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части обслуживания и кредитования корпоративных клиентов (микро, малых) и физических лиц.

## Комитет по операционным рискам

Обеспечивает реализацию политики по эффективному управлению операционными рисками на уровне Банка, контроль за правильностью и своевременностью проведения служебных расследований в Банке.

## Комитет AIT (Artificial Intelligence Transformation)

Обеспечивает решение вопросов, связанных с развитием и реализацией в Банке инициатив с Artificial Intelligence/ Research&Development -составляющей, а также формирует предложения по стратегическим планам развития AI/R&D-направлений, предварительно рассматривает стратегии развития AI в Банке, координирует направления работы с моделями.

## Комитет по проектам, процессам и технологиям

Обеспечивает решение вопросов о развитии информационных технологий Банка, минимизации ИТ-риска, оптимизации процессов, реализации политики информационной безопасности, эффективном функционировании системы проектного управления, в том числе с применением гибких практик Agile, эффективном функционировании системы процессного управления.

## Кредитные комитеты региональной сети

Обеспечивают реализацию кредитной политики, проводимой Банком.



# Ревизионная комиссия

В соответствии с Уставом Банка для осуществления внутреннего контроля за финансовой и хозяйственной деятельностью Банка годовым Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия в составе трех человек. Ревизионная комиссия избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров Банка.

Ревизионная комиссия проводит контрольные процедуры в отношении хозяйственной и финансовой деятельности Банка, рассматривает результаты деятельности, представленные в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка.

С учетом проведенных контрольных процедур предоставляет Общему собранию акционеров заключение в отношении возможности принятия к рассмотрению результатов финансово-хозяйственной деятельности Банка за отчетный год и их утверждении.

## Состав Ревизионной комиссии

### **ШИРЯЕВА** **Ольга Эдуардовна**

Главный аудитор Управления  
внутреннего аудита ПАО Сбербанк  
(Председатель Ревизионной комиссии)

### **ГУСЕВ** **Илья Игоревич**

Исполнительный директор Управления  
эффективности и координации  
международного бизнеса ПАО  
Сбербанк

### **ДАНИЛОВА** **Инна Александровна**

Начальник отдела контроллинга и  
проектов VI Департамента финансов  
Банка



## Управление конфликтом интересов

Органы управления Банка прилагают все усилия для предупреждения и урегулирования конфликта интересов, возникающего в деятельности Банка между органами управления Банка, членами органов управления Банка и акционерами Банка.

Управление конфликтом интересов в Банке направлено на предотвращение:

- противоречий между имущественными, иными интересами Банка, его акционеров (иных бенефициарных собственников), органов управления и их членов, структурных подразделений, работников, клиентов Банка, которые могут повлечь за собой неблагоприятные последствия для Банка и/или его клиентов;
- ситуаций, при которых личная заинтересованность работников может повлиять на добросовестное и эффективное выполнение ими своих обязанностей.

Управление конфликтом интересов осуществляется посредством применения определенных процедур и механизмов предупреждения, своевременного выявления, контроля и урегулирования (исключения) конфликта интересов, закрепления мер, направленных на предотвращение его последствий, определение правил поведения в случаях возникновения конфликта интересов, в том числе потенциального, реализуемых в локальных правовых актах Банка.

## Взаимоотношения с акционерами

Корпоративное управление в Банке направлено на обеспечение равного отношения к акционерам Банка.

Акционеры Банка имеют право на получение информации о деятельности Банка, раскрываемой Банком через республиканские средства массовой информации и размещаемой на официальном сайте Банка в сети Интернет, а также иной информации, предоставление которой предусмотрено Уставом и локальными правовыми актами Банка, законодательством.

Банком осуществляются регулярные коммуникации с акционерами в виде публикации новостей, пресс-релизов, годовых отчетов и других материалов.

Акционеры принимают участие в управлении Банком путем принятия решений по вопросам деятельности Банка на Общем собрании акционеров. Проведение Общего собрания акционеров предоставляет Банку возможность ежегодно информировать акционеров о своей деятельности, результатах и планах, привлекать их к обсуждению и принятию решений по наиболее важным вопросам деятельности Банка.

Банк раскрывает сообщение о дате проведения Общего собрания акционеров в порядке и сроки, предусмотренные Уставом, предоставляя, таким образом, акционерам достаточное время для подготовки по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров.

Помимо раскрытия сообщения о дате проведения Общего собрания акционеров каждому акционеру (его представителю), лично принимающему участие в Общем собрании акционеров, при регистрации выдается комплект документов, необходимых для принятия решений.

Акционеры Банка могут передавать полномочия по участию в управлении деятельностью Банка иным лицам в порядке, предусмотренном законодательством.

Банк предоставляет своим акционерам справедливую возможность участия в его прибыли посредством получения дивидендов, для чего в Банке утверждаются соответствующие локальные правовые акты.

Акционеры не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с деятельностью Банка, в пределах стоимости принадлежащих им акций.



# Раскрытие информации

Банк обеспечивает доступ акционерам Банка и иным заинтересованным сторонам к информации обо всех существенных фактах деятельности Банка, позволяющей им принимать обоснованные решения.

Подходы к составу и объему информации, которая подлежит раскрытию, цели раскрытия той или иной информации, порядок и периодичность раскрытия информации, средства доведения информации до заинтересованных определяются Банком в локальных правовых актах с учетом требований, установленных законодательством.

Не подлежат раскрытию сведения, составляющие банковскую, коммерческую и иную охраняемую законом тайну Банка, его клиентов и контрагентов, за исключением случаев предоставления таких сведений в соответствии с законодательством.

При раскрытии информации Банк руководствуется следующими принципами:

## Полнота

Представляемая Банком информация раскрывается в соответствии с принятыми Банком локальными правовыми актами и требованиями законодательства.

## Доступность

При раскрытии информации о деятельности Банка используются доступные и удобные для заинтересованных сторон способы ее раскрытия. Раскрываемая на сайте Банка в сети Интернет информация предоставляется на безвозмездной основе и не требует выполнения специальных процедур для ознакомления с ней.

## Достоверность

Банк раскрывает информацию о деятельности Банка стремясь избегать возможности ее противоречивого толкования. Предоставление недостоверной информации является недопустимым. Лица, раскрывающие информацию, несут ответственность за ее достоверность.

## Оперативность и своевременность

Для обеспечения непрерывности раскрытия информации в Банке разработаны внутренние процедуры, обеспечивающие координацию работы структурных подразделений Банка, связанные с подготовкой, оперативным предоставлением и раскрытием информации в установленные сроки.



# Развитие корпоративного управления

В 2021 году в целях совершенствования корпоративного управления, направленного на реализацию целей деятельности Банка, включая обеспечение его финансовой надежности и способности к долговременному существованию в качестве прибыльной финансовой организации, проведены следующие мероприятия:

## 01

Внесены изменения и дополнения в локальные правовые акты Банка, направленные на более полное и всестороннее регулирование корпоративного управления, а также связанные с изменением фирменного наименования и проведением ребрендинга Банка:

- внесены изменения и дополнения в Устав Банка, связанные с построением и развитием экосистемы Банка и банковского холдинга, работой Общего собрания акционеров Банка, изменением фирменного наименования Банка;
- принято Положение об Общем собрании акционеров Банка, в котором регламентированы основные моменты, связанные с созывом, проведением Общего собрания акционеров, в том числе процедурные вопросы работы указанного собрания;
- актуализированы, в том числе Положение о Наблюдательном совете Банка, Положение о Правлении Банка, Положение об Аудиторском комитете Банка, Положение о Комитете по рискам Банка, в которых учтены рекомендации по совершенствованию корпоративного управления со стороны Национального банка Республики Беларусь, а также практический опыт работы подразделений Банка;
- осуществлен ряд других мероприятий.

## 02

Реализованы меры, направленные на повышение эффективности корпоративного управления Банка, по результатам проведенной в 2021 году внутренней оценки эффективности корпоративного управления Банка и дочерних обществ Банка:

- совершенствование бизнес-планирования, организация реализации бизнес-плана и контроля за его выполнением;
- совершенствование систем: управления рисками, внутреннего контроля, вознаграждений и компенсаций;
- организация деятельности Комитета по стратегии и экосистеме.

## 03

Осуществлена самооценка эффективности деятельности Наблюдательного совета и комитетов при Наблюдательном совете, а также внутренняя оценка Правления за 2021 год. Указанная оценка согласно требованиям законодательства проводится ежегодно.

По результатам оценки деятельность Наблюдательного совета, членов Наблюдательного совета, комитетов при Наблюдательном совете, а также деятельность Правления признана в целом эффективной.

В 2022 году деятельность Правления, в том числе, будет направлена на:

- проведение системной работы по выполнению утвержденных бизнес-показателей, Бизнес-плана Банка, адаптации направлений ведения бизнеса к тенденциям в экономике страны и возможностям в банковском секторе Республики Беларусь;
- осуществление приоритетного проведения мероприятий по сокращению операционных расходов;
- адаптации, при необходимости, системы внутреннего контроля и системы управления рисками к новым условиям ведения бизнеса и обеспечения деятельности Банка;
- контроль эффективности деятельности участников банковского холдинга Банка;
- принятие необходимых мер, направленных на повышение операционной эффективности.

# РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК» ПО МСФО



- 84 ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК» ПО МСФО
- 85 ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ГРУППЫ БАНКА
- 87 АНАЛИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА  
О ПРИБЫЛИ И УБЫТКАХ
- 90 АНАЛИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА  
О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ



# Финансовые результаты деятельности Группы ОАО «Сбер Банк» по МСФО

Группа ОАО «Сбер Банк» (далее – Группа Банка) в 2021 году достигла следующих финансовых результатов:

**146,4** МЛН BYN +98,2 МЛН BYN  
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

**240,9** МЛН BYN -5,1 МЛН BYN  
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

**21,1** % +1,9  
КОЭФФИЦИЕНТ ДОСТАТОЧНОСТИ  
ОБЩЕГО КАПИТАЛА

**386,7** МЛН BYN +26,8 МЛН BYN  
ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ ДО СОЗДАНИЯ  
РЕЗЕРВОВ ПОД ОЖИДАЕМЫЕ КРЕДИТНЫЕ  
УБЫТКИ ПО ПРОЦЕНТНЫМ АКТИВАМ

**797,7** МЛН BYN +57,5 МЛН BYN  
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА  
ГРУППЫ БАНКА

**62,3** % -6,1  
CIR

**152,1** МЛН BYN +16,2 МЛН BYN  
ЧИСТЫЙ КОМИССИОННЫЙ ДОХОД

**3,7** % -0,1  
ЧИСТАЯ ПРОЦЕНТНАЯ МАРЖА

В отчетном году высвобождены резервы под ожидаемые кредитные убытки в размере 38,6 млн BYN, ставка резервирования – 15,2%.

Капитал для целей расчета достаточности капитала увеличился на 1,6% до 833,2 млн BYN с учетом амортизации субординированного кредита (CAR – 21,1%).



# Основные показатели деятельности Группы Банка

| Финансовые показатели, млн BYN  | 2021         | 2020        | Изменение 2021 к 2020, % | 2019        | 2018         | 2017        | Балансовые показатели, млн BYN   | 2021           | 2020           | Изменение 2021 к 2020, % | 2019           | 2018           | 2017           |
|---|--------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------|-------------|--|----------------|----------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Операционный доход до резервов  | 386,7        | 359,9       | +7,4                     | 340,1       | 413,6        | 386,9       | Кредиты корпоративным клиентам (нетто)   | 1 983,6        | 2 317,4        | -14,4                    | 2 217,1        | 2 066,1        | 1 556,8        |
| Восстановление/(Формирование) резервов под ожидаемые кредитные убытки(2021-2018) / резервов под обесценение кредитного портфеля | 38,6         | (55,9)      | -                        | 11,8        | (41,4)       | (103,1)     | Кредиты физическим лицам (нетто)   | 761,6          | 775,3          | -1,8                     | 787,1          | 643,4          | 445,1          |
| Операционные доходы   | 423,0        | 301,8       | +40,2                    | 357,5       | 369,9        | 282,6       | Резерв под ожидаемые кредитные убытки (2021-2018)/ резерв под обесценение кредитного портфеля          | 490,6          | 614,2          | -20,1                    | 459,3          | 463,0          | 398,7          |
| Операционные расходы  | 240,9        | 246,0       | -2,1                     | 250,5       | 222,8        | 209,4       | Кредиты клиентам (брутто)  | 3 235,8        | 3 706,9        | -12,7                    | 3 463,5        | 3 172,5        | 2 400,5        |
| Прибыль до налогообложения  | 182,1        | 55,8        | +226,3                   | 107,1       | 147,1        | 73,2        | <b>Итого активов</b>   | <b>4 947,0</b> | <b>4 944,5</b> | <b>+0,1</b>              | <b>4 735,6</b> | <b>4 313,0</b> | <b>3 828,3</b> |
| <b>Чистая прибыль</b>   | <b>146,4</b> | <b>48,2</b> | <b>+203,7</b>            | <b>91,5</b> | <b>122,5</b> | <b>65,0</b> | Средства корпоративных клиентов  | 1 735,4        | 1 663,6        | +4,3                     | 1 619,4        | 1 429,4        | 1 252,0        |
|   |              |             |                          |             |              |             | Средства физических лиц  | 1 029,5        | 1 141,0        | -9,8                     | 1 331,1        | 1 279,1        | 1 253,2        |
|   |              |             |                          |             |              |             | <b>Итого обязательств</b>  | <b>4 149,3</b> | <b>4 204,3</b> | <b>-1,3</b>              | <b>4 040,0</b> | <b>3 645,4</b> | <b>3 224,5</b> |
|   |              |             |                          |             |              |             | <b>Собственные средства</b>  | <b>797,7</b>   | <b>740,2</b>   | <b>+7,8</b>              | <b>695,6</b>   | <b>667,6</b>   | <b>603,7</b>   |
|   |              |             |                          |             |              |             | <b>Капитал для расчета достаточности нормативного капитала в соответствии с Базельским соглашением</b> | <b>833,2</b>   | <b>820,4</b>   | <b>+1,6</b>              | <b>785,8</b>   | <b>794,6</b>   | <b>756,9</b>   |



# Основные показатели деятельности Группы Банка

| Показатели эффективности, %   | 2021 | 2020  | Изменение 2021 к 2020 | 2019  | 2018  | 2017 | Коэффициенты достаточности капитала, %  | 2021 | 2020 | Изменение 2021 к 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|------|-------|-----------------------|-------|-------|------|---|------|------|-----------------------|------|------|------|
| Рентабельность капитала (ROE)   | 19,0 | 6,7   | +12,3 п.п.            | 13,4  | 19,3  | 11,4 | Коэффициент достаточности основного капитала, (капитал 1-го уровня)   | 19,6 | 16,7 | +2,9 п.п.             | 15,7 | 15,7 | 17,2 |
| Рентабельность среднегодовых активов (ROA)  | 3,0  | 1,0   | +2,0 п.п.             | 2,0   | 3,0   | 1,7  | Коэффициент достаточности общего капитала, (капитал 1-го и 2-го уровня)   | 21,1 | 19,2 | +1,9 п.п.             | 18,7 | 20,0 | 22,9 |
| Спред (как доходность активов минус стоимость заимствований)  | 3,3  | 3,7   | -0,2 п.п.             | 3,5   | 4,2   | 5,9  | Отношение собственных средств к активам   | 16,1 | 15,0 | +1,1 п.п.             | 14,7 | 15,5 | 15,8 |
| Чистая процентная маржа (как чистый процентный доход к среднегодовым активам, генерирующим процентные доходы) | 3,7  | 3,8   | -0,1 п.п.             | 3,9   | 4,6   | 6,2  | <b>Показатель качества активов</b>  |      |      |                       |      |      |      |
| Операционные расходы к операционным доходам до резервов (CIR)   | 62,3 | 68,4  | -6,1 п.п.             | 73,6  | 53,9  | 54,1 | Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле, %  | 10,1 | 11,6 | -1,5 п.п.             | 10,3 | 14,3 | 15,6 |
| Отношение кредитов (нетто) к средствам клиентов (LDR)   | 99,3 | 110,3 | -11,0 п.п.            | 101,8 | 100,0 | 79,9 | Отношение резервов под ожидаемые кредитные убытки (2021-2018) / резервов под обесценение кредитов к неработающим кредитам, разы     | 1,5  | 1,4  | +0,1                  | 1,3  | 1,0  | 1,1  |
|   |      |       |                       |       |       |      | Отношение резервов под ожидаемые кредитные убытки (2021-2018) / резервов под обесценение кредитов к кредитному портфелю (брутто), % | 15,2 | 16,6 | -1,4 п.п.             | 13,3 | 14,6 | 16,6 |



# Анализ консолидированного отчета о прибыли и убытках

## Чистый процентный доход

Чистый процентный доход до создания резервов на возможные потери по кредитам за отчетный год составил 167,5 млн BYN (за 2020 год – 155,8 млн BYN). В течение 2021 года параметры, характеризующие основную деятельность Группы по привлечению средств и предоставлению финансирования, менялись разнонаправленно в зависимости от типа финансового инструмента.

Процентные доходы за 2021 год увеличились на 7% и составили 325 млн BYN. По корпоративным кредитам доходы выросли на 9,8%, по кредитам физическим лицам – на 4,2%, по ценным бумагам – на 11,6%. Объем среднегодовых активов увеличился за год на 9,9%, при этом доходность снизилась на 0,2 п.п.

Процентные расходы за 2021 год увеличились на 6,6% и составили 157,5 млн BYN. Наибольшую долю в процентных расходах занимают расходы по средствам клиентов (69,6%), которые являются основными источниками фондирования. Среднегодовой объем обязательств увеличился на 1,3%. Средняя стоимость привлечения выросла на 0,2 п.п. до 3,9%.

Чистый процентный спред в 2021 году снизился на 0,4 п.п., чистая процентная маржа – на 0,1 п.п.

| Активы, тыс. BYN                            | Факторный анализ доходов/расходов |                          |
|---|-----------------------------------|--------------------------|
|   | Фактор объема                     | Фактор процентной ставки |
| Кредиты, предоставленные юридическим лицам  | 13 402                            | 3 453                    |
| Кредиты, предоставленные физическим лицам   | (118)                             | 3 998                    |
| Кредиты, предоставленные банкам             | 4 766                             | (7 893)                  |
| Ценные бумаги                               | 1 910                             | 1 875                    |
| <b>Изменение процентных доходов</b>         | <b>19 960</b>                     | <b>1 433</b>             |
| <b>Обязательства, тыс. BYN</b>              |                                   |                          |
| Средства корпоративных клиентов             | 2 058                             | 10 803                   |
| Средства физических лиц                     | (4 791)                           | 4 080                    |
| Средства банков                             | 6 126                             | (10 307)                 |
| Выпущенные долговые ценные бумаги           | (1 362)                           | 3 166                    |
| <b>Изменение процентных расходов</b>        | <b>2 031</b>                      | <b>7 742</b>             |
| <b>Изменение чистого процентного дохода</b> | <b>17 929</b>                     | <b>(6 309)</b>           |



# Анализ консолидированного отчета о прибыли и убытках

В таблице приведены среднегодовые значения активов и обязательств Группы, а также генерируемые каждой статьей отчета о финансовом положении процентные доходы/расходы и среднегодовая доходность/стоимость.

| Активы, тыс. BYN   | 2021                    |                              |                                 | 2020                    |                              |                                 |
|--|-------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------|
|  | Среднее значение за год | Процентные доходы/расходы, % | Средняя доходность/стоимость, % | Среднее значение за год | Процентные доходы/расходы, % | Средняя доходность/стоимость, % |
| Кредиты, предоставленные юридическим лицам                 | 2 685 189               | 188 734                      | 7,0                             | 2 490 958               | 171 879                      | 6,9                             |
| Кредиты, предоставленные физическим лицам                  | 786 143                 | 97 050                       | 12,3                            | 787 137                 | 93 170                       | 11,8                            |
| Кредиты, предоставленные банкам                            | 381 101                 | 2 357                        | 0,6                             | 203 891                 | 5 484                        | 2,7                             |
| Ценные бумаги  | 666 964                 | 36 825                       | 5,5                             | 630 507                 | 33 040                       | 5,2                             |
| <b>Итого активов, генерирующих процентные доходы</b>       | <b>4 519 397</b>        | <b>324 966</b>               | <b>7,2</b>                      | <b>4 112 493</b>        | <b>303 573</b>               | <b>7,4</b>                      |
| Резервы под ожидаемые кредитные убытки                     | (552 395)               |                              |                                 | (536 755)               |                              |                                 |
| Активы, не генерирующие процентные доходы                  | 978 744                 |                              |                                 | 1 264 303               |                              |                                 |
| <b>Итого активов</b>                                       | <b>4 945 746</b>        |                              |                                 | <b>4 840 041</b>        |                              |                                 |
| <b>Обязательства, тыс. BYN</b>                             |                         |                              |                                 |                         |                              |                                 |
| Средства корпоративных клиентов                            | 1 699 459               | 71 110                       | 4,2                             | 1 641 468               | 58 249                       | 3,5                             |
| Средства физических лиц                                    | 1 085 285               | 38 566                       | 3,6                             | 1 236 062               | 39 277                       | 3,2                             |
| Средства банков  | 969 468                 | 24 998                       | 2,6                             | 801 250                 | 29 179                       | 3,6                             |
| Выпущенные долговые ценные бумаги                          | 331 782                 | 22 831                       | 6,9                             | 354 763                 | 21 027                       | 5,9                             |
| <b>Итого обязательств, генерирующих процентные расходы</b> | <b>4 085 994</b>        | <b>157 505</b>               | <b>3,9</b>                      | <b>4 033 543</b>        | <b>147 732</b>               | <b>3,7</b>                      |
| Обязательства, не генерирующие процентные расходы          | 90 832                  |                              |                                 | 88 607                  |                              |                                 |
| <b>Итого обязательств</b>                                  | <b>4 176 826</b>        |                              |                                 | <b>4 122 150</b>        |                              |                                 |
| Чистый процентный спред                                    |                         |                              | <b>3,3</b>                      |                         |                              | <b>3,7</b>                      |
| Чистая процентная маржа                                    |                         |                              | <b>3,7</b>                      |                         |                              | <b>3,8</b>                      |

По депозитам физических лиц процентные расходы незначительно снизились на 1,8% за счет снижения объемов привлечения на 12,2% при увеличении стоимости фондирования на 0,4 п.п. за год.

По депозитам корпоративных клиентов процентные расходы увеличились на 22,1% за счет роста стоимости заимствования на 0,7 п.п. при сохранении объемов привлечения.

# Анализ консолидированного отчета о прибыли и убытках

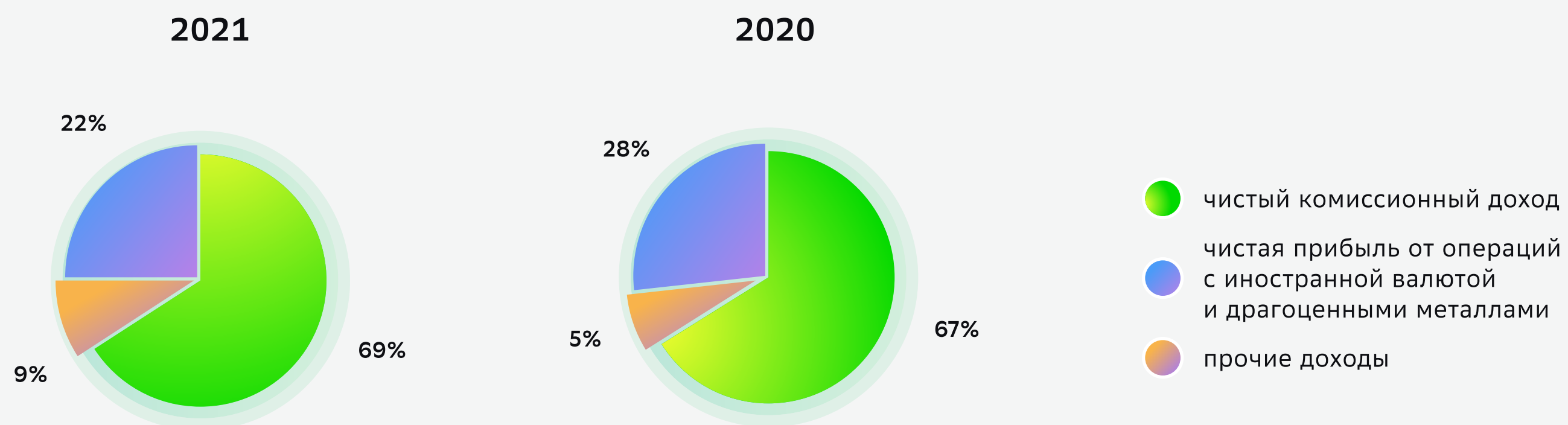
## Чистый непроцентный доход

Чистый непроцентный доход вырос на 9,5% до 220 млн BYN, чистый комиссионный – на 12% и составил 152,1 млн BYN.

## Операционные расходы

Объем операционных расходов по сравнению с уровнем 2020 года сократился на 2,1% до 240,9 млн BYN.

Отношение операционных расходов к операционным доходам до создания резервов (CIR) составило 62,3% (за 2020 год – 68,4%). Снижение показателя обусловлено ростом в 2021 году операционного дохода на 7,4%, а также снижением операционных расходов на 2,1%.



# Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

## Общие тенденции

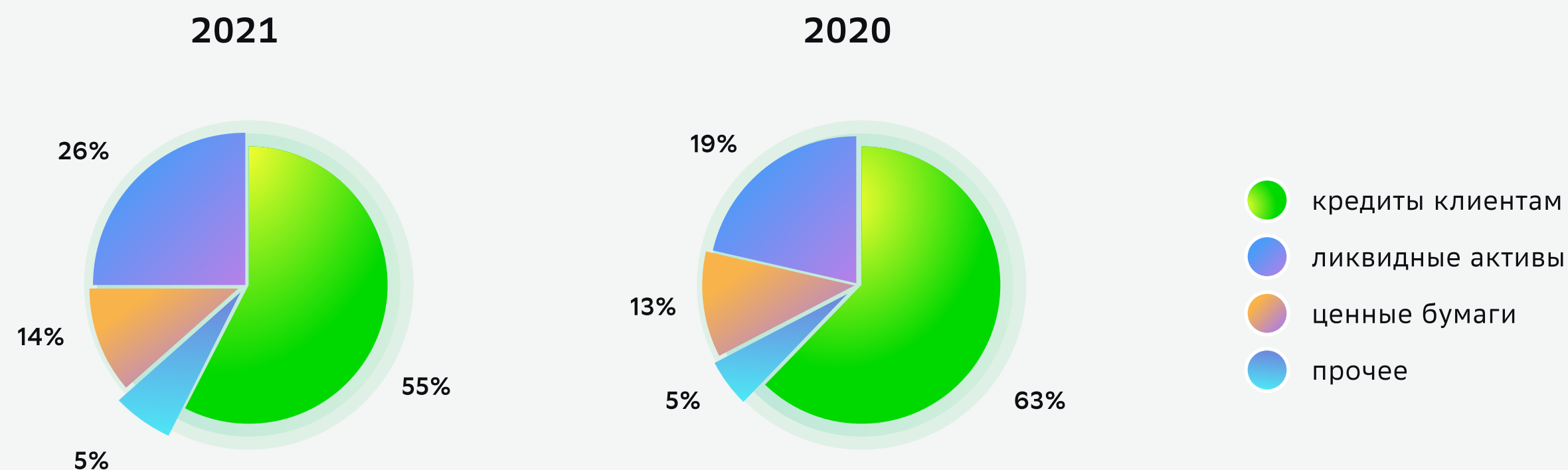
За 2021 год активы практически не изменились (+0,1%) и составили 4 947 млн BYN. Наибольший удельный вес в структуре активов занимают кредиты клиентам – 55,5% (в 2020 году – 62,5%).

Доля ликвидных активов, в число которых входят денежные средства, корреспондентские счета в банках в иностранной валюте и кредиты овернайт, составила 25,5% (в 2020 году – 19,2%).

## Кредиты клиентам

Совокупный кредитный портфель Группы Банка до вычета резервов под ожидаемые убытки составил 3 235,8 млн BYN (на 01.01.2021 – 3 706,9 млн BYN). Портфель кредитов корпоративным клиентам снизился на 15,8% до 2 454,2 млн BYN. Снижение обусловлено рисками в экономике, не согласующимися с риск-профилем Банка, а также с дефицитом проектов, способных сместить акцент принятия решения.

Розничный кредитный портфель до вычета резервов под ожидаемые убытки снизился на 1,1% до 781,6 млн BYN (на 01.01.2021 – 790,7 млн BYN). В 2021 году значительно увеличился объем кредитов на приобретение автомобилей – на 60,7% до 104 млн BYN. Повышенный спрос обусловлен замедленным восстановлением предложения после ковидных ограничений, а также инфляционными и девальвационными ожиданиями. Рост автокредитования не сказался на общем объеме портфеля кредитов Банка, поскольку был компенсирован снижением овердрафтного и жилищного кредитования на 15,1% и 8,2% соответственно.



# Анализ консолидированного отчета о финансовом положении



Доля кредитов в национальной валюте увеличилась до 58,2% (в 2020 году-48,6%).

## Кредиты клиентам, тыс. BYN

|   | 2021             |              | 2020             |              | Изменение, %  |
|---|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|   | сумма            | % от суммы   | сумма            | % от суммы   |               |
| Коммерческое кредитование юридических лиц         | 2 229 023        | 68,9         | 2 618 580        | 70,7         | (14,9)        |
| Специализированное кредитование юридических лиц   | 225 165          | 7,0          | 297 610          | 8,0          | (24,3)        |
| <b>Корпоративное кредитование</b>                 | <b>2 454 188</b> | <b>75,9</b>  | <b>2 916 190</b> | <b>78,7</b>  | <b>(15,8)</b> |
| Потребительские и прочие кредиты физическим лицам | 127 789          | 3,9          | 120 566          | 3,3          | 6,0           |
| Кредитные карты и овердрафты                      | 72 554           | 2,2          | 85 475           | 2,3          | (15,1)        |
| Жилищное кредитование физических лиц              | 477 235          | 14,7         | 519 878          | 14,0         | (8,2)         |
| Автокредитование физических лиц                   | 104 037          | 3,3          | 64 751           | 1,7          | 60,7          |
| <b>Кредитование физических лиц</b>                | <b>781 615</b>   | <b>24,1</b>  | <b>790 670</b>   | <b>21,3</b>  | <b>(1,1)</b>  |
| <b>Итого кредитов клиентам</b>                    | <b>3 235 803</b> | <b>100,0</b> | <b>3 706 860</b> | <b>100,0</b> | <b>(12,7)</b> |

Покрытие резервами неработающих кредитов в 2021 году составило 150%.



# Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

## Портфель ценных бумаг

Портфель ценных бумаг на 99,1% представлен государственными облигациями.

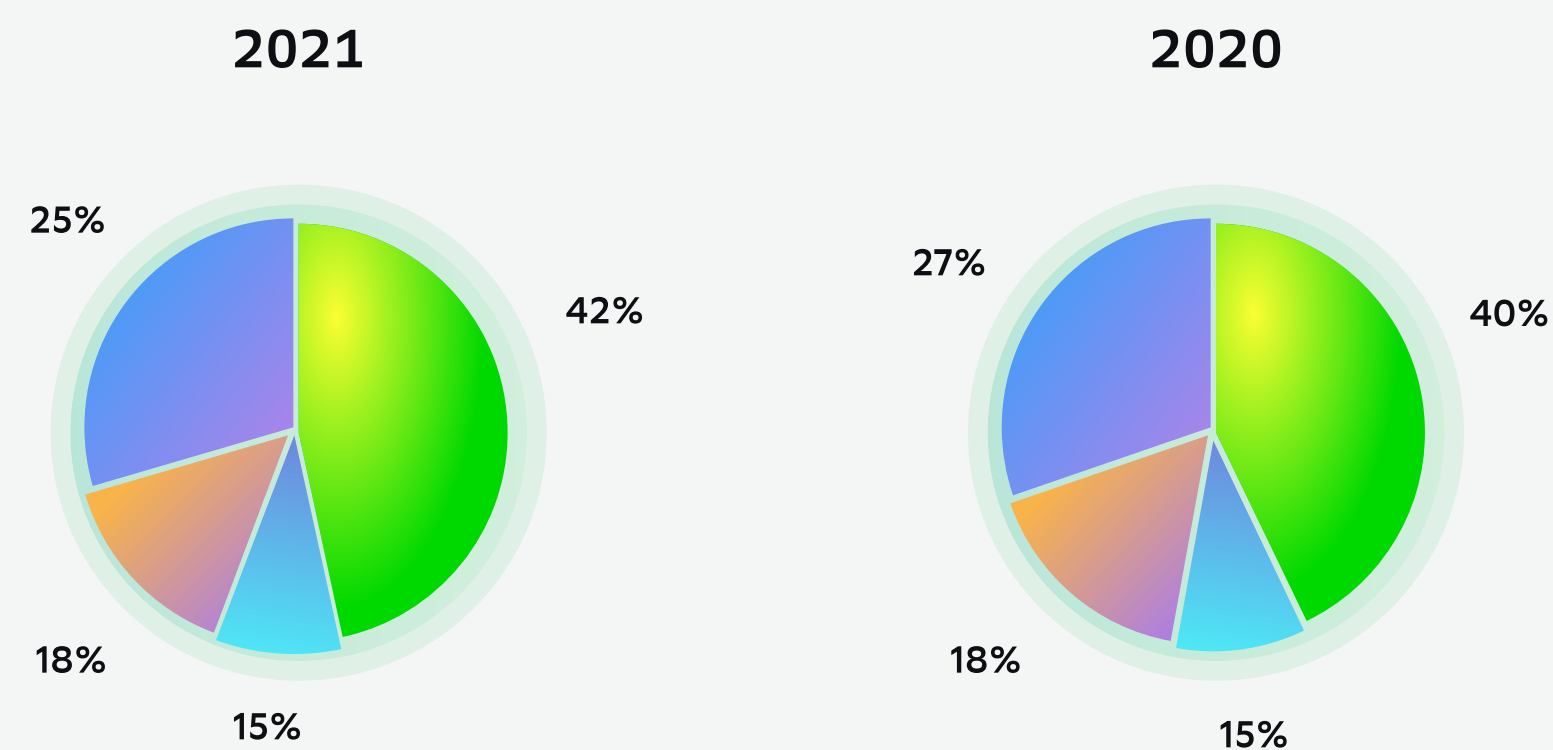
|   | 2021           |              | 2020           |              |
|---|----------------|--------------|----------------|--------------|
|   | тыс. BYN       | доля, %      | тыс. BYN       | доля, %      |
| Государственные облигации                     | 664 867        | 99,1         | 656 786        | 99,1         |
| Облигации, выпущенные муниципальными органами | —              | —            | —              | —            |
| <b>Итого долговых ценных бумаг</b>            | <b>664 867</b> | <b>99,1</b>  | <b>656 786</b> | <b>99,1</b>  |
| Акции   | 6 072          | 0,9          | 6 203          | 0,9          |
| <b>Итого ценных бумаг</b>                     | <b>670 939</b> | <b>100,0</b> | <b>662 989</b> | <b>100,0</b> |

По справедливой стоимости через прочий совокупный доход оценено 99,1% ценных бумаг. В большинстве случаев справедливая стоимость определена на основе рыночных котировок, действовавших на отчетную дату. Если котировки ценных бумаг не были доступны, применялись стандартные модели оценки с использованием данных, наблюдаемых на открытом рынке. Долевые инструменты (акции) учитываются по справедливой стоимости через отчет о прибыли и убытках.

## Анализ структуры обязательств

Обязательства Группы Банка за 2021 год сократились на 1,3 % до 4 149,3 млн BYN. В структуре обязательств преобладали средства населения и корпоративных клиентов (66,6%), общая сумма которых снизилась на 1,4% и составила 2 764,9 млн BYN.

Средства банков в отчетном году увеличились незначительно на 0,4% и составили 774,4 (на 01.01.2021 – 771,2 млн BYN), их доля в структуре обязательств составила 18,7% (на 01.01.2021 – 18,3%).



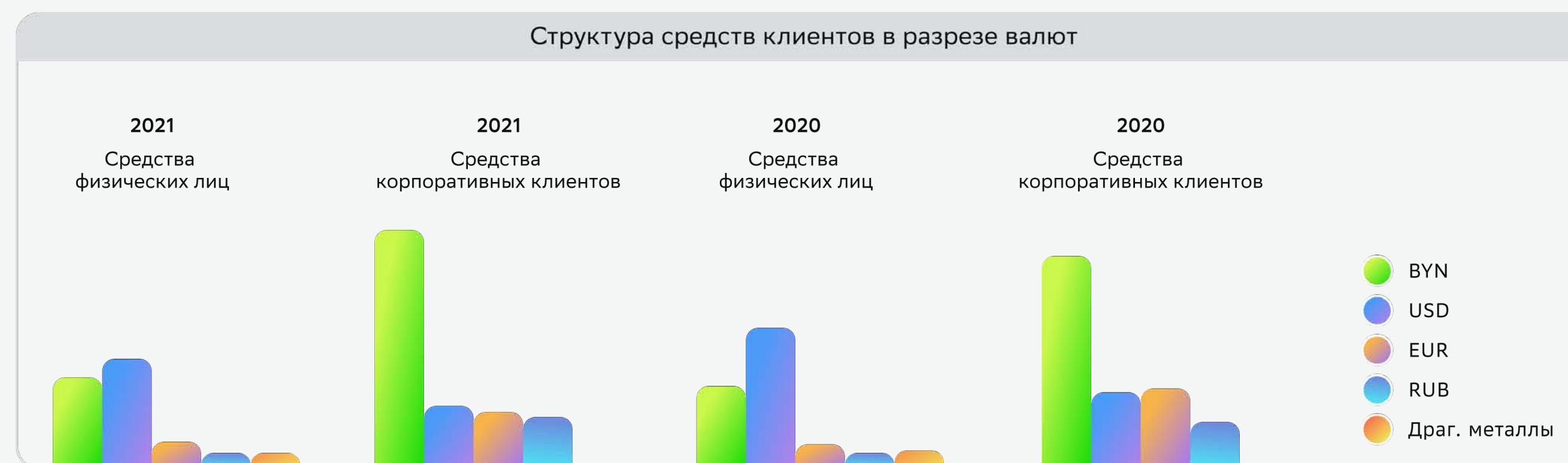
- средства корпоративных клиентов
- средства физических лиц
- средства банков
- прочее

# Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

## Средства клиентов

В 2021 году в структуре привлеченных средств от клиентов наблюдалось смещение предпочтений в сторону текущих счетов.

|  | 2021             |            | 2020             |            |
|--|------------------|------------|------------------|------------|
|  | тыс. BYN         | доля, %    | тыс. BYN         | доля, %    |
| <b>Средства физических лиц</b>                               |                  |            |                  |            |
| Текущие счета/счета до востребования                         | 499 117          | 18         | 461 465          | 16         |
| Срочные вклады   | 530 420          | 19         | 679 568          | 25         |
| <b>Итого</b>   | <b>1 029 537</b> | <b>37</b>  | <b>1 141 033</b> | <b>41</b>  |
| <b>Средства корпоративных клиентов</b>                       |                  |            |                  |            |
| Текущие счета/счета до востребования                         | 997 797          | 36         | 811 270          | 29         |
| Срочные вклады   | 737 569          | 27         | 852 281          | 30         |
| <b>Итого</b>   | <b>1 735 366</b> | <b>63</b>  | <b>1 663 551</b> | <b>59</b>  |
| <b>Всего средств физических лиц и корпоративных клиентов</b> | <b>2 764 903</b> | <b>100</b> | <b>2 804 584</b> | <b>100</b> |



Доля иностранной валюты в депозитах населения по сравнению с 2020 годом снизилась на 7 п.п. до 63,6%, в средствах корпоративных клиентов – на 4,8 п.п. (с 48,6% до 43,8%).



# Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

## Собственный капитал

Собственные средства Группы Банка увеличились на 7,8% до 797,7 млн BYN.

Размер уставного капитала Банка в отчетном году не изменился. Доля ПАО Сбербанк сохранена на уровне 2020 года – 98,43%.

| Собственные средства, тыс. BYN                                   | 2021           | 2020           | Изменение     |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Уставный капитал   | 321 756        | 321 756        | –             |
| Эмиссионный доход  | 576            | 576            | –             |
| Резерв переоценки ОС   | 16 588         | 17 743         | (1 155)       |
| Резерв переоценки инвестиций                                     | 10 222         | 10 312         | (90)          |
| Накопленная прибыль  | 448 513        | 389 799        | 58 714        |
| <b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка</b> | <b>797 655</b> | <b>740 186</b> | <b>57 469</b> |
| <b>Итого капитал</b>   | <b>797 655</b> | <b>740 186</b> | <b>57 469</b> |

## Достаточность капитала

Группа Банка управляет капиталом в целях соблюдения требований законодательства и обеспечения непрерывности деятельности, при этом стремится к максимизации прибыли акционеров путем оптимизации соотношения обязательств и капитала.

Норматив достаточности капитала, рассчитанный в соответствии с положениями Базельского соглашения на конец 2021 и 2020 годов составил:

| Капитал 1-го уровня, тыс. BYN  | 2021             | 2020             |
|--|------------------|------------------|
| Уставный капитал   | 321 756          | 321 756          |
| Эмиссионный доход  | 576              | 576              |
| Нераспределенная прибыль   | 448 513          | 389 799          |
| <b>Итого капитал 1-го уровня (основной капитал)</b>  | <b>770 845</b>   | <b>712 131</b>   |
| <b>Капитал 2-го уровня, тыс. BYN</b>   |                  |                  |
| Фонд переоценки офисных зданий   | 16 588           | 17 743           |
| Фонд переоценки инвестиций, имеющихся в наличии для продажи  | 10 222           | 10 312           |
| Применимый субординированный кредит  | 35 552           | 80 256           |
| <b>Итого капитал 2-го уровня</b>   | <b>62 362</b>    | <b>108 311</b>   |
| <b>Общий капитал</b>   | <b>833 207</b>   | <b>820 442</b>   |
| <b>Активы, взвешенные с учетом риска</b>   | <b>3 940 419</b> | <b>4 265 035</b> |
| Коэффициент достаточности основного капитала (капитал 1-го уровня / активы, взвешенные с учетом с учетом риска), % | 19,6             | 16,7             |
| Коэффициент достаточности общего капитала (общий капитал / активы, взвешенные с учетом с учетом риска), %          | 21,1             | 19,2             |

По итогам 2021 года коэффициенты достаточности основного и общего капитала значительно превышают минимальный уровень, установленный Базельским комитетом.



# ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ



# Содержание

|     |  |     |   |     |   |
|-----|--|-----|---|-----|---|
| 97  | <b>ПОРТРЕТ ОАО «СБЕР БАНК»</b>   | 116 | <b>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ</b>                          | 139 | <b>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ</b>  |
| 98  | СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ESG   | 118 | ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ФИНАНСОВЫХ И НЕФИНАНСОВЫХ УСЛУГ         | 140 | ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ                                    |
| 100 | ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ  | 119 | ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КЛИЕНТСКИЕ СЕРВИСЫ        | 142 | ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ОАО «СБЕР БАНК»                                    |
| 101 | ЗАБОТЛИВЫЙ БАНК  | 120 | ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ                                | 143 | РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ И ПОМОЩЬ МЕСТНЫМ СООБЩЕСТВАМ                    |
| 102 | КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ И ЗАЩИТА ДАННЫХ  | 122 | ЗАБОТЛИВЫЙ БАНК (ИНКЛЮЗИВНЫЕ РЕШЕНИЯ)                           | 144 | БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ И СПОНСОРСКИЕ ПРОЕКТЫ                                       |
| 103 | ЛЮДИ НОВОГО КАЧЕСТВА В ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНДАХ                                      | 123 | РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОДУКТОВ                  | 147 | <b>УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И «ЗЕЛЕНое» ФИНАНСИРОВАНИЕ</b> |
| 104 | ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ  | 125 | КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ, ЗАЩИТА ДАННЫХ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ МОШЕННИЧЕСТВА | 148 | «ЗЕЛЕНое» ФИНАНСИРОВАНИЕ  |
| 104 | УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ                          | 126 | <b>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ</b>                       | 149 | ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ  |
| 105 | <b>ПОЛИТИКА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ESG</b>   | 127 | СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА   | 150 | ОТВЕТСТВЕННОЕ ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ  |
| 106 | ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И ESG                                   | 128 | ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА                                    | 152 | ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ   |
| 108 | ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  | 129 | ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВУЗАМИ И ССУЗАМИ                               |     |   |
| 109 | ВКЛАД ОАО «СБЕР БАНК» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН                | 130 | ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ   |     |   |
| 112 | ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ                                     | 137 | ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ                                       |     |   |
| 114 | ЧЛЕНСТВО ВО ВНЕШНИХ ИНИЦИАТИВАХ И УЧАСТИЕ В МЕРОПРИЯТИЯХ В СФЕРЕ ESG В 2021 ГОДУ | 138 | ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ                        |     |   |
| 115 | ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ESG-РИСКАМИ                            |     |   |     |   |
| 115 | ОТВЕТ НА ПАНДЕМИЮ КОРОНАВИРУСА   |     |   |     |   |



# ПОРТРЕТ ОАО «СБЕР БАНК»



- 98 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ESG
- 100 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ
- 101 ЗАБОТЛИВЫЙ БАНК
- 102 КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ И ЗАЩИТА ДАННЫХ
- 103 ЛЮДИ НОВОГО КАЧЕСТВА В ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНДАХ
- 104 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ
- 104 УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ



# Система управления ESG

Цель – реализация системных изменений в области ESG для создания экономики процветания, эффективной для общества, и сохранения окружающей среды, на основе заинтересованности и сотрудничества работников, клиентов, акционеров, партнеров Сбер Банка и государства.

ОАО «Сбер Банк»:

- осознает, что долгосрочное устойчивое развитие бизнеса зависит от решения общих задач в социальной, экологической и экономической сферах;
- поддерживает современное понимание необходимости перехода от создания текущей стоимости для акционеров к созданию долгосрочной ценности, значимой для более широкого круга заинтересованных сторон, включая акционеров, инвесторов, работников, клиентов, поставщиков, местные сообщества, государство;
- признает роль компаний финансово-технологического сектора в переходе к более устойчивым моделям развития на основе интеграции новейших технологий, экологических и социальных аспектов во все направления деятельности, эффективного корпоративного управления, управления ESG-рисками и развития практик ответственного финансирования;
- понимает свою значимость в экономике Республики Беларусь, являясь одним из системообразующих финансовых институтов, и учитывает уникальные возможности и ответственность, связанные с этим, стремясь наилучшим образом реализовать свой потенциал и использовать возможности для ESG-трансформации экономики и страны.

## Наши ценности

Я – лидер  
Мы – команда  
Все – для клиента

## Международные инициативы

Глобальный договор ООН (Global Compact)

## Система управления устойчивым развитием и ESG в ОАО «Сбер Банк»

Ключевым документом в рамках системы управления устойчивым развитием и ESG в Сбер Банке является Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития (далее – Политика в области устойчивого развития).

### Наблюдательный совет

определение стратегических приоритетов и ориентиров, в том числе в области устойчивого развития и ESG

### Рабочая группа по развертыванию ESG

организация проведения работы по внедрению ESG-принципов, в том числе разработки и реализации плана мероприятий, направленного на интеграцию факторов ESG в деятельность Сбер Банка

### Отдел стратегического менеджмента и макроэкономического анализа

координация выполнения ESG-инициатив, организация и контроль реализации мероприятий, направленных на ESG-трансформацию Сбер Банка

### Правление

обеспечение выполнения решений Наблюдательного совета и реализации задач стратегии; контроль над реализацией Политики в области устойчивого развития

### Рабочая группа по трансформации корпоративного управления с учетом ESG-принципов

реализация Политики корпоративного управления, в том числе по каскадированию ESG-повестки Группы ПАО Сбербанк на Сбер Банк

### Руководители подразделений Сбер Банка

реализация мероприятий и инициатив, направленных на ESG-трансформацию Сбер Банка



# Система управления ESG

## Этапы развития повестки в области устойчивого развития и ESG в Сбер Банке в 2021



## Ключевые достижения и награды в области ESG и устойчивого развития

- ✓ Главная награда конкурса «Бренд года-2021» в социальной номинации категории «ESG-стратегия»
- ✓ Второе место в банковской премии «Банк года – 2021» в номинации «Корпоративная социальная ответственность»
- ✓ Третье место в банковской премии «Банк года – 2021» в номинации «Вклад в науку»



## Ответственность перед клиентами

40%

продаж осуществляется в удаленных каналах

64,5%

доля пользователей СБОЛ среди активных клиентов

>7 200

новых клиентов зарегистрировано через СБОЛ.про\*

>50%

точек Банка применяют технологии «Безбумажного офиса»

1,7 млн.

уникальных зрителей посмотрели edutainment-шоу для малого бизнеса «Это мое дело»

58

мероприятий по финансовой грамотности было проведено

~3000

человек приняли участие в мероприятиях по финансовой грамотности

>500

обучающих презентаций создано для повышения финансовой грамотности, в том числе, детей, подростков, студентов, пенсионеров проведено по всем регионам Беларуси во всех регионах Беларуси

### Награды

Банк года 2021:

✓ 1 место в номинации «Инновационный банк: продукты»

Награды в номинациях:

✓ «Инновационный банк: технологии»

✓ «Мобильное приложение»

✓ «Лучший банк среди крупных»

✓ «Лучший банк с иностранным капиталом»

• Переход на новый фирменный стиль отмечен наградой «Бренд года» в номинации «Ребрендинг»

• Шоу «Это мое дело» отмечено наградами «Бренд года 2021» и «Банк года 2021»

\* проект «СБОЛ.про» направлен на трансформацию модели продаж, создание мобильного рабочего места продавца для выполнения своих повседневных задач при обслуживании клиентов с использованием планшета. СБОЛ.про создает доступную среду обслуживания клиентов в офисе Сбер Банка и вне офиса, упрощая процесс оформления банковских продуктов через личный кабинет сотрудника на планшете, оптимизацию клиентского пути, применение безбумажного формата работы.



## Заботливый банк

Одной из ключевых задач Сбер Банка является обеспечение соблюдения и защиты прав человека, инклюзивной среды и равного доступа к продуктам и услугам среди клиентов и партнеров. Сбер Банк уделяет большое внимание развитию безбарьерной среды в своих подразделениях и повышению доступности финансовых и нефинансовых продуктов и услуг, включая социально значимые продукты и услуги для уязвимых групп населения.

**85%**

банкоматов оборудованы тактильными пиктограммами «Деньги», «Чек», «Карта»

**100%**

подразделений банка оборудованы элементами, учитывающими особые потребности людей с ограниченными возможностями

**25,9 тыс.**

социально-ориентированных пенсионных карт «Баланс+»\* оформлено в 2021 году

\*Карта «Баланс+» предназначена для зачисления пенсий, пособий и других выплат по государственному социальному страхованию. Собирать документы для оформления не нужно – этим займутся специалисты Сбер Банка. На карту «Баланс+» возвращаются 5% с покупок в аптеках и 3% с других расходов на здоровье. К карте прилагается годовой страховой полис от несчастных случаев и заболеваний (включая COVID-19). Предусмотрен и бесплатный консьерж-сервис: специалисты запишут к врачу или отправят курьера с продуктами и лекарствами на дом. Можно попросить помощника регулярно звонить и справляться о самочувствии.



# Кибербезопасность и защита данных

Сбер Банк значительное внимание уделяет кибербезопасности. В целях обеспечения кибербезопасности банковской инфраструктуры используются различные системы: межсетевые экраны, антивирусное программное обеспечение, системы контроля целостности и конфигурации, анализа защищенности, предотвращения утечек информации, обезличивания данных, сбора и корреляции событий безопасности, обработки инцидентов кибербезопасности, системы фрод-мониторинга.

Внедренные системы постоянно настраиваются и модернизируются для обеспечения необходимого уровня защищенности с учетом возрастающих рисков киберугроз.

На постоянной основе проводятся мероприятия по обеспечению безопасности операций с использованием удаленных каналов обслуживания:

- вносятся изменения в бизнес-процессы;
- дорабатываются программные комплексы, организуется закупка и внедрение специализированного программного обеспечения;
- осуществляется информирование клиентов об угрозах кибербезопасности.

Сбер Банк ежегодно подтверждает соответствие требованиям стандарта безопасности Международных платежных систем PCI-DSS.

**100%**

подразделений Сбер Банка обеспечены буклетами о схемах мошенничества и мерах кибербезопасности

**100%**

работников прошли обучение по кибербезопасности и защите данных

**~2 500**

клиентов ознакомлены с информацией о кибербезопасности и защите данных

**3**

видеоролика на тему мошенничества и кибербезопасности разработано

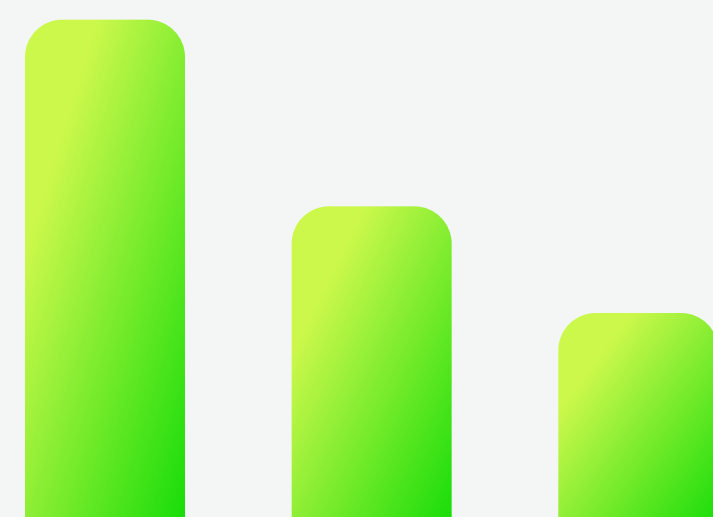


# Люди нового качества в эффективных командах

Люди – самое важное для Сбер Банка. Благодаря своей команде Сбер Банк ежегодно достигает своих амбициозных целей.

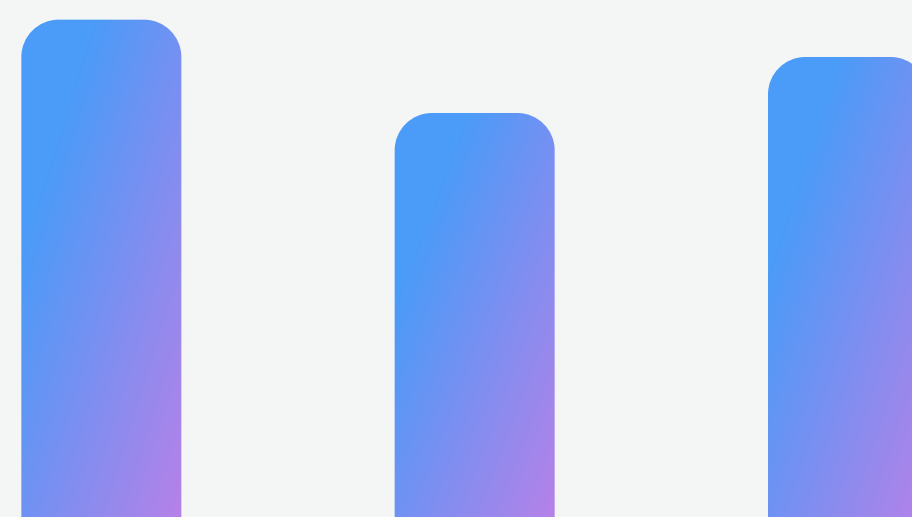
Фактическая численность сотрудников  
ОАО «Сбер Банк»

2019 2020 2021



Количество часов обучения  
на человека за 2021 год

Женщины Мужчины Всего



**2 097 человек**

фактическая численность сотрудников Сбер Банка на конец года

**346**

новых сотрудников принято на работу в 2021 году

**12,5%**

коэффициент текучести кадров

**100%**

сотрудников вовлечены в обучающие программы

**100%**

доля сотрудников, охваченных коллективным договором

**57%**

доля вовлеченных сотрудников (+2% к результату 2020 года)

## Достижения

- ✓ Проведен Открытый диалог с CEO «Вся правда о ESG» в онлайн-формате SberTalk на тему развития ESG в Сбер Банке
- ✓ Система менеджмента здоровья и безопасности при профессиональной деятельности (СМОН&S) сертифицирована в Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь на соответствие требованиям стандарта СТБ ISO 45001-2020



## Ответственность перед обществом

**246 тыс. BYN**

поддержка образовательной сферы и сферы здравоохранения

**5 тыс. BYN**

направлено на укрепление материально-технической базы школы-интерната

**200 тыс. BYN**

направлено на проведение спортивных мероприятий, подготовки спортсменов, строительство и содержание физкультурно-спортивных сооружений

**10**

бенефициарам оказана помощь

**~ 3000**

человек приняли участие в бесплатных мероприятиях по финансовой грамотности

## Управление собственным воздействием на окружающую среду

**30%**

доля раздельного сбора отходов

**на 22%**

сократился объем используемой бумаги

**на 18%**

сократился объем образуемых отходов

**на 5%**

сократилось потребление электроэнергии на собственных объектах недвижимости

**на 11%**

сократилось потребление тепловой энергии на собственных объектах недвижимости

### Сфера деятельности

- Повышение энергоэффективности и сокращение энергопотребления
- Предотвращение образования отходов и организация раздельного сбора
- Учет E-фактора, в т.ч. при оценке инвестиционной привлекательности проектов
- Запуск «зеленого» кредита на покупку электромобиля
- Финансирование «зеленых» инфраструктурных проектов
- Внедрение алгоритма Min\_notes для выплаты минимального количества банкнот на запрошенную сумму



# ПОЛИТИКА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ESG



- 106 ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И ESG
- 108 ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- 109 ВКЛАД ОАО «СБЕР БАНК» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН
- 112 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ
- 114 ЧЛЕНСТВО ВО ВНЕШНИХ ИНИЦИАТИВАХ И УЧАСТИЕ В МЕРОПРИЯТИЯХ В СФЕРЕ ESG В 2021 ГОДУ
- 115 ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ESG-РИСКАМИ
- 115 ОТВЕТ НА ПАНДЕМИЮ КОРОНАВИРУСА



# Подход к управлению устойчивым развитием и ESG

Сбер Банк начал ESG-трансформацию в 2021 году, но уже достиг отличных результатов: укрепление бренда и бизнес-модели, расширение круга устойчивых партнеров, реализация большого количества экосоциальных мероприятий и инициатив. Сбер Банк не ограничивается лозунгами, а вносит свой вклад в повышение качества жизни белорусов через благотворительную помощь, поддержку различных проектов в области культуры и спорта, заботу об окружающей среде.

## Этапы развития повестки в области устойчивого развития и ESG в Сбер Банке в 2021





# Подход к управлению устойчивым развитием и ESG

С целью формирования единого подхода к ESG-трансформации Сбер Банка и реализации Политики в области устойчивого развития созданы рабочие группы. Цели в части реализации мероприятий ESG-трансформации включены в КПЭ всех членов Правления. Организационная структура управления устойчивым развитием и ESG охватывает все уровни управления в Сбер Банке.

## Организационная структура управления устойчивым развитием и ESG в Сбер Банке

### Наблюдательный совет

Определение стратегических приоритетов и ориентиров, в том числе в области устойчивого развития и ESG

### Рабочая группа по развертыванию ESG

Организация проведения работы по внедрению ESG-принципов, в том числе разработки и реализации плана мероприятий, направленного на интеграцию факторов ESG в деятельность Сбер Банка

### Отдел стратегического менеджмента и макроэкономического анализа

Координация выполнения ESG-инициатив, организация и контроль реализации мероприятий, направленных на ESG-трансформацию Сбер Банка

### Правление

Обеспечение выполнения решений Наблюдательного совета и реализации задач стратегии; контроль над реализацией Политики в области устойчивого развития

### Рабочая группа по трансформации корпоративного управления с учетом ESG-принципов

Реализация Политики корпоративного управления, в том числе по каскадированию ESG-повестки Группы ПАО Сбербанк на Сбер Банк

### Руководители подразделений Сбер Банка

Реализация мероприятий и инициатив, направленных на ESG-трансформацию Сбер Банка



# Политика в области устойчивого развития

Важным этапом ESG-трансформации Сбер Банка стала разработка и утверждение Политики в области устойчивого развития. Она разработана в соответствии со Стратегией Сбер Банка до 2023 и систематизирует подходы к деятельности в области ESG и устойчивого развития.

## Environmental (окружающая среда)

Задачи:

- минимизация воздействия на окружающую среду
- повышение эффективности использования материалов, энергии, воды и обращения с отходами
- содействие распространению высоких экологических стандартов среди клиентов и партнеров
- расширение сотрудничества с компаниями, реализующими «зеленые проекты», в том числе в рамках финансирования

## Social (социальная сфера)

Задачи:

- создание условий для эффективного труда и развития человеческого потенциала
- обеспечение соблюдения и защиты прав человека, инклюзивной среды и равного доступа к продуктам и услугам
- поддержка местных сообществ и содействие социальному развитию

## Governance and Prosperity (корпоративное управление и экономическое процветание)

Задачи:

- совершенствование практик корпоративного управления, обеспечения безопасности и управления ESG-рисками
- содействие экономическому благополучию и процветанию для всех

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>1</b> Ликвидация нищеты </p>                          | <p><b>2</b> Ликвидация голода </p>                               | <p><b>3</b> Хорошее здоровье и благополучие </p>  |
| <p><b>4</b> Качественное образование </p>                   | <p><b>5</b> Гендерное равенство </p>                             | <p><b>7</b> Недорогостоящая и чистая энергия </p> |
| <p><b>8</b> Достойная работа и экономический рост </p>      | <p><b>9</b> Индустриализация, инфраструктура и инновации </p>    | <p><b>10</b> Уменьшение неравенства </p>          |
| <p><b>11</b> Устойчивые города и населенные пункты </p>   | <p><b>12</b> Ответственное потребление и производство </p>     | <p><b>13</b> Борьба с изменением климата </p>   |
| <p><b>16</b> Мир, правосудие и эффективные институты </p> | <p><b>17</b> Партнерство в интересах устойчивого развития </p> |  |



# Вклад ОАО «Сбер Банк» в достижение Целей устойчивого развития ООН

Цели в области устойчивого развития (ЦУР) – набор из 17 взаимосвязанных глобальных целей, призванных стать образцом для достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех. Эти цели планируется достичь к 2030 году. Итоговый документ ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» содержит 17 глобальных целей и 169 соответствующих задач.

Сбер Банк участвует в достижении ЦУР не только внутри компании, но и за счет организации и участия в соответствующих проектах и программах в области устойчивого развития.

| ЦУР  | Вклад ОАО «Сбер Банк»  | Раскрытие в отчете (раздел)  |
|--|--|--|
| <p><b>ЦУР 1</b><br/>Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение финансовой культуры и грамотности населения, в том числе детей, подростков и пенсионеров</li> <li>• обучение клиентов Сбер Банка цифровым сервисам</li> <li>• информирование клиентов Сбер Банка о схемах мошенничества, безопасном использовании банковских платежных карточек, мерах кибербезопасности</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение доступности финансовых и нефинансовых услуг</li> <li>• Повышение финансовой грамотности</li> <li>• Разработка социально ориентированных продуктов</li> </ul>  |
| <p><b>ЦУР 2</b><br/>Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности, улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение финансовой грамотности</li> <li>• оказание адресной материальной помощи различным категориям граждан, в том числе людям с ограниченными физическими возможностями</li> <li>• финансовая поддержка сельскохозяйственных организаций и предприятий сырьевой зоны</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение доступности финансовых и нефинансовых услуг</li> <li>• Повышение финансовой грамотности</li> <li>• Разработка социально ориентированных продуктов</li> <li>• Благотворительные и спонсорские проекты</li> </ul> |
| <p><b>ЦУР 3</b><br/>Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• поддержка здоровья сотрудников посредством реализации программы добровольного медицинского страхования</li> <li>• поддержка здоровья населения посредством предоставления услуг страхования жизни</li> <li>• реализация проектов, пропагандирующих здоровый образ жизни и приобщающих население к активным занятиям физической культурой и спортом</li> <li>• поддержка системы здравоохранения в условиях эпидемиологической ситуации, связанной с COVID-19</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлеченность сотрудников</li> <li>• Разработка социально ориентированных продуктов</li> <li>• Благотворительные и спонсорские проекты</li> <li>• Ответ на пандемию коронавируса</li> </ul>                                 |



# Вклад ОАО «Сбер Банк» в достижение Целей устойчивого развития ООН

| ЦУР  | Вклад ОАО «Сбер Банк»  | Раскрытие в отчете (раздел)  |
|--|--|--|
| <p><b>ЦУР 4</b><br/>Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>финансирование программы поддержки образования в регионах «Учитель для Беларуси»</li> <li>доступность программ обучения и развития сотрудников в рамках сотрудничества с бизнес-школами и привлечения внешних провайдеров</li> <li>лекции и вебинары для школьников и студентов на различные темы</li> <li>регулярные бесплатные мероприятия по повышению финансовой грамотности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Благотворительные и спонсорские проекты</li> <li>Образовательные инициативы Сбер Банка</li> <li>Финансирование социально значимых проектов</li> </ul> |
| <p><b>ЦУР 5</b><br/>Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>сбалансированность рабочих мест</li> <li>обеспечение равной системы оценки деятельности и вознаграждения</li> <li>создание равных рабочих условий и карьерных возможностей</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Структура персонала</li> </ul>  |
| <p><b>ЦУР 7</b><br/>Обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех</p>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>повышение собственной энергоэффективности</li> <li>финансирование «зеленых» инфраструктурных проектов</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение энергоэффективности</li> <li>«Зеленое» финансирование</li> </ul>  |
| <p><b>ЦУР 8</b><br/>Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>создание рабочих мест в регионах присутствия</li> <li>предоставление финансовых услуг бизнесу в регионах присутствия</li> <li>развитие проектов/пакетов услуг, ускоряющих экономическое развитие</li> <li>и улучшающих социальную или экологическую обстановку в регионе</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие регионов присутствия и помощь местным сообществам</li> </ul>   |
| <p><b>ЦУР 9</b><br/>Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>развитие зеленого кредитования</li> <li>повышение собственной энергоэффективности</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>«Зеленое» финансирование</li> <li>Повышение энергоэффективности</li> </ul>  |
| <p><b>ЦУР 10</b><br/>Сокращение неравенства внутри стран и между ними</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>развитие безбарьерной среды в подразделениях Сбер Банка</li> <li>повышение доступности финансовых и нефинансовых продуктов и услуг, включая социально значимые продукты и услуги для уязвимых групп населения</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Особенные решения (инклюзивные решения)</li> <li>Обеспечение доступности финансовых и нефинансовых услуг</li> </ul>                                   |



# Вклад ОАО «Сбер Банк» в достижение Целей устойчивого развития ООН

| ЦУР   | Вклад ОАО «Сбер Банк»   | Раскрытие в отчете (раздел)   |
|---|---|---|
| <p><b>ЦУР 11</b><br/>Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>финансирование «зеленых» инфраструктурных проектов</li> <li>развитие проектов/пакетов услуг, ускоряющих экономическое развитие и улучшающих социальную или экологическую обстановку в регионе</li> <li>вовлечение сотрудников и населения в экосоциальную активность: волонтерство, сбор отходов, посадка деревьев, благотворительность</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>«Зеленое» финансирование</li> <li>Развитие регионов присутствия и помощь местным сообществам</li> <li>Благотворительные и спонсорские проекты</li> </ul> |
| <p><b>ЦУР 12</b><br/>Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>развитие безбумажного формата работы</li> <li>развитие оперативного и постоянного электронного архивов</li> <li>перевод банкоматов на алгоритм Min_notes для выплаты минимального количества банкнот на запрошенную сумму</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективное использование материалов</li> <li>Повышение энергоэффективности</li> </ul>   |
| <p><b>ЦУР 13</b><br/>Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>развитие зеленого кредитования</li> <li>повышение собственной энергоэффективности</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>«Зеленое» финансирование</li> <li>Повышение энергоэффективности</li> </ul>   |
| <p><b>ЦУР 16</b><br/>Содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>присоединение к Сети Глобального Договора ООН</li> <li>противодействие коррупции и мошенничеству</li> <li>развитие кибербезопасности и защиты данных</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Членство во внешних инициативах и участие в мероприятиях в сфере ESG</li> <li>Кибербезопасность, защита данных и предотвращение мошенничества</li> </ul> |
| <p><b>ЦУР 17</b><br/>Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>присоединение к Сети Глобального Договора ООН</li> <li>открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами</li> <li>раскрытие нефинансовой информации</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Членство во внешних инициативах и участие в мероприятиях в сфере ESG</li> <li>Взаимодействие с заинтересованными сторонами</li> </ul>                    |



# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Сбер Банк – один из крупнейших финансовых институтов Беларуси, который строит бизнес на основе бизнес-модели ESG-банка. Сбер Банк нацелен на долгосрочное партнерство со всеми заинтересованными сторонами и устойчивое развитие в интересах нынешних и будущих поколений. В процессе взаимоотношений с заинтересованными сторонами Сбер Банк руководствуется нормами белорусского законодательства и высокими стандартами деловой этики.

Являясь банком с открытой коммуникационной позицией, Сбер Банк использует различные формы взаимодействия с заинтересованными сторонами для эффективной реализации совместных проектов и достижения ЦУР. Сбер Банк учитывает интересы и потребности всех вовлеченных сторон и постоянно улучшает каналы коммуникации.

## Заинтересованные стороны

### Клиенты

«Все – для клиента» – не просто лозунг, а ключевой ориентир Сбер Банка. Продукты Сбер Банка помогают развиваться малому и среднему бизнесу. Предприятия и организации, с которыми взаимодействует Сбер Банк, играют значительную роль в экономической стабильности и развитии страны. ESG-трансформация Сбер Банка оказывает влияние и на клиентов, от которых в том числе и зависит устойчивость Сбер Банка. Взаимодействие Сбер Банка с клиентами строится на принципах равных возможностей, сотрудничества и помощи.

### Персонал

Персонал – основной актив Сбер Банка, реализующий его стратегические цели и задачи. Забота о своих сотрудниках строится на одной из самых важных ценностей Сбер Банка – «Мы – команда».

### Общество

Сбер Банк создает рабочие места и реализует социальные и благотворительные проекты в регионах присутствия. Услуги, предоставляемые Сбер Банком, ускоряют экономическое развитие и улучшают социальную и экологическую обстановку в регионе.

## Каналы коммуникации и сбора обратной связи

- оформление услуг офлайн и онлайн
- опросы удовлетворенности качеством обслуживания, в том числе при первом взаимодействии со Сбер Банком и в случае ухода корпоративных клиентов
- работа с обращениями, жалобами и предложениями (из анкеты для обратной связи, из книги замечаний и предложений, направленные через мультимедийные каналы Центра клиентской поддержки, сайт или почту)
- мониторинг отзывов в Интернете и социальных сетях
- мониторинг взаимоотношений клиентов через Индекс лояльности клиентов (NPS) и Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)
- рассылки по электронной почте, в социальных сетях и на внутрикорпоративных мероприятиях
- корпоративные события
- опросы уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала, в том числе региональной сети; оценка атмосферы в командах
- карьерные мероприятия и спецпроекты
- перманентное обучение и повышение квалификации в Центре подготовки кадров
- реализация экосоциальных и благотворительных проектов
- мониторинг и анализ обращений и публикаций в СМИ
- активность в медийной сфере: интервью, публикации, конференции



# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

## Заинтересованные стороны

### Акционеры

Обеспечение интересов акционеров Сбер Банка, повышение капитализации, прозрачность деятельности и устойчивое развитие являются приоритетом и частью корпоративной ответственности. Сбер Банк защищает интересы акционеров, своевременно предоставляя им полную информацию о своей деятельности.

### Государство

Сбер Банк участвует в реализации значимых проектов и государственных программ. Банк на постоянной основе взаимодействует с представителями Национального банка Республики Беларусь, сотрудничает с органами государственной власти, представителями исполнительной власти в регионах своего присутствия, а также бизнес-ассоциациями. Сбер Банк является членом Ассоциации белорусских банков, Бизнес-союза предпринимателей, Ассоциации участников рынка ценных бумаг.

## Каналы коммуникации и сбора обратной связи

- проведение Общего собрания акционеров
  - проведение заседаний Наблюдательного совета
  - составление ежеквартальных отчетов по итогам работы
  - раскрытие информации в Годовом отчете, Отчете по МСФО и Отчете об устойчивом развитии
  - регулярное информирование по оперативным вопросам, а также по запросу
- 
- взаимодействие с регулятором, а также иными государственными институтами
  - партнерство с Министерством образования в рамках реализации Программы «Учитель для Беларуси»
  - взаимодействие с местными органами власти в целях выстраивания оптимального взаимодействия в регионах
  - участие в рабочих встречах бизнес-ассоциаций
  - формирование предложений по совершенствованию законодательства в области банковской деятельности и рынка ценных бумаг



## Членство во внешних инициативах и участие в мероприятиях в сфере ESG в 2021 году

В 2021 году Сбер Банк присоединился к Сети Глобального Договора ООН – крупнейшей в мире инициативе в области корпоративной устойчивости. Сбер Банк поддерживает Десять универсальных принципов в области прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и противодействия коррупции и делает свой вклад в достижение Целей устойчивого развития\*.

\*Подробнее см. раздел «Вклад ОАО «Сбер Банк» в достижение Целей устойчивого развития ООН», стр. 109

**Сбер Банк принимает активное участие в мероприятиях, посвященных ESG и устойчивому развитию:**

- ✓ Постоянный участник Недели финансовой грамотности (Global Money Week)
- ✓ Спикер конференции «ESG и устойчивое развитие. Готов ли белорусский рынок к этому?»
- ✓ Организатор Открытого диалога с CEO «Вся правда о ESG» в формате SberTalk на тему развития ESG в Сбер Банке
- ✓ Спикер Марафона лучших практик корпоративной устойчивости бизнеса при поддержке Сети Глобального Договора ООН в Беларуси
- ✓ Главная награда конкурса «Бренд года-2021» в социальной номинации категории «ESG-стратегия»
- ✓ Награды банковской премии «Банк года – 2020» в номинации «Корпоративная социальная ответственность» и «Вклад в науку»



## Ответственное финансирование и управление ESG-рисками

При внедрении принципов устойчивого развития в свою деятельность, Сбер Банк большую роль отводит ответственному финансированию, учитывая ESG-риски при принятии решений о финансировании проектов и компаний, а также обеспечивает мониторинг соблюдения установленных требований.

Решение о развитии ответственного финансирования в Сбер Банке было принято с учетом следующих предпосылок:

- рост значимости влияния ESG-факторов на экономику страны и компании;
- влияние ESG-факторов на стандартные банковские риски;
- ESG-факторы являются драйверами финансовых рисков и учитываются при оценке инвестиционной привлекательности проектов;
- активное развитие регулирования ESG-повестки в мире финансовых институтов как ориентир развития для материнской компании и Сбер Банка.

В 2021 году была проделана большая работа по определению подходов к идентификации и учету ESG-рисков в кредитном процессе:

- определены факторы, идентифицирующие ESG-риски;
- разработаны алгоритмы по идентификации, оценке и учету ESG-рисков, в том числе неприемлемых;
- разработана и утверждена Концепция по ESG-рискам.

## Ответ на пандемию коронавируса

В Сбер Банке в 2020 году был создан Штаб по профилактике, контролю над распространением и противодействию коронавирусной инфекции (COVID-19).

В 2021 году в Сбер Банке был реализован ряд мероприятий, препятствующих распространению COVID-19:

- выполнение антивирусной обработки офисов/помещений Банка при выявлении новых случаев COVID-19;
- предоставление сотрудникам возможности работать в смешанном (дистанционно/в офисе) режиме работы;
- изменение формата подбора и найма: преимущественно все интервью с кандидатами были переведены в онлайн;
- введение масочного режима для сотрудников, если должностные обязанности включают непосредственное обслуживание клиентов, либо не пройдена полная вакцинация от COVID-19;
- проведение вакцинации против COVID-19 на площадях Сбер Банка;
- установка в офисах диспенсеров с антисептическим средством и размещение информационных материалов по COVID-19.

Дочерним предприятием Сбер Банка ЗАО «Сервис Деск» оказана безвозмездная помощь учреждениям здравоохранения г. Минска и региональных городов Беларуси, в том числе в виде аппаратов для искусственной вентиляции легких и другого оборудования медицинского назначения.

Клиентам были предоставлены кредитные каникулы, предусматривающие отсрочку погашения задолженности, продление срока возврата (погашения) кредита, а также возможность оформить страховку от COVID-19.



# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ



- 118 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ФИНАНСОВЫХ И НЕФИНАНСОВЫХ УСЛУГ
- 119 ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КЛИЕНТСКИЕ СЕРВИСЫ
- 120 ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ
- 122 ЗАБОТЛИВЫЙ БАНК (ИНКЛЮЗИВНЫЕ РЕШЕНИЯ)
- 123 РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОДУКТОВ
- 125 КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ, ЗАЩИТА ДАННЫХ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ МОШЕННИЧЕСТВА



# Общая информация

Сбер Банк строит свою деятельность вокруг интересов клиентов, стремится удивлять разнообразием и качеством услуг, отличным сервисом, а также учитывать потребности каждого клиента.

## Банк года 2021 в номинации «Инновационный банк: продукты»

По итогам премии «Банк года» Сбер Банк признан лидером в номинации «Инновационный банк: продукты» и был отмечен наградами в категориях «Мобильное приложение» и «Инновационный банк: технологии». По итогам 2021 года эксперты признали Сбер Банк в номинациях, которые сегодня определяют лицо современного и успешного бренда.

>1300

благодарностей от клиентов получено за скорость обслуживания, удобный сервис, качественную консультацию и организацию работы в целом

99,4%

доля разрешенных жалоб клиентов

в 33

населенных пунктах присутствуют отделения Сбер Банка

52

точки обслуживания на территории страны

11%

от общего числа активных клиентов – пенсионеры

64,5%

среди активных клиентов пользователи мобильного банка

100%

точек обслуживания адаптированы для людей с инвалидностью



# Обеспечение доступности финансовых и нефинансовых услуг

Учитывая потребности клиентов и действуя согласно принципам безбарьерной среды и доступности услуг, Сбер Банк развивает офлайн и онлайн-каналы обслуживания.

## Каналы взаимодействия с клиентами

### Офисы для обслуживания физических лиц и корпоративных клиентов

В рамках старта развития новоформатных точек продаж, которые учитывают ESG-философию Сбер Банка и обновленный бренд в ноябре 2021 года, был открыт офис в Орше. Площадь офиса используется более эффективно, на меньшей территории клиенты могут совершить все важные операции и оформить банковские продукты. При этом расширена территория продаж за счет увеличения зоны и мобильности сотрудников.

В приоритете – удобство взаимодействия с сотрудниками и комфорт, при этом сотрудник не обязательно обслуживает клиента за столом, это может происходить где угодно, в т.ч. в кресле или за стойкой, когда оформление происходит плечом к плечу вместе с клиентом. Новый инструмент СБОЛ.про облегчает клиентский путь, усиливает направленность канала ВСП на Phygital-продажи, вовлекая клиентов в Digital-среду.

Кроме того, в офисе можно приобрести не только классические банковские продукты, но и продукты, которые белорусские банки не предоставляют. Например, сервис СберПрайм, который удовлетворяет потребности клиента в повседневной жизни.

Такой офис позволит и дальше совершенствовать модель продаж, адаптируя его под потребности клиентов.

### Цифровые каналы

Сайт, мобильное приложение, Сбер Банк Онлайн, СБОЛ.про (позволяет совершать обслуживание и оформлять продукты моментально, без выезда клиента в Сбер Банк), Центр клиентской поддержки, «Push-информирование» (бесплатный канал получения сообщений с использованием мобильной версии системы «Сбербанк Онлайн» без ограничений по сумме), «Viber-уведомления» (способ получения информации по операциям по карте без ограничения по сумме), P2P переводы, E-mail-канал для обслуживания корпоративных клиентов и пр.

### Партнерские каналы продаж

Развитие партнерского канала продаж в Сбер Банке направлено на совершенствование имеющихся практик продаж банковских продуктов партнерами (банковские платежные карточки, потребительские кредиты, кредиты на приобретение транспортных средств с помощью банковских сервисов CardClick и POS-кредитования).

### Устройства самообслуживания

Банкоматы и платежные терминалы.



# Внедрение искусственного интеллекта в клиентские сервисы

С целью создания максимально комфортных условий для клиентов Сбер Банк активно внедряет в свою деятельность современные информационные технологии, в том числе на основе искусственного интеллекта.

В голосовых и текстовых каналах для розничных клиентов обслуживание в первую очередь осуществляется виртуальным оператором Алесей. В 2021 году Алесей было самостоятельно решено без перевода на специалиста Центра клиентской поддержки более 323 тыс. обращений благодаря следующим технологическим решениям:

- осуществлен переход на синтез речи при обслуживании клиентов Алесей;
- разработан и реализован сценарий по перезвону клиентам по подозрительным операциям;
- запущен предиктивный навык Алеси по балансу карты;
- внедрены цепочки консультаций по вопросам блокировки карты и пропущенного звонка из Сбер Банка;
- разработан и внедрён новый автосервис по сбросу счётчика пин-кода.





# Повышение финансовой грамотности

Повышение финансовой грамотности населения – важное направление социально ориентированной деятельности Сбер Банка. Целью постоянной реализации мероприятий по финансовой грамотности выступает повышение уровня финансовых знаний и навыков населения, рост финансового благополучия, доверия граждан к финансовой системе.

Всестороннее и масштабное вовлечение населения в мероприятия по финансовой грамотности позволяет развить интерес граждан к получению экономических знаний, помогает принимать грамотные финансовые решения.

В 2021 году Сбер Банк проводил системную работу по реализации мероприятий, разработке и актуализации материалов по тематике финансовой грамотности.

Основная категория населения, находящаяся в фокусе внимания мероприятий – дети и школьники, молодежь и студенты, пенсионеры. Основные направления деятельности – проведение вебинаров, обучающих уроков, встреч, поддержка Республиканской олимпиады.

## Финансовая грамотность для детей и подростков

В 2021 году Сбер Банк организовал множество инициатив для детей младшего, среднего и старшего школьного возраста, посвященных финансовой грамотности:

- ✓ Неделя финансов детей и молодежи
- ✓ Дни финансовой грамотности, приуроченные к празднованию Международного дня защиты детей
- ✓ Уроки финансовой грамотности, приуроченные к празднованию Дня знаний, Международному дню грамотности, Дню библиотек
- ✓ Поддержка Республиканской олимпиады по финансовой грамотности для учащихся 10-11 классов
- ✓ Активности для учеников в рамках Программы «Учитель для Беларуси»
- ✓ Дни открытых дверей, очные мероприятия в школах, колледжах, детских лагерях, а также онлайн-уроки по финансовой грамотности для детей и молодежи

В рамках мероприятий дети и подростки знакомились с основами финансовой грамотности, историей денег, работой банков, работой кассира и инкассатора, банковскими продуктами и сервисами. Акцент мероприятий был направлен на цифровую финансовую безопасность. Сбер Банк оказал поддержку участникам Республиканской олимпиады по финансовой грамотности в виде сувенирной продукции, призы областного этапа получили в подарок флеш-карты и сертификаты на получение банковских карточек.

В рамках Программы «Учитель для Беларуси» проведен онлайн-вебинар на платформе СберМитап по теме «Береги себя и свои деньги», в рамках которого ученики узнали о развивающихся цифровых финансовых продуктах и сервисах, а также об основных моментах цифровой финансовой безопасности. Участники, которые не могли присутствовать на мероприятии, проходили обучение онлайн.

Главными участниками мероприятия по финансовой грамотности, приуроченного к Дню сбережений, стали ученики бизнес-школы «Фабрика Предпринимательства – Дети». Проведен вебинар на тему «Изучай и сберегай!», в рамках которого они узнали о важности сбережений, способах приумножения личных средств при помощи современных платежных инструментов, а также о правилах финансовой безопасности. Участникам подарены книги по финансовой грамотности «Купилки из копилки».



# Повышение финансовой грамотности

## Финансовая грамотность для пенсионеров и пожилых людей

Мероприятия по финансовой грамотности пенсионеров проходят ежегодно к 9 мая и 1 октября (Международный День пожилых людей). В рамках мероприятий в 2021 году участникам-посетителям офисов было оказано индивидуальное обслуживание, консультации руководителями подразделений региональной сети Сбер Банка. Участникам подарены книги по финансовой грамотности «Как Нина Афанасьевна пользуется услугами Сбер Банка» и сувенирная продукция с логотипом Сбер Банка.

## Финансовая грамотность для всех

В рамках мероприятий, приуроченных к Международному дню клиента, клиентам было оказано индивидуальное обслуживание, консультации руководителями подразделений региональной сети Сбер Банка. Участникам подарены книги по финансовой грамотности «Купилки из копилки», «Как Нина Афанасьевна пользуется услугами Сбер Банка» и сувенирная продукция с фирменным логотипом.

Дополнительно в целях проведения обучения Сбер Банком разработаны обучающие ролики по цифровой безопасности:

- «Правила личной кибербезопасности»
- «Популярные вопросы»
- «Распространенные схемы мошенничества»

Они размещены на официальном сайте Сбер Банка в разделе «Финансовая грамотность», а также на YouTube-канале Сбер Банка.

**58**

мероприятий по финансовой грамотности было проведено

**~3000**

человек приняли участие в мероприятиях по финансовой грамотности

**>500**

обучающих презентаций для повышения финансовой грамотности населения продемонстрировано во всех регионах Беларуси

- ✓ Постоянный участник Недели финансовой грамотности (Global Money Week)
- ✓ Награда за «Успешную репутационную кампанию» – запуск инфопродукта для малого бизнеса «Это моё дело» на телеканале «ТНТ Интернешнл»



## Заботливый банк (инклюзивные решения)

Сбер Банк стремится все банковские продукты сервисы и услуги сделать доступными. Одна из главных задач Сбер Банка – развитие безбарьерной среды, реализация инклюзивных решений, обеспечение равного доступа к продуктам и услугам среди клиентов и партнеров.

**85%**

банкоматов оборудованы тактильными пиктограммами «Деньги», «Чек», «Карта» для слабовидящих и незрячих клиентов

**100%**

подразделений банка оборудованы элементами, учитывающими особые потребности людей с ограниченными возможностями (пандусами, поручнями, тактильной плиткой и пр.)

### Дистанционное банковское обслуживание

Абсолютное большинство банковских продуктов можно оформить, не посещая отделения Сбер Банка.

Преимущества онлайн-услуг:

#### Доступность

Из любой точки земного шара в любое время суток

#### Удобство

Экономия личного времени

#### Оперативность

Оплата услуг происходит с большой скоростью

#### Выгода

Выполнение операций по низким тарифам



# Разработка социально ориентированных продуктов

Сбер Банк разрабатывает продукты, улучшающие качество жизни клиентов, позволяющие воспользоваться дополнительными услугами и даже заработать.

## Карта «Баланс+»

Карта «Баланс+» предназначена для зачисления пенсий, пособий и других выплат по государственному социальному страхованию. При использовании этого продукта пенсионеры могут пользоваться следующими бонусами:

### Значительный money-back

При безналичной оплате картой Сбер Банк возвращает 5% от каждой покупки в аптеках, 3% – в магазинах оптики, от услуг медцентров, больниц, стоматологий и санаториев и до 12% – в сети партнеров Сбер Банка

### Ежемесячный дополнительный доход

На остаток денег на счете (от 100 BYN) в конце каждого месяца банк начисляет проценты – 2% годовых

### Страховка от несчастных случаев и заболеваний

При заключении договора к карте бесплатно прилагается годовой страховой полис от несчастных случаев и заболеваний – в том числе и от COVID-19. Для получения выплаты нужно лишь предоставить выписку из медкарты или эпикриз

### Личный консьерж

При необходимости персональный помощник запишет к врачу или отправит курьера с продуктами и лекарствами на дом. Чуткий и отзывчивый человек может также регулярно звонить и справляться о самочувствии. В течение первого года услуга предоставляется бесплатно

### Начисление денег без сбора документов

Карта предназначена для начисления пенсий, пособий и других выплат по государственному социальному страхованию. Для их оформления не нужно лично собирать множество документов – сотрудники Сбер Банка сделают все сами

## 25,9 ТЫС.

социально-ориентированных пенсионных карт «Баланс+» оформлено в 2021 году



# Разработка социально ориентированных продуктов

## Карты выгодных покупок

- ✓ «Карта с большими бонусами»
- ✓ LaCard
- ✓ Карта настоящего болельщика ФК БАТЭ
- ✓ Mastercard Virtual GameCard
- ✓ Mastercard ComPass Premium

Эти продукты дают возможность получить дополнительные скидки, брать товары в рассрочку или получить повышенный money-back, размер которого доходит до 12%.

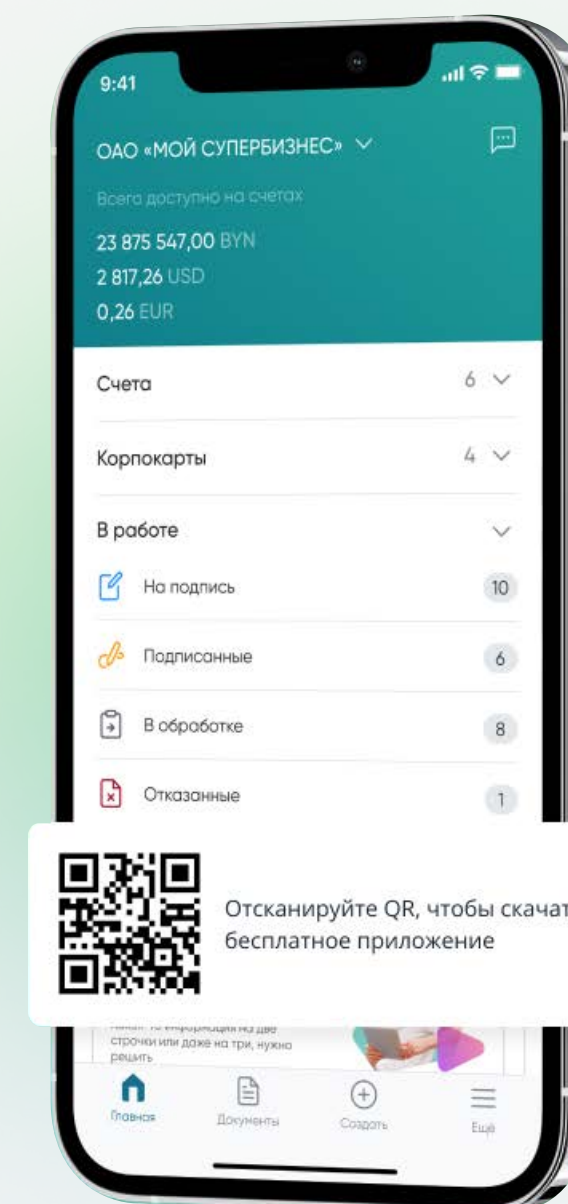


## Проект «СБОЛ.про»

Проект «СБОЛ.про» направлен на трансформацию модели продаж и создание мобильного рабочего места продавца для выполнения своих повседневных задач при обслуживании клиентов с использованием планшета. СБОЛ.про создает доступную среду обслуживания клиентов в офисе Банка и вне офиса, упрощая процесс оформления банковских продуктов через личный кабинет сотрудника Сбер Банка на планшете, оптимизацию клиентского пути, применение безбумажного формата работы.

>7 200

новых клиентов зарегистрировано через СБОЛ.про





# Кибербезопасность, защита данных и предотвращение мошенничества

Сбер Банк уделяет большое внимание противодействию мошенничеству и коррупции, борьбе с незаконной и неэтичной деятельностью, раскрытию информации о конфликтах интересов. Проводится регулярное обучение всех работников по данным вопросам, осуществляется информационная рассылка. Функционирует специальная Линия информирования для работников, клиентов и контрагентов.

В целях обеспечения кибербезопасности банковской инфраструктуры используются различные системы:

- межсетевые экраны;
- антивирусное программное обеспечение;
- системы контроля целостности и конфигурации, анализа защищенности, предотвращения утечек информации, обезличивания данных, сбора и корреляции событий безопасности, обработки инцидентов кибербезопасности;
- системы фрод-мониторинга.

Внедренные системы постоянно настраиваются и модернизируются для обеспечения необходимого уровня защищенности с учетом возрастающих рисков киберугроз.

На постоянной основе проводятся мероприятия по обеспечению безопасности операций с использованием удаленных каналов обслуживания:

- вносятся изменения в бизнес-процессы;
- дорабатываются программные комплексы, организуется закупка и внедрение специализированного программного обеспечения;
- осуществляется информирование клиентов об угрозах кибербезопасности.

Сбер Банк ежегодно подтверждает соответствие требованиям стандарта безопасности Международных платежных систем PCI-DSS.

**100%**

подразделений Сбер Банка обеспечены буклетами о схемах мошенничества и мерах кибербезопасности

**100%**

работников прошли обучение по кибербезопасности и защите данных

**~2500**

клиентов ознакомлены с информацией о кибербезопасности и защите данных

**3**

видеоролика разработано на тему мошенничества и кибербезопасности

**70**

консультаций по направлению возникновения условий конфликта интересов (в т.ч. потенциального) проведено в 2021 году



# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ



- 127 СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА
- 128 ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
- 129 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВУЗАМИ И ССУЗАМИ
- 130 ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
- 137 ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ
- 138 ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ



# Структура персонала

Сбер Банк оказывает всестороннюю поддержку работникам, членам их семей. Создает условия для профессионального и личностного роста, формирует лучшие практики в области трудовых отношений и развития человеческого потенциала.

## Достижения

Награды в номинациях «Корпоративная социальная ответственность», «Вклад в науку», а также «Инновационный банк: технологии» премии «Банк года – 2021».

## Общие сведения

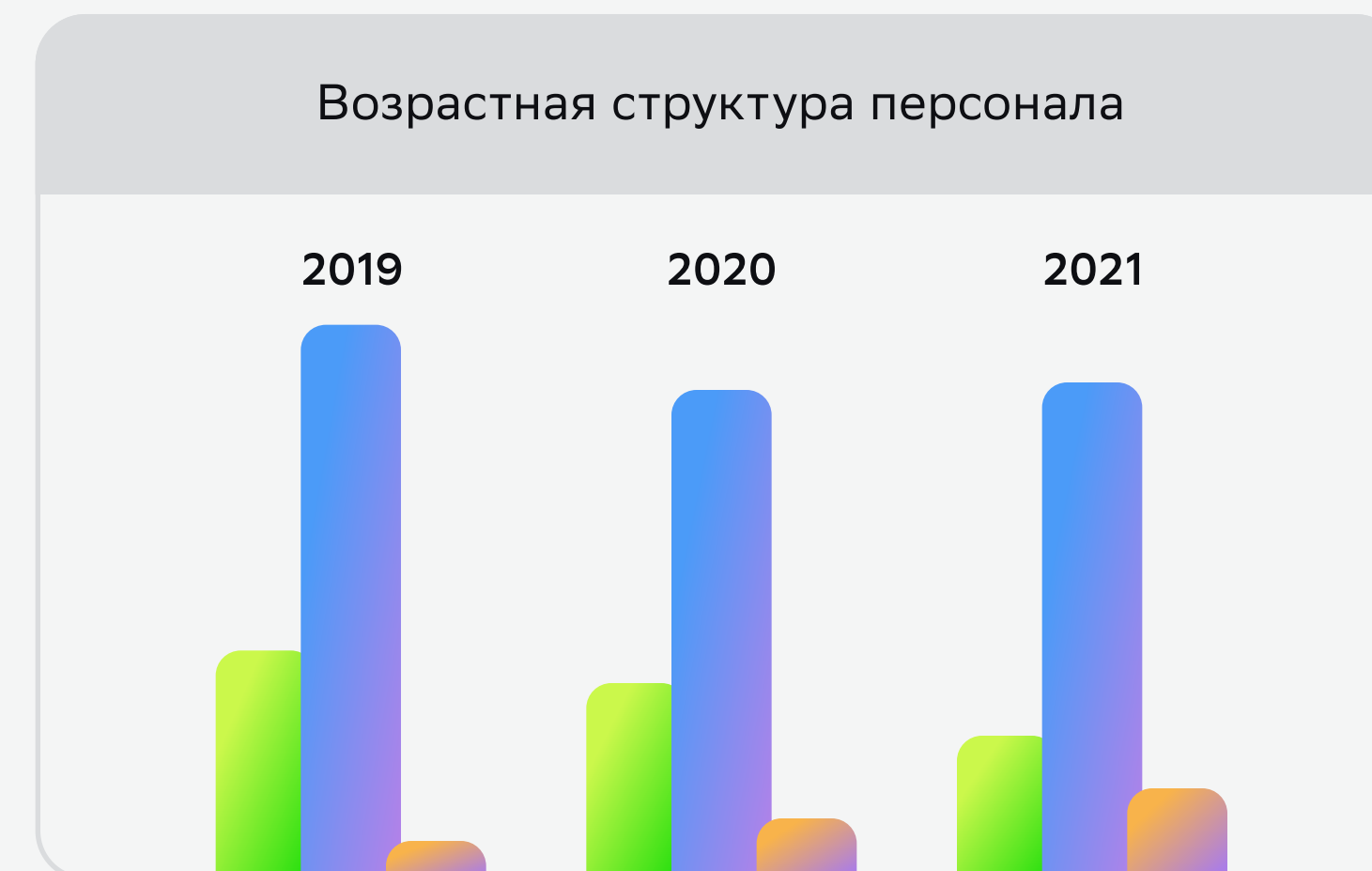
По состоянию на конец 2021 года фактическая численность сотрудников Сбер Банка составила 2097 человек. На протяжении нескольких лет в Сбер Банке сохраняется невысокий уровень текучести персонала, что свидетельствует об удовлетворенности персонала условиями работы.

**346**

новых сотрудников принято на работу в 2021 году

**12,5%**

коэффициент текучести кадров



● До 30 лет ● 30-50 лет ● Старше 50 лет



● Руководители ● Специалисты

**515**

сотрудников получили повышение

**100%**

сотрудников охвачены Коллективным договором



## Структура персонала

### Гендерный баланс

Сбер Банк уделяет внимание обеспечению гендерного равенства, в том числе представлению женщин в числе руководства разного уровня, равному вознаграждению мужчин и женщин.

**11,8%**

доля женщин среди новых сотрудников

**83,9%**

доля женщин среди сотрудников, получивших повышение



## Подбор и адаптация персонала

Высокое внимание в Сбер Банке уделяется вопросам подбора и адаптации сотрудников.

При укомплектовании вакантных позиций основное внимание направлено на горизонтальное или вертикальное продвижение внутренних кандидатов. Осуществляется внутренняя HR-рассылка по корпоративной почте, которая позволяет оперативно проинформировать всех сотрудников Сбер Банка о наличии вакантной позиции и дает возможность желающим поучаствовать в конкурсе на вакансию. Широкий информационный охват также способствует привлечению кандидатов в рамках реферального рекрутинга.

Решения о найме на ключевые позиции в Сбер Банке принимаются комплексно и коллегиально, при участии топ-менеджмента.

В связи с антиковидными мерами в Сбер Банке был изменен формат подбора и найма: преимущественно все интервью с кандидатами были проведены онлайн.

С целью улучшения клиентского пути нового сотрудника в Сбер Банке и его максимально быстрой адаптации в новой должности были автоматизированы этапы адаптации, связанные с приветствием кандидата, процессом заполнения Плана адаптации, а также аналитические аспекты организации адаптации.



## Взаимодействие с ВУЗами и ССУЗами

В целях привлечения талантливой молодежи и повышения узнаваемости HR-бренда в студенческой среде Сбер Банк активно сотрудничает с передовыми учебными заведениями.

На сегодняшний день заключены договоры о взаимодействии и сотрудничестве с ведущими ВУЗами и колледжами экономического и IT-профиля, Сбер Банк также открыт для сотрудничества с другими учебными заведениями и расширяет сеть партнерских отношений. В 2021 году был заключен договор о сотрудничестве с Российским экономическим университетом им. Г.В. Плеханова на бессрочной основе.

Соглашения с учебными заведениями направлены на сотрудничество в области подготовки студентов и магистрантов в рамках прохождения практики, подготовки и переподготовки кадров, научного, информационного и инновационного обмена.

В 2021 году был организован и проведен ряд мероприятий среди студентов и учащихся:

- конкурс по финансовой грамотности среди студентов экономического факультета БГУ;
- онлайн-вебинар для школьников на тему: «Воспитание у подрастающего поколения бережного отношения к природе, формирование экологического сознания и развитие экологической культуры через продвижение понимания глобальных экологических проблем» с привлечением преподавателей Международного государственного экологического института имени А.Д.Сахарова БГУ;
- профориентационная лекция для учащихся ЧУО «Колледж бизнеса и права» специальности «Банковское дело»;
- «День карьеры» на базе экономического факультета БГУ.

Политика Сбер Банка по работе со студентами и выпускниками направлена на обеспечение постоянного притока в банк профессионально подготовленных молодых специалистов из числа лучших, их максимально быструю и эффективную адаптацию во всех подразделениях банка по всей территории страны. Один из основных форматов – организация прохождения студентами и учащимися производственной и преддипломной практики. По результатам прохождения практики лучшим студентам-выпускникам в большинстве случаев предлагается возможность трудоустройства и, при необходимости, распределения.

**216**

студентов прошли практику в Сбер Банке в 2021 году

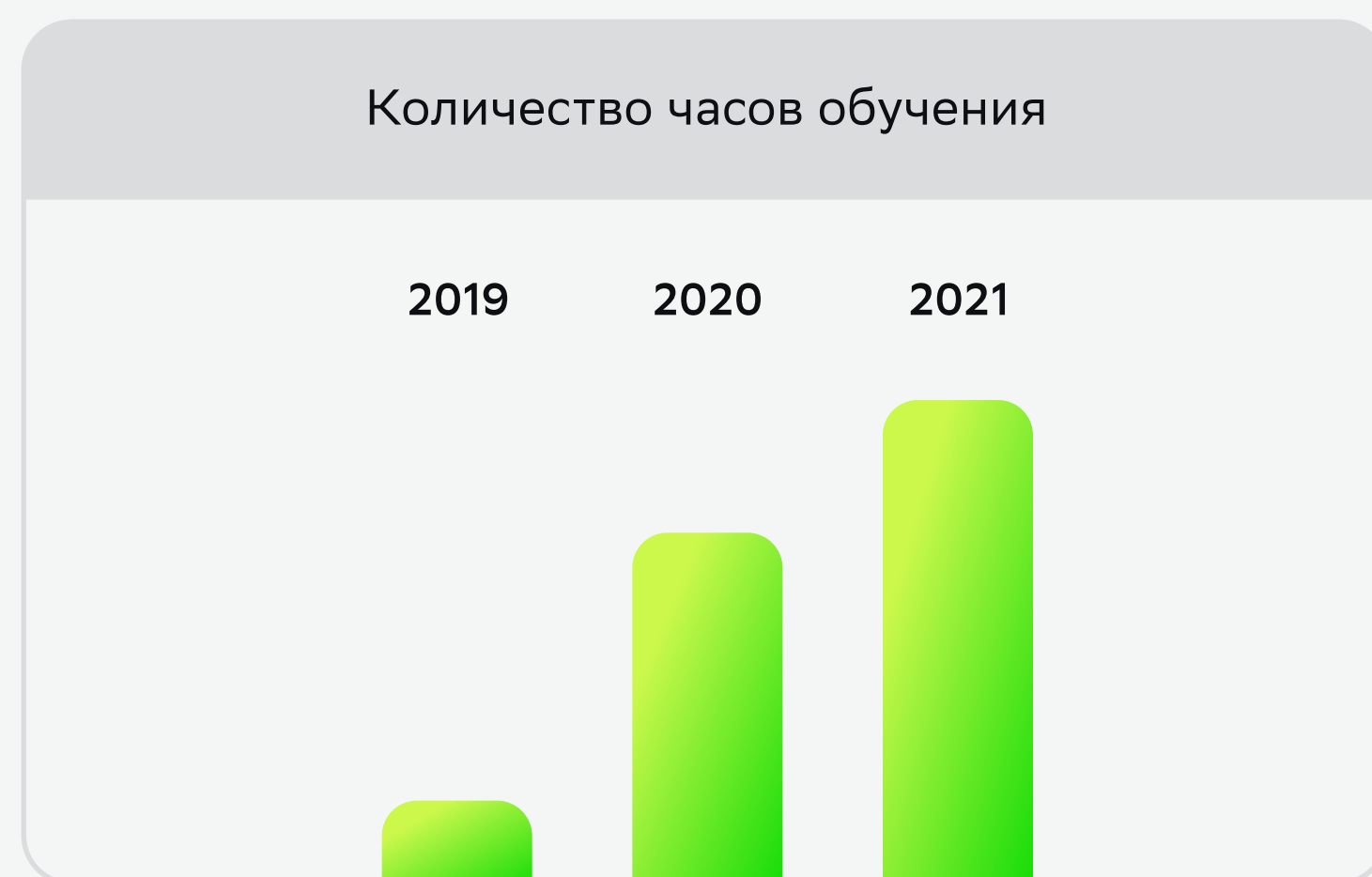
**>50**

выпускников ВУЗов и ССУЗов были приняты на работу в 2021 году



# Обучение и развитие

Направления обучения и развития сотрудников продиктованы Стратегией Сбер Банка до 2023 года. Поэтому наряду с развитием сотрудников в традиционных направлениях банкинга, все больше внимания уделяется обучению сотрудников digital-навыкам, вопросам развития экосистемы и кибербезопасности.



В 2021 году все сотрудники были охвачены корпоративным обучением по тем или иным темам.

В развитии сотрудников соблюдается принцип 60/20/20:

**60%**

мероприятий направлены на развитие на рабочем месте – рабочие проекты, новые задачи, исполнение обязанностей руководителя, role stretching и т.д.

**20%**

мероприятий – это развитие сотрудника при участии коллег (наставничество, менторинг, стажировки и т.д.)

**20%**

участие в обучающих мероприятиях

Для проведения внешнего и внутреннего обучения выбираются лучшие провайдеры в своих образовательных сегментах.

Сотрудникам доступны 24/7 Виртуальная школа Сбер Банка и электронная библиотека издательства МИФ с подкастами, электронными книгами, вебинарами по топовым трендам развития бизнеса и IT-сферы.



# Обучение и развитие

| Название программы и целевая аудитория   | Краткое описание целей и развиваемых навыков, ее значимости для развития персонала  | Количество сотрудников, прошедших программу за 2021 г | Продолжительность курса/программы (в часах) |
|--|---|---|---|
| <b>Руководители</b>  |   |   |   |
| Внедрение и использование ID-карт и биометрических паспортов в Республике Беларусь | Обеспечение подготовки к внедрению с 1 января 2021 года идентификационных карт гражданина Республики Беларусь   | 6   | 6   |
| Практика применения МСФО в банковской сфере  | Обучение в рамках перехода банковской системы Республики Беларусь на МСФО   | 13  | 7   |
| Перспективы и направления развития кибербезопасности банковского сектора           | Технологии защиты информации и информационная безопасность банка  | 5   | 12  |
| Сбербанк 2020  | Развитие компетенций в рамках Стратегии, выявление перспективных руководителей для дальнейшего продвижения в должности и рекомендации в кадровый резерв | 2   | 524   |
| Подготовка профессиональных участников рынка ценных бумаг                          | Подготовка специалистов для получения аттестата профессионального участника рынка ценных бумаг  | 6   | 30  |
| Перспективы и направления развития банковских информационных технологий в 2021     | Развитие банковских информационных технологий   | 3   | 12  |



# Обучение и развитие

| Название программы и целевая аудитория   | Краткое описание целей и развиваемых навыков, ее значимости для развития персонала  | Количество сотрудников, прошедших программу за 2021 г | Продолжительность курса/программы (в часах) |
|--|---|---|---|
| Организация управленческой отчетности в банках и небанковских кредитно-финансовых организациях, особенно применимой в кризисных условиях | Организация управленческой отчетности в банке   | 4   | 6   |
| Противодействие мошенничеству в финансовом секторе   | Противодействие мошенничества в банке   | 2   | 6   |
| Agility in Finance для команд  | Дать представление о необходимых изменениях в финансовых и закупочных процессах при переходе к Agile, предложить возможный инструментарий для изменений | 15  | 16  |
| Agility in Finance для руководителей   | Дать представление о необходимых изменениях в финансовых и закупочных процессах при переходе к Agile, предложить возможный инструментарий для изменений | 14  | 8   |
| Business Agility   | Сформировать понимание о современных подходах к трансформации компании; дать конкретные инструменты трансформации                                       | 20  | 8   |
| Основы Python и Data Science   | Развитие компетенций в области Data Science   | 6   | 176   |



# Обучение и развитие

| Название программы и целевая аудитория  | Краткое описание целей и развиваемых навыков, ее значимости для развития персонала  | Количество сотрудников, прошедших программу за 2021 г | Продолжительность курса/программы (в часах) |
|---|---|---|---|
| Успех делового общения и взаимодействия. Методика 7 радикалов                         | Ознакомление с методикой распознавания характера по наблюдаемым признакам поведения «7 радикалов», а также универсального метода управления конфликтами | 28  | 16  |
| Инструменты наставничества в управлении продажами                                     | Практическая отработка инструментов управления продажами в работе руководителя  | 39  | 16  |
| Практика применения международных стандартов финансовой отчетности в банковской сфере | Обучение в рамках перехода банковской системы Республики Беларусь на МСФО   | 9   | 28  |
| <b>Сотрудники</b>   |   |   |   |
| Agility in Finance для команд   | Дать представление о необходимых изменениях в финансовых и закупочных процессах при переходе к Agile, предложить возможный инструментарий для изменений | 4   | 16  |
| Расширенные возможности Microsoft Excel   | Повышение уровня владения пакетом   | 41  | 16  |
| Отработка возражений клиентов на этапах продаж  | Отработка практических кейсов   | 66  | 9   |
| Развитие стрессоустойчивости. Эмоциональный интеллект                                 | Повышение уровня стрессоустойчивости  | 32  | 8   |



# Обучение и развитие

| Название программы и целевая аудитория   | Краткое описание целей и развиваемых навыков, ее значимости для развития персонала  | Количество сотрудников, прошедших программу за 2021 г | Продолжительность курса/программы (в часах) |
|--|---|---|---|
| Практика звонков реальным клиентам   | Практическая отработка звонков  | 43  | 16  |
| Подготовка профессиональных участников рынка ценных бумаг                          | Подготовка специалистов для получения аттестата профессионального участника рынка ценных бумаг  | 12  | 30  |
| Практика применения МСФО в банковской сфере  | Обучение в рамках перехода банковской системы Республики Беларусь на МСФО   | 16  | 7   |
| Advanced Dispute resolution workshop   | Современные методики управления проектами, практика инструментов для эффективного старта, планирования, мониторинга и завершения проекта, наработки Mastercard в области управления проектами | 2   | 48  |
| Внедрение и использование ID-карт и биометрических паспортов в Республике Беларусь | Вопросы по осуществлению идентификации и аутентификации клиентов и НКФО с применением ID-карт   | 2   | 6   |
| Диплом по международным стандартам финансовой отчетности: ДипИФР (Рус)             | Подготовка специалистов для получения Диплома по международным стандартам финансовой отчетности   | 4   | 83  |
| Комплаенс в банке  | Предотвращение легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения                     | 3   | 12  |



# Обучение и развитие

| Название программы и целевая аудитория  | Краткое описание целей и развиваемых навыков, ее значимости для развития персонала | Количество сотрудников, прошедших программу за 2021 г | Продолжительность курса/программы (в часах) |
|---|--|---|---|
| Закон "О защите персональных данных". Защита коммерческой тайны и объектов интеллектуальной собственности в деятельности субъектов хозяйствования | –  | 2   | 12  |
| Перспективы и направления развития банковских информационных технологий в 2021  | –  | 2   | 12  |
| Организация управленческой отчетности в банках и небанковских кредитно-финансовых организациях, особенно применимой в кризисных условиях          | –  | 4   | 6   |
| Противодействие мошенничеству в финансовом секторе  | –  | 1   | 12  |
| <b>Дистанционное обучение</b>   |  |   |   |
| Информационная безопасность 2021  | –  | 2536  | 6   |
| Совершенствование и повышение эффективности системы внутреннего контроля в целях противодействия коррупции в Сбер Банк                            | –  | 2121  | 18  |



# Обучение и развитие

| Название программы и целевая аудитория                           | Краткое описание целей и развиваемых навыков, ее значимости для развития персонала | Количество сотрудников, прошедших программу за 2021 г | Продолжительность курса/программы (в часах) |
|--|--|---|---|
| Санкции. Санкционный комплаенс                                   | –  | 1406  | 8   |
| Предотвращение легализации 2021. Центры, специалисты, менеджеры. | –  | 1278  | 18  |
| Операционные риски   | –  | 708   | 6   |
| Углубленное изучение продуктовых компетенций                     | –  | 75  | 40  |



# Вовлеченность сотрудников

В ноябре 2021 года был проведен регулярный опрос вовлеченности сотрудников Сбер Банка.

Результаты опроса показывают, насколько корпоративная культура банка поддерживает реализацию Стратегии Банка до 2023, а также уровень удовлетворенности сотрудников различными аспектами своей работы.

Руководителям подразделений оказана HR-поддержка в работе с результатами: обучение, проведение фасилитационных сессий, помощь в формировании планов по повышению вовлеченности.

**57%**

доля вовлеченных сотрудников  
(+2% к результату 2020 года)



В 2021 году был сформирован Пул талантов, в который вошли преемники на позиции топ-, миддл- и линейного менеджмента, а также HiPo сотрудники. В Пул талантов включены сотрудники, которые благодаря своей высокой результативности, вовлеченности и профессиональному мастерству в первую очередь рассматриваются для обучения и развития, удержания и назначения на вышестоящие должности.

С целью создания открытого и предметного диалога между сотрудниками и руководителями внутри команд структурных подразделений была организована экспресс-диагностика команд и предложен план по преодолению существующих противоречий. Это позволило удержать в команде ключевых сотрудников, а также дать рекомендации по развитию для руководителей данных команд. Работа в данном направлении будет продолжена на регулярной основе.

Сбер Банк заботится о здоровье и материальном благополучии своих сотрудников. Социальный пакет предусматривает ряд социальных выплат и корпоративных льгот, среди которых:

- ✓ добровольное страхование медицинских расходов работников
- ✓ материальная помощь на оздоровление
- ✓ материальная помощь в связи с праздничными датами, юбилеями, важными семейными событиями
- ✓ выходное пособие при уходе на пенсию, социальная поддержка пенсионеров и др.



# Охрана труда и промышленная безопасность

Одной из ключевых задач Сбер Банка является обеспечение достойных условий труда, поддержание здоровья и распространение здорового образа жизни среди работников, распространение высоких стандартов и лучших практик для формирования достойных условий труда и развития человеческого потенциала среди клиентов и партнеров.

Так, в 2021 году внедрена система менеджмента здоровья и безопасности при профессиональной деятельности (СМОН&S) как элемент социальной ответственности Сбер Банка. Система направлена на сохранение здоровья и безопасность работников и заинтересованных сторон (посетителей, подрядчиков). В ноябре 2021 года СМОН&S Сбер Банка сертифицирована в Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь на соответствие требованиям стандарта СТБ ISO 4500-2020.

В 2021 году не допущено несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

95

рабочих мест были подвержены инструментальному контролю факторов производственной среды (состояние микроклимата, освещенности, электромагнитного и электростатического полей) аккредитованными лабораториями

1,1 млн BYN

израсходовано на выполнение мероприятий по улучшению условий труда, предупреждению профессиональной и общей заболеваемости, несчастных случаев на производстве, подготовку и повышение квалификации работников по вопросам охраны труда

152

работника прошли обучение и проверку знаний по вопросам охраны труда.

Для организации обучения перед проведением проверки знаний по вопросам охраны труда у руководителей и специалистов созданы электронные курсы на основе презентационных материалов в корпоративной системе дистанционного обучения работников Сбер Банка.



# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ



- 140 ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ
- 142 ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ОАО «СБЕР БАНК»
- 143 РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ И ПОМОЩЬ МЕСТНЫМ СООБЩЕСТВАМ
- 144 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ И СПОНСОРСКИЕ ПРОЕКТЫ



# Финансирование социально значимых проектов

Политика в области устойчивого развития Сбер Банка охватывает не только собственный персонал, поставщиков и подрядчиков. Сбер Банк активно поддерживает проекты, направленные на экономический рост, в том числе регионов, поддержку уязвимых слоев населения, образования и здравоохранения, культуры и спорта.

| Направление               | Описание благотворительных программ  |
|---------------------------|--|
| Поддержка образования     | Программа поддержки образования в регионах «Учитель для Беларуси». Адресная помощь учреждениям образования Беларуси, в том числе БГУ. Регулярные бесплатные мероприятия по повышению финансовой грамотности.   |
| Поддержка спорта          | Поддержка государственного учреждения физической культуры и спорта «Хоккейный клуб «Юность-Минск» в целях создания и укрепления материально-технической базы, поддержки игровых видов спорта (хоккея с шайбой), проведения физкультурно-оздоровительной, спортивно-массовой работы, спортивных мероприятий и участия в них, в том числе подготовки спортсменов (их команд), строительства и содержания физкультурно-спортивных сооружений. |
| Поддержка здравоохранения | Безвозмездная передача УЗ «Щучинская центральная районная больница» имущества в государственную собственность в виде стеллажей для укрепления материально-технической базы больницы с целью использования в работе в отделениях оказания медицинской помощи пациентам с пневмониями, в том числе COVID-19.   |



# Финансирование социально значимых проектов

| Направление                              | Описание благотворительных программ  |
|--|--|
| Поддержка культуры                       | Реализация инвестиционного проекта по строительству фонтана с инженерными коммуникациями на р. Свислочь в границах пр-т Независимости - ул. Коммунистическая - парк им. Я.Купалы в Минске (подарок жителям Минска от Сбербанка)* |
| Поддержка детских учреждений             | Поддержка государственного учреждения образования «Вспомогательная школа-интернат №10 г. Минска» в целях укрепления материально-технической базы учреждения.   |
| Поддержка ветеранов и инвалидов          | Адресная материальная помощь на лечение в целях поддержки лиц, которые в силу своих физических особенностей и иных обстоятельств не могут самостоятельно реализовывать свои права и законные интересы.                           |
| Охрана окружающей среды                  | Сертификат на посадку зеленых насаждений, врученный городским властям Минска на «Зеленом марафоне – 2021».   |
| Поддержка сельского хозяйства в регионах | Финансовая поддержка сельскохозяйственным организациям Оршанского района Витебской области и предприятиям сырьевой зоны УП «Оршанский мясоконсервный комбинат».  |

\* строительство завершено, фонтан введен в эксплуатацию в 2020 году.



# Образовательные инициативы Сбер Банка

В июне 2018 года принято решение о запуске Программы «Учитель для Беларуси», которая нацелена на поддержку общего и среднего образования в регионах.

Программа нацелена на поиск и поддержку талантливых и инициативных специалистов, которые готовы работать учителем в региональных школах и быть для своих учеников важными взрослыми, которые поддержат и позволят поверить детям в свои силы. Участие в Программе рассчитано на два года, в течение которых учителя не только работают в школе, получая от Программы материальную, кураторскую и методическую поддержку, но и реализуют проекты, важные для местного сообщества или образовательной среды.

В целях реализации Программы «Учитель для Беларуси» в мае 2019 было подписано соглашение о сотрудничестве с Министерством образования, а уже в июне 2019 был учрежден Местный образовательный фонд «Новая школа», который:

1. Реализует Программу «Учитель для Беларуси»
2. Поддерживает проекты и инициативы талантливых и инициативных учителей
3. Развивает сообщество активных учителей-лидеров
4. Запускает образовательные спецпроекты

## Миссия Программы «Учитель для Беларуси»

Обеспечить доступ каждому ребёнку Беларуси к качественному школьному образованию для реализации его потенциала

## Результаты проекта в 2021 году

В Программе «Учитель для Беларуси»:

- ✓ 12,6 тысяч детей
- ✓ 29 школ-партнеров
- ✓ 36 учителей
- ✓ 9 выпускников

**40**

активных проектов участников

**10**

спецпроектов, реализованных Фондом «Новая школа» и партнерами

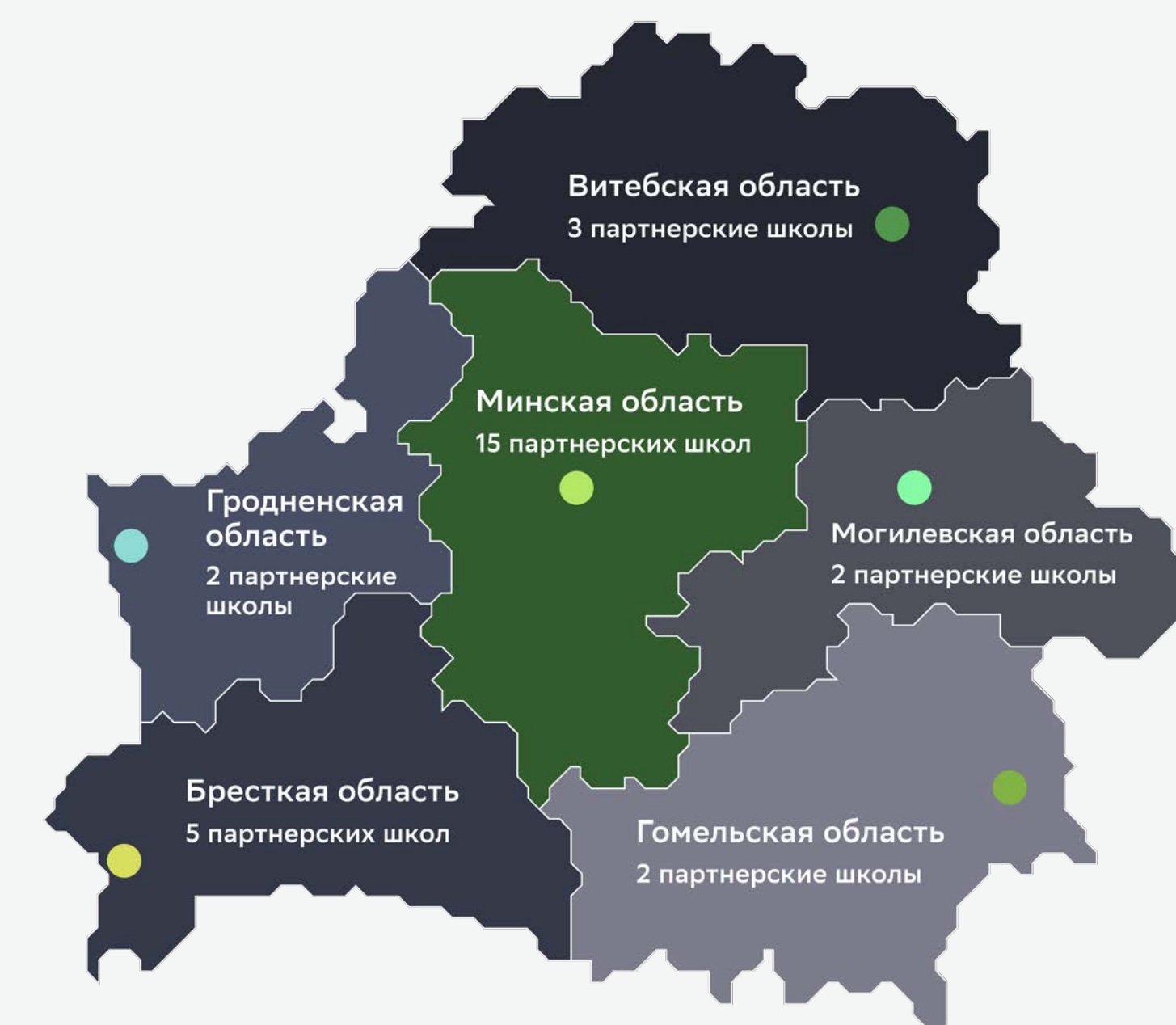
**>30 тыс. человек**

общая аудитория проектов Программы и партнеров

**75**

публикаций в СМИ и партнерских публикаций

## Программа представлена во всех областях Беларуси



Для школьников Сбер Банк на постоянной основе также проводит бесплатные мероприятия по повышению финансовой культуры и цифровой безопасности как в Минске, так и в региональных городах Беларуси (подробнее на стр. 120 в разделе «Повышение финансовой грамотности»).

Сбер Банк также является партнером журнала «Новая экономика», который включен в Перечень научных изданий Республики Беларусь для опубликования результатов исследований по экономическим наукам (Приказ ВАК РБ от 31.01.2008 №28).



# Развитие регионов присутствия и помощь местным сообществам

Ежегодно Сбер Банк организывает и финансирует проекты, имеющие стратегическое значение для регионального развития и оказывающие позитивные изменения, произошедшие в регионе в связи с реализацией проектов.

Подобные проекты помогают отвечать на вызовы, стоящие перед данным конкретным регионом, и таким образом ускоряют экономическое развитие и улучшают социальную и экологическую обстановку в регионе. К ним относятся:

- финансирование инфраструктурных объектов, объектов электроснабжения и т.д.;
- проекты по развитию сельского хозяйства и поддержке сельскохозяйственных предприятий;
- финансирование инфраструктуры для проведения спортивных и культурных мероприятий в регионе присутствия.

В ноябре 2021 Сбер Банк открыл новоформатный офис в Орше. Площадь офиса используется более эффективно, на меньшей территории клиенты могут совершить все важные операции и оформить банковские продукты. В приоритете – удобство взаимодействия с сотрудниками и комфорт.

## Налоги

Применение Сбер Банком консервативного подхода к налогообложению хозяйственной деятельности и избежание агрессивной налоговой политики указывает на положительный вклад в экономику и общество. Сбер Банк является добросовестным налогоплательщиком, строго соблюдает налоговое законодательство и включен в перечень крупных налогоплательщиков. Сбер Банк вносит значительный вклад в доход бюджета страны, обеспечивая тем самым движение в сторону устойчивого развития.

### 36,8 млн BYN

платежи Сбер Банка в бюджет Республики Беларусь в виде налога на прибыль в 2021 году

### 120

договоров с поставщиками товаров (работ, услуг) заключено в 2021 году

### 29 млн BYN

общая сумма договоров с поставщиками

### 78%

доля поставок местных поставщиков

## Закупки и взаимодействие с поставщиками

В процессе ESG-трансформации Сбер Банк стремится выстроить систему ответственных закупок: внести ESG-критерии в закупочную деятельность и разработать политику «зеленых» закупок.

В течение 2021 года проводились мероприятия по совершенствованию системы закупок, обеспечению прозрачности закупочной деятельности и повышению «здоровой» конкуренции.

Среди основных мероприятий можно отметить следующие:

### 01

Определен перечень программного обеспечения, на которое действуют скидки для Группы ПАО Сбербанк.

### 02

Внесены дополнения к Правилам осуществления закупок товаров (работ, услуг): скорректирован порядок подписания договоров по результатам проведенных процедур закупок.

### 03

Определены подходы по усилению экспертизы в части обоснованности и целесообразности предъявляемых требований к предмету закупки, в том числе требований, ограничивающих конкуренцию участников.

### 04

С целью предотвращения коррупции в закупочной деятельности во всех заключаемых договорах содержится раздел, предусматривающий антикоррупционные меры.



## Благотворительные и спонсорские проекты

В рамках ESG-трансформации Сбер Банк продолжает поддерживать ряд благотворительных и спонсорских проектов на национальном и региональном уровнях.

Приоритетными направлениями в рамках безвозмездной и спонсорской деятельности Сбер Банка в 2021 году являлись:

- поддержка культуры и спорта;
- укрепление материально-технической базы учреждений образования;
- поддержка предприятий сельскохозяйственной отрасли страны.

Особое внимание Сбер Банк уделяет будущему поколению страны, через поддержку детей и молодежи в области физической культуры и спорта. Здоровая нация способствует стабильному развитию государства, а значит и увеличению его материального состояния, позволяющая формировать ответственное, в будущем экономически активное, поколение.

5 июня 2021 года в парке имени Янки Купалы (набережная р. Свислочь) в Минске Сбер Банком организован и проведен забег «Зеленый Марафон-2021».

Основные цели мероприятия:

- ✓ пропаганда здорового образа жизни и приобщения населения к активным занятиям физической культурой и спортом
- ✓ развитие массового спорта
- ✓ реализация полезных инициатив и социальных проектов
- ✓ привлечение внимания к проблемам окружающей среды
- ✓ вдохновение сотрудников и жителей страны на совершение добрых дел и поступков в качестве примера личного вклада в создание и развитие социально-ответственного общества

~ 1000

человек приняли участие в «Зеленом Марафоне-2021»

4,2 км

протяженность трассы для взрослых.

10 тыс. BYN

направлено на посадку зеленых насаждений

С 23 декабря по 9 января 2021 года Сбер Банк совместно с партнерами запустил благотворительный проект «Пазл к пазлу».

В рамках проекта в столичном ТРЦ Palazzo была установлена новогодняя инсталляция: большой арт-объект включающий стену, расчерченную под гигантскую двухметровую мозаику, в которой не хватает сотен пазлов. На площадке инсталляций каждый гость мог приобрести один мозаичный элемент за 2 BYN и разместить его в общей мозаике. Когда посетители приобрели все пазлы – раскрылась главная интрига инсталляции.

Сбер Банк совместно с партнером Visa увеличили вдвое каждое пожертвование гостей. Вся сумма, собранная с продажи пазлов и удвоенная партнерами инсталляции, направлена в поддержку учреждения по социальной адаптации детей-сирот «Нити Дружбы». Сегодня это единственная в Беларуси некоммерческая организация, которая подбирает, обучает и сопровождает патронатных воспитателей для детей старше 10 лет из детских домов. По итогам акции в пользу учреждения по социальной адаптации детей-сирот «Нити Дружбы» было направлено более 5 000 BYN.



## Благотворительные и спонсорские проекты

---

Акция по сбору вещей «Вещи помогают людям», которая проводилась в декабре 2021 года, завершилась внушительной цифрой - за десяток дней было собрано около 700 килограмм вещей! Это почти 2000 единиц одежды, которые наш партнер Калі Ласка отсортировал и отвез нуждающимся в разные регионы страны. Цель акции заключалась в сборе и передаче вещей (одежды) нуждающимся:

- Людям с инвалидностью и их семьям;
- Матерям и отцам-одиночкам, опекунам;
- Людям с длительными или тяжелыми заболеваниями, из-за которых трудно найти работу;
- Бездомным.

В рамках популяризации здорового образа жизни в Беларуси Сбер Банк продолжает поддерживать проект поддержки развития хоккея с шайбой совместно с Ассоциацией «Федерация хоккея Республики Беларусь». Средства направлены на укрепление материально-технической базы, проведение физкультурно-оздоровительной, спортивно-массовой работы, спортивных мероприятий и участия в них, в том числе подготовки спортсменов (их команд), содержания физкультурно-спортивных сооружений.

Сбер Банк на постоянной основе оказывает адресную помощь учреждениям специализированной психолого-педагогической помощи детям с особенностями развития, в частности, в 2021 году Сбер Банком была оказана безвозмездная помощь ГУО «Вспомогательная школа-интернат №10 г. Минска», где обучаются дети с особенностями психофизического развития.

Также Сбер Банк оказывает адресную материальную помощь различным категориям граждан, в том числе, людям с ограниченными физическими возможностями.

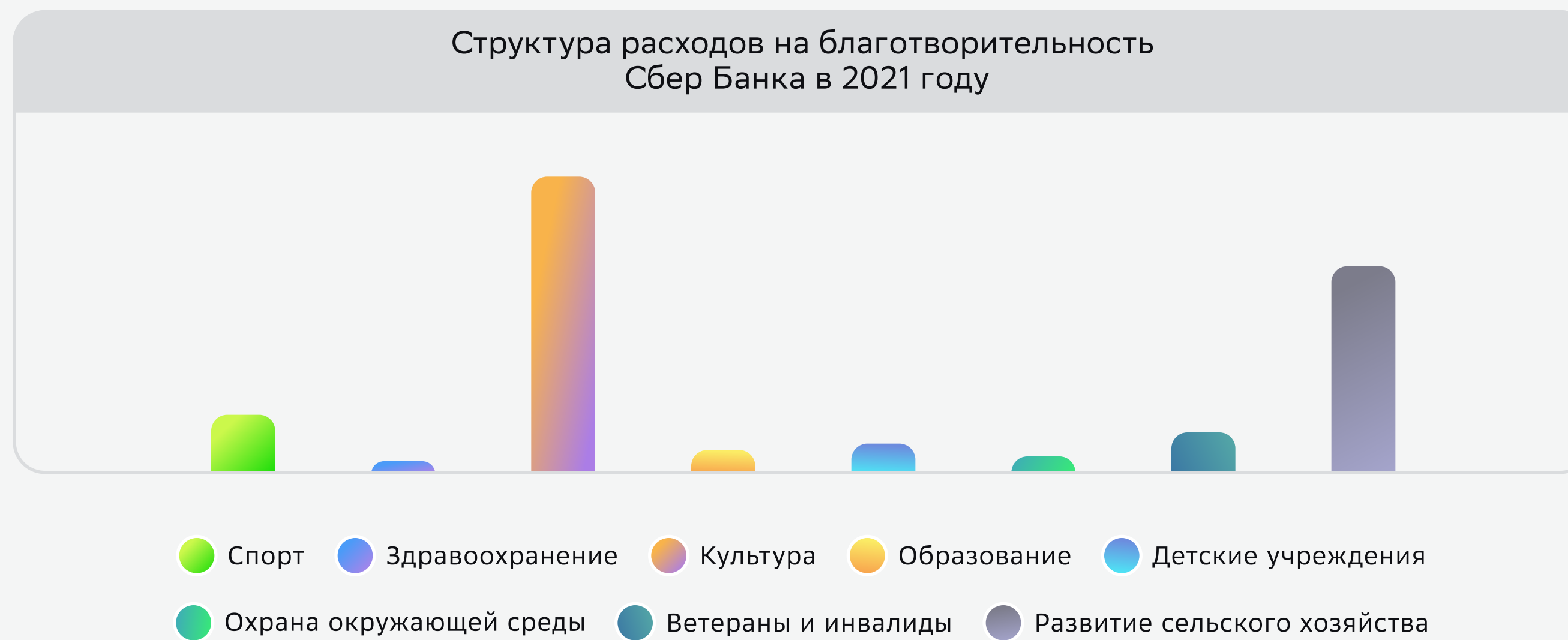
Банк активно содействует развитию сельскохозяйственной отрасли, в частности, оказывает финансовую поддержку сельскохозяйственным организациям Оршанского района Витебской области и предприятиям сырьевой зоны УП «Оршанский мясоконсервный комбинат».

Благотворительность и спонсорство в перспективе остаются одними из основных направлений участия в жизни общества и частью корпоративной культуры Сбер Банка.



# Благотворительные и спонсорские проекты

| Направление                              | 2019              | 2020             | 2021                |
|--|-------------------|------------------|---------------------|
| Поддержка спорта                         | 300 000           | 150 000          | 200 000             |
| Поддержка здравоохранения                | —                 | 451 407          | 635,98              |
| Поддержка культуры                       | 45 000            | 2 258 464        | 2 902 834,08        |
| Поддержка религиозных учреждений         | 76 572            | —                | —                   |
| Поддержка образования                    | 37 545,64         | 243 000          | 245 000             |
| Поддержка детских учреждений             | 2 899             | 5 000            | 5 000               |
| Охрана окружающей среды                  | —                 | —                | 10 000              |
| Поддержка ветеранов и инвалидов          | —                 | —                | 2 000               |
| Оказание материальной помощи             | 40 559,3          | 4 000            | —                   |
| Поддержка сельского хозяйства в регионах | 356 180,08        | 487 849          | 1 227 267,79        |
| <b>Общие расходы, BYN</b>                | <b>858 756,02</b> | <b>3 148 313</b> | <b>4 592 737,85</b> |



# УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И «ЗЕЛЕНОЕ» ФИНАНСИРОВАНИЕ



- 148 «ЗЕЛЕНОЕ» ФИНАНСИРОВАНИЕ
- 149 ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ
- 150 ОТВЕТСТВЕННОЕ ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ
- 152 ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ



## «Зеленое» финансирование

Сбер Банк стал одним из первых в Беларуси, кто предложил рынку «зеленое» кредитование для физических лиц. Запуск продукта состоялся в августе 2021 года. Ставки ниже стандартных распространяются на проекты, связанные со снижением воздействия человека на окружающую среду.

«Зеленый» кредит можно взять на покупку электромобиля любой модели. Сумма кредита может достигать до 30 тысяч рублей – на 10 тысяч больше, чем при покупке обычного автомобиля. Процентная ставка ниже, чем у кредитного продукта на покупку привычных авто с бензиновым и дизельным двигателем. Срок кредитования – 5 лет. Теперь в приоритете поддержка проектов, направленных на снижение углеродного следа.

Кредит на электромобили с пробегом «Купи авто со Сбербанком» не требует залога или поручителей. Также не понадобится и страхование КАСКО. Заявка рассматривается без справки о доходах и договора купли-продажи электромобиля.

Финансирование «зеленых» проектов корпоративных клиентов осуществляется в рамках общей продуктовой линейки. В 2021 году средства направлялись на финансирование инфраструктурных объектов с целью обеспечения надежного и бесперебойного электроснабжения, а также на обновление инфраструктуры городского электрического общественного транспорта.

**10 тыс. BYN**

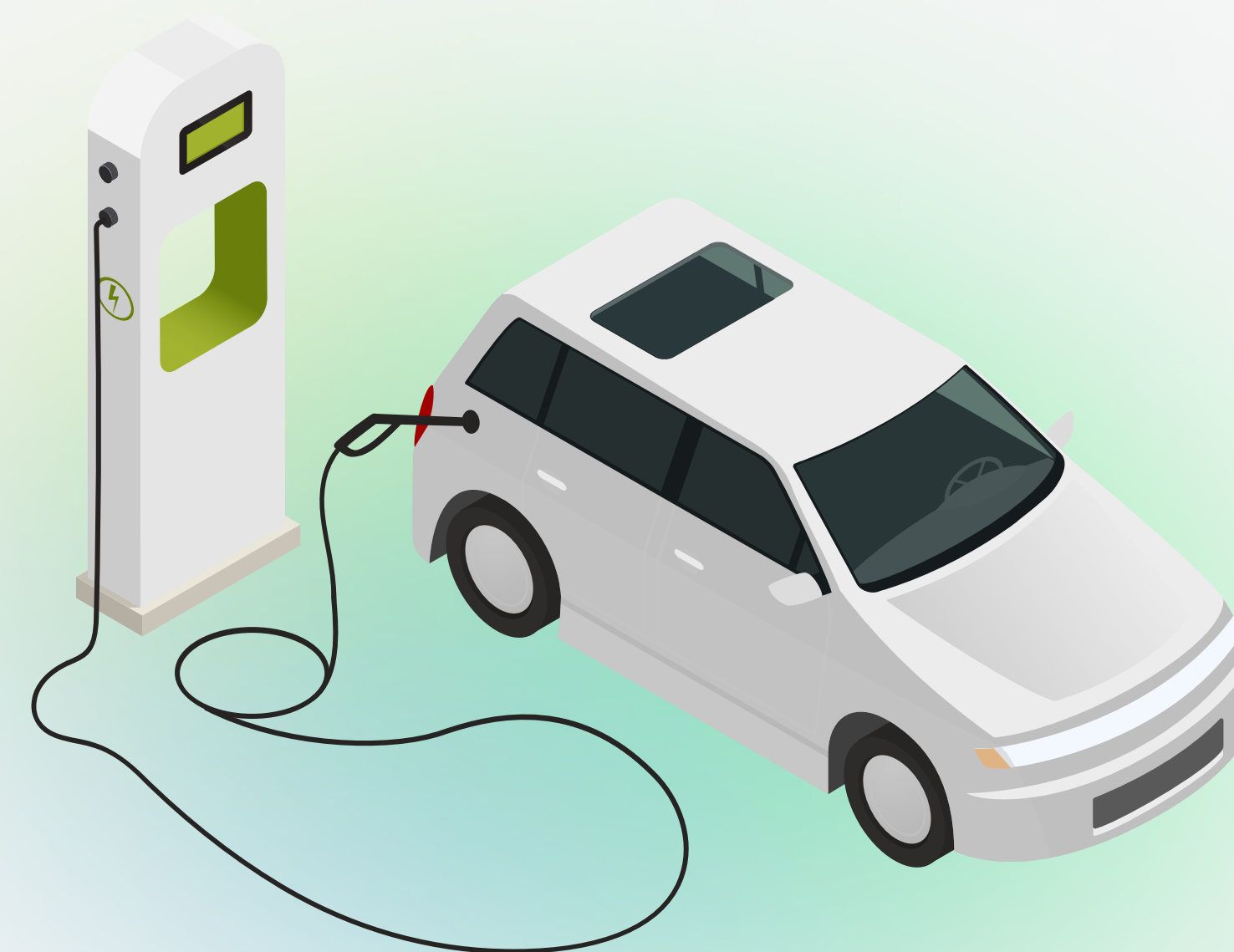
средний размер «зеленого» кредита на покупку электромобиля в 2021 году

**2**

«зеленых» проекта корпоративных клиентов было профинансировано в 2021 году

**161 млн BYN**

общая сумма финансирования





# Эффективное использование материалов

Рациональное использование ресурсов и предупреждение образования отходов являются частью ESG-концепции Сбер Банка, который целенаправленно стремится к цифровизации и оптимизации процессов обслуживания клиентов, активно реализуя различные проектные инициативы. Одно из таких направлений – развитие инициативы «Безбумажный офис».

Основной задачей проекта является постепенный отказ от использования бумаги в офисах путем внедрения «планшетной» технологии на рабочих местах специалистов «фронта». В рамках развития инициативы в 2021 году в офисах Сбер Банка было запущено тиражирование технологий «Безбумажного офиса».

Специалисты Сбер Банка не только в Минске, но и в пилотных точках регионов предлагают клиентам подписать на планшете документы в электронном виде с помощью планшета и стилуса, которые подтверждают совершение кассовых и расчетных операций физических лиц.

Для минимизации бумажного документооборота был реализован сервис по предоставлению клиентам экземпляров клиентских документов в электронном виде в личном кабинете СБОЛ. Бумажный экземпляр не нужен, он предоставляется по желанию клиента.

Документы в электронном виде в настоящее время оформляются по таким операциям как кассовые и расчетные операции по счетам физлиц, оформление документов договора на банковское обслуживание. Со временем безбумажный формат будет распространен на остальные процессы, в том числе оформление заявлений и договоров на банковские продукты. В рамках развития безбумажных технологий Сбер Банк также уделяет внимание оптимизации внутренних процессов, направленных на минимизацию затрат бумажного архива, развивая использование оперативного и постоянного электронного архивов, сокращение времени обслуживания клиентов.

По состоянию на 01.01.2022 технология «Безбумажный офис» внедрена в 25 дополнительных офисах на 47 планшетах. При внедрении новоформатных офисов Сбер Банк сразу предусматривает оборудование рабочих мест для использования безбумажных технологий. В ближайших планах Сбер Банка – развернуть технологию на всю региональную сеть подразделений, а также на все рабочие места специалистов по продажам различных направлений. «Безбумажный офис» тесно связан со стратегией построения региональной сети в формате маленьких, компактных офисов без мест для хранения физических документов. Проект позволит быстро и удобно оформлять документы, предотвратить образование ряда отходов, сократить издержки на обслуживание печатной техники, покупку бумаги и иной канцелярии.

## Результаты инициативы «Безбумажный офис»

**50%**

подразделений оборудованы с внедрением технологии безбумажного офиса

**47 тысяч**

операций проведено в электронном виде с момента старта проекта

**250 кг**

бумаги сэкономлено

**на 10 %**

сокращено время выполнения операций

## Сокращение количества использованной бумаги

2019 2020 2021

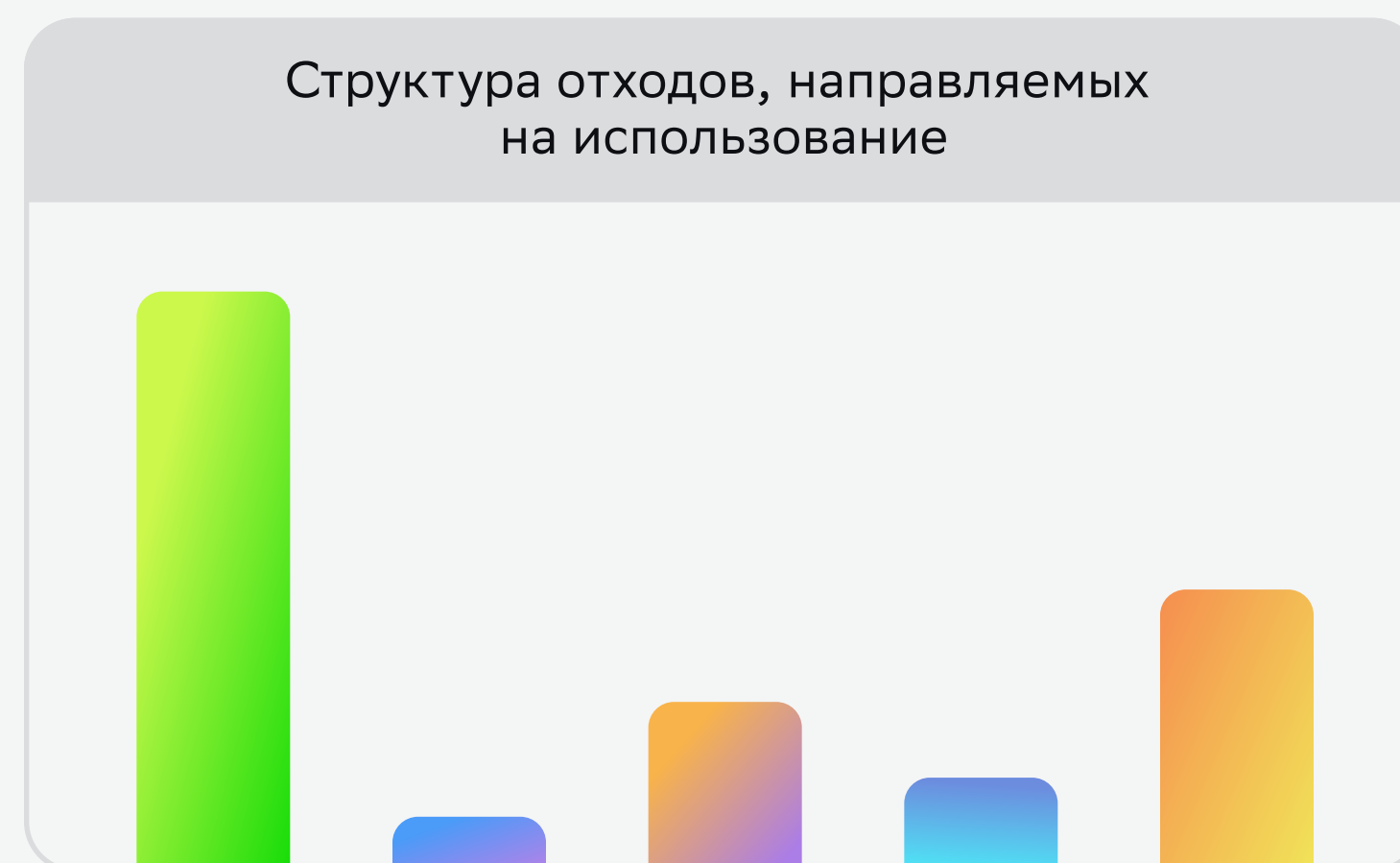
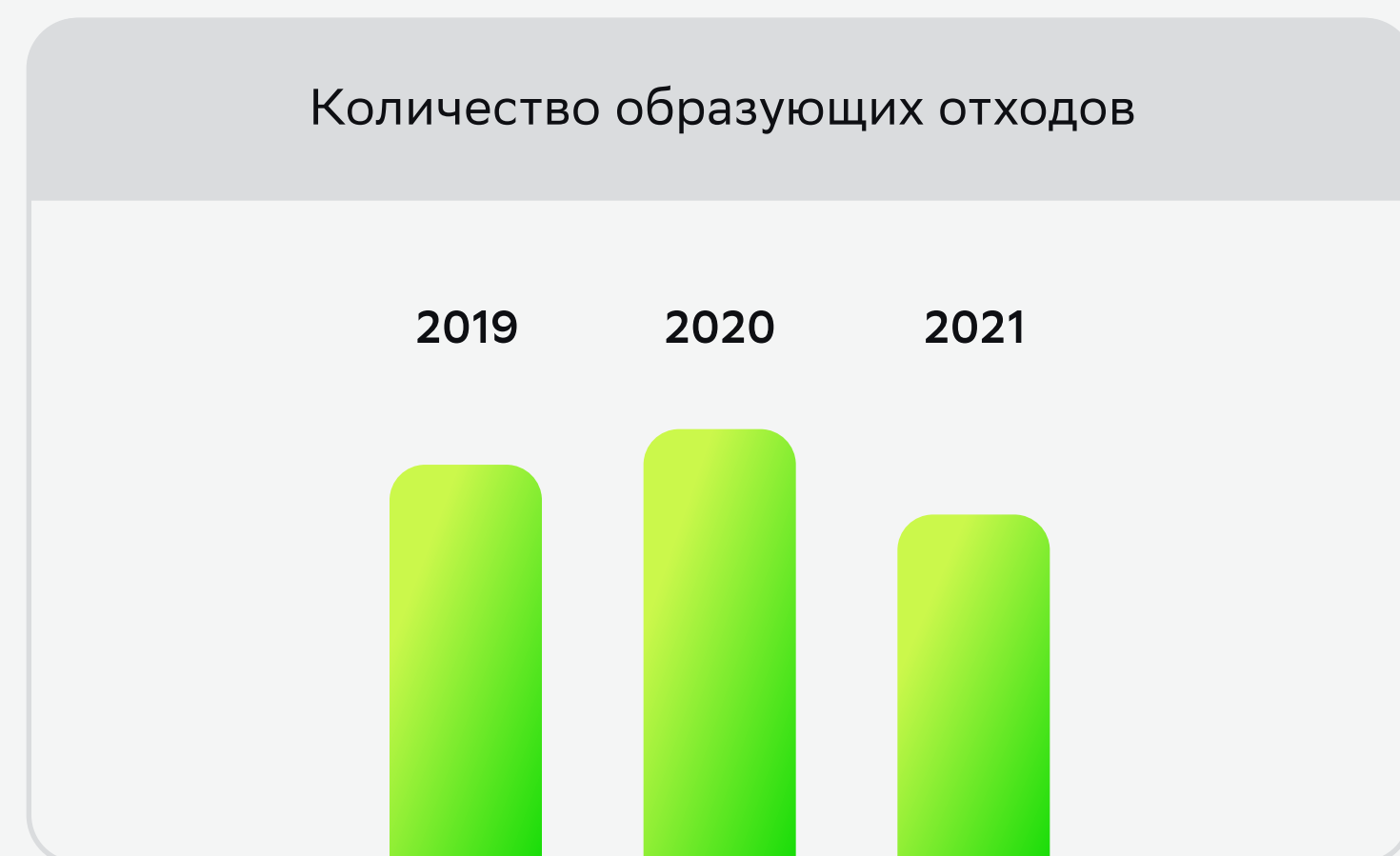


# Ответственное обращение с отходами

Сбер Банк стремится предотвращать образование отходов и снижать объемы их образования. С целью максимального использования отходов внедрен отдельный сбор (PCO).

В здании Центрального аппарата Сбер Банка установлено 20 контейнеров для отдельного сбора отходов (отходы бумаги, ПЭТ-бутылка, стекло, батарейки), на внутридворовой территории установлены 3 контейнера для PCO. В подразделениях Сбер Банка установлены контейнеры для сбора отработанных элементов питания.

Из отходов, направляемых на использование, больше всего образуется отходов бумаги – за 2021 год направлено на использование 82,8 тонн. Благодаря внедрению электронного документооборота и инициативы «Безбумажный офис», объемы использования бумаги постепенно снижаются, что приводит и к снижению количества отходов.

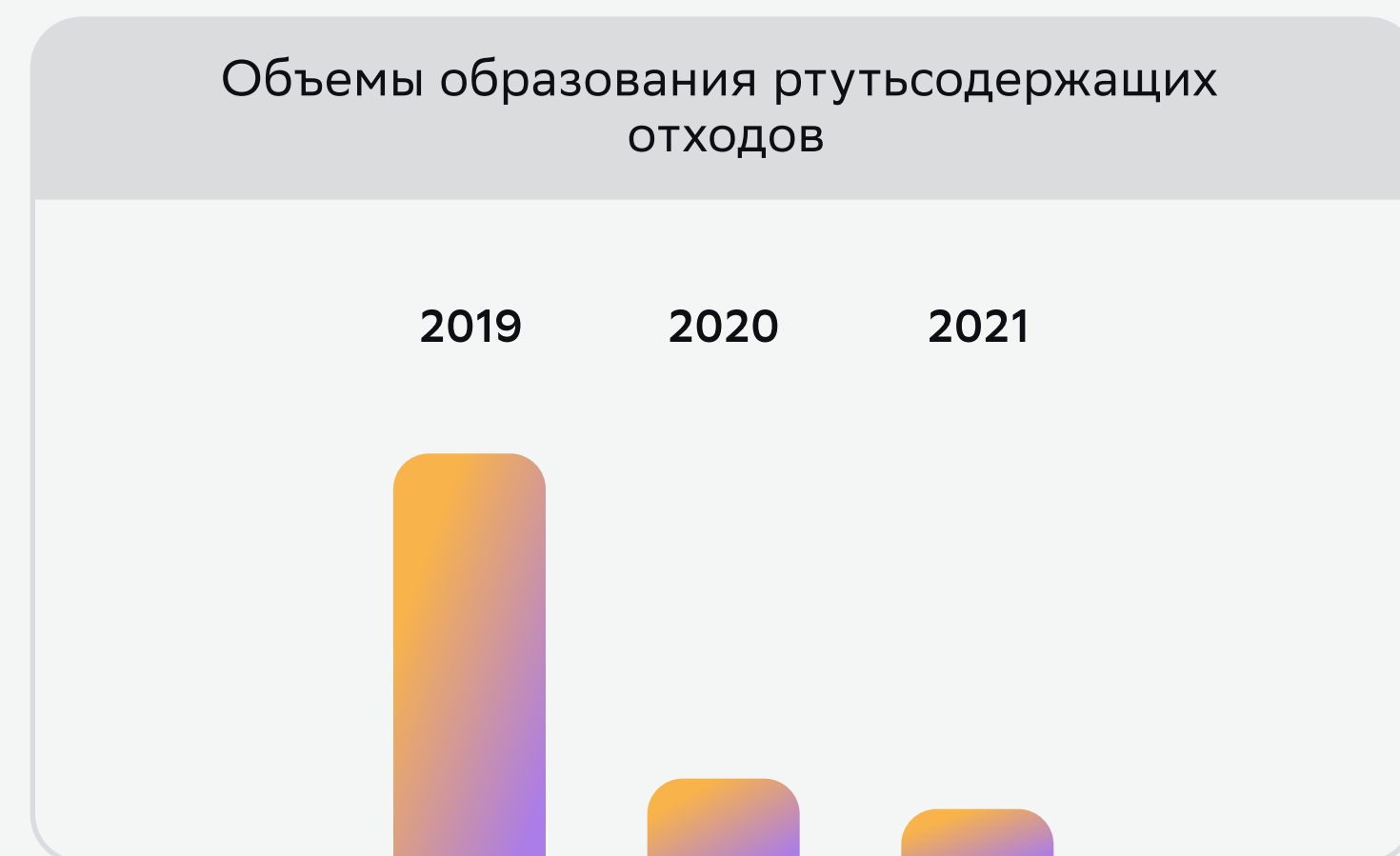


- ОЭЭО\*
- Отходы пластика
- Отходы стекла
- Отходы кухонь
- Отходы картона

\* ОЭЭО – отходы электронного и электрического оборудования

## Ответственное обращение с отходами

В Сбер Банке постепенно происходит реновация освещения: ртутьсодержащие люминесцентные лампы заменяются на светодиодные.



Сбер Банк не только управляет собственными отходами, но и запускает инициативы по сбору специфических отходов от населения. Так, на «Зеленом Марафоне-2021» 5 июня 2021 года работал пункт обмена пластика: можно было сдать ненужные пластиковые карты (банковские, скидочные, проездные и другие карты). Взамен Сбер Банк оформлял виртуальные карты, раздавал свежие яблоки и флеш-накопители.

**5 тыс.**  
пластиковых карт собрано на «Зеленом Марафоне-2021»

**30 кг**  
отходов пластика направлено на использование

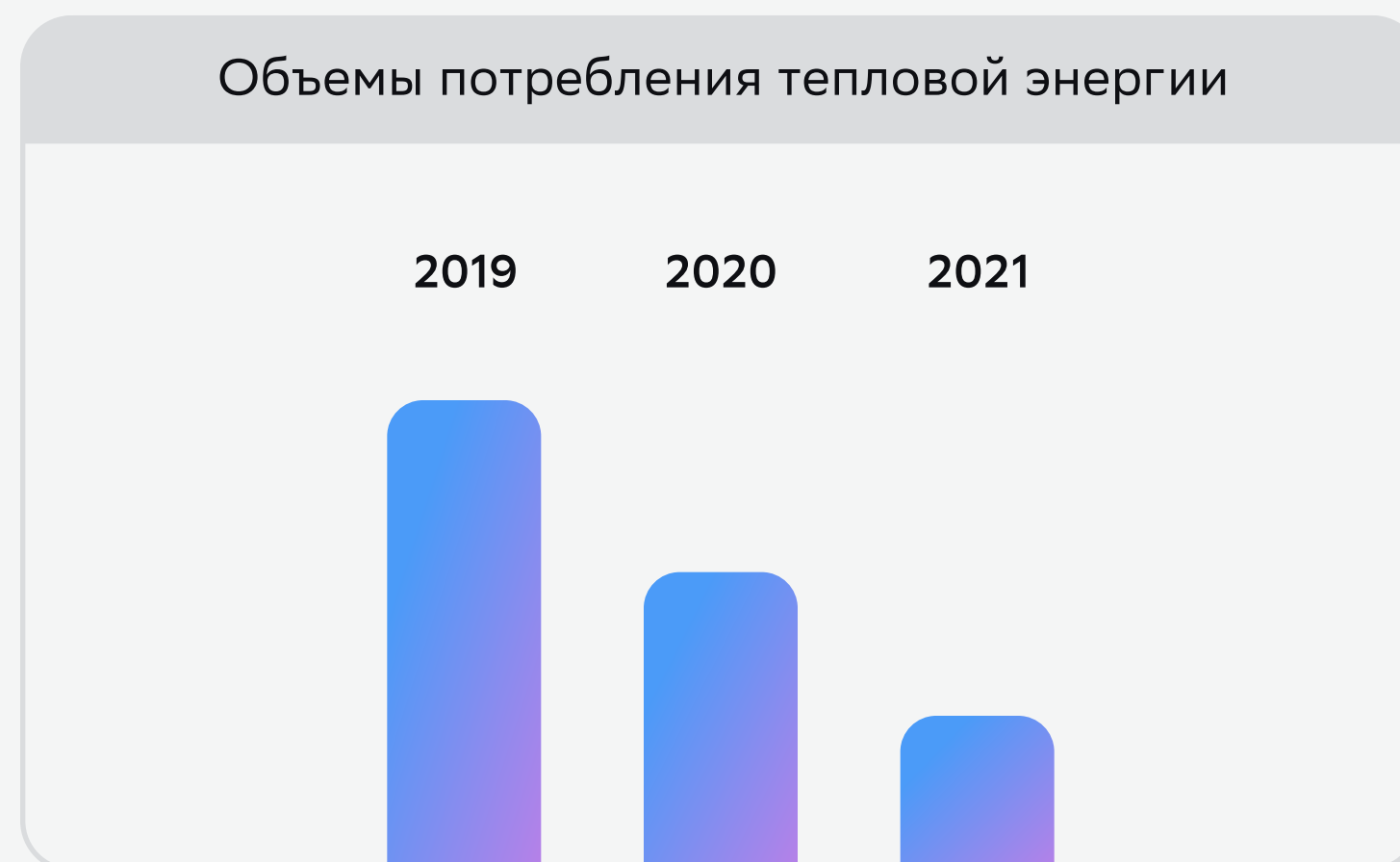




# Повышение энергоэффективности

Снижение потребления электрической, тепловой энергии, расхода топлива, предотвращение утечек, снижение издержек на обслуживание техники является важной задачей Сбер Банка в рамках минимизации негативного влияния на окружающую среду.

В 2021 году продолжается замена осветительных приборов на энергоэффективные светодиодные. Также реализуются мероприятия по выводу из эксплуатации систем хранения с повышенным энергопотреблением.



Снижение потребления тепловой энергии связано с использованием автоматической системы регулирования (ночью теплоотдача снижается), с сокращением площадей, которые занимает Сбер Банк, переводом сотрудников на дистанционный режим работы, более благоприятными погодными условиями (теплая зима).

В 2021 году началось внедрение инициативы в сфере наличного денежного обращения: перевод парка классических банкоматов (cash-out) с алгоритма выдачи Bill\_mix на алгоритм выдачи Min\_notes (выплата минимального количества банкнот на запрошенную сумму). Перевод парка банкоматов на алгоритм выдачи Min\_notes позволит уменьшить количество выдаваемых банкнот на 18 % без потери качества обслуживания и объемов оборота. Это приведет к снижению:

- расходов ГСМ для службы инкассации, а значит и выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух;
- износа механизмов банкомата, расхода электроэнергии, затрат на ремонт и закупку ЗИП;
- расходов на пересчет денежной наличности.

В 2022 году инициатива запланирована к тиражированию.