

# О ходе реализации Стратегии ОАО «БПС-Сбербанк» 2020 (стратегического плана развития) в 2020 году

- » В 2020 году деятельность Банка осуществлялась в соответствии со **Стратегией развития ОАО БПС-Сбербанк 2020**
- » В соответствии с Инструкцией НБРБ о раскрытии информации о деятельности Банка (от 11.01.2013 №19) **на сайте Банка должен размещаться отчет о реализации стратегического плана за год, одобренный Наблюдательным советом Банка**  
(<https://www.bps-sberbank.by/page/strategy>)
- » С весны 2020 года Банк находился в процессе стратегического планирования до 2023 года.  
**Стратегия 2023 утверждена Наблюдательным советом**

# Макроэкономические параметры 2020 год

3

|                                | Стратегия | Факт         |
|--------------------------------|-----------|--------------|
| <b>Рост реального ВВП</b>      | 2,1%      | <b>-0,9%</b> |
| <b>Инфляция</b>                | 6,2%      | <b>7,4%</b>  |
| <b>Ставка рефинансирования</b> | 8%        | <b>7,75%</b> |
| <b>Курс к USD</b>              | 2,3       | <b>2,6</b>   |

1. Фактический макросценарий отклонился от заложенного в Стратегию 2020 ввиду реализации непрогнозируемых внешних и внутренних шоков, количественно оценить реализацию которых не представлялось возможным
2. Резкое изменение внешних условий, мировая эпидемиологическая ситуация в совокупности с событиями постэлекторального периода обусловили снижение реального ВВП Беларуси в 2020 году на 0,9%
3. Резкое увеличение спроса на иностранную валюту на внутреннем валютном рынке (в марте и августе 2020г.) на фоне падения цен на нефть обусловили девальвацию белорусского рубля
4. Главным образом ввиду ослабления курса белорусского рубля за 2020 год инфляция составила 7,4%
5. С учетом недопущения инфляционного давления в условиях девальвационных процессов со II полугодия 2020г. ставка рефинансирования оставалась неизменной

# Факторы отклонения от прогноза

|                            | Предпосылки Стратегии                                                                                                                                                                | Реализовавшиеся шоки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ВВП</b>                 | Отсутствие серьезных внешних шоков, благоприятная внешняя среда, относительная стабильность мировых цен на основные статьи экспорта <i>(нефтепродукты, калийные удобрения и др.)</i> | Резкое ухудшение мировой эпидемиологической ситуации, падение цен на нефть.<br>Как результат - закрытие внешних рынков, снижение объемов внешней торговли (почти на 12% за 2020 год)                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Курс к USD</b>          | Курс белорусского рубля относительно стабилен ввиду чистого предложения валюты на внутреннем рынке и роста экспорта                                                                  | Рост девальвационных ожиданий и спроса на валюту ввиду указанных выше внешних шоков, усилившиеся в постэлекторальный период. Вследствие этого – корректировка курса белорусского рубля (девальвация к доллару на 22,6% за 2020 год)                                                                                                                                                               |
| <b>Инфляция</b>            | Денежно-кредитная политика, ограничивающая объемы денежного предложения, формирует предпосылки для снижения уровня инфляции                                                          | Девальвация белорусского рубля явилась основным фактором ускорения инфляционных процессов. За 2020 год инфляция составила 7,4%                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Процентная политика</b> | Низкие темпы инфляции формируют предпосылки для снижения ставки рефинансирования                                                                                                     | В условиях роста инфляции ставка рефинансирования со II полугодия 2020 года оставалась неизменной.<br>Снижение до текущего уровня (с 9% на начало года до 7,75%) – во многом результат административного ресурса<br>Регуляторное администрирование рыночных ставок механизмом РВСР – значительный рост стоимости ресурсов на рынке при ограничении уровня доходности активных клиентских операций |
| <b>Ликвидность</b>         | Относительно стабильная ситуация с ликвидностью                                                                                                                                      | В условиях ограничения денежного предложения в целях недопущения дополнительного давления на валютный рынок регулятором жестко ограничивалась поддержка банковской системы                                                                                                                                                                                                                        |

# Банковская система в 2020 году

5

| млрд BYN                               | 2019             | 2020                    | Изм.<br>2020v2019 | Изм.<br>2020v2019<br>(без уч. девальвации) | Доля<br>БПС |
|----------------------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------------------------|-------------|
| <b>Активы</b>                          | 78,3             | <b>90,6</b>             | +15,6%            | +4,5%                                      | 5,6%        |
| <b>Кредиты ЮЛ<br/>+ корпооблигации</b> | 37,0             | <b>46,3</b>             | +25,2%            | +10,4%                                     | 5,6%        |
| <b>Кредиты ФЛ</b>                      | 14,0             | <b>15,6</b>             | +11,1%            | +11,1%                                     | 4,9%        |
| <b>Средства ЮЛ</b>                     | 18,3             | <b>21,8</b>             | +19,5%            | +5,9%                                      | 5,9%        |
| <b>Средства ФЛ</b>                     | 24,0             | <b>22,5</b>             | -6,5%             | -17,9%                                     | 4,7%        |
| <b>Собственный капитал</b>             | 11,6             | <b>12,7</b>             | +9,8%             | -                                          | 5,9%        |
| <b>Банковские карты</b>                | 15,3<br>млн. шт. | <b>15,5</b><br>млн. шт. | +1,5%             |                                            | 7,6%        |
| <b>Прибыль</b> до СПОД                 | 1 175<br>млн BYN | <b>1 017</b><br>млн BYN | -13,5%            |                                            |             |
| <b>ROE</b> до СПОД                     | 10,8%            | <b>8,7%</b>             | -2,1п.п.          |                                            |             |
| <b>ROA</b> до СПОД                     | 1,6%             | <b>1,2%</b>             | -0,4п.п.          |                                            |             |

1. В 2020 году развитие банковского бизнеса характеризовалось умеренными темпами, основной прирост объемных показателей вызван девальвацией белорусского рубля (к доллару на 22,6%)
2. Основной драйвер роста по кредитам юридических лиц – рублевый портфель
3. Драйвер роста депозитов юридических лиц – депозиты в инвалюте (+15% в долл экв.).
4. Основным драйвером роста портфеля физических лиц – кредитование недвижимости (+41,6% к 2019).
5. Депозиты физических лиц снизились как в нацвалюте (-9,6%), так и в инвалюте (-22,4% в долл. экв) прежде всего за счет роста девальвационных ожиданий.
6. Экономические условия сказались на доходности банковской системы.

# Факторы, повлиявшие на реализацию Стратегии в 2020 году (1/2)

6

## ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

### Администрирование ставок.

#### 1. Сужение маржи на рынке.

- В течение I-го полугодия ставка рефинансирования снижалась трижды: с 9% до 7,75%
- В марте были отменены РВСП по депозитам при временном росте РВСП по кредитам
- Несмотря на существенный рост стоимости ресурсов во второй половине 2020 года, РВСП для кредитов сохраняется на докризисном уровне

### Административные методы по поддержке государственных банков

#### 2. методы по поддержке государственных банков

- Директивный перевод государственных предприятий из коммерческих банков с российским капиталом в государственные банки.

### Ухудшение финансового состояния ЮЛ

#### 3. финансового состояния ЮЛ

- Сохранение высокой доли убыточных предприятий ( $\approx 17\%$ ), в т.ч. в промышленности  $\approx 21\%$
- Ухудшение состояния *расчетов* (за 11 мес. 2020 рост дебиторской задолженности на 21%, кредиторской – на 11%)
- Ежегодный рост закредитованности предприятий. Порядка 30% вырученных средств предприятий направляется на погашение кредитов.

#### 4. Внешняя среда

- Ухудшение мировой эпидемиологической ситуации
- Резкое падение цен на энергоносители в первой половине 2020 года
- Негативные факторы постэлекторального периода

#### 5. Ограничение по кредитованию ФЛ

- Распространение требования по размеру ежемесячного платежа (max 40% от среднемесячного дохода) на все виды потребительского кредитования
- Показатель Т: снижение одобренной суммы кредита за счет сокращения срока кредитования при расчете кредитоспособности

#### 6. Размер вознаграждения по партнерским договорам

- Максимально установленная комиссия от партнера при кредитовании на условиях рассрочки, согласно требованиям НБРБ

# Факторы, повлиявшие на реализацию Стратегии в 2020 году (2/2)

## ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

### 1. Давление на объем корпоративного кредитного портфеля

- Вынужденное ограничение кредитования в связи с ухудшением платежеспособности клиентов (влияние COVID-19);
- Сдерживание кредитования в условиях дефицита рублевой ликвидности;
- Переоценка валютной составляющей кредитного портфеля из-за девальвации BYN

### 2. Рост ОПЕХ

- Списание НМА
- Тех.поддержка ЛПЦ
- Увеличение на балансе Банка ИТ-оборудования

### 3. Отток средств ФЛ

- Отток средств физических лиц в национальной валюте на фоне девальвационных оживаний

### 4. Резервы

- Дополнительное создание резервов, связанное с:
- ухудшением финансового состояния предприятий;
  - значительными объемами реструктуризации долгов ЮЛ и ФЛ

### 5. Рост комиссионных расходов по банковским платежным карточкам

- Перезаключение соглашений по банкоматной сети с ОАО Беларусбанк
- Ужесточение тарифной политики МПС и повышение тарифа МПЦ
- Изменение структуры карточного портфеля других банков, действия МПС по уравниванию уровня IRF (интерченж) по всем категориям карт, рост интерченж по картам НПС Белкарт с 0,7% до 1,2%-1,5% .
- Влияние курсовых разниц при оплате комиссий в пользу МПС

# **Результаты реализации Стратегии 2020 в 2020 году**

# Ключевые финансовые цели на 01.01.2021

|                                 | Задачи                                                                                                                                                                                             | Метрики                           | Факт              | Стратегия 2020 |   |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------|---|
| Уровень рисков                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Достижение сбалансированности риска и доходности</li> <li>Снижение уровня NPL 90+</li> <li>Усиление работы с проблемными активами</li> </ul>                | NPL 90+<br>с уч. внебаланса       | 13,0%             | 14,7%          | ● |
|                                 |                                                                                                                                                                                                    | Cost of Risk<br>с уч. корпооблиг. | 2,1%              | 2,4%           | ● |
|                                 |                                                                                                                                                                                                    |                                   |                   |                |   |
| Внутренняя устойчивость         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Органический рост за счет внутренних источников</li> <li>Соблюдение внутренних и регуляторных требований</li> <li>Снижение валютной концентрации</li> </ul> | CAR                               | до СПОД<br>18,0 % | 17,6 %         | ● |
|                                 |                                                                                                                                                                                                    | LDR на дату                       | 88,2%             | 89,4%          | ● |
|                                 |                                                                                                                                                                                                    | Доля валюты в кредитах            | 51,4%             | 37,1%          | ● |
| Рост эффективности и доходности | <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост комиссионного дохода</li> <li>Постоянная оптимизация издержек</li> <li>Приоритет эффективности над объемами бизнеса</li> </ul>                         | ROE                               | 8,4%              | 23,1%          | ● |
|                                 |                                                                                                                                                                                                    | ЧКД/ЧОД                           | 38,3%             | 35,2%          | ● |
|                                 |                                                                                                                                                                                                    | ЧКД/ОРЕХ                          | 65,3%             | 115,5%         | ● |
|                                 |                                                                                                                                                                                                    | CIR                               | 58,7%             | 30,4%          | ● |

1. По итогам 2020 года отмечается **выполнение основных метрик по уровню рисков**

2. При этом сохраняется **высокий уровень валюты в кредитном портфеле**

3. **Достаточность нормативного капитала** находится на приемлемом уровне для безопасного функционирования

4. Отклонения от целевого уровня метрик ROE, ЧКД/ОРЕХ, CIR обусловлено отставанием от цели объема ЧОД

5. При этом уровень ЧКД/ЧОД выше целевого

● вып ≥ 100%

● вып ≥ 95%

● вып < 95%

# Объемы бизнеса на 01.01.2021

## Показатели баланса

10

| BYN млн                   | Факт  | Стратегия |   |
|---------------------------|-------|-----------|---|
| Активы                    | 4 778 | 4 965     | ● |
| Корпооблигации            | 484   | 473       | ● |
| Кредиты клиентам (брутто) | 2 694 | 3 042     | ● |
| Кредиты ЮЛ                | 1 911 | 2 308     | ● |
| Кредиты ФЛ с уч. займов   | 783   | 734       | ● |
| Средства клиентов         | 2 814 | 3 104     | ● |
| Средства ЮЛ               | 1 643 | 1 323     | ● |
| Средства ФЛ               | 1 171 | 1 782     | ● |
| Нормативный капитал       | 709*  | 746       | ● |

### Отмечается:

1. Снижение к плану объемов кредитования корпоративного бизнеса.
2. Прирост к цели кредитного портфеля розничного бизнеса.
3. Объем привлечения средств ФЛ ниже цели.
4. Снижение объема нормативного капитала.

\*до СПОД

● вып ≥ 100%

● вып ≥ 95%

● вып < 95%

# Стратегические приоритеты (1/2)

11

Метрики

Факт

Стратегия

Реализация

## Фокус на работу с Розницей и ММБ

|                                                 |           |           |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Доля в КП                                       | 45%       | 41%       |
| Позиция на рынке кредитования ФЛ (недвижимость) | 3         | 2020: 2   |
| Активные Клиенты ММБ                            | 38,0 тыс. | 35,0 тыс. |

### ММБ:

- перевод всех клиентов на новый СББОЛ с отключением Интернет-клиента (BSS)
- реализованы новые сервисы в СББОЛ
- запущена новая схема самоинкассации
- продолжено развитие партнерского канала

### Розница

- запущены новые продукты: «карта с большими бонусами»; кобрендинговая карта DanaCard; карта «Баланс+» для пенсионеров; пакетный продукт для значимых клиентов региональной сети - пакет услуг «Премиум»
- реализован уникальный сервис «P2P переводы в ПАО Сбербанк по номеру телефона»
- запущен первый экосистемный карточный продукт с дополнительными банковскими сервисами (SberDaily)

## Развитие Digital банка

|                       |     |              |
|-----------------------|-----|--------------|
| Доля продаж в Digital | 67% | БП 2020: 60% |
| DAU/MAU               | 34% | 34%          |

- запущен ряд новых сервисов в СБОЛ
- запущены цифровые сервисы: Tap to Phone, Apple Express, Samsung Pay на Visa, Garmin Pay и Fitbit Pay
- Виртуальный помощник Алеса переведен на нейронную сеть в голосовом и текстовом каналах
- внедрены инструменты Речевой аналитики во всех каналах
- запущен онлайн-продукт страхования от COVID-19

# Стратегические приоритеты (2/2)

12

|                                                         | Метрики                         | Факт              | Стратегия      | Реализация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лидер в трансграничном бизнесе                          | Доля в обслуживании ВТО с РФ    | 9,6%<br>(10м2020) | 2020:<br>15,0% | <ul style="list-style-type: none"><li>Разработаны новые продукты торгового финансирования:<ul style="list-style-type: none"><li>дисконтирование аккредитивов, банком-эмитентом по которым выступает БПС-Сбербанк</li><li>предоставление МБК банкам на цели торгового финансирования</li></ul></li><li>Подписано межфакторное соглашение с ООО «Сбербанк Факторинг» для проведения совместных сделок международного двухфакторного факторинга</li><li>Банк удостоен награды «<b>Лучшая клиентоориентированная сделка торгового финансирования</b>»</li></ul> |
| Повышение эффективности деятельности и качества активов | CIR                             | 58,7%             | 30,4 %         | Урегулированы крупные ТОП-кейсы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                         | Доля NPL90+<br>с уч. внебаланса | 13,0%             | 14,7%          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |