



# Стратегия 2023

Стратегический план развития  
ОАО «БПС-Сбербанк»

**СОХРАНЕНИЕ  
УСТОЙЧИВОСТИ  
БИЗНЕСА**

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## **АНАЛИЗ РЫНКА**

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СФЕРЫ...	4
ПРОГНОЗ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ.....	6
БАНКОВСКИЙ СЕКТОР.....	7

## **О БАНКЕ**

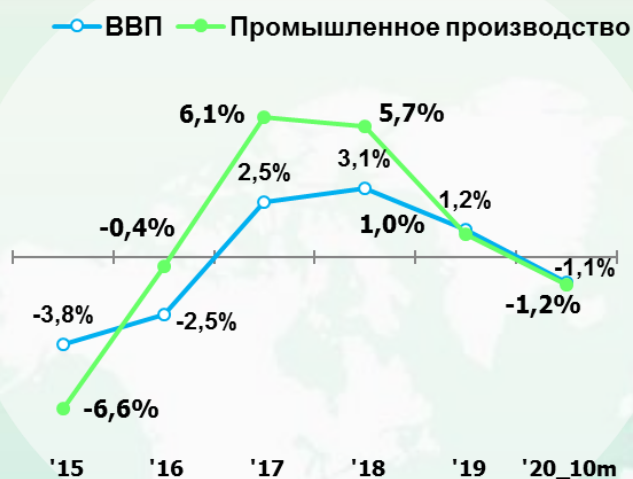
ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ.....	11
МИССИЯ И ЦЕННОСТИ.....	12
РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ.....	13
ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.....	14
КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС.....	17
РАБОТА С ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ.....	21
РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС.....	22
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.....	29
СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.....	31
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.....	33
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	34
РАБОТА С ДАННЫМИ.....	35
ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КИБЕРМОШЕННИЧЕСТВУ.....	36
РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ.....	37
МАРКЕТИНГ И PR.....	38
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЕРСОНАЛ .....	39
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.....	41
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БАНКА С КОМПАНИЯМИ БАНКОВСКОГО ХОЛДИНГА.....	44
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ .....	46



# Анализ рынка

# АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ДЕНЕЖНО-КРЕДИТОЙ ПОЛИТИКИ

На протяжении 2020 года экономика Беларуси находилась под воздействием ряда негативных факторов.



Экономические условия осложнились резким падением цен на нефть на фоне ухудшения мировой эпидемиологической ситуации, что привело к сжатию внешних рынков, девальвация белорусского рубля и падению экономического роста.

**ВВП.** По итогам января-октября 2020 года реальный ВВП снизился на 1,1%.

По итогам 9-ти месяцев основной вклад в формирование ВВП внесли отрасли: информация и связь (+0,5%), сельское хозяйство (+0,4%) и строительство (+0,2%). Отрицательный вклад зафиксирован в транспорте (-0,6%), промышленности (-0,4%) и торговле (-0,3%).

**Промышленность.** В январе – октябре 2020 года объем промышлен-

ного производства сократился на 1,2%.

Наибольшее снижение зафиксировано в нефтепереработке (на 16,7%), производстве машин и оборудования (на 11,6%), производстве химических продуктов (на 3,2%).

При этом, на конец октября складские запасы составили 68,3% к среднемесячному объему производства, что на 3 п.п. превысило уровень октября 2019 года.

Замедление экономики на фоне сжатия внешнего спроса привело к росту убыточности предприятий. По итогам января-сентября доля убыточных предприятий составила 17,6% (за аналогичный период 2019 года – 13%), их количество выросло на 35% до 1 185 единиц.

**Внешняя торговля.** Сжатие внешних рынков, обусловленное пандемией, негативным образом сказалось на экспортных возможностях Беларуси. По итогам января-сентября 2020 года сальдо внешней торговли товарами сложилось на отрицательном уровне и составило 1,3 млрд USD, однако было компенсировано положительным сальдо услуг (2,8 млрд USD).

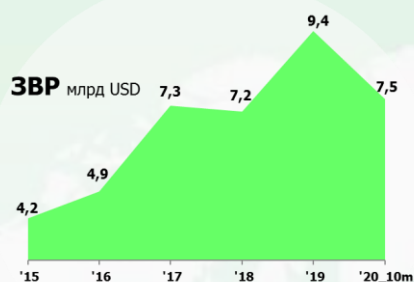
За 9 месяцев 2020 года экспортные цены снизились на 11,7%, товарная масса экспорта – на 5,3%.

В результате, за январь-сентябрь поступления от экспорта снизились на 14,7%.

**Золотовалютные резервы** (ЗВР) на 01.11.2020 г. составили 7 486

млн USD, уменьшившись с начала года на 1 908 млн USD или на 19,3%.

Пик снижения пришелся на март и август (1 млрд USD и 1,4 млрд USD соответственно) – периоды резкого роста девальвационных ожиданий и спроса на иностранную валюту на внутреннем валютном рынке.



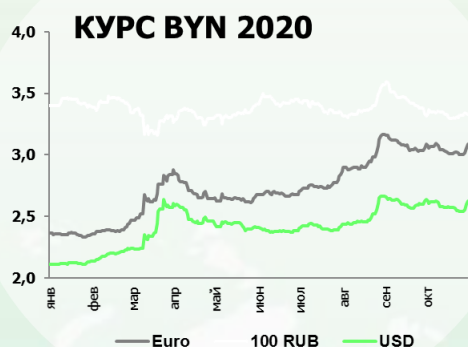
### Ситуация на валютном рынке.

На протяжении всего 2020 года население выступало чистым покупателем валюты. За январь-октябрь физическими лицами приобретено на чистой основе наличной и безналичной валюты на сумму 1,64 млрд USD. Наибольшие суммы покупки, как указывалось выше, приходились на март и август (0,3 млрд USD и 0,6 млрд USD соответственно).

Аналогичная ситуация сложилась и с операциями субъектов хозяйствования-резидентов: за 10 месяцев 2020 года чистая покупка иностранной валюты составила 1,12 млрд USD, в том числе в марте и в августе 0,62 млрд USD и 0,65 млрд USD соответственно.

В результате влияния внешних факторов, роста девальвационных ожиданий и спроса на валюту за 10 месяцев 2020 года белорусский рубль

ослабился к доллару на 24,9%, к евро – на 31,1% при укреплении к российскому рублю на 2,3%.



**Государственные финансы, внешний долг.** По итогам 9-ти месяцев дефицит бюджета сектора государственного управления составил 2 млрд BYN или 1,8% ВВП.

Внешний госдолг по состоянию на 1 октября составил 17,6 млрд USD, увеличившись с начала года на 0,4 млрд USD или на 2,6%.

**Реальные доходы населения.** Рост реальной заработной платы (на 8% за 9 месяцев) привел к положительной динамике реальных располагаемых доходов населения (+4,9% за январь-сентябрь). При этом, производительность труда снизилась на 0,9%.

# ПРОГНОЗ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

Прогноз развития макроэкономической ситуации в Республике Беларусь осуществляется в условиях высокой неопределенности развития как внешних, так и внутренних факторов.

С учетом ожидаемой низкой базы 2020 года прогнозируется, что динамика реального ВВП в 2021-2023 гг. будет иметь невысокую положительную траекторию. Прирост реального ВВП в 2021 году оценивается порядка 1,4%, в дальнейшем темпы прироста не превысят 1% ежегодно.

Прогнозируется, что основной целью монетарной политики регулятора по-прежнему будет выступать ценовая стабильность. Вследствие чего в Беларуси сохранятся низкие темпы инфляции. Прирост индекса потребительских цен в 2021-2023 гг. оценивается в пределах 5% ежегодно.

С учетом предполагаемого прохождения пика девальвационных ожиданий населения и субъектов хозяйствования курс белорусского рубля оценивается как относительно стабильный. При отсутствии внешних и внутренних шоков главным фактором волатильности будут выступать изменения курсов валют в странах-основных торговых партнерах, прежде всего, в Российской Федерации.

**Основными рисками в области макроэкономических факторов в 2020 -2023 гг. будут выступать:**

- ухудшение мировой эпидемиологической ситуации;
- высокая ценовая волатильность на мировых сырьевых рынках;
- медленные темпы восстановления экономик стран-основных торговых партнеров;
- негативная геополитическая ситуация в регионе;
- осложнения с внешним финансированием и долговой нагрузкой;
- сокращение и миграция трудовых ресурсов;
- усиление административного регулирования во всех сферах экономики.

# БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

На рынке функционирует 24 банка, в том числе 4 государственных. Доля государственных банков в объеме банковского бизнеса занимает мажоритарную часть (>60% активов).

Конъюнктура банковского рынка в части участников за 3 года не претерпела значительных изменений.

Тенденции в макроэкономическом развитии страны во многом определяли динамику развития финансового сектора.

В 2018-2019 годах рынок демонстрировал умеренный рост (совокупный среднегодовой прирост составил ~8%). Основным драйвером роста выступало кредитование физических лиц, в том числе финансирование недвижимости ввиду положительной динамики реальных доходов населения.

В 2020 году ухудшение внешних условий, негативное развитие эпидемиологической ситуации, внутренняя турбулентность в 3 квартале 2020 года обусловили динамику основных показателей банковского сектора по итогам 9 месяцев 2020 года.

Во многом рост количественных показателей обуславливается переоценкой их валютной составляющей ввиду ослабления курса BYN (за 9 месяцев 2020 года на 25,5% к USD), в то время как финансовое состояние и платежеспособный спрос на банковские продукты корпоративных и розничных клиентов снизился.

При этом, в 2020 году существенно сократилась ресурсная база банков с точки зрения важнейшей ее составляющей – средств населения. Девальвационные ожидания и девальвация белорусского рубля привели к падению депозитов физических лиц в белорусских рублях на 10,2% (на 0,8 млрд BYN). При этом, пик снижения пришелся на март и август – суммарно за эти месяцы депозиты населения сократились на 1,6 млрд BYN.

Ввиду эрозии ресурсной базы банки практически приостановили кредитование населения – за 9 месяцев 2020 года кредиты населению в национальной валюте выросли на 10,4%. При этом, более половины прироста произошло в феврале-марте и августе – месяцах повышенных девальвационных ожиданий и девальвации белорусского рубля.

Кроме того, в периоды курсовой волатильности и проблем с ликвидностью усиливалось администрирование рынка.

Динамика бизнеса в 2020 году демонстрирует невысокие темпы роста.

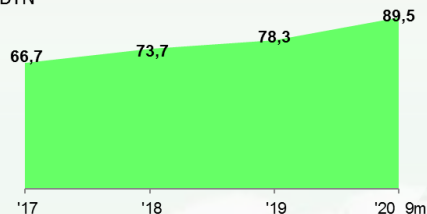
Активы банковской системы за январь-сентябрь 2020 года выросли на



14,3% и составили 89,5 млрд BYN, без учета девальвации - на 1,9%.

### АКТИВЫ

млрд BYN

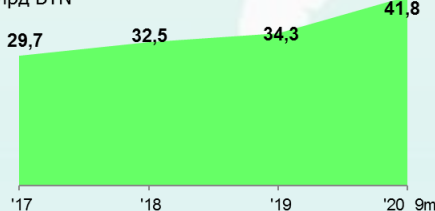


Задолженность по кредитам достигла 57,4 млрд BYN, увеличившись за 9 месяцев 2020 года на 18,5%, без учета девальвации прирост составил 7,0%.

Кредиты юридическим лицам выросли на 21,9% (до 41,8 млрд BYN), без учета девальвации – на 5,6%, населению на 10,4% (до 15,5 млрд BYN).

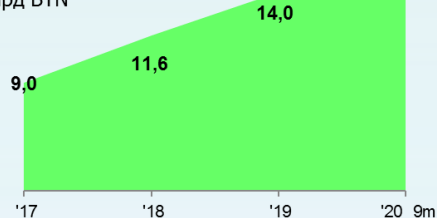
### КРЕДИТЫ ЮЛ

млрд BYN



### КРЕДИТЫ ФЛ

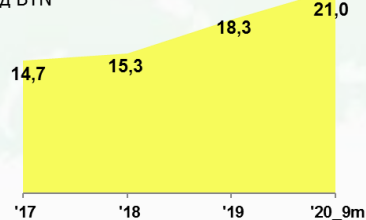
млрд BYN



Объем средств клиентов, размещенных в банках, по итогам 9 месяцев 2020 года составил 44,2 млрд BYN, что на 4,5% выше уровня начала года. Рост обусловлен переоценкой валютной составляющей – без учета переоценки снижение объема к началу года составило 9,7%.

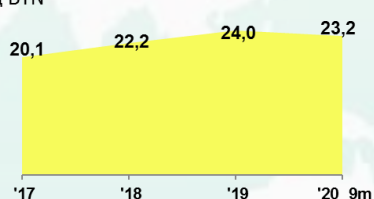
### ДЕПОЗИТЫ ЮЛ

млрд BYN



### ДЕПОЗИТЫ ФЛ

млрд BYN



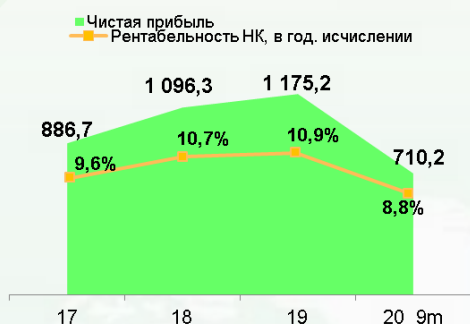
Средства юридических лиц выросли на 14,8% до 21 млрд BYN, без учета девальвации остались на уровне начала года (-0,2%).

Объем средств населения в банках снизился на 3,4% до 23,2 млрд BYN, без учета девальвации отток средств населения составил 16,9%.

Экономические условия непосредственным образом сказались на прибыльности банковской системы.

Прибыль банковской системы по итогам 9 месяцев 2020 года сократилась на 21,3% до 710 млн BYN.

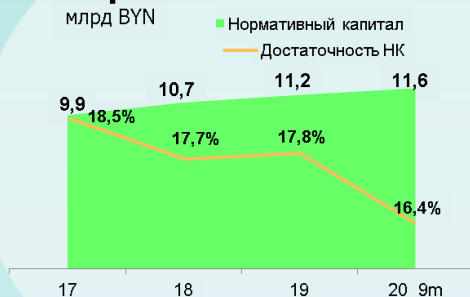
### Чистая прибыль млн BYN



Совокупный уставный фонд за январь-сентябрь увеличился на 0,4% до 5,6 млрд BYN. Объем нормативного капитала банков составил 11,6 млрд BYN (прирост на 3,8%) на 01.10.2020.

Рентабельность нормативного капитала банковской системы сложилась на уровне 8,8% на 01.10.2020.

### Нормативный капитал





БПС-СБЕР

**О Банке**

# ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

## Полное наименование:

Открытое акционерное общество «БПС-Сбербанк»

## Сокращенное наименование:

ОАО «БПС-Сбербанк»

## Основной акционер:

ПАО Сбербанк

## Центральный офис Банка расположен по адресу:

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

## Лицензии

Лицензия Национального банка Республики Беларусь на осуществление банковской деятельности.

Специальное разрешение (лицензия) Министерства финансов Республики Беларусь на право осуществления профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам.

Специальное разрешение (лицензия) Оперативно-аналитического центра при Президенте Республики Беларусь на право осуществления деятельности по технической защите информации, в том числе криптографическими методами, включая применение электронной цифровой подписи.

## Международные кредитные рейтинги

Кредитные рейтинги ОАО «БПС-Сбербанк», присвоенные международным рейтинговым агентством Fitch Ratings Ltd.

Долгосрочный РДЭ

**B**

Краткосрочный РДЭ

**B**


Рейтинг устойчивости


**b**


Прогноз Долгосрочный РДЭ


**Негативный**


## Координаты в сети интернет:

 **Официальный сайт**  
<https://www.bps-sberbank.by>

 **Facebook**  
<https://facebook.com/sberbank.bps>

 **Instagram**  
<https://instagram.com/bps-sberbank>

 **VK**  
<https://vk.com/bps-sberbank>

 **Twitter**  
[https://twitter.com/bps\\_sberbank](https://twitter.com/bps_sberbank)

 **Одноклассники**  
<https://ok.ru/bps.sberbank>

## Членство и участие Банка:

- Ассоциация белорусских банков
- Белорусская Ассоциация участников рынка ценных бумаг
- Международная факторинговая ассоциация *Factors Chain International*
- Московская межбанковская валютная биржа – секция валютного рынка
- Белорусская валютно-фондовая биржа: секции валютного, фондового, срочного рынка
- Сообщество всемирной межбанковской финансовой телекоммуникации *S.W.I.F.T*
- Автоматизированная система межбанковских расчетов в системе *BISS*
- Международная платежная система *MasterCard Worldwide*
- Международная платежная система *Visa International*
- Международная платежная система *American Express*
- Национальная платежная система *Белкарт*
- *American Express Travel Related Services Company*
- Местный социальный фонд "Добра"

# МИССИЯ И ЦЕННОСТИ

Функционируя в рамках крупнейшей международной банковской группы, Банк всецело разделяет ценности и философию, транслирует миссию акционера на рынке Беларуси.

Клиент, его потребности для комфортной жизни и развития стоят в центре деятельности Банка.

“  
“  
**МЫ ДАЕМ ЛЮДЯМ УВЕРЕННОСТЬ И НАДЕЖНОСТЬ,  
МЫ ДЕЛАЕМ ИХ ЖИЗНЬ ЛУЧШЕ, ПОМОГАЯ  
РЕАЛИЗОВЫВАТЬ УСТРЕМЛЕНИЯ И МЕЧТЫ**

Опираясь на многолетний опыт, Банк осознает, что его главное достояние – команда, сплоченная из лидеров, высококвалифицированных профессионалов, объединенных общими ценностями.

## **Я - ЛИДЕР**

Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас. Мы делаем лучшее, на что способны. Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение. Мы честны друг с другом и нашими клиентами.

## **МЫ – КОМАНДА**

Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат. Мы открыты и доверяем своим коллегам. Мы относимся друг к другу с уважением. Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

## **ВСЕ ДЛЯ КЛИЕНТА**

Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов. Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением. Мы превосходим ожидания наших клиентов.

Опираясь на миссию и ценности, команда нацелена на построение лучшей на рынке финансовой компании.

Устремления Банка не ограничиваются развитием для клиентов лучших продуктов и сервисов. Осознавая всю ответственность современного бизнеса перед окружающей средой и обществом, в рамках международной группы Банк выстраивает свою деятельность на концепции устойчивого развития по трем направлениям:

**E** (*environment/окружающая среда*) – экологические принципы Банка основаны на осознанном потреблении, минимизации использования неэкологичных вещей, переработке и долгосрочном использовании.

**S** (*social/социальная ответственность*) – Банк заботится о защите и безопасности своих клиентов и сотрудников, оказывает поддержку общественно полезных инициатив, обеспечивает равные возможности.

**G** (*governance/управление*) – корпоративное управление Банка соответствует ответственным принципам прозрачности и открытости, противодействия легализации доходов и мисселинга.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ 2020

Реализация Стратегии 2020 проходила под влиянием **непрогнозируемых внешних факторов**:

- ужесточение администрирования уровня процентных ставок на рынке и кредитования юридических лиц в иностранной валюте;

- распространение требования по показателю долговой нагрузки на все виды кредитов физическим лицам (за исключением финансирования недвижимости);

- введение на рынке ограничений по уровню комиссий по партнерским программам;

- введение новых тарифов и ограничение уровня interchange со стороны международных платежных систем;

- обострение конкуренции со стороны ключевых конкурентов ввиду схожести стратегических приоритетов.

Несмотря на изменение внешних условий, реализуя Стратегию 2020, **Банк успешно осуществил трансформацию бизнес-модели**, сместив приоритеты на бизнес с физическими лицами, а также клиентами малого и микро- бизнеса.


По итогам 2020 года совокупные доли приоритетных сегментов в портфеле и чистом операционном доходе значительно превысят целевые уровни.

С учетом рыночной конъюнктуры и повышения спроса на финансирование недвижимости со стороны физических лиц, в ходе реализации Стратегии 2020 в розничном кредитовании Банк сместил акцент на финансирование недвижимости, в том числе в рамках партнерских программ, что позволило удерживать высокие рэнкинги (2 место на рынке финансирования недвижимости с долей 10,0%).

Увеличение объемов финансирования **сопровождалось контролем за соотношением метрик рентабельности, а также планомерной работой над качеством активов.**

Используя передовой опыт ПАО Сбербанк, в том числе в части **запуска Agile-трансформации**, разработки продуктов и сервисов, Банк успешно запустил новый мобильный и интернет-банк для физических лиц – Сбербанк Онлайн, а также систему дистанционного банковского обслуживания для корпоративных клиентов – Сбербанк Бизнес Онлайн. Банк также выступил лидером в запусках инновационных цифровых сервисов, таких как бесконтактная оплата проезда в метрополитене, Apple Pay, Sber Pay, Apple Express, Tap to Phone и прочие.

Банк полностью обеспечивает соблюдение нормативов безопасного функционирования.



**ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ  
2023**

Высокий уровень неопределенности дальнейшего развития экономической ситуации и банковского сектора на фоне шоков 2020 года определили основной фокус развития Банка на ближайшие 3 года.

**Ключевой стратегической целью Банка на горизонте 3 лет является **СОХРАНЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА** как залог сохранения доверия клиентов Банка и их финансовой безопасности.**

В рамках стратегии сохранения устойчивости Банк выделяет для себя следующие **приоритеты**:

## **1 ПРИБЫЛЬНЫЙ, ФИНАНСОВО УСТОЙЧИВЫЙ БАНК**

*Осознавая ответственность перед клиентами и акционерами, Банк нацелен на контроль/снижение уровня рисков, поддержание баланса риск-аппетита и доходности бизнеса.*

*Особое внимание Банк будет уделять поддержанию операционной эффективности, в том числе в части контролинга операционных расходов.*

*Развитие запланировано исключительно за счет собственных источников и не предполагает дополнительного вливания капитала со стороны акционеров.*

## **2 РОСТ БИЗНЕСА В ПРИОРИТЕТНЫХ СЕГМЕНТАХ - ММБ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ**

*Банк не ставит перед собой задачу интенсивного роста объемов бизнеса в сложившихся рыночных условиях.*

*Ключевой задачей является сохранение текущих позиций в сегментах Крупнейшего, Крупного и Среднего бизнеса с углублением отношений с клиентами перспективного сегмента малого и микро-бизнеса.*

*Розничный бизнес остается в центре внимания. С целью минимизации рисков Банк намерен сохранить текущий уровень портфеля финансирования населения на недвижимость без дальнейшего роста, акцент в кредитовании розничных клиентов будет смещен на финансирование текущих потребностей (потребительское кредитование).*

*Используя возможности материнской структуры и опыт реализации сложно структурированных сделок, Банк продолжит развитие трансграничного бизнеса и кредитование крупнейших клиентов, в том числе осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.*

## **3 ЛУЧШИЙ ЦИФРОВОЙ ОПЫТ ДЛЯ КЛИЕНТА НА РЫНКЕ**

*В центре интересов Банка остается клиент. В рамках совершенствования продуктового и сервисного предложения с учетом изменяющихся потребностей клиентов*

*(быстрее и комфортнее) и повсеместной цифровизации, Банк продолжит развитие цифровых продуктов и сервисов с использованием лучших практик Группы Сбербанк для максимизации удобства клиента во взаимодействии с Банком.*



# **КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС**

# КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

Конкурентное преимущество Банка в корпоративном бизнесе обусловлено наличием широкой и устойчивой клиентской базы, представленной крупнейшими государственными и частными предприятиями всех отраслей.

**Текущие рыночные условия** характеризуются:

- ◆ снижением деловой активности корпоративных клиентов в связи с пандемией и внутривалютными событиями, как следствие, снижением темпов роста кредитования;
- ◆ ухудшением финансового состояния корпоративных клиентов и ростом проблемных активов банков;
- ◆ наличием в банковской системе дефицита рублевой ликвидности.

## Характеристика рынка и конкурентной среды

В экономике Республики Беларусь доминирует крупный бизнес: доля крупных и крупнейших предприятий в общем объеме выручки составляет порядка 57%.

При этом доля крупнейших предприятий в общем портфеле банковской системы – 69%. Отраслевая структура активов БПС-Сбербанка аналогична структуре активов банковской системы.

**Ключевые конкуренты** со схожими принципами и направлениями деятельности на рынке Республики Беларусь – банки с иностранным капиталом, как правило, российским.

## ТЕКУЩИЙ ЭТАП

Действующая бизнес-модель корпоративного бизнеса имеет высокий уровень:

- ◆ присутствия в сегменте крупнейшего и крупного бизнеса;

- ◆ концентрации топ-20 клиентов в портфеле;

- ◆ валютной концентрации в кредитном портфеле.

В соответствии с действующей Стратегией основной драйвер роста – развитие сотрудничества с сегментом малого и микро- бизнеса, в рамках которого клиентам предлагались такие продукты и сервисы, как:

- ◆ технология кредитования «Smart technology», позволяющая принимать решения о предоставлении кредита за 2 часа/2 дня в зависимости от степени риска кредитной заявки;

- ◆ развитие партнерской сети;

- ◆ возможность открывать счета и осуществлять безналичные расчеты в 10-ти эксклюзивных валютах;

- ◆ обновление пакетной линейки РКО «Вместе к успеху» как для начинающего, так и для зрелого бизнеса, с большим количеством платежей, а также регулярное обновление депозитной линейки.

Кроме того, Банк одним из первых в республике подключился к межбанковской системе мгновенных платежей, позволяющей совершать платежи в любой день в режиме 24/7/365 с мгновенным зачислением денежных средств контрагенту (до 1 минуты).

## ФОКУСЫ

Ключевая стратегическая цель в дальнейшем развитии корпоративного бизнеса – **повышение устойчивости бизнеса и рост его эффективности.**

В фокусе внимания – планомерная работа по выстраиванию партнерских отношений с клиентами сегментов Средний+ и малого и микро- бизнеса (ММБ).

Планируется увеличить присутствие в сегменте ММБ и удержать бизнес в сегменте Средний+.

## СРЕДНИЙ+

Сегмент Средний+ оказывает существенное влияние на формирование активов и пассивов, а также доходов Банка.

Одним из ключевых факторов, влияющих на выбор обслуживающего банка, является стоимость и объемы кредитования. Перечень банков на территории Республики Беларусь, которые могут обеспечить полные потребности данного сегмента в кредитовании, ограничен.

### **Конкурентные преимущества Банка:**

- ◆ большой отраслевой опыт команды, в том числе в реализации сложно структурированных сделок и сделок с проектным финансированием;
- ◆ потенциал материнской компании;
- ◆ БПС-Сбербанк – основной банк-оператор при российско-белорусском взаимодействии.

Стратегия работы с клиентами сегмента **Средний+** – **удержание доли рынка в сегменте**, сохранение качества кредитного портфеля, приоритет – клиенты, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

Главной задачей для достижения показателей Стратегии является наращивание кредитного портфеля.

**Основные инструменты** для достижения цели:

- ◆ отраслевое управление бизнесом;
- ◆ формирование клиентско-продуктовых команд с целью максимального удовлетворения потребностей клиента;
- ◆ выстраивание транзакционных цепочек, позволяющих наполнить профиль клиента и предложить персонализированные продуктовые решения;
- ◆ E2E.

## МАЛЫЙ И МИКРО-БИЗНЕС

Малый и микро-бизнес в Республике Беларусь представлен юридическими лицами (далее – ЮЛ) и индивидуальными предпринимателями в количестве > 350 тысяч, из которых 78% – индивидуальные предприниматели, 22% – юридические лица.

Данный сегмент формирует 50% оптового оборота страны, доля сегмента в экспорте товаров Республики Беларусь – 41,5%.

**Стратегия малого и микро-бизнеса БПС – это органичный рост базы активных клиентов с фокусом на ключевых клиентов.**

**Рост ключевых клиентов** планируется осуществить за счет 2-х драйверов:

– удвоение кредитного портфеля, используя технологию принятия быстрых решений Smart Technology;

– «взрачивание» ключевых клиентов из «массового» низкодогодного сегмента.

Рост доли активных клиентов будет обеспечен за счет удержания действующих клиентов, используя предсказательную Модель оттока клиентов, и привлечения новых клиентов с рынка, предлагая лучшие на рынке продукты и сервисы.

**Партнерский канал** – один из самых эффективных удаленных каналов в части стоимости привлечения новых клиентов. Вход нового массового клиента в Банк осуществляется преимущественно через удаленные каналы.

Обслуживание клиента – в рамках сервисной модели. Ключевые клиенты получают персональное обслуживание.

### **РАЗВИТИЕ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ**

**Задача Банка** – удержать действующих клиентов, укрепить с ними взаимоотношения, а также привлечь новых клиентов, предлагая простые и быстрые

решения для развития бизнеса (рост числа покупателей, рост чека, экономия затрат).

**Стратегической целью является развитие следующих направлений в продуктовой линейке:**

- **развитие кредитных продуктов и решение организационных, методологических и технических аспектов** для предоставления международного факторинга;

- **развитие/замена действующих дистанционных сервисов**

- **транзакционный бизнес;**

- **развитие API;**

- **развитие инструментов и каналов привлечения клиентов**

Для достижения поставленных стратегических целей важно не только управлять доходностью, но и **осуществлять контроль и оптимизацию операционных расходов через управление внутренними процессами.**

## **РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГРУППОЙ СБЕРБАНК**

Группа Сбербанк является одним из крупнейших инвесторов в экономику страны и в дальнейшем планирует сохранить этот статус.

Вхождение ОАО «БПС-Сбербанк» в Группу Сбербанк открыло возможность использования значительных финансовых ресурсов Группы.

В рамках трансграничных сделок Группа осуществляет как прямое кредитование предприятий ключевых для экономики республики отраслей, так и реализацию сделок фондируемого участия.

Содействуя развитию белорусского экспорта, Группа Сбербанк является ведущим кредитором реализуемой Программы льготного кредитования белорусской техники на территории Российской Федерации Указа Президента Республики Беларусь «О некоторых мерах по реализации товаров, произведенных в

Республике Беларусь» от 24.09.2009 №466.

В перечень участников программы льготного кредитования включены ПАО Сбербанк, ЗАО «Сбербанк Лизинг», Sberbank Srbija a.d. (Сербия), ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан).

**В 2021-2023 годах Банк продолжит развитие трансграничного бизнеса.**

Планируется продолжение деятельности по сопровождению действующих договоров по внешним государственным займам, а также договоров, заключаемых иностранными банками и лизинговыми компаниями в рамках Указа 466.

Указанные мероприятия позволят оказывать клиентам-экспортерам поддержку в развитии бизнеса, а также получать комиссионный доход без риска на корпоративных клиентов.

## РАБОТА С ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ

**Работа с проблемными активами остается одним из ключевых направлений.**

С целью успешного урегулирования проблемных активов в 2018 – 2020 годах были **реализованы следующие мероприятия:**

- в структуре подразделения по работе с проблемными активами произошли следующие изменения:

*разделены функции аналитики и функции сопровождения, документального оформления и мониторинга сделок с проблемными активами;*

*создано подразделение по работе с непрофильными активами*

- активно применялись различные инструменты урегулирования проблемной задолженности, в том числе принятие имущества в отступное, изъятие предмета лизинга, заключение договора уступки права (требования);

- осуществлена централизация работы по урегулированию просроченной задолженности некредитного характера в подразделение по работе с проблемными активами;

- продолжилось совершенствование методологии процесса урегулирования проблемной задолженности – разработаны и утверждены ЛПА, которые детализируют отдельные направления работы по урегулированию проблемной задолженности;

- продолжена автоматизация процессов работы – автоматизировано формирование отчета «О состоянии разработки и утверждения стратегий работы с Должником», позволяющего контролировать своевременность утверждения Стратегий работы с проблемной задолженностью по каждому клиенту.

**Банк планирует и в дальнейшем осуществлять мероприятия, направленные на эффективное урегулирование проблемных активов, в том числе:**

- оздоровление кредитного портфеля путем списания токсичных долгов, признанных малозначительными;

- автоматизация процессов работы – автоматическое построение аналитической отчетности по проблемным активам;

- дальнейшее совершенствование методологического процесса по работе с проблемными активами.



# **РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС**

## РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

На текущем этапе Банк значительно укрепил свои позиции на рынке розничного кредитования. Кредиты на недвижимость стали одним из драйверов розничного бизнеса, позволившим занять 2-ое место на рынке.

Кроме того, Банк занимает 2-ое место среди негосударственных банков на рынке платежных карт.

В предыдущие годы был реализован ряд инициатив по продуктам и сервисам СБОЛ, которые позволили Банку занять 1-ое место среди web-банков и mobile на Android, 3-е место среди mobile на iOS (рейтинг *Infobank.by*).

## РЫНОК И КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

В текущей ситуации Банк столкнулся с ухудшением условий ведения бизнеса, вызванного пандемией, внутривалютными событиями и дефицитом рублевой ликвидности.

Основные конкуренты – системообразующие банки и динамично развивающиеся средние банки.

## ТЕКУЩАЯ МОДЕЛЬ

Текущая модель розничного бизнеса имеет ряд характерных особенностей:

- 1. Присутствие точек продаж Банка во всех областных городах, в 16 городах с населением 50+ тыс. человек, а также в городах присутствия ключевых корпоративных клиентов;**
- 2. Высокая доля кредитов на недвижимость;**
- 3. Низкий уровень NPL 90+;**
- 4. Высокая доля в клиентской базе клиентов с низким доходом, обусловленная исторически**

**сложившейся отраслевой спецификой структуры ЗП-клиентов;**

- 5. Доминирование традиционного канала продаж.**

# ПРИОРИТЕТЫ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА

## Приоритеты 2023

В предстоящем периоде Банк определяет 3 приоритетных направления развития розничного бизнеса:

### 1 Разработка новых продуктов

Банк ставит перед собой задачу превосходить ожидания клиентов и предоставлять продукты, которые будут полностью удовлетворять их потребности. Разработка и продажа новых продуктов позволит нарастить клиентскую базу.

### 2 Диджитализация

Дальнейшая цифровизация позволит нарастить долю продаж в удаленных каналах обслуживания, с сохранением сети ВСП, но модель обслуживания и модель продаж в ВСП будет иметь абсолютно новый характер – переход к консультационной модели обслуживания с упором на продажи в удаленных каналах обслуживания.

### 3 Лидерство в технологиях и инновациях

Сохранить лидерство в технологиях и инновациях Банку поможет как использование передового опыта ПАО Сбербанк, так и эффективные продуктово-сервисные команды.

### Клиентская база

Ключевой целью Банка является **увеличение клиентской базы.**

Учитывая фактор возраста и дохода Банк выделяет 7 стратегических сегментов.

Банк ставит перед собой задачу **роста количества активных клиентов во всех сегментах**, наименьший рост с учетом ограниченности рынка в сегменте Значимый и Состоятельный.

При этом увеличение числа активных клиентов будет происходить как за счет привлечения новых клиентов, так и за счет реактивации действующих клиентов.

Помимо наращивания клиентской базы Банк ставит перед собой задачу **развития отношений с клиентами:**

- увеличение числа продуктов на клиента во всех клиентских сегментах;
- повышение удовлетворенности и лояльности.

Разработка продуктов и сервисов, выработка оптимального клиентского опыта будет **базираться на понимании потребностей клиента на основе клиентской аналитики, исследований и дизайн-мышления.**

Накопление знаний о клиенте, использование передовых инструментов клиентской аналитики и обработки данных будет повышать релевантность персональных предложений.

## РАЗВИТИЕ КАРТОЧНОГО БИЗНЕСА

С учетом ежегодного роста доли безналичных операций на рынке (55% по сумме, 89% по количеству) одним из ключевых направлений развития бизнеса с физическими лицами выбран карточный бизнес.

Мероприятия, которые планируется провести в рамках развития карточного бизнеса, обеспечат рост ЧКД на 74%.

**Ключевыми драйверами развития бизнеса с банковскими картами на предстоящий период являются:**

- **новые карточные продукты;**
- **Life-style продукты;**
- **продукты с дополнительными небанковскими сервисами;**

- **новые каналы продаж;**
- **кредитные карты.**

## **РАЗВИТИЕ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ**

Стратегия до 2023 по управлению кредитным портфелем будет осуществляться с учетом взвешенной риск-политики Банка и макроэкономической ситуации в стране.

В предстоящие три года Банк планирует **сместить фокус** в кредитовании физических лиц с долгосрочного финансирования недвижимости **на кредитование текущих потребностей клиентов** (потребительское кредитование).

Банк планирует нарастить долю потребительских кредитов в портфеле.

**Будет продолжено расширение продаж кредитных продуктов в Digital-каналах с применением консультационной модели в ВСП/DSA.**

Кроме того, приоритетным станет развитие **цифровых каналов продаж** кредитных продуктов.

В условиях развития технологий Банк продолжит использование лучших практик ПАО Сбербанк по технологии предодобренных предложений кредитных продуктов.

## **КАНАЛЬНЫЙ МИКС**

В текущей бизнес-модели основным каналом продаж розничным клиентам является канал ВСП.

На ближайшие 3 года Банк ставит задачу сохранения качественной сети ВСП для клиентов с консервативным поведением и поддержания оптимального количества ВСП, исходя из потребностей клиентов.

Вместе с тем, в предстоящем периоде **планируется миграция продаж в альтернативные каналы.**

## **ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ**

В соответствии с одним из ключевых приоритетов развития бизнеса – диджитализацией, существенное внимание будет уделяться развитию **удаленных каналов обслуживания**, одним из которых является **Центр клиентской поддержки.**

Центр клиентской поддержки **продолжит развивать современные технологичные сервисы:**

- ◆ автоматическое обслуживание клиентов с помощью виртуального оператора Алеси;
- ◆ чат-бот в мессенджерах и чате;
- ◆ аутентификация клиента по голосу не только при разговоре с оператором, но и на IVR.

Наряду с развитием направления обслуживания входящих обращений важным остается развитие продаж банковских продуктов и услуг, а также привлечение клиентов за счет:

- *совершенствования технологий продаж с задействованием виртуального оператора Алеси;*
- *организации дистанционного оформления продуктов.*

Значительное внимание будет уделено изучению клиентского опыта и удержанию на высоком уровне показателей удовлетворенности клиентов, для чего будут задействованы инструменты речевой аналитики и CJM.

## **ЛИДЕРСТВО В ТЕХНОЛОГИЯХ И ИННОВАЦИЯХ**

Для того, чтобы отвечать требованиям времени, запросам и потребностям клиентов, необходимо обеспечить лидерство в технологическом развитии, которое будет включать следующие элементы:

- ◆ широкий спектр функциональных возможностей, построенных на базе современных технологий и платформ;

- ◆ эффективные и удобные процессы, основанные на использовании данных, увеличении частоты выпуска релизов и роботизации процессов;

- ◆ развитие в командах людей новой формации (*развитие Agile, развитие технологических и ИТ-навыков у сотрудников*).

Оставаясь лидером в технологиях и инновациях, используя самые современные процессы, а также привлекая в команду профессионалов - людей новой формации с ИТ-навыками, Банк сможет предвосхищать и реализовывать растущие потребности клиентов.

**Ключевыми платформами и технологиями**, за счет которых будет обеспечено технологическое лидерство, станут:

- ◆ запуск новых сервисов на единой фронтальной системе и полная синхронизация локального СБОЛа со СБОЛом ПАО Сбербанк.

- ◆ развитие собственного процессингового центра

## **AI и BIG DATA В РАБОТЕ С РОЗНИЧНЫМИ КЛИЕНТАМИ**

Одной из ключевых целей для повышения технологичности процессов является **внедрение искусственного интеллекта**.

AI и ML будут широко использоваться практически **на всех этапах клиентского пути**.

С помощью моделей прогнозирования будут формироваться персонализированные предложения, а Real-time реагирование позволит их выдавать в правильное время и в правильном месте.

Биометрия обеспечит узнаваемость клиента, не задавая ему лишних вопросов.

С использованием данных и инструментов Big Data контент и интерфейсы взаимодействия с клиентом станут персонализированными.

Системы кибербезопасности на основе ML выстроят надежную защиту от угроз.

Речевые помощники на базе нейронных сетей в удобном для клиента интерфейсе (голосовом или текстовом) обеспечат необходимую оперативную поддержку и решение вопросов.

Персонализация в рамках программ лояльности позволит повысить вовлеченность клиентов.

## **ЛИДЕРСТВО В УРОВНЕ СЕРВИСА**

Успешное развитие Банка неразрывно связано с выстраиванием глубоких отношений с клиентами.

Банк во всех сферах ориентируется на формирование продуктового предложения на основе понимания и максимального удовлетворения потребностей клиента.

Основными **драйверами достижения в 2023 году амбициозной цели показателя лояльности к Банку (NPS)** станут:

- постоянный мониторинг удовлетворенности клиентов сервисом, продуктами и услугами Банка;

- изучение голоса клиента и накопление данных для формирования новых триггеров;

- продолжение работы по анализу обращений с целью расширения возможностей по сбору, хранению и анализу информации о потребностях клиентов, их эмоциях и барьерах при взаимодействии с Банком;

- выявление корневых причин и внесение изменений в процессы и процедуры, направленные на повышение эффективности работы внутренней системы;

- активное использование Сервис-дизайна;

- ◆ качественные и открытые коммуникации – информирование об улучшении действующих сервисов и оповещение о внедрении новых;

- ◆ активное вовлечение клиентов в использование инновационных технологий через обучение новому клиентскому опыту, повышение финансовой грамотности с акцентом на правила цифровой безопасности.

Клиентоцентричность – ключевая компетенция, которой должны обладать сотрудники Банка.



# **Поддерживающие направления**

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

**1. Ключевая цель** блока Риски – дальнейшее развитие системы управления рисками, направленной на достижение сбалансированности риска и доходности.

**2. Ключевая задача** блока Риски – эффективное управление риском-профилем Банка посредством оптимизации рискованных активов, снижения уровня проблемных активов и концентрации портфеля, поддержание необходимого уровня резервирования в соответствии с качеством кредитного портфеля.

**3. Приоритеты** блока Риски:

развитие интеграции системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования;

автоматизация бизнес-процессов в рамках компетенции блока Риски;

развитие системы управления рисками банковского холдинга на консолидированной основе.

## Система управления рисками

К управлению рисками в Банке применяется системный подход на основе единых стандартов организации процессов риск-менеджмента, разработанных в соответствии с требованиями Национального банка Республики Беларусь, ПАО Сбербанк, а также рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору.

Система управления рисками интегрирована в систему корпоративного управления и направлена на достижение основных целей и задач Стратегии развития Банка.

Основными **целями и задачами системы управления рисками** являются:

- *Обеспечение/поддержание приемлемого уровня рисков в рамках значимых показателей толерантности к присущим рискам и аппетита к риску и/или иных лимитов и ограничений;*
- *обеспечение достаточности капи-*

*тала для покрытия существенных/материальных рисков;*

- *обеспечение финансовой устойчивости Банка, минимизация возможных финансовых потерь от воздействия принимаемых рисков в соответствии со Стратегическим планом развития Банка;*
- *выполнение требований государственных органов Республики Беларусь, регулирующих деятельность Банка;*
- *обеспечение эффективного распределения ресурсов для оптимизации соотношения риска и доходности;*
- *обеспечения непрерывности деятельности и планирования оптимального управления бизнесом с учетом возможных стрессовых условий.*

## Развитие системы управления рисками

В предстоящей перспективе продолжится реализация активностей, направленных на совершенствование системы управления рисками.

В качестве одного из приоритетных определено направление совершенствования системы оценки рисков в сегментах розничного и микро-бизнеса.

Учитывая необходимость интеграции системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования, стратегическими задачами развития являются:

обеспечение возможности портфельного управления;

внедрение гибких и масштабируемых процессов оценки риска, унификация и автоматизация их инфраструктуры;

совершенствование системы

отчетности по рискам, позволяющей качественно и прозрачно отразить профиль риска Банка для эффективного принятия решений;

- управление ценообразованием по розничным и корпоративным продуктам с учетом риска;
- развитие системы управления рисками на уровне банковского холдинга и отдельных дочерних обществ;
- расширение перечня показателей в части рисков ALM и ликвидности, применяемых в процессе бизнес-планирования;
- внедрение продвинутых поведенческих моделей продуктов/ статей баланса в целях оценки рисков ALM и ликвидности;
- внедрение автоматизированных систем для оценки рисков ALM и ликвидности;
- переход к комплексной оценке рисков ALM и ликвидности с учетом их взаимного влияния;
- оптимизация системы управления рыночными рисками и рисками операций на финансовых рынках;
- совершенствование элементов процесса управления операционными рисками с использованием SAS OpRisk Management;
- постоянное повышение качества экспертизы рисков и совершенствование процедуры контроля за принимаемыми рисками посредством развития системы группового контроля качества независимой экспертизы рисков;
- построение системы управления риском технологий (ИТ-риском) и киберриском.

Все описанные активности позволят выстроить эффективную систему управления рисками, интегрированную в систему принятия решений, которая обеспечит достижение целевых значений риск-метрик и сбалансированности риска и доходности.

### **Управление рисками дочерних компаний**

Банк как головная организация банковского холдинга осуществляет построение системы управления рисками в банковском холдинге на консолидированной основе.

В целях интегрированного управления рисками и внедрения внутренних процедур оценки достаточности капитала в банковском холдинге Банк формирует внутренний периметр участников, в состав которого входят Банк и его дочерние общества (условное образование – холдинг по рискам).

В рамках процесса идентификации и оценки существенности рисков в состав холдинга по рискам включены Банк, ООО «СБ-Глобал», ЗАО «Сервис Деск», ООО «Сервис Деск Техно», ЗАО «Небанковская кредитно-финансовая «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ», ЗАО «СберЛизинг».

## СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Функционирование системы внутреннего контроля в Банке регулируется законодательством Республики Беларусь, Уставом Банка, локальными правовыми актами Банка.

Для построения эффективной системы внутреннего контроля (далее – СВК) выполнение требований надзорных и контролирующих органов Республики Беларусь, ПАО Сбербанк в области внутреннего контроля организуется путем адаптации общепринятых международных подходов и рекомендаций в этой области, включая формирование контрольной среды в части организации внутреннего контроля, мероприятия по управлению рисками и возможностями, мероприятия по выполнению контрольных процедур, информационные системы и коммуникации, мероприятия по мониторингу и независимой проверке.

**Система внутреннего контроля Банка обеспечивает контролирование по следующим направлениям:**

- *достижение поставленных стратегических целей;*
- *обеспечение эффективности и результативности финансовой и хозяйственной деятельности Банка при совершении банковских и иных операций (сделок);*
- *эффективность управления активами и пассивами;*
- *сохранность активов и вложений банка;*
- *обеспечение достоверности, полноты, объективности и своевременности ведения бухгалтерского учета, составления и предоставления финансовой, бухгалтерской, пруденциальной и иной отчетности (для внешних и внутренних пользователей);*
- *распределение полномочий и ответственности;*

- *соблюдение Банком и его работниками требований законодательства Республики Беларусь, локальных правовых актов Банка;*
- *внутренний контроль за организацией работы по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения;*
- *обеспечение эффективности системы управления рисками;*
- *эффективность деятельности организаций, входящих в состав Холдинга, и соблюдение ими требований законодательства и локальных правовых актов;*
- *деятельность информационных систем, управление информационными потоками (получением и передачей информации), обеспечение информационной безопасности;*
- *работа с обращениями граждан и юридических лиц;*
- *соблюдение законодательства Республики Беларусь о банковской, коммерческой и иной охраняемой законом тайне и требований Национального банка Республики Беларусь к раскрытию информации;*
- *исключение конфликта интересов в деятельности Банка.*

### Перспективы развития СВК

В предстоящей перспективе продолжится реализация активностей, направленных на совершенствование СВК.

Внутренний аудит как неотъемлемая часть СВК должен стать гибким, адаптивным и соответствовать как

Стратегии Банка, так и ожиданиям заинтересованных лиц.

**Основными направлениями совершенствования внутреннего аудита определены:**

- *Совершенствование риск-ориентированного и стратегического подходов*

- *Оценка перспектив и рисков, связанных с внедрением новых технологий, прежде всего, цифровых*

- *Дальнейшее движение от контрольной функции к партнерской с учетом задач, стоящих перед аудиторами, в частности, выявление новых зон риска, оценка системы риск-менеджмента Банка. При этом фокус будет направлен на разработку новых подходов к оценке рисков, вопросам соответствия законодательству в условиях применения современных информационных технологий*

- *Инвестирование в знания в целях освоения новых технологий и получения профессиональных квалификаций, в том числе в рамках совершенствования деятельности в соответствии с Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита*

**Развитие внутреннего контроля в Банке и холдинге будет осуществляться по следующим направлениям:**

- *Стандартизация подходов и требований, предъявляемых к СВК по направлениям деятельности*

- *Улучшение распределения функционала и полномочий в увязке с изменениями моделей ведения бизнеса*

- *Совершенствование коммуникаций и информационного сопровождения*

- *Дальнейшее повышение скорости принятия решений и реагирования на внешнюю информацию в Банке и банковском холдинге*

- *Контролирование деятельности информационных систем и информационной безопасности*

- *Совершенствование деятельности в соответствии с требованиями Национального банка и общепринятыми международными подходами.*

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Формируя единый центр управления изменениями, Банк продолжает совершенствование ключевых ее элементов, включая систему управления проектами и процессами.

В рамках совершенствования системы управления проектами осуществлен переход на гибкое управление Agile — **начата Agile-трансформация Банка:**

- выделены Трейбы и команды для реализации проектов и иных задач, связанных с Change-преобразованиями;
- определены типовые роли в Agile и функции данных ролей;
- установлены основные правила бюджетирования команд, взаимодействия с вендорами, взаимодействия между командами и Трейбами, разнесения расходов и пр.;
- определен порядок регулярного отчета Трейбов и команд на ежеквартальной основе — Квартальный обзор результатов трейбов (КОРТ);
- разработана методика и на регулярной основе осуществляется расчет time to market;
- внедрен инструмент описания и оптимизации клиентского опыта — Карты клиентских путей.

Для повышения компетенций работников Банка в части Agile:

- организованы регулярные встречи по обмену опытом и обсуждения актуальных проблем — Лин кофе;
- совместно с ПАО Сбербанк организовано участие работников Банка в онлайн-семинарах и вебинарах по направлениям Agile;
- сформированы индивидуальные планы развития лидеров команд (продукт оунеров), а также ИТ-лидеров команд.

На регулярной основе (2 раза в год) проводится оценка уровня зрелости Agile в Банке по методологии ПАО Сбербанк.

В рамках дальнейшего развития бизнеса на 2021-2023 годы командами сформированы пулы проектных инициатив, реализация которых будет ежегодно приоритизироваться в соответствии с применяемыми Agile-практиками.

**Дальнейшие направления развития проектной деятельности в части Agile-трансформации:**

- переход на метрическое целеполагание и расчет P&L команд, продуктов и направлений деятельности;
- развитие продуктового подхода в реализации Change-преобразований;
- тиражирование и вовлечение в Agile всех подразделений Банка.

AGILE  
METHODOLOGY

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Развитие банковских технологий, направленных на цифровую трансформацию банковского бизнеса невозможно без обеспечения стабильности и надежности ИТ-систем и их дальнейшего развития и совершенствования.

Основной целью является выход на лидерские позиции в финансовой отрасли в области информационных технологий с учетом потенциала дочерних ИТ-компаний.

Для достижения поставленных амбициозных целей и с учетом требований бизнеса в части time to market блоком Банковские технологии осуществляются следующие основные активности:

### в части платформ и сервисов

- поэтапное развитие функционала локального процессингового центра и оптимизация существующего ИТ-ландшафта под требования PCI DSS;

- внедрение сервисов платформы единой фронтальной системы – централизованного решения ПАО Сбербанк, что позволит в перспективе внедрить единую омниканальную платформу и переиспользовать лучшие практики и клиентский опыт ПАО Сбербанк;

- оптимизация ИТ-ландшафта и основных core-систем путем построения единой учетной системы, что позволит уйти от зависимости от монопольного вендора, уменьшить затраты на нематериальные активы, снизить время и стоимость доработок и вывода новых продуктовых решений на рынок;

- развитие платформ Sber API и SberId обеспечит повышение скорости и уменьшение стоимости вывода и тиражирования финансовых и информационных сервисов Банка с помощью внешних вендоров;

- внедрение open source - решений для оптимизации нагрузки и снижения стоимости владения;

### в части ИТ-процессов:

- развитие конвейера DevOps для повышения качества кода, автоматизация процессов разработки, тестирования и внедрения новых продуктов, снижение затрат и доли ручных тестов и операций;

- дальнейшая Agile – трансформация с целью ускорения вывода продуктов на рынок за счет повышения скорости и качества ИТ-разработок;

### в части ИТ-инструментария:

- 2N-резервирование критичных автоматизированных систем и сервисов – позволит существенно повысить доступность услуг, оказываемых клиентам;

- построение динамической инфраструктуры и виртуализация рабочих мест, что обеспечит скорость и прозрачность развертывания инфраструктуры для внедрения новых продуктов и сервисов.

## РАБОТА С ДАННЫМИ

Успешное развитие направления работы с данными является одним из ключевых факторов развития Банка.

**Целью** развития данного направления является достижение лидирующих позиций на локальном рынке с учетом потенциала и концентрации компетенций по работе с данными как в Банке, так и в дочерней ИТ-компании (ЗАО «Сервис Деск»), при минимальном привлечении внешних вендоров.

Для детализации шагов, а также отслеживания достижений в развитии данного направления совместно с ПАО Сбербанк разработан и имплементирован в работу AI-Maturity index (индекс AI-зрелости).

**AI-Maturity index** предусматривает развитие направления работы с данными в Банке по следующим семи основным направлениям:

- процессы;
- стратегия и управление;
- research & development;
- люди и культура;
- Data science моделирование;
- данные (доступность, внедрение понятия critical data element и процесса управления данными);
- инфраструктура работы с данными.

**Особый статус в стратегическом развитии направления по работе с данными носит Data science- моделирование.** Приоритетными направлениями моделирования на данном этапе для Банка станут:

*1. Автоматизация процессов принятия решений (модели поддержки принятия решений в сфере финансов и стратегии)*

*2. Оптимизация процессов для сокращения расходов (модели, автоматизирующие и заменяющие ручной труд персонала)*

*3. Определение интереса клиентов к продуктам (прогнозные модели, предсказывающие вероятность отклика клиента на предложение по продукту)*

*4. Персонализация взаимодействия с клиентом (рекомендательные системы, которые позволят повысить доходность и улучшить пользовательский опыт от взаимодействия с системами Банка)*

*5. Прогнозирование транзакционной активности (прогнозирование наиболее вероятных категорий трат с целью повышения транзакционной активности).*

## ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КИБЕРМОШЕННИЧЕСТВУ

Учитывая активное развитие цифровых каналов обслуживания и возрастающие риски киберугроз, в Банке внедрен **Ситуационный центр безопасности**, который обеспечивает своевременное реагирование и существенно повышает уровень зрелости процессов управления инцидентами кибербезопасности.

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

Внедренные системы безопасности постоянно настраиваются и модернизируются для обеспечения необходимого уровня защищенности.

Одним из основных направлений деятельности является противодействие посягательствам отдельных лиц и криминальных структур на денежные средства Банка.

Особое внимание уделяется совершенствованию систем обеспечения безопасности в сегменте защиты средств клиентов от противоправных посягательств, совершаемых с использованием банковских карт, терминального оборудования и других средств электронного бизнеса, осуществляется информирование клиентов об угрозах кибербезопасности.

Процедуры по обеспечению безопасности интегрированы в качестве этапов в различные бизнес-процессы.

**В предстоящем периоде Банк продолжит реализацию эффективных мер защиты от противоправных посягательств на денежные средства Банка и клиентов, таких как:**

- *совершенствование процесса «Противодействие внешнему и внутреннему мошенничеству» в соответствии с передовыми мировыми практиками, опытом ПАО Сбербанк и анализом рисков;*

- *обеспечение безопасности существующих сервисов обслуживания клиентов, использующих удаленные каналы путем совершенствования систем fraud-мониторинга в различных сегментах банковской деятельности;*
- *обеспечение безопасности информационных ресурсов Банка и клиентов при внедрении новых услуг путем интеграции кибербезопасности в процесс разработки/внедрения Digital-продуктов.*

## РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ

Региональная сеть Банка представляет собой трехуровневую модель, включающую в себя:

- Региональные дирекции по областям (РД);
- Дополнительные офисы (подчиненные РД), предоставляющие как полный комплекс услуг корпоративным и розничным клиентам, так и обслуживающие только розничных клиентов (2 точки продаж);
- Удаленные рабочие места, подчиненные дополнительным офисам, предоставляющие полный комплекс услуг розничным клиентам.

Банк осуществляет обслуживание клиентов в 53 точках продаж, занимает 8 место по разветвленности региональной сети и обеспечивает свое присутствие в 33 городах Республики Беларусь.

### **Основными задачами по развитию региональной сети являются:**

- *Оптимизация точек продаж с учетом влияния Стратегии развития;*
- *Внедрение новых инновационных технологий в точках продаж;*
- *Рост эффективности региональной сети и рентабельности точек продаж.*

Региональная сеть по-прежнему будет являться инструментом продвижения бренда, обеспечения охвата клиентской базы, поддержания лидерства в области клиентского сервиса, увеличения объемов сотрудничества с розничными клиентами и клиентами

сегмента малого и микро- бизнеса, расширения бизнес-активностей Банка и обеспечения кросс-сегментной активности.

С учетом обновления бизнес-моделей корпоративного и розничного бизнеса, развитием Digital форматы точек продаж становятся более «легкими», предполагающими быструю адаптацию к изменениям окружающей среды и отвечающими современным веяниям с элементами **«SMART-Office»**.

## МАРКЕТИНГ И PR

Главными стратегическими целями на предстоящий период являются укрепление и развитие отношений с клиентами Банка, открытое взаимодействие с медиа- и блогосферой, подготовка и реализация продуктовых рекламных кампаний и рекламных игр, включая PR, развитие направления «интернет-маркетинг» и SMM, усиление социальной ответственности.

Запланированные маркетинговые мероприятия направлены на достижение ключевых целей Банка.

**Приоритетными целями маркетинговой деятельности остаются:**

- повышение и поддержание конкурентоспособности Банка посредством предложения востребованных продуктов и услуг;
- эффективная реклама, своевременное фокусирование медийной активности по информированию клиентов о ключевых отличительных и привлекательных особенностях продуктов и услуг Банка;
- поиск новых, наиболее перспективных клиентских сегментов;
- повышение лояльности к Банку и расширение присутствия на рынке через BTL-акции: участие в форумах, выставках, массовых мероприятиях, а также с помощью PR-активностей;
- повышение уровня здоровья бренда за счет укрепления и расширения взаимоотношений с клиентами и партнерами Банка, представителями PR-среды и средств массовой информации Республики Беларусь, лидерами мнений.

В предстоящем периоде будет продолжено развитие основных направлений маркетинговой функции, в т.ч:

- Повышение здоровья и развитие бренда
- Маркетинг корпоративного и розничного бизнеса
- Продвижение банковских продуктов
- Развитие информационно-коммуникационной среды
- Развитие PR-активностей
- Интернет-маркетинг
- Построение единой эффективной системы исследований
- Маркетинг в социальных сетях

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЕРСОНАЛ

Развитие кадрового потенциала Банка через трансляцию ценностей, новых компетенций и инструментов закрепления фокусов Стратегии в процессах, а также партнерство – это основные условия, необходимые для выполнения стратегических целей и задач, а команда и корпоративная культура выступают ключевыми конкурентными преимуществами Банка.

В основе HR-стратегии лежит формирование и развитие сильной команды и корпоративной культуры, привлечение и удержание в Банке высокопотенциальных сотрудников, построение с сотрудниками более зрелых взаимоотношений взаимной ответственности, вовлечение сотрудников Банка для достижения большего результата за счет нематериальных стимулов. В дальнейшем будет расти доля change и редких специальностей, будет осуществляться поэтапный перевод подбора, адаптации, корпоративного обучения и оценки в дистанционный формат.

### Подбор персонала

Основным принципом подбора и удержания персонала в Банке является привлечение высокопотенциальных сотрудников: «нанимаем, развиваем и продвигаем лучших».

Кадровая политика направлена на управление талантами через удержание, развитие и привлечение «звезд», подбора персонала, соответствующего требованиям новой модели компетенций Группы Сбербанка.

Будет продолжено совершенствование инструментов подбора, оценки и адаптации, в первую очередь, через digital-инструменты и электронные каналы коммуникаций.

### Мотивация персонала

Кадровая политика в области оплаты труда направлена на обеспечение эффективного управления системой денежного вознаграждения работников

Банка, целью которой является привлечь, удержать, мотивировать, способствовать карьерному росту и развитию работников, чья квалификация и результативность способствуют достижению бизнес- и стратегических целей Банка.

Действующая система оплаты труда соответствует подходам, принятым в материнском банке.

Приоритетной задачей развития системы мотивации на ближайшее время является достижение большего результата без увеличения затрат на команду.

### Социальная политика

В рамках реализации Стратегии наряду с инструментами материальной мотивации Банк продолжит совершенствовать нематериальное стимулирование работников.

Учитывая фактор неблагоприятной эпидемиологической ситуации и возникающие риски для здоровья работников, особое внимание будет направлено на реализацию программы «Здоровье» (Health Management) как эффективного инструмента HR-политики. Помимо снижения уровня заболеваемости работников, повышения трудового потенциала, забота о здоровье персонала формирует приверженность к здоровому образу жизни, обеспечивает психологическую и физическую устойчивость работников и как элемент корпоративной культуры способствует поддержанию ценностей Банка.

В условиях перехода на дистанционный режим работы важно сохранить у работников чувство причастности к ценностям Банка и усилить эмоциональные связи работников в условиях дистанса.

С этой целью максимум внимания будет направлено на разработку новых форм командообразования и социальных непрямых коммуникаций

работников, в частности, организацию виртуальных корпоративных мероприятий (интеллектуальных турниров, тимбилдингов), поиск других форм взаимодействия.

## **Обучение, развитие персонала и политика Банка в области кадровых назначений**

Основная задача HR-стратегии в части обучения и развития персонала – заложить основы инженерной культуры для развития Банка как технологической компании и удержания профессионалов ИТ.

Основной целевой ориентир обучения и развития направлен на повышение мобильности компетенций, в том числе посредством развития краткосрочного предиктивного обучения, отвечающего быстро меняющимся требованиям к профессиям, так как обучение, опыт и навыки быстро устаревают, если не учиться постоянно: эффективный минимальный объем обучающих программ, проверенный и качественный обучающий контент и др.

Банк будет продолжать уделять значительное внимание вопросам сотрудничества с Корпоративным университетом ПАО Сбербанк, обучению на различных программах MBA, обучению на базе Виртуальной школы Корпоративного университета Сбербанка.

Ключевой посыл HR-стратегии в части обучения: сотрудник Банка – заказчик своего образования и развития. Внимание будет уделяться созданию навыков, необходимых для работы в условиях высокой неопределенности и постоянных технологических изменений: умение учиться в любом возрасте, дифференциация обучения с учетом различных целевых групп, создание возможностей для реализации сотрудников разных поколений и др.

Приоритет в обучении и карьерном развитии будет отдаваться сотрудникам с компетенциями *change* и *disrupt* с направлением на глубокое погружение всех сотрудников Банка в *digital skills*.

Особое место в системе управления карьерой займет формирование и развитие кадрового резерва на все категории менеджмента, включение в который считается существенным мотивационным фактором для сотрудников Банка.

## **Организационная диагностика и корпоративная культура**

В рамках реализации HR-стратегии предусматривается внедрение и развитие инструментов организационной диагностики для получения обратной связи от руководителей и сотрудников по всем этапам их пути в Банке.

Продолжится работа по повышению вовлеченности через реализацию ряда мероприятий и HR-активностей, направленных на повышение индекса вовлеченности команды, формированию коммуникационной среды, способствующей раскрытию творческого потенциала работников и восприятию изменений сотрудниками (*agile-трансформация*).

При этом для всех категорий персонала остается обязательным требованием соответствие ценностям и стандартам риск-культуры.

Создание корпоративной культуры смысла и культуры открытой эффективности, когда каждый хорошо выполняя свою работу и стремясь постоянно совершенствоваться, вносит вклад в изменение и развитие себя, Банка и холдинга в целом.

Важнейшая задача HR-политики – формирование правильной среды, в которой люди без давления со стороны непосредственного руководства и/или HR-подразделения стремятся к самосовершенствованию, соответствию корпоративным ценностям, развитию в себе компетенций, требуемых Банком для успешной работы.

Ключевой посыл кадровой политики – успех Банка достигается через личную эффективность каждого сотрудника.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

### Описание системы корпоративного управления Банком.

Корпоративное управление в Банке представляет собой систему взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц Банка и иных заинтересованных, 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.

Структура корпоративного управления закреплена в Уставе Банка, также в нем определены нормы, регулирующие другие вопросы корпоративного управления, обязательное наличие которых в Уставе Банка предусмотрено законодательством.

Детализация корпоративных процедур и порядков, которые не обязательны для включения в Устав, осуществляется в локальных правовых актах Банка, регулирующих наиболее важные аспекты корпоративного управления.

### Основными задачами корпоративного управления Банком являются:

- обеспечение стратегического планирования, включающего определение целей и Стратегии развития Банка посредством разработки и утверждения бизнес-плана (стратегического плана развития) Банка, утверждение кредитной и иных политик Банка, а также организация их реализации и контроля;

- распределение полномочий между органами управления и должностными лицами Банка, исключающее условия возникновения конфликта интересов, обеспечивающее достижение баланса интересов Банка, его акционеров, иных бенефициарных собственников, членов органов управ-

ления и других заинтересованных лиц;

- обеспечение соблюдения законодательства Республики Беларусь (далее – законодательство), Устава и локальных правовых актов Банка, а также принципов профессиональной этики;

- организация эффективной системы вознаграждений и компенсаций в Банке, соответствующей риск-профилю и масштабам его деятельности и направленной на выполнение органами управления и работниками Банка всех действий, необходимых для реализации целей, Стратегии и направлений развития Банка;

- организация управления конфликтом интересов в деятельности Банка, включая комплекс мер по выявлению, исключению конфликта интересов, а также условий его возникновения.

### Корпоративное управление в Банке организовано и реализуется в соответствии с требованиями законодательства.

Основными принципами корпоративного управления Банком являются:

- обеспечение доверия между участниками корпоративных отношений
- соблюдение деловой этики корпоративного поведения
- обеспечение равного отношения к акционерам и обеспечение прав акционеров
- соблюдение требований к органам управления Банка
- соблюдение требований к совершению сделок в Банке
- соблюдение требований к раскрытию информации

**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.

### **Органы управления Банка:**

**Общее собрание акционеров;**

**Наблюдательный совет;**

**Правление.**

Структура корпоративного управления в рамках нижеуказанных систем помимо органов управления Банка включает следующие органы, подразделения и должностных лиц Банка (далее – участники):

**система внутреннего контроля** – Ревизионную комиссию, Аудиторский комитет, службу внутреннего аудита, службу внутреннего контроля и комплаенс, должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в Банке;

**система управления рисками** – Комитет по рискам, службу управления рисками, должностное лицо, ответственное за управление рисками в Банке;

**система вознаграждений и компенсаций** – Комитет по вознаграждениям Банка; службу мотивации персонала.

Структура корпоративного управления в рамках указанных систем включает также других участников в случаях, определенных локальными правовыми актами Банка.

**Развитие системы корпоративного управления** в Банке осуществляется на постоянной основе путем:

- совершенствования бизнес-планирования, организации реализации бизнес-плана и контроля за его выполнением;

- оптимального распределения полномочий между органами управления и должностными лицами Банка, исключающего условия возникновения конфликта интересов, обеспечивающего достижение баланса интересов Банка и его акционеров, членов органов управления и других заинтересованных лиц;
- обеспечения соблюдения законодательства, Устава и локальных правовых актов Банка, а также принципов профессиональной этики;
- совершенствования систем: управления рисками, внутреннего контроля, вознаграждений и компенсаций;
- создания Наблюдательным советом, кроме уже существующих комитетов, новых комитетов для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции Наблюдательного совета, в частности, Комитета по стратегии и экосистеме.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Организационная структура центрального аппарата включает в себя самостоятельные структурные подразделения: Департаменты, Отделы, распределенные по функциональным блокам.

На базе структурных подразделений центрального аппарата формируются блоки (бизнес-блоки, блоки обеспечения и поддержки), которые осуществляют организационную, функциональную, методологическую поддержку и контроль подразделений региональной сети. В структуру региональных дирекций входят дополнительные офисы.

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

Региональные дирекции подчинены центральному аппарату Банка и осуществляют свою деятельность под непосредственным организационным и методологическим руководством центрального аппарата.

Изменения в организационной структуре осуществляются в рамках реализации стратегических ориентиров развития Банка с целью повышения эффективности корпоративного управления, работы бизнес-блоков, блоков обеспечения и поддержки, оптимизации распределения функций, нагрузки и штатной численности, роста производительности труда, выполнения параметров бизнес-плана.

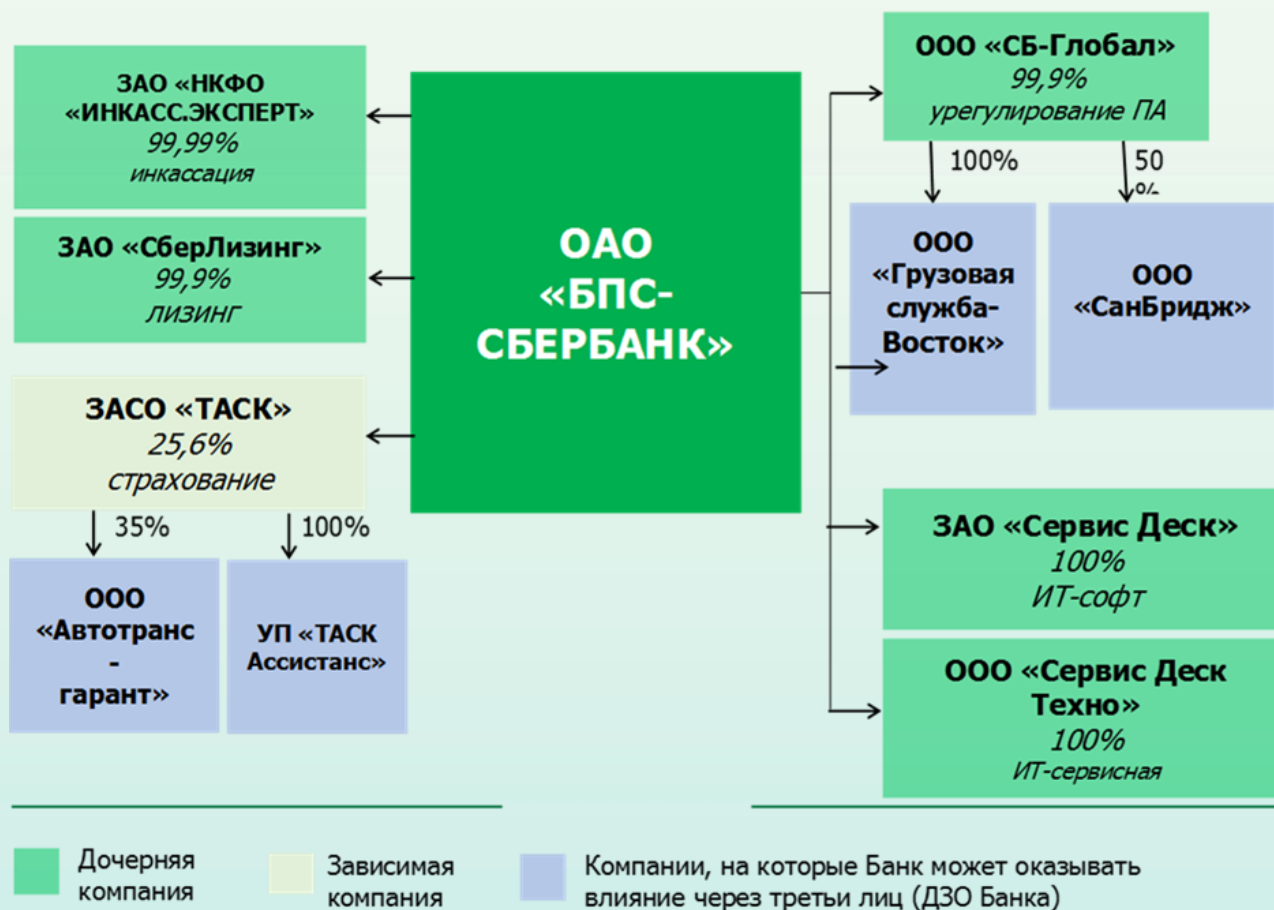
Организационная структура и штатная численность структурных подразделений, функциональных блоков определяется с учетом фактического и планируемого объема бизнеса/работы, приоритетности направлений деятельности, перечня выполняемых функций и установленных норм труда.

Распределение полномочий и ответственности между структурными подразделениями и их должностными лицами осуществляется на основании локальных правовых актов и других документов Банка (приказов и т.д.).

Развитие системы управления Банком будет направлено на дальнейшее совершенствование элементов корпоративного управления с учетом установленных принципов и лучших практик, оптимизацию системы принятия решений, улучшение управляемости, минимизацию рисков, повышение эффективности бизнеса и качества обслуживания клиентов.

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОАО «БПС-СБЕРБАНК» С КОМПАНИЯМИ БАНКОВСКОГО ХОЛДИНГА О АО «БПС-СБЕРБАНК»

## Дочерние и зависимые общества ОАО «БПС-Сбербанк»



ОАО «БПС-Сбербанк» является головной организацией банковского холдинга ОАО «БПС-Сбербанк» (далее – Банковский холдинг), структура которого представлена на рисунке.

Основные виды деятельности дочерних и зависимых компаний (далее – ДЗО) – участников банковского холдинга:

**ЗАО НКФО «Инкасс.Эксперт»** – кассово-инкассаторские услуги финансовым институтам и корпоративным клиентам. Основана в 2015 году, работает только на рынке Беларуси.

**ЗАО «Сервис Деск»** – разработка программных продуктов, оказание услуг по

внедрению информационных систем в банковском и финансовом секторе.

**ООО «Сервис Деск Техно»** – сервисная компания в области сопровождения ИТ-инфраструктуры.

Основные направления деятельности компании:

- продажа и техническое обслуживание счетно-денежной техники, POS-терминалов, банкоматов;
- системы управления потоками клиентов;
- серверное и телекоммуникационное оборудование.

**ЗАО «Сберлизинг»** – услуги лизинга (транспорт: легковые автомобили, грузовые автомобили и др.); недвижимость: административные здания, офисные помещения, складские помещения).

**ООО «СБ-Глобал»** – головная компания Группы компаний по урегулированию проблемных активов, является собственником долей в ООО «Грузовая служба Восток» и ООО «СанБридж», оказывает услуги по управлению и бухгалтерские услуги.

**ЗАСО «Таск»** – страховая компания в сегменте non-life, предлагает более 30 видов обязательного и добровольного страхования для частных и корпоративных клиентов.

**Взаимодействие Банка и ДЗО осуществляется по трем основным направлениям:**

- выполнение ДЗО поставленных Банком через своих представителей в органах управления ДЗО целей и задач, формализованных в решениях соответствующих органов управления ДЗО, при соблюдении установленных законодательством требований в части инвестиционной деятельности и деятельности ДЗО;
- выполнение и соблюдение Банком и ДЗО установленных Банковским кодексом и нормативными актами Национального банка Республики Беларусь требований в части банковского холдинга;
- выполнение и соблюдение установленных ПАО Сбербанк, Банком принципов, лимитов и ограничений.



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Система управления реализацией Стратегии Банка состоит из нескольких элементов: каскадирование, интеграция, контроль и мониторинг.

**Каскадирование.** Стратегия Банка формируется через разработку целевых бизнес-моделей бизнес-блоков и ключевых подразделений, что позволяет изначально на этапе формирования стратегического плана **детализировать стратегические цели до локальных задач.**

**Интеграция.** Система управления реализацией Стратегии интегрирована в систему управления, в том числе в процессы бизнес-планирования, в проектную деятельность и в систему мотивации.

**Мониторинг и контроль за реализацией Стратегии** носит непрерывный постоянный характер и осуществляется как Банком, так и акционером.

Непрерывность процесса контроля позволяет эффективно координировать усилия сотрудников Банка по достижению стратегических целей. В ходе реализации Стратегии применяется система мониторинга, охватывающая все уровни управления, и соответствующая ей система контрольных показателей.

Ключевую роль в мониторинге и контроле за реализацией Стратегии играет **общегрупповой процесс стратегического планирования**, в котором Банк принимает непосредственное участие как часть международной группы.

**Основными точками в процессе** являются:

- общегрупповые стратегические бизнес-сессии по верхнеуровневому обсуждению текущего статуса реализации Стратегии, оперативного обзора рынка и перспектив его развития;

- детальная общегрупповая диагностика текущего статуса реализации

Стратегии, прогноза ее реализации, выводов на рынке;

- общегрупповые стратегические сессии по представлению текущего и прогнозного статуса реализации Стратегии, предложений по корректировке видения дальнейшего развития.

Процесс стратегического планирования описан в соответствии с подходами ПАО Сбербанк, утверждена карта процесса SIPOC.

В случае выявления критических факторов в рамках мониторинга и контроля за реализацией Стратегии в рамках бизнес-планирования может быть принято решение о необходимости актуализации/внесения корректировок.

