

Утверждено Наблюдательным советом
(протокол от 25.11.2022 № 70)



Стратегия 2025

Стратегический план развития
ОАО «Сбер Банк»

Оглавление

Анализ социально-экономического развития и денежно-кредитной среды.....	4
Среднесрочный прогноз макроэкономической ситуации.....	5
Банковский сектор	6
Общие сведения о Банке.....	7
Миссия и ценности.....	8
Результаты исполнения Стратегии 2023.....	9
Ключевые цели 2025.....	10
Корпоративный бизнес	11
Розничный бизнес	12
Развитие региональной сети.....	12
Управление рисками	13
Система внутреннего контроля.....	14
Управление проектами.....	15
Работа с данными.....	15
Кибербезопасность и противодействие мошенничеству.....	15
Маркетинг и PR	16
Кадровая политика и персонал.....	17
Описание системы корпоративного управления Банком.....	17
Организационная структура.....	18
ESG и устойчивое развитие	19
Система управления реализацией Стратегии	20

Анализ социально-экономического развития и денежно-кредитной среды

Отличительной чертой экономического развития Беларуси в 2022 году стало функционирование в неблагоприятных внешних условиях. Обострение геополитической ситуации в регионе, введение санкций со стороны стран Европейского союза существенно нарушили торгово-экономические связи и расчеты. Вместе с тем, внешний вектор частично адаптировался к изменившимся условиям, что позволило не допустить критического снижения основных макроэкономических параметров.

ВВП. По итогам января-сентября 2022 года реальный ВВП снизился на 4,7%.

Положительный вклад в формирование ВВП внесли информация и связь (+0,2%) и сельское хозяйство (+0,3%), отрицательный вклад зафиксирован во всех остальных основных видах деятельности.

Промышленность. В январе – сентябре 2022 года объем промышленного производства сократился на 6,1%. Наибольшее снижение зафиксировано в обрабатывающей промышленности (на 7,1%).

При этом, на конец сентября складские запасы составили 65,8% к среднемесячному объему производства, что на 13,9 п.п. превысило уровень аналогичного периода прошлого года, в номинальном выражении запасы выросли на 2,1 млрд BYN (на 42%), составив 7,3 млрд BYN.

Внешняя торговля. Несмотря на введенные санкционные ограничения со стороны Европейского союза, фактическую потерю рынка Украины, внешнеэкономическая деятельность выступала основным фактором, оказывающим положительное влияние на экономическую ситуацию.

По итогам января-августа 2022 года положительное сальдо внешней торговли товарами и услугами составило 3,5 млрд USD. При этом, произошла переориентация с европейского рынка на российский – если по итогам I полугодия 2021 года доля

Российской Федерации в общем объеме товарооборота составляла около 49%, то за аналогичный период 2022 года она превысила 58%.

Основным драйвером роста экспортных операций стал рост мировых цен на традиционные статьи белорусского экспорта, а также ослабление белорусского рубля к российскому. За 7 мес. 2022 года средние цены экспорта выросли на 33,6% при снижении товарной массы на 27,7%.

Ситуация на валютном рынке. По итогам января-октября 2022 года белорусский рубль укрепился к доллару на 2,9% и к евро – на 14,8% при ослаблении к российскому рублю на 17,1%.

ЗВР. По состоянию на 01.11.2022 золотовалютные резервы составили 7,6 млрд USD, снизившись с начала года на 0,8 млрд долларов (на 10%). Основное падение пришлось на конец I квартала, после чего уровень ЗВР оставался стабильным. Основными факторами данной стабильности выступали положительное сальдо внешней торговли, чистая продажа населением иностранной валюты на внутреннем валютном рынке (0,3 млрд USD за 10 мес. 2022 года), а также изменения в подходах к выплатам по внешним обязательствам (отсрочка платежей по российским кредитам, выплаты по валютным обязательствам в белорусских рублях).

Инфляция. За 10 мес. 2022 года прирост индекса потребительских цен составил 14,8%. Основными причинами ускорения инфляционных процессов выступили рост мировых цен и, соответственно, импортируемая инфляция, а также ослабление белорусского рубля к российскому. В годовом выражении в сентябре инфляция составила 17,4%.

Реальные доходы населения. Розничный товарооборот. На фоне ускорения инфляции прирост реальных располагаемых доходов населения ушел в отрицательную зону – за январь-август 2022 года они снизились на 3,6% к аналогичному периоду прошлого года. Реальная заработная плата за 9 мес. 2022 года сократилась на 1,8%.

Падение доходов привело к смене потребительской модели поведения населения – за январь-сентябрь 2022 года розничный товарооборот снизился на 2,5% к январю-сентябрю 2021 года.

Среднесрочный 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 2022 года с одной стороны, а также медленного восстановления экономик стран региона не ожидается высокой динамики ВВП.

Прогнозируется, что в 2023-2025 годах как внутренний спрос, так и внутреннее потребление будут оказывать дезинфляционное влияние на цены, вследствие чего прирост потребительских цен будет иметь нисходящие темпы.

С учетом предполагаемого прохождения пика девальвационных ожиданий населения и субъектов хозяйствования курс белорусского рубля оценивается как относительно стабильный. Прогнозируется, что экспортный потенциал усилит свою направленность на российский рынок. При отсутствии значительных 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 2023 -2025 годах будут выступать:

- ухудшение геополитической ситуации в регионе;
- снижение мировых цен на основные статьи белорусского экспорта;
- рецессия экономик стран-основных торговых партнеров;
- усиление санкционного фона;
- сокращение и миграция трудовых ресурсов;
- сжатие внутреннего спроса в форме инвестиций в основной капитал и потребительской активности населения;
- усиление административного регулирования во всех сферах экономики.

Банковский сектор

Банковский сектор характеризуется достаточно высокой устойчивостью и быстрой адаптивностью к сложившимся внешним условиям. Меры, предпринятые регулятором для быстрого купирования внешних шоков, позволили банкам сохранить доходность и увеличить размер прибыли в 2022 году.

На рынке функционирует 21 банк, в том числе 4 государственных. Доля государственных банков в активах банковской системы составляет около 60%.

В 2022 году влияние негативных последствий геополитической ситуации в регионе, а также санкционного давления обусловило отрицательную динамику экономического роста, при этом на протяжении 2022 года объемы банковского бизнеса остаются стабильными.

Активы в банковской системе за III квартал 2022 года выросли на 1,9% и составили 100,2 млрд BYN, рост обеспечен в основном за счет государственных банков.

Кредитный портфель за январь-сентябрь 2022 года уменьшился незначительно на 2,8% и составил 58,7 млрд BYN, что обусловлено снижением кредитного портфеля корпоративных клиентов на 3,9% до 42,2 млрд BYN.

С учетом быстрого роста доли России в ВТО РБ и расчетов в российских рублях банки в корпоративном сегменте достаточно быстро стали наращивать долю финансирования в RUB (за 9 месяцев 2022 года портфель в RUB вырос в 2,9 раза).

Рынок розничного кредитования постепенно активизируется (+0,4%) и на 01.10.2022 года составил 16,5 млрд BYN. После полной приостановки кредитования в феврале 2022 года, большинство банков приступили к финансированию физических лиц в конце мая 2022 года. Основным драйвером роста остается ипотечное кредитование государственными банками за счет средств, полученных в рамках господдержки.

Средства клиентов в банковской системе восстановились до докризисного уровня (+0,5%). Основным источником роста выступили депозиты юридических лиц

(+2,3%), которые составили 26,1 млрд BYN за счет текущих счетов как в национальной валюте (+23,1%), так и в инвалюте в долларовом эквиваленте (+14,1%).

На рынке сохранился отток депозитов физических лиц (-1,7%) за счет средств в инвалюте в долларовом эквиваленте (-0,1%). На 01.10.2022 депозиты составили 21,4 млрд BYN.

Совокупный уставный фонд за январь-сентябрь 2022 года увеличился на 37,5% до 9,2 млрд BYN за счет докапитализации в 2022 году государственных банков на 2,5 млрд BYN, объем нормативного капитала составил 17,0 млрд BYN (прирост на 22%).

Рентабельность нормативного капитала банковской системы на 01.10.2022 сложилась на уровне 11,8%.

Прибыль. В текущих условиях следует отметить сохранение устойчивости банковской системы и рост объемов прибыли за 9 месяцев 2022 года на 43,1% до 1,5 млрд BYN.

Основным драйвером роста прибыли в банковской системе стал прирост чистого процентного дохода на 27,6% за счет расширения спреда в белорусских рублях и роста доли кредитования в российских рублях и чистого торгового дохода, который вырос в 3 раза ввиду волатильности валютных курсов и роста спроса на иностранную валюту.

Прогноз развития банковского рынка

С учетом ограниченных условий и возможностей по достижению существенного экономического роста предполагается, что динамика показателей банковского рынка будет иметь сдержанный характер.

Прогнозируется, что кредитование юридических лиц будет основываться на поддержке государственного сектора, физических лиц – ограничиваться регулятором ввиду недопущения роста интенсивности инфляционных процессов.

С учетом прогнозируемого роста реальных доходов населения, снижения девальвационных ожиданий, и восстановительно характера экономического роста динамика депозитов субъектов экономических отношений оценивается в положительной зоне.

Общие сведения о Банке

Сайт:

<https://www.sber-bank.by/>

Полное наименование:

Открытое акционерное общество «Сбер Банк»

Сокращенное наименование:

ОАО «Сбер Банк»

Основной акционер:

ПАО Сбербанк

Центральный офис Банка расположен по адресу:

220030, г. Минск, проспект Независимости, 32А-1

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.

Членство и участие Банка:

Ассоциация белорусских банков

Белорусская Ассоциация участников рынка ценных бумаг

Международная факторинговая ассоциация Factors Chain International

Московская биржа

Белорусская валютно-фондовая биржа

Сообщество всемирной межбанковской финансовой телекоммуникации S.W.I.F.T

Автоматизированная система межбанковских расчетов в системе BISS

Национальная платежная система Белкарт

Сеть Глобального договора ООН в Беларуси

Банк сегодня

Сбер Банк – один из крупнейших банков с иностранным капиталом на рынке республики.

Банк имеет универсальный характер бизнеса и обслуживает крупнейшие предприятия реального сектора экономики, субъектов малого и

микро- бизнеса, частных клиентов. Всем клиентским сегментам предоставляется широкий перечень продуктов и сервисов.

Финансовые показатели. По состоянию на 01.10.2022 финансовые показатели Банка сложились на следующем уровне:

- Прибыль составила 99,96 млн BYN;
- Рентабельность капитала – 17,0%.

Доли и рейтинги. По итогам 9 месяцев Банк входит в ТОП-4 банков по объему активов. Доля рынка – 5,3%.

На рынке розничного кредитования без учета льготного финансирования недвижимости Банк занимает 4 место с долей 5,8%, доля по средствам населения – 4,1%.

Банк замыкает ТОП-3 банков по кредитованию юридических лиц с учетом корпоративных ценных бумаг с долей – 4,5%. Доля по средствам – 5,7%.

Капитал. Собственный капитал Банка на 01.10.2022 составляет 791,5 млн BYN.

По итогам 9 месяцев 2022 года размер нормативного капитала составил 694,4 млн BYN.

Достаточность нормативного капитала находится на приемлемом уровне для безопасного функционирования и на 01.10.2022 составляет 19,118% (при требовании НБРБ – 12,5%).

Активы Банка (за вычетом сделок фондируемого участия) составили 4 952 млн BYN.

Кредитный портфель. Значительный объем бизнеса Банка сосредоточен в корпоративном кредитовании. Объем корпоративного кредитного портфеля на 01.10.2022 составил 1 814,4 млн BYN.

Кредитная задолженность физических лиц на 1 октября составила 702,2 млн BYN.

Миссия и ценности

Сбер Банк, как составная часть Группы Сбербанк, всецело разделяет общую миссию Группы и транслирует ее в Республике Беларусь.

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

Ценности Банка основаны на его миссии и служат формированию корпоративной культуры.

Я – лидер

Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас.

Мы делаем лучшее, на что мы способны.

Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, Банк и наше окружение.

Мы честны друг с другом и с 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.

Результаты исполнения Стратегии 2023

Обострение геополитической ситуации в конце февраля 2022 года привело к существенному изменению операционной среды и условий ведения бизнеса.

ОАО «Сбер Банк» столкнулся с наибольшим количеством санкций по сравнению с конкурентами. При этом финансовые цели стратегии Банк выполняет с опережением.

Резкое и масштабное введение санкций со стороны США и ЕС в отношении Российской Федерации, которые частично были транслированы и на Беларусь, отразилось на банковском секторе республики.

Ключевые цели Стратегии 2023. В рамках Стратегии 2023 были определены главные векторы развития Банка: сохранение финансовой устойчивости Банка, рост бизнеса в приоритетных сегментах, а также построение лучшего Digital-Банка на рынке.

Сохранение финансовой устойчивости Банка. Меры Банка, направленные на повышение финансовой устойчивости, позволили обеспечить прибыльную и эффективную деятельность. По итогам 2022 года прогнозируется выполнение всех ключевых показателей. Рост чистого операционного дохода обусловил получение финансового результата выше запланированного уровня.

Рост бизнеса в приоритетных сегментах. Одним из стратегически значимых сегментов для Банка является розничный бизнес. Кредитная задолженность физических лиц на 1 января 2023 прогнозируется на уровне 0,8 млрд BYN.

В рамках Стратегии 2023 был задан вектор на рост потребительского кредитования в портфеле Банка. С 2020 года доля потребительских кредитов выросла на 5 п.п.

В текущем стратегическом периоде Банку удалось подняться на 7 позицию (+2 позиции с 2020г.) на рынке потребительского кредитования и нарастить долю рынка до 5,7%.

В соответствии со Стратегией Банка приоритетным направлением развития корпоративного бизнеса является расширение сотрудничества с малым и микро- бизнесом.

За текущий стратегический период количество активных клиентов малого и микро- бизнеса увеличилось. Этому способствовала проводимая работа, в том числе в части развития удаленных каналов привлечения клиентов ММБ.

Для создания физическим лицам более комфортных условий обслуживания продолжено развитие СБОЛ:

- продвижение уникальной услуги по P2P – переводам в ПАО;
- развитие онлайн-кредитования;
- автоматический выпуск виртуальной карты при регистрации в СБОЛ;
- внедрение для клиентов новых сервисов и создание персонализированных предложений в СБОЛ.

Важным направлением в развитии корпоративного бизнеса является развитие дистанционного банковского обслуживания для корпоративных клиентов.

Реализованные активности в стратегическом периоде позволили достичь высокой оценки пользователей:

- CSI СДБО (2 кв. 2022) – 8,8
- Huawei APP Gallery – 5
- Play Market – 4,8 (+2,8 п.п. к 2020)
- APP – 4,3 (+2,3 п.п. к 2020)

Корпоративным блоком будет продолжено развитие СББОЛ, внедрение новых сервисов, что позволит увеличить количество доступных для клиентов онлайн-операций, продолжится работа по переводу традиционных банковских продуктов в цифровой формат.

Ключевые цели 2025

Одной из ключевых тенденций на рынке в среднесрочной перспективе является усиление интеграционных процессов с Российской Федерацией.

Наиболее высоким потенциалом, с точки зрения розничных клиентов, обладает усиление проникновения в розничный товарооборот и рост доли Банка в безналичных транзакциях клиентов.

С учетом текущей ситуации и ключевых рыночных трендов в качестве ключевых целей на горизонте до 2025 года определены:

Лучший партнер для бизнеса с РФ. Данное направление предполагает:

- рост доли Банка в потоке трансграничных внешнеторговых платежей между Российской Федерацией и Республикой Беларусь;
- участие в программах импортозамещения и наращивание объемов финансирования белорусских компаний Группой Сбербанк.

2. Финансовый партнер для розничной торговли и e-com. Цель учитывает значительное увеличение доли Банка в обслуживании розничного товарооборота.

3. Верхнеуровневые финансовые цели на горизонте до 2025 года предполагают рост прибыли, обеспечение высокого уровня ROE и снижение CIR.

Корпоративный бизнес

Экономика Беларуси адаптируется к новым макроэкономическим условиям, отмечается постепенная переориентация торговых потоков на Россию, формируются новые производственные цепочки с контрагентами РФ. Учитывая усиление взаимосвязи между экономиками двух стран, мы, будучи частью сильнейшей банковской Группы Союзного государства, видим себя основным финансовым партнером корпоративных клиентов, выстраивающих и развивающих бизнес с РФ.

Ключевые цели

1. Лучший партнёр для бизнеса с РФ. В качестве ключевой цели и маркера успеха в реализации видения, обозначено достижение цели по росту доли в обслуживании потока платежей в российских рублях между РБ и РФ.

Амбиция Банка по лидерству в ВЭД активно поддерживается Группой Сбербанк, которая также заинтересована в усилении сотрудничества и росте портфеля для поддержки производственных и торговых цепочек Беларуси и России.

Учитывая критически важные задачи по замещению попавших под санкции товаров и увеличению доли локализации компонентов иностранного производства, в фокусе – поддержка реального сектора экономики в части финансирования инвестиционных проектов по импортозамещению.

Важно отметить, что Группа Сбербанк заинтересована в формировании комплексных трансграничных отраслевых предложений для корпоративных клиентов.

2. Финансовый партнёр для розничной торговли e-com. Уделяя внимание поддержке трансграничного бизнеса наших клиентов, мы не теряем из виду развитие отношений с

корпоративными клиентами, работающими на внутреннем рынке.

Мы хотим стать надежным финансовым партнером для розничной торговли и e-com.

3. Рост количества ключевых клиентов. В рамках политики Банка – выстраивание устойчивых партнерских отношений со всеми корпоративными клиентами, вне зависимости от величины бизнеса.

Достижение цели видим возможным за счет действующей модели обслуживания, высокого уровня сервиса и широкой линейки кредитных и транзакционных продуктов.

4. Продуктовая политика, диджитализация и клиентоцентричность. Перевод кредитных продуктов в цифровой формат упрощает процесс кредитования клиентов (как для клиентов Средний+, так и для ММБ).

В условиях, когда Российская Федерация является основным торговым партнером Республики Беларусь и крупнейшим экспортным рынком для белорусских производителей, Банк активно прорабатывает возможности внутригруппового сотрудничества для финансирования трансграничных расчетов между субъектами Республики Беларусь и Российской Федерации.

Перевод транзакционных продуктов в цифровой формат и расширение спектра онлайн-услуг создает удобство и ускоряет использование банковских продуктов для клиентов Банка.

Реализация мероприятий стратегии ВЭД, а также заявленное развитие продуктов и сервисов будут купировать риски и способствовать достижению бизнес и финансовых целей Банка.

Розничный бизнес

Банк будет повышать эффективность розничного бизнеса через клиентоцентричность, диджитализацию, лидерство в технологиях.

Клиентская база. Персонализация. Даже с учетом санкционных ограничений Банк ставит задачу не только удержать клиентскую базу, но и обеспечить рост количества активных клиентов во всех сегментах.

Стратегическим направлением развития Банка является персонализация работы с клиентами, направленная на удержание, активацию и увеличение глубины взаимодействия клиента и Банка.

Развитие бизнеса с банковскими платежными картами

Карточный бизнес является одним из ключевых направлений бизнеса с физическими лицами. Ежегодно отмечается рост доли безналичного товарооборота по картам Банка.

Для компенсации санкционных потерь функциональности карт Банк усиливает персонализацию, и удовлетворяет потребности клиентов на внутреннем рынке.

Развитие кредитных продуктов

Стратегия по управлению кредитным портфелем до 2025 года будет осуществляться с учетом взвешенной риск-политики Банка и макроэкономической ситуации в стране. В новой стратегии будет уделяться особое внимание построению лучшего бесшовного клиентского опыта и формированию уникального предложения для клиента.

Развитие электронного бизнеса

Ключевым вектором развития ДБО в рамках стратегии 2025 является обеспечение возможности совершения всех основных операций удаленно, а также повышение доли канала Digital в объеме продаж продуктов Банка.

Канальный микс

В текущей бизнес-модели основным каналом продаж розничным клиентам остается канал ВСП, доля которого за последние 2 года снизилась, при этом наблюдался рост Phygital.

Целью следующих 3-х лет является ориентация в продажах на Digital и

цифровое привлечение в партнерском канале.

Центр клиентской поддержки

Развитие Центра клиентской поддержки будет происходить с учетом ключевых приоритетов бизнеса, таких как клиентоцентричность и диджитализация.

Лидерство по уровню сервиса. В целях непрерывного улучшения клиентского опыта в Банке формируется система управления, которая базируется на регулярных измерениях и аналитике, работе с CX-метриками, исследованиях на всех этапах разработки и развития продуктов, реализации изменений с учетом ожиданий и потребностей пользователей и вовлечения сотрудников в культуру клиентоцентричности.

Основной верхнеуровневой метрикой достижения успешности выбранного направления работы с клиентским опытом в 2025 году станет высокий уровень показателя лояльности Банку (NPS) – 66%.

Развитие региональной сети

Банк осуществляет обслуживание клиентов в 52 точках продаж, занимает 7 место по разветвленности региональной сети и обеспечивает свое присутствие в 33 городах Республики Беларусь.

Региональная сеть будет являться инструментом усиления направленности на Phygital-продажи, обеспечения охвата клиентской базы, поддержания лидерства в области клиентского сервиса.

Форматы точек продаж становятся более универсальными, цифровыми и eco-friendly.

Основные принципы развития региональной сети приведут к росту ее эффективности, как инструмента в обеспечении доступа клиентов к цифровым продуктам Банка.

Управление рисками

Ключевая цель блока Риски – дальнейшее развитие и совершенствование системы управления рисками, направленной на сохранение сбалансированности риска и доходности.

Ключевая задача – эффективное управление риск-профилем Банка, ориентированное на сохранение качества управления рисковыми активами, недопущение существенного роста уровня проблемных активов и концентрации портфеля, сохранение необходимого уровня резервирования в соответствии с качеством кредитного портфеля.

Приоритеты блока Риски:

- развитие интеграции системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования;
- развитие системы управления рисками банковского холдинга на консолидированной основе;
- адаптация бизнес-процессов с учетом макроэкономических трендов в рамках компетенций блока Риски.

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, и рекомендаций 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 значений показателей толерантности к присутствующим рискам и аппетита к риску и/или иных лимитов и ограничений;
- обеспечение достаточности капитала 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;
- обеспечение непрерывности деятельности и планирования оптимального управления бизнесом с учетом возможных стрессовых условий.

Основными элементами системы управления рисками Банка являются организационная структура и процесс управления, состоящий из пяти этапов:

идентификация и оценка рисков, мониторинг, ограничение и контроль.

Действующая организационная структура системы управления рисками соответствует организационно-функциональной структуре, характеру и масштабу деятельности Банка, исключает конфликт интересов и распределяет полномочия по управлению рисками между коллегиальными органами и структурными подразделениями.

Комитет по рискам создан с целью содействия Наблюдательному совету в реализации Стратегии в области управления рисками, осуществления оценки эффективности системы управления рисками на консолидированной основе.

Взаимодействие системы управления рисками и системы внутреннего контроля.

В рамках системы внутреннего контроля осуществляется анализ соответствия системы управления рисками требованиям законодательства.

Проводится проверка наличия в Банке для каждого существенного (материального) риска адекватной политики, процедур управления, других мер и надлежащего их применения.

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

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).

Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля Банка выстраивается исходя из требований законодательства Республики Беларусь, Устава и локальных правовых актов Банка, а также с учетом международных и групповых 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 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.

Управление проектами

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

Главный фокус изменений направлен на создание уникального клиентского опыта и повышение операционной эффективности всех процессов Банка. В предстоящей перспективе продолжится концентрация усилий на том, что действительно важно клиентам и что позволяет им получить реальные измеримые преимущества, а также на реализации активностей по снижению затрат и улучшению качества процессов.

В рамках совершенствования управления продуктами и проектами в Банке продолжается Agile-трансформация с развитием применения гибких практик в командах и масштабированием на уровне компании.

Работа с данными

Одним из ключевых направлений развития направления работы с данными на горизонте до 2025 года будет выполнение работ по миграции действующих в Банке комплексов по хранению и обработке данных с вендорозависимых, устаревших и неподдерживаемых программно-аппаратных комплексов на современное технологическое решение, неподверженное «вендорлок», из семейства решений, применяемых в ПАО Сбербанк.

Банк продолжит свое развитие в применении современных высокотехнологических инструментов по работе с данными в обслуживании как внешних клиентов, так и внутренних. Для первых – поддерживая высокий уровень качества предоставляемых услуг и скорости принятия решений, для вторых – обеспечивая доступность используемых данных в принятии управленческих решений.

Кибербезопасность и противодействие мошенничеству

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.

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.

Маркетинг и PR

Главными стратегическими целями на предстоящий период являются:

- публичное позиционирование Банка, основанное на ключевых преимуществах;
 - использование комплексного пула маркетинговых инструментов для управления репутацией и поддержания устойчивой позиции среди лояльной аудитории, клиентов и партнеров и для привлечения новых сегментов целевой аудитории;
 - поддержание устойчивых, открытых взаимоотношений с медиа, блогосферой и лидерами мнений;
 - активная интеграция ESG-повестки в позиционирование Банка для поддержания сильного PR-бренда в комплексе.
- Запланированные маркетинговые мероприятия направлены на достижение ключевых целей Банка.

Приоритетными целями маркетинговой деятельности остаются:

1. Активное позиционирование и закрепление в публичном информационном пространстве образа Банка и его репутационного капитала с акцентом на ключевых преимуществах, которые выгодно отличают его от конкурентов.
2. Публичные проявления экспертизы Банка по актуальным вопросам или оценке важных событий сферы, партнерство в рамках бизнес-ивентов для демонстрации и повышения уровня экспертности и надежности Банка и выстраивании доверительных отношений с ЦА.
3. Демонстрация инновационных высокотехнологичных внутрикорпоративных и продуктовых решений для B2B- и B2C-сегментов и укрепление технологического лидерства.
4. Укрепление устойчивого образа одного из самых «зеленых» банков и эксперта в области ESG путем активной коммуникации в медиа с экоповесткой, поддержка ESG-направления образовательными и спортивными инициативами.

5. Выстраивание комплексной эффективной коммуникационной кампании, формулирование ключевых сообщений и инсайтов с учетом реальных потребностей и проблем клиента, требующих решения, для поддержания и повышения уровня лояльности к Банку среди сегментов потенциальной целевой аудитории.

6. Работа с имиджем новой штаб-квартиры Сбер Банка и с городской инфраструктурой, прилегающей к территории штаб-квартиры; гармоничное внедрение в городскую экосистему.

7. Укрепление HR-бренда и популяризация Банка через внутренний социальный капитал: привлечение к участию в PR-мероприятиях сотрудников, проекты с менторством.

8. Коллаборации с другими брендами для реализации кросс-проектов: поддержка и участие в подготовке обновленных существующих инициатив, а также выход к потенциальным партнерам с предложением о сотрудничестве.

В предстоящем периоде будет продолжено развитие основных направлений маркетинговой функции.

Кадровая политика и персонал

Развитие экосистемного мышления и 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 Банка, а команда и корпоративная культура выступают ключевыми конкурентными преимуществами Банка.

В основе HR-стратегии 2025 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.

Одним из приоритетов по-прежнему будет являться 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.

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

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 Банка, 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 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 управления и других заинтересованных лиц;
- обеспечение соблюдения законодательства Республики Беларусь, 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.

Организационная структура

Функционирование Банка осуществляется на основе организационной структуры, включающей центральный аппарат, региональные дирекции, подразделения центрального подчинения.

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

Организационная структура 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.

Дальнейшее развитие системы управления Банком будет направлено на совершенствование уже существующих элементов корпоративного управления с учетом руководства Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы корпоративного управления для банков» и лучших практик корпоративного управления, а также на развитие клиентоориентированной организационной модели, оптимизацию системы принятия решений, создание необходимых условий для рационального распределения функций, улучшения управляемости, минимизации рисков, повышение эффективности бизнеса Банка и качества обслуживания клиентов.

ESG и устойчивое развитие

Развивая свою многолетнюю практику корпоративной социальной ответственности, следуя растущему признанию ведущей роли финансовых организаций в обеспечении перехода к более устойчивым моделям развития, а также отвечая на запросы и ожидания своих инвесторов, акционеров, клиентов, сотрудников и общества в целом, Сбер Банк в 2020 году вслед за материнской компанией приступил к системной ESG-трансформации.

С учетом глобальных вызовов, включающих необходимость энергетической трансформации и перехода к низкоуглеродному развитию, обострение социальных проблем, ESG-трансформация является стратегическим выбором Банка и неотъемлемым условием долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Настоящая Стратегия предполагает интеграцию социальной, экологической, включая климатическую, и управленческой ответственности во все сферы деятельности Сбер Банка.

Стратегия закрепляет ключевые направления и цели в области ESG и устойчивого развития.

Банк выделяет для структурирования своей деятельности три сферы, соответствующие концепции устойчивого развития и ESG:

1. Environmental — окружающая среда;
2. Social — социальная сфера;
3. Governance and Prosperity — корпоративное управление и экономическое процветание.

Сбер Банк разделяет важность и стремится вносить вклад в достижение Целей в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций, принятых на международном уровне в 2015 году и являющихся основой для координации усилий правительств, бизнеса и гражданского общества в решении наиболее актуальных проблем человечества.

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.