



Утверждено
Протокол Наблюдательного совета
ОАО «БПС-Сбербанк»
28.04.2017 №12



Стратегический план развития до 2019 года

**Открытого акционерного общества «БПС-Сбербанк»
(ОАО «БПС-Сбербанк»)**

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ | 3 |
| ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И БАНКОВСКОГО РЫНКА | 5 |
| МИССИЯ И ЦЕННОСТИ | 8 |
| СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕМЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ | 11 |
| ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ | 13 |
| КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС..... | 15 |
| РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС..... | 19 |
| ОПЕРАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ..... | 22 |
| УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ..... | 24 |
| СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ | 26 |
| ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ..... | 28 |
| БАНКОВСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ..... | 29 |
| СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ..... | 31 |
| РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ..... | 33 |
| МАРКЕТИНГ И PR..... | 34 |
| КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЕРСОНАЛ..... | 36 |
| СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ..... | 38 |
| СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ | 40 |

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Сайт <http://www.bps-sberbank.by>

Полное наименование

→ Открытое акционерное общество «БПС-Сбербанк»

Сокращенное наименование

→ ОАО «БПС-Сбербанк»

Основной акционер

→ ПАО Сбербанк

Юридический адрес

→ Республика Беларусь, 220005, г. Минск, бул. 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

Кредитные рейтинги

→ Fitch B-, максимально возможный, исходя из рейтинга Республики Беларусь

Членство и участие Банка

- Ассоциация белорусских банков
- Белорусская Ассоциация участников рынка ценных бумаг
- 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
- Национальная платежная система БелКарт
- Международная платежная система American Express
- American Express Travel Related Services Company



БПС-СБЕРБАНК



Анализ рынков

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И БАНКОВСКОГО РЫНКА

- 1.** Основной фактор ухудшения макроэкономических условий – реализация внешних шоков
- 2.** Финансовое состояние предприятий ухудшилось, сократился объем инвестиций, что привело к резкому ухудшению качества кредитного портфеля в банковском секторе
- 3.** Несмотря на достижение стабилизации, системные риски для экономики остаются достаточно высокими
- 4.** Прогнозируются низкие темпы экономического роста
- 5.** Снижение инфляционных процессов и сбалансированный экономический рост станут факторами снижения процентных ставок, что при невысокой динамике объемных показателей будет оказывать давление на процентную маржу
- 6.** Конкуренция в банковском секторе продолжит нарастать

Среднесрочный прогноз развития макроэкономической ситуации

Развитие макроэкономической ситуации в среднесрочной перспективе будет определяться внешнеэкономической конъюнктурой, состоянием платежного баланса и внутренней экономической политикой властей.

Базовый сценарий

Прогноз основывается на следующих предпосылках:

- 1. Низкие темпы экономического роста**, обусловленные отсутствием факторов роста внутреннего спроса: дальнейшее сокращение инвестиций при стагнации потребления домохозяйств.
- 2. Сокращение дефицита счета текущих операций** платежного баланса, за счет роста экспорта при сохранении потребности в привлечении внешнего финансирования для погашения внешних заимствований.
- 3. Постепенное замедление уровня инфляции** ввиду сжатия внутреннего спроса и ограничения темпов роста денежного предложения со стороны регулятора.
- 4. Плавная девальвация** белорусского рубля для недопущения укрепления реального обменного курса с целью поддержания конкурентоспособности белорусских производителей.

Кризисный сценарий

Сценарий предполагает формирование новых шоков во внешнем секторе: изменение условий поставок нефти из РФ, снижение цен на нефть, дальнейшее ухудшение условий торговли, отток иностранного капитала.

Это приведет к формированию дефицита платежного баланса, что в условиях ограниченности резервов потребует корректировки внутреннего спроса.



БПС-СБЕРБАНК

Миссия и ценности

МИССИЯ И ЦЕННОСТИ

БПС-Сбербанк, развиваясь в рамках Группы Сбербанк, разделяет общую философию и продолжает транслировать миссию Группы в Республике Беларусь.

Наша миссия определяет смысл деятельности Банка и направляет нас на новые свершения. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели остаются основными приоритетами в процессе нашей ежедневной работы.

“Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты”

Мы продолжаем смотреть в будущее, не снижая амбиций. Цель наших устремлений – стать одной из лучших финансовых компаний мира в составе Группы Сбербанк.

Мы верим, что основное богатство Банка – наша команда. Помогая реализовывать личные и профессиональные цели каждого сотрудника, мы достигаем внутрикорпоративной гармонии. Наши сотрудники – единомышленники, сплоченные идеологией и общей системой ценностей.

Наша миссия и принципы работы остаются крепким фундаментом для наших ценностей, которые являются органичным продолжением ценностей Группы.

Наши ценности являются основным драйвером наших достижений, они направляют все наши действия и решения.

Каждая ценность – внутренний навигатор, способствующий реализации наших стратегических задач.

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 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.



БПС-СБЕРБАНК



Основные цели и задачи

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕМЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

С учетом изменившихся внешних условий мы трансформировали стратегические темы и усилили фокус на повышении устойчивости и стабильность потока доходов банка и работе с проблемными активами.

В центре нашего внимания по-прежнему остаются пять ключевых направлений.

1. С клиентом на всю жизнь

Модель бизнеса банка клиентоцентричная и вся наша деятельность направлена в первую очередь на создание нового и уникального опыта для наших клиентов. Мы являемся для наших клиентов надежным партнером, предлагаем лучшие сервисы и услуги, чтобы помочь клиентам добиться успеха в финансовом отношении.

При этом, понимая внешние угрозы и вызовы, мы стремимся к максимальной концентрации нашего бизнеса в целевых сегментах для того, чтобы сфокусировать усилия на формировании лучшего клиентского сервиса и продуктового предложения.

Развитие трансграничного бизнеса и участие в межнациональных проектах будут способствовать укреплению имиджа Банка как активного участника развития социально-экономического потенциала республики.

2. Команда и культура

Банк рассматривает развитие потенциала команды в качестве базового условия выполнения амбициозных стратегических целей и задач.

HR-политика будет направлена на формирование репутации Банка как лучшего работодателя на рынке. Для этого как в рамках общей групповой работы по развитию кадрового потенциала, так и внутри Банка мы будем выстраивать работу по обмену лучшими практиками и развитию сотрудников, а также по улучшению HR-цикла и коммуникаций.

3. Технологический прорыв

Для формирования комфортной среды для клиента, передовой системы поддержки и аналитики мы продолжим укрепление и развитие ИТ-компетенций с учетом потенциала действующих ИТ-компаний.

Использование технологий будет способствовать персонализации обслуживания и позволит получить знания об используемых клиентом продуктах, определить его текущие и будущие потребности. При организации каналов взаимодействия с клиентами, для учета информации, аналитики и отчетности, будут применяться только самые современные технологии.

Мы будем развивать и укреплять наши ИТ-компетенции для расширения возможностей по использованию Банка и дочерних компаний как ИТ-хаба для Группы и формирования «экспортных» ИТ-решений в рамках международного бизнеса Сбербанка.

4. Финансовая результативность

В рамках повышения финансовой результативности приоритетом для Банка, в первую очередь, является повышение устойчивости финансового результата и снижение его волатильности.

Приоритетной задачей в рамках данного направления является оптимизация рискованных активов, улучшение качества портфеля и ограничение риск-аппетита. Банк будет работать над достижением баланса значений ключевых риск-метрик и уровня доходности.

5. Зрелая организация

В рамках развития Банка как зрелой организации мы планируем существенное повышение уровня операционной эффективности как одного из драйверов роста финансовой результативности.

В управлении операционной эффективностью мы перейдем к модели постоянной работы по оптимизации операционных издержек как в условиях кризисных явлений, так и в стабильных макроэкономических условиях.

Развитие по всем пяти стратегическим темам с учетом усиления фокусов на отдельных клиентских сегментах, развитии трансграничного бизнеса, диджитализации сервисов, работе с проблемными активами и повышении операционной эффективности приведет к формированию Банка как передовой и эффективной финансовой компании с устойчивым доходным потоком.

ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ

Перспективы развития рынка финансовых услуг, ужесточение требований регулятора и рост конкуренции в основных сегментах требуют формирования сдержанной стратегии в части динамики объемных показателей при условии роста в предстоящем периоде исключительно за счет собственных источников для обеспечения выхода бизнеса на новый качественный уровень развития.

Достижение ключевых финансовых целей Стратегии предусматривает реализацию активностей по трем направлениям:

1. Снижение уровня рисков

Снижение уровня рисков и достижение баланса риск-аппетита и доходности бизнеса является приоритетной задачей для Банка.

Для снижения уровня риск-аппетита и выстраивания оптимальной системы управления рисками предусмотрена интеграция риск-функции в систему принятия решений.

2. Обеспечение устойчивости бизнеса

В предстоящем периоде Банк будет ориентироваться на органический рост бизнеса. В развитии бизнеса мы отдаем приоритет эффективности бизнеса над его объемами.

Ключевой задачей для нас является повышение устойчивости бизнес- модели и обеспечение выполнения как внутригрупповых, так и регуляторных требований к достаточности капитала.

3. Рост эффективности и доходности

Запланированные преобразования бизнес-модели Банка направлены, в первую очередь, на повышение устойчивости потока доходов.

Одним из факторов роста эффективности Банка будет повышение производительности бизнеса.

Наряду с повышением устойчивости и наращиванием доходной массы, Банк продолжит работу по оптимизации операционных расходов.



БПС-СБЕРБАНК

Корпоративный бизнес

КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

Банк традиционно имеет сильные позиции в корпоративном бизнесе.

Текущие рыночные условия работы банковского сектора в корпоративном бизнесе характеризуются:

- ▲ ухудшением финансового состояния корпоративных клиентов;
- ▲ необходимостью ограничения кредитных рисков и более жесткими подходами к формированию резервов;
- ▲ снижением деловой активности корпоративных клиентов;
- ▲ переходом клиентов в дистанционный канал обслуживания;
- ▲ ограниченным потенциалом традиционного банкинга.

В этих условиях Банк будет использовать потенциал уже имеющихся конкурентных преимуществ, уделяя при этом внимание развитию и созданию уникального клиентского опыта для белорусского рынка.

Фокусы развития

Крупнейший бизнес

Сегмент оказывает существенное влияние на формирование активов и пассивов 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.

С данным сегментом мы проводим работу по увеличению продуктового проникновения, а также расширяем кредитование по целевым отраслям.

Крупный бизнес

Крупные клиенты достаточно требовательны с точки зрения банковских процессов и оперативности принятия решений, уровня технологичности (развитие дистанционных каналов, сроки исполнения платежей и пр.).

С данными клиентами мы будем проводить работу по увеличению продуктового проникновения, привлечению новых клиентов, снижению

проблемной задолженности по текущему кредитному портфелю.

Средний бизнес

Важной составляющей наших действий в данном сегменте будет планируемая централизация клиентского и кредитного обслуживания, применение индивидуального подхода к клиентам.

Малый и микро бизнес

Данная категория клиентов требует упрощенных процедур кредитования с минимальными сроками рассмотрения и понятными требованиями к пакету документов.

В прогнозируемом периоде продолжится усиление конкуренции за счет:

- ▲ появления новых игроков;
- ▲ развития банковских технологий кредитования;
- ▲ активного роста Digital сервиса.

Развитие транзакционного бизнеса

Наша задача – удержать существующих клиентов, укрепить с ними взаимоотношения, что позволит максимально использовать потенциал существующей клиентской базы.

Планы: создать возможности просто, удобно и быстро использовать продукты нашего Банка, систему дистанционного банковского обслуживания.

Развитие торгового финансирования

Цель Банка – стать партнером для своих клиентов по сделкам с внешнеторговой составляющей, оказывающим полный спектр услуг по обслуживанию международных операций. В достижении поставленной цели особое внимание Банк будет уделять качеству предоставляемых услуг.

Взаимодействие с Группой

Лозунг Банка в рамках трансграничного финансирования: «Через БПС-Сбербанк любой клиент получает доступ к практически неограниченным возможностям Группы по всему миру». Планируется продолжить практику максимального использования потенциала и поддержки материнского банка, а также банков Группы.

Основное направление развития – реализация новых трансграничных проектов не только с поддержкой ПАО Сбербанк, но и напрямую между дочерними банками.

Работа с проблемными активами

В рамках программы оздоровления задолженности мы осуществим:

- ▲ завершение трансформации модели работы с проблемными активами корпоративных клиентов;
- ▲ включение в периметр работы с проблемными активами некредитной задолженности;
- ▲ направление фокуса внимания на потенциально проблемную задолженность.

Работа с сегментом FI

Основные драйверы роста – расчеты, межбанковское кредитование, валютно-обменные операции и операции торгового финансирования.

Участие Банка в составе Группы Сбербанк в реализации значимых республиканских проектов

Банк продолжит развивать взаимоотношения с компаниями госсектора, в том числе в рамках реализации проектов по финансированию оборотного капитала компаний и инвестиционных программ.

Приоритетными направлениями сотрудничества с госсектором является не только сохранение объемов финансирования, но и развитие передовых банковских технологий. Расширению торгово-экономических отношений в сфере интеграционных процессов будет способствовать реализация масштабных задач в рамках развития трансграничного и транзакционного бизнеса.



БПС-СБЕРБАНК



**Розничный
бизнес**

РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

Стратегия розничного бизнеса ориентирована на сбалансированный рост, повышение производительности. На рынке мы хотим стать лучшим Digital- банком.

Стабилизация операционной среды, снижение процентных ставок и увеличивающийся спрос на товары – основные факторы роста рынка ритейла в среднесрочной перспективе. При этом ключевым трендом розничного кредитования будет существенное увеличение конкуренции и развитие цифровых технологий.

Фокусы развития

Мы планируем стать **Лучшим Розничным Банком** на рынке, предлагающим клиентам лучшие продукты по разумным ценам, удобный и дружелюбный сервис там и тогда, где и когда клиенту нужно, ценящим отношения и превосходящим ожидания, обеспечивающим стабильную прибыль акционеру.

Накапливая историю взаимодействия и исследуя рынок, а также расширяя возможности по анализу информации, Банк будет выстраивать поведенческие модели и предлагать персонализированные предложения своим клиентам.

За счет развития технологий продаж планируется обеспечить высокий уровень кросс-продаж и расширение отношений с клиентами.

Взаимодействие с клиентами станет мультиканальным, планируется дифференциация каналов продаж.

Лучший зарплатный проект

Мы планируем создать новый комплексный продукт для юридических и физических лиц «Лучший зарплатный проект»:

- ▲ лучшее предложение для предприятия на рынке;
- ▲ лучшее предложение для собственника бизнеса, руководителей и топ-менеджеров предприятия;
- ▲ лучшее предложение для сотрудников предприятия.

Лучший Digital-банк

В рамках развития цифрового бизнеса Digital Banking и совершенствования продуктовой линейки запланирован ряд инициатив, которые позволят выйти на лидерские позиции по уровню цифровых услуг на белорусском рынке.

Построение эффективной транзакционной платформы

Главной целью транзакционного бизнеса становится создание единого центра по транзакционному обслуживанию как розничных, так и корпоративных клиентов, что является логичным продолжением процесса универсализации касс.

Основой единого центра транзакционного бизнеса является построение низкозатратной трехуровневой кассовой модели.

Инновационный КЦ

Огромный поток информации, изменение привычных способов коммуникации и повышение мобильности людей требуют соответствующих изменений в каналах обслуживания.

Для развития сервиса, повышения удобства и скорости получения информации клиентами в Контакт-центре продолжится развитие всех каналов коммуникации.

При этом лояльность клиентов как ключевой фактор конкурентоспособности будет в фокусе внимания Контакт-центра и будет подлежать ещё более глубокому и всестороннему анализу и оперативному управлению.

Синергия с Группой

Миграция розничного бизнеса в цифровую среду будет происходить в синергии с Группой Сбербанк: предполагается реализация ряда совместных инициатив.

В рамках Digital-стратегии планируется развитие партнерских проектов, направленных на рост объемов транзакций в удаленных каналах и повышение лояльности клиентов.

Фокус на лидерство в области уровня обслуживания

В рамках клиентоцентричной модели ведения бизнеса предусмотрено внедрение современных инструментов управления качеством сервиса, создание лучшего клиентского опыта, повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов, обеспечение максимальной вовлеченности работников Банка в процессы повышения уровня предоставляемого сервиса.



БПС-СБЕРБАНК



Операционная функция

ОПЕРАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ

Основная цель развития операционной функции – максимальная результативность, основанная на высокопроизводительном, масштабируемом под любые запросы бизнеса операционном производстве на базе эффективных процессов и передовых технологий.

Главной задачей Операционного офиса является автоматизация и оптимизация стандартизированных процессов и внедрение новых технологий.

Приоритетом в развитии будет использование инновационных инструментов в менеджменте, проактивная позиция по участию в проектах Группы, а также проектах, инициированных регулятором и государственными органами.

Функция кассово-инкассаторского направления выделена Банком в самостоятельный бизнес – создана аутсорсинговая компания ЗАО «НКФО «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ»

Дальнейшая цель стратегии развития функции – стать максимально эффективной для клиентов и результативной как для Банка, так и для Группы в целом.



БПС-СБЕРБАНК



Управление рисками

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Система управления рисками Банка является частью общей системы управления рисками Группы Сбербанк и направлена на обеспечение устойчивого развития Банка в рамках реализации Стратегии.

Основными целями и задачами системы управления рисками являются:

- * обеспечение/поддержание приемлемого уровня рисков;
- * обеспечение достаточности капитала для покрытия существенных рисков;
- * выявление, оценка, агрегирование существенных рисков Банка и контроль за их уровнем;
- * обеспечение эффективного распределения ресурсов для оптимизации соотношения риска / доходности.

В предстоящей перспективе планируется последовательное внедрение и совершенствование методов и процессов управления рисками, как на интегрированном уровне, так и на уровне отдельных видов риска.

Одним из приоритетов является формирование эффективной и отлаженной системы управления кредитным риском с целью значительного улучшения риск-метрик качества кредитного портфеля.

Учитывая необходимость увеличения роли Блока Риски при принятии решений и интеграции системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования стратегическими задачами развития являются:

- * внедрение дополнительных риск-метрик в процесс бизнес-планирования;
- * обеспечение возможности портфельного управления рисками посредством установления системы аппетита к риску, внедрения подходов к расчету экономического капитала и доходности с учетом риска (RAROC);
- * внедрение гибких и масштабируемых процессов оценки риска, унификация и автоматизация их инфраструктуры;
- * формирование риск-отчетности, позволяющей качественно и прозрачно отразить профиль риска Банка для эффективного принятия решений;

- * управление ценообразованием по розничным и корпоративным продуктам с учетом риска;
- * оптимизация системы управления рыночными рисками и рисками операций на финансовых рынках;
- * усиление функции второй линии защиты по рискам ALM и ликвидности;
- * реализация и 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;
- * формирование перечня аккредитованных исполнителей оценки.

Крайне важным является дальнейшее развитие риск-культуры в Банке, нацеленное на формирование единого понимания всеми сотрудниками:

- * приоритетных золотых правил риск-культуры, направленных на устранение «красных зон» в наиболее проблемных элементах риск-культуры;
- * целей и задач управления рисками;
- * необходимости оптимизации риск-доходности проводимых операций;
- * необходимости соблюдения лимитов и ограничений;
- * ответственности за принятие решений и рисков.

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

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Система внутреннего контроля является неотъемлемой частью деятельности Банка и обеспечивает надлежащий уровень финансовой надежности и информационной безопасности, соответствующий характеру и объемам осуществляемых банковских и иных операций (сделок) и иной деятельности.

Развитие внутреннего контроля в Банке и банковском холдинге ведется по следующим направлениям:

1. Совершенствование деятельности в соответствии с интегрированной концепцией по внутреннему контролю COSO;
2. Развитие методологии проверки направлений деятельности и бизнес-процессов Банка;
3. Повышение скорости принятия решений и реагирования на внешнюю информацию в Банке и банковском холдинге;
4. Развитие эффективных способов распространения информации;
5. Адаптация внутреннего контроля к подходам и требованиям ПАО Сбербанк.



БПС-СБЕРБАНК



Банковские технологии

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Развитие информационных технологий для реализации преобразования бизнес-модели банка является одной из наиболее важных стратегических задач.

Интеграция Банка в состав Группы Сбербанк, методологическая и технологическая поддержка материнского банка выступили поддерживающими факторами в развитии информационных систем и построении ИТ-ландшафта Банка.

С учетом достигнутых результатов основной упор в дорожной карте трансформации ИТ-инфраструктуры будет сделан на поддержку проектов с ИТ-составляющей по таким направлениям, как международный процессинг, лучший Digital, отчетность, системы принятия решений, а также на своевременную реализацию проектов, инициированных регулятором.

При этом все вновь внедряемые системы будут соответствовать стандартам и требованиям ПАО Сбербанк к построению целевой архитектуры приложений дочерних банков СНГ.

Особый статус в Стратегии имеет развитие ИТ компетенций с учетом оптимизации использования потенциала дочерней компании ЗАО «Сервис Деск».

БАНКОВСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Формируя единый центр управления изменениями, Банк продолжает совершенствование ключевых ее элементов, включая систему управления проектами, процессами и применение инструментов Производственной Системы Сбербанка (далее – ПСС).

Проектное управление

Приоритетами развития системы управления проектами являются:

- * мониторинг и аудит долгосрочных стратегических проектов Банка;
- * совершенствование инструментов управления Портфелем проектов;
- * усиление взаимодействия и синергии в рамках проектной деятельности на уровне Группы Сбербанк в части реализации Групповых проектов;
- * дальнейшее развитие проектных компетенций сотрудников;
- * использование Agile-подходов в системе управления проектами;
- * совершенствование подходов к планированию и бюджетированию проектов через механизм реализации предпроектов.

Развитие и совершенствование инновационной деятельности

Развитие инновационной деятельности в Банке направлено на формирование новых передовых технологий, совершенствование продуктов, сервисов и обслуживания клиентов, а также повышение технологичности внутренних процессов.

Приоритетами развития инновационной деятельности являются:

- * развитие механизмов работы с инициативными предложениями работников Банка
- * приоритезация работы с IT-инициативами: фокус на цифровые продукты и сервисы, а также инициативы, связанные с требованиями регулятора;
- * развитие корпоративной социальной сети: открытие профессиональных сообществ, создание и развитие баз лучших знаний и практик, работа с инициативами работников.

Процессное управление и ПСС

Ключевыми векторами развития Системы управления процессами и ПСС будут:

- * построение архитектуры процессов, системы мониторинга и анализа процессов на основе ключевых показателей;
- * развитие компетенций сотрудников по процессному управлению и применению инструментов ПСС 2.0;
- * оптимизация процессов через реализацию ПСС-проектов, наставничество в проектах «Зеленых поясов»;
- * развитие системы исследований «Голос внутреннего клиента»;
- * адаптация методологии Модели зрелости к существующим подходам материнского Банка.

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ

Учитывая рост количества транзакций в удаленных каналах и реализацию активностей в рамках развития Digital, критически важными становятся вопросы безопасности.

Банк уделяет особое внимание совершенствованию систем обеспечения безопасности в сегменте защиты средств клиентов от противоправных посягательств, совершаемых с использованием банковских карт, терминального оборудования и других средств электронного бизнеса.

В целях реализации эффективных мер защиты от противоправных посягательств на денежные средства Банка и клиентов в предстоящем периоде планируется:

1. Построение эффективной системы защиты Банка и клиентов от киберугроз на основе внедрения процесса «Противодействие внешнему и внутреннему мошенничеству» в соответствии с передовыми практиками ПАО Сбербанк;
2. Внедрение систем fraud-мониторинга в различных сегментах банковской деятельности.

Помимо совершенствования системы безопасности продолжится работа по информированию и предупреждению клиентов о возможных угрозах, мерах по защите персональных данных при пользовании удаленными каналами.



БПС-СБЕРБАНК



Региональная сеть

РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ

С учетом требований бизнеса, развития цифровых технологий и дистанционных каналов продаж в дальнейшем в качестве основной задачи реформирования региональной сети Банк видит развитие, синхронизацию и сбалансированность каналов продаж с целью обеспечения доступности, скорости и качества предоставления банковских услуг и продуктов.

В рамках работы по оптимизации региональной сети продолжится выполнение мероприятий Программы трансформации региональной сети в части перереформатирования и передислокации точек продаж Банка.

Реализуемые меры по трансформации региональной сети приведут к росту ее эффективности и обеспечат отсутствие нерентабельных точек продаж.

МАРКЕТИНГ И PR

Главной стратегической целью на предстоящий период является достижение синергетического эффекта от реализуемых направлений деятельности маркетинговой функции на качественно новом уровне.

Приоритетными целями маркетинговой деятельности являются:

- * повышение и поддержание конкурентоспособности Банка посредством предложения востребованных продуктов и услуг, позволяющих удовлетворить потребности клиентов;
- * максимальное удовлетворение требований клиентов различных сегментов по объему, структуре, качеству 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 массового сегмента к Банку и расширение присутствия Банка на рынке за счет участия в форумах, выставках, массовых мероприятиях, акциях и других 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, общественностью.



БПС-СБЕРБАНК



HR

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЕРСОНАЛ

Банк рассматривает развитие кадрового потенциала как одно из основных условий и конкурентных преимуществ, необходимых для выполнения стратегических целей и задач. Кадровая политика Банка направлена на привлечение, развитие и закрепление высококвалифицированных специалистов как в бизнес-направлениях, так и подразделениях поддержки, усиление мотивации персонала и стимулирование производительности труда, обеспечение престижности HR-бренда Банка на рынке труда.

Важнейшим вектором развития HR-службы является рост производительности труда и развитие команды за счет внедрения и применения современных HR-технологий и лучших практик на рынке.

Оптимизация штатно-организационной структуры

Совершенствование организационной структуры Банка будет направлено на построение единообразной клиентоориентированной структуры центрального аппарата и подразделений региональной сети, ориентацию бизнес-подразделений на обслуживание целевых групп клиентов, повышение эффективности бизнеса и минимизацию операционных рисков.

Поиск, подбор и адаптация персонала

Банк будет продолжать совершенствовать инструменты поиска и подбора персонала через электронные каналы, сотрудничать с учебными заведениями.

Скорейшему «вхождению» новых работников в должность будет способствовать внедрение и развитие адаптационных программ, тиражирование института наставничества в Банке.

Мотивация персонала

Мотивация – основной элемент HR-цикла Банка. Особое внимание будет уделяться развитию индивидуальных мотивационных схем, инструментам нематериальной мотивации персонала Банка и геймификации в бизнесе.

Корпоративные HR-программы и льготы, нематериальная мотивация

Основная задача системы нематериального стимулирования – повышение вовлеченности персонала, усиление уровня сплоченности и приверженности работников корпоративным ценностям, удержание и привлечение высококвалифицированного персонала, поддержание благоприятных условий труда и развития.

Обучение, развитие персонала и политика Банка в области кадровых назначений

Обучение персонала является составной частью стратегии развития Банка как самообучающейся организации, способной эффективно отвечать на изменения бизнес-среды путем создания новых технологий, овладения новыми знаниями и умениями, совершенствования конкретных поведенческих навыков сотрудников.

Кадровая политика направлена на подбор персонала с высоким образовательным уровнем, соответствующим квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям работников и руководителей Банка.

Система управления карьерой будет основываться, в первую очередь, на механизмах ротации персонала по принципу горизонтальной и вертикальной карьеры, в том числе и с учетом «карьерных лестниц» внутри Группы Сбербанк.

Корпоративная культура

В рамках реализации корпоративной культуры в Банке будет активно культивироваться идея инновационного развития, создания системы ценностей, основанных на инновациях.

Развитие корпоративной культуры в Банке направлено на создание атмосферы ответственности и вовлеченности, командного взаимодействия, нацеленного на достижение стратегических целей Банка.

Развитие HR-бренда

Развитие и поддержание HR-бренда Банка будет обеспечено как за счет успешной реализации запланированных преобразований в рамках кадровой политики, так и за счет реализации образовательных и исследовательских проектов, развития партнерских программ, формирования лояльности клиентов, привлечения компаний «start-up», социальной ответственности.

Комплексное применение перечисленных инструментов и HR-технологий позволит обеспечить необходимую поддержку функциональных блоков в процессе реализации целей и задач, определенных Стратегией, и будет способствовать достижению высокого уровня эффективности работы сотрудников.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

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

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

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

Организационная структура Банка разрабатывается в целях реализации стратегических параметров развития бизнеса и корпоративной модели управления.

Развитие организационной структуры Банка основывается на принципах централизации и автоматизации процессов, стандартизации и универсализации работ, постоянного роста производительности труда.

Дальнейшее развитие системы управления Банком будет направлено на совершенствование существующих элементов корпоративного управления, 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.



БПС-СБЕРБАНК

+ 99%

+ 88%

+ 57%

+ 33%

Реализация и риски Стратегии

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Осуществление преобразований и достижение всех намеченных целей во многом обеспечивается за счет налаживания эффективных механизмов реализации Стратегии.

Система управления реализацией Стратегии состоит из нескольких элементов.

Интеграция в систему управления

Эффективность реализации стратегических преобразований обеспечена за счет интеграции ключевых ориентиров с системой управления, включая процессы бизнес-планирования, системы мотивации и проектного управления.

Стратегии блоков

Стратегические цели будут развернуты посредством разработки бизнес-моделей ключевых блоков, планов подразделений. Таким образом, применение принципа каскадирования целей позволит детализировать стратегические ориентиры до локальных задач.

Система управления преобразованиями

Функционирование единой системы управления преобразованиями, позволит оперативно вырабатывать оптимальные решения, реализовывать мероприятия, направленные на развитие бизнеса и оптимизацию процессов. Система управления преобразованиями включает в себя систему управления проектами, процессами, применение инструментов ПСС.

Мониторинг и контроль

Контролируемость процессов позволяет повысить их управляемость и дает возможность координации усилий сотрудников Банка по достижению конечных целей.

Мониторинг текущего состояния предполагает возможность оперативного реагирования на изменение ситуации как внутри Банка, так и внешних факторов, координацию реализации Стратегии, выявления

возможных проблемных точек и локальных конфликтов интересов.

В ходе реализации Стратегии применяется система мониторинга, охватывающая все уровни управления, и соответствующая ей система контрольных показателей. Отчет о реализации Стратегии предоставляется на рассмотрение Наблюдательного совета на ежегодной основе.

Актуализация

В случае выявления в рамках мониторинга реализации Стратегии существенных факторов, влияющих на общий ход ее выполнения, в рамках процедуры бизнес-планирования может быть принято решение о необходимости актуализации и внесения корректировок.

Риски реализации Стратегии

Учитывая существенное влияние на достижение запланированных целей возможных рисков реализации Стратегии, Банк принимает меры по их минимизации.