



ГОДОВОЙ ОТЧЕТ / 2023

Содержание

3	ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ОАО «СБЕР БАНК»	28	ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ	52	ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ	84	РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК» ПО МСФО
5	ПОРТРЕТ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК»	29	КАРТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ	54	AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ	85	ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК» ПО МСФО
6	ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ	30	ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ	56	ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И КОМПЛАЕНС	86	ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ БАНКА
9	КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	31	РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ И ОБСЛУЖИВАНИЯ	57	СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	89	АНАЛИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА О ПРИБЫЛИ И УБЫТКАХ
10	ОБЗОР РЫНКА	32	ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС	58	КОМПЛАЕНС	91	АНАЛИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
11	МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	33	ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ	59	РАЗВИТИЕ HR		
13	БАНКОВСКИЙ СЕКТОР	35	РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ	62	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ		
14	КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС	37	ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ	63	ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ		
15	КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС В 2023 ГОДУ	38	КОРРЕСПОНДЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ	65	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОАО «СБЕР БАНК»		
16	КРЕДИТОВАНИЕ	39	ФОНДОВЫЙ РЫНОК	67	ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ		
17	РАЗВИТИЕ ММСБ	40	ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК	68	НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ		
18	РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТРАНЗАКЦИОННОГО БИЗНЕСА	40	РЫНОК ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ	69	КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА		
19	СЕРВИСНЫЕ ПРОДУКТЫ	41	РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ	70	КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ		
20	КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ	42	СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	71	АУДИТОРСКИЙ КОМИТЕТ		
21	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС	44	ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ	74	КОМИТЕТ ПО РИСКАМ		
22	РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС	45	РЕЗУЛЬТАТЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ 2023 ГОДА	76	КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ		
23	РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС В 2023 ГОДУ	46	РАБОТА С ДАННЫМИ, РАЗВИТИЕ AI/ DATA SCIENCE	77	ПРАВЛЕНИЕ		
24	РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ	48	IT-ТРАНСФОРМАЦИЯ	79	ПЕРЕЧЕНЬ КОМИТЕТОВ БАНКА		
25	КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ	49	РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	80	РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ		
26	ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ПРЕМИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ	50	ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	80	ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ		
27	РОЗНИЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ	51	ПРОЦЕССИНГОВЫЙ ЦЕНТР	81	ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ		
				82	РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ		
				83	РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ		

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



Обращение Председателя Правления ОАО «Сбер Банк»



Уважаемые акционеры, клиенты и партнеры!

В 2023 году экономическое развитие Беларуси можно охарактеризовать как процесс адаптации к новым внешним экономическим условиям, который выразился в относительно быстрой переориентации экспортных потоков и стимулирующей внутренней экономической политике.

Банковская система, несмотря на существенные вызовы и продолжающиеся санкционные ограничения, сохранила устойчивость и прибыльность.

Своевременно предпринятые Сбер Банком меры позволили эффективно вести деятельность, оказывать услуги и взаимодействовать с партнёрами в обновлённых реалиях.

За год полученная Банком прибыль превысила 217 млн рублей, рентабельность капитала составила 24,7%.

В условиях новой рыночной конъюнктуры Банк остаётся для клиентов надёжным партнёром и оказывает всестороннее содействие их бизнесу.

В отчётном году на финансирование реального сектора экономики направлено около 12 млрд рублей. Корпоративный кредитный портфель составил 1,9 млрд рублей.

Учитывая экономические тенденции и перспективы, Банк сфокусировался на обслуживании потока внешнеэкономических платежей клиентов в валютах дружественных стран, тем самым способствуя налаживанию и укреплению торговых цепочек республики.

Объём ВЭД-потока за товары и услуги в дружественных валютах вырос на 50% к уровню 2022 года. Росту ВЭД-потока способствовала продуктовая линейка Банка, в частности, пакет «Новые рынки» с безлимитом платежей в рублях, юанях и российских рублях, партнёрская программа «Совместная выгода» для работы с контрагентами в Российской Федерации.

Одним из приоритетных направлений в 2023 году стало развитие двухфакторного факторинга. Заключён ряд новых соглашений с факторами-нерезидентами, которые расширили возможности Банка по предоставлению импортного и экспортного факторинга по торговым договорам клиентов с Российской Федерацией. Объём реализованных выборок в рамках двухфакторного факторинга превысил 2,4 млрд росс. рублей.

В отчётном году продолжилось развитие Банка как профессионального участника рынка ценных бумаг. Объём портфеля облигаций, приобретённых Банком, составил 818 млн рублей.

Банк укрепляет и развивает партнёрские программы, позволяющие корпоративным клиентам увеличить эффективность бизнеса, повысить правовую грамотность.



Обращение Председателя Правления ОАО «Сбер Банк»

Клиентам Банка предоставлена возможность получить профессиональное партнёрское сопровождение по созданию своего интернет-магазина, интеграции с крупными маркетплейсами, оказанию юридических услуг, связанных с корпоративным, гражданским, хозяйственным, банковским, земельным, финансовым, административным правом, законодательством в сфере IT и других. Индивидуальные предприниматели могут пройти онлайн-курс и получить специальные знания по ведению предпринимательской деятельности, составлению налоговой и персонифицированной отчётности, учётной и другой документации.

Одним из значимых для Банка сегментов остаётся розничный бизнес. В 2023 году удалось переломить тренд оттока клиентов, связанный с санкционными ограничениями, и нарастить активную клиентскую базу. Объём кредитного портфеля физических лиц составил 926 млн рублей, прирост превысил 30%. Основной акцент был сделан на потребительское кредитование. Расширена возможность кредитования физических лиц с применением цифровых технологий.

В отчётном году продолжен вектор на модификацию продуктовой карточной линейки, наращивание качественных и количественных показателей эффективности карточного портфеля на базе национальной платёжной системы Белкарт. Запущен сервис «Программа лояльности». Искусственный интеллект анализирует историю транзакций каждого клиента и формирует персональную витрину покупок.

В региональной сети продолжено развитие SMART-office, усовершенствованы мобильные рабочие места менеджеров по продажам, оптимизирован пользовательский путь. Сбер Банк предлагает своим клиентам удобный и дружелюбный сервис, ценит долгосрочные взаимовыгодные отношения и стремится превосходить ожидания потребителей.

Банк стремится не только предоставить клиентам свои услуги, но и обеспечить им необходимые знания и навыки для эффективного управления и сохранения денежных средств. С учётом сохраняющегося количества случаев финансового мошенничества в отчётном году основной акцент мероприятий по финансовой грамотности сместился на обеспечение цифровой безопасности.

Учитывая возросшие риски киберугроз защита данных и кибербезопасность являются приоритетными направлениями деятельности Банка. Постоянно совершенствуются системы защиты данных клиентов, проводятся мероприятия по обеспечению безопасности операций и защиты информационных ресурсов Банка.

Высокий уровень цифровых компетенций и технологичности подтверждают награды Банка. В 2023 году мы признаны компанией года в области цифровизации процессов и цифровой трансформации, также проектом года в области информационной безопасности названы наши решения по интеграции антифрод-системы по версии конкурса «Лидеры цифровой экономики».

В отчётном году мы продолжили системную ESG-трансформацию. Сбер Банк, отвечая на запросы и ожидания акционеров, клиентов и сотрудников, помимо реализации бизнес-инициатив, вносит значительный вклад в устойчивое развитие общества в целом, реализуя и поддерживая инициативы в области образования, культуры, экологии и других областях. ESG-рейтинг на уровне AA, полученный в 2023 году, подтверждает, что деятельность Банка характеризуется очень высоким уровнем соблюдения принципов устойчивого развития при принятии ключевых управленческих решений в экологической, социальной и корпоративной сферах. Сбер Банк единственный в Республике Беларусь обладатель столь высокой рейтинговой оценки.

В заключение хочу поблагодарить наших клиентов, сотрудников, акционеров и партнёров за доверие к Сбер Банку, предлагаемым продуктам и сервисам. Доверие – важный фактор успеха в достижении поставленных целей. Мы ценим достигнутые результаты и ставим амбициозные цели, чтобы конвертировать Ваше доверие в безукоризненное качество сервиса. Выражаю искреннюю признательность за поддержку и плодотворное сотрудничество!

С уважением,

Председатель Правления
Игорь Меркулов



ПОРТРЕТ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК»

06

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

09

КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Общая информация

Полное наименование Банка:

Открытое акционерное общество «Сбер Банк»

Сокращенное наименование:

ОАО «Сбер Банк»

Основной акционер:

ПАО Сбербанк

Центральный офис Банка расположен по адресу:

Проспект Независимости, 32А-1, 220030,
г. Минск, Республика Беларусь

Региональная сеть:

56 точек продаж в 35 населенных пунктах



Региональная сеть

Брестская область 5

Витебская область 6

Гомельская область 10

Гродненская область 9

Минская область 7

город Минск 13

Могилевская область 6

Лицензии

Лицензия Национального банка Республики Беларусь на осуществление банковской деятельности от 08.02.2024 № 4.

Специальное разрешение Министерства финансов Республики Беларусь № 02200/5200-1246-1086 на право осуществления профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам, зарегистрировано в Едином реестре лицензий за № 39220000071147.

Акционерный капитал

Размер уставного фонда Банка 73,58 млн BYN.

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

Общее количество акционеров составляет 13 259 юридических и физических лиц.

Структура акционерного капитала



Положение Банка на финансовом рынке Республики Беларусь (на 01.01.2024)

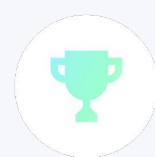
Показатель	Доля на рынке	Позиция
Активы	4,3%	6
Нормативный капитал	4,4%	7
Кредиты ЮЛ (с корпооблигациями)	3,7%	7
Кредиты ФЛ (без учета льготных)	5,7%	4
Средства ЮЛ	5,6%	6
Средства ФЛ	4,5%	6
Прибыль	7,4%	4



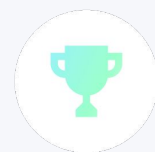
Награды ОАО «Сбер Банк» в 2023 году

РЕСПУБЛИКАНСКИЙ КОНКУРС «ЛИДЕРЫ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ – 2023»

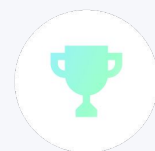
НОМИНАЦИЯ



«КОМПАНИЯ ГОДА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ПРОЦЕССОВ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»



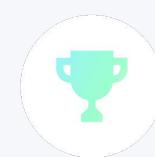
«ЦИФРОВОЙ СЕРВИС ГОДА»



«РЕАЛИЗОВАННЫЙ ПРОЕКТ ГОДА В ОБЛАСТИ
ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ»

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРЕМИЯ BEST OFFICE AWARDS*

НОМИНАЦИЯ



«ЗАРУБЕЖНЫЙ ПРОЕКТ»

* Главная профессиональная награда в области дизайна
корпоративных интерьеров на территории Восточной Европы,
России и стран СНГ



Ключевые финансовые результаты

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

5,2 МЛРД RUB
АКТИВЫ

888,1 МЛН RUB
КАПИТАЛ

217,2 МЛН RUB
ПРИБЫЛЬ

20,6 %
ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА

426,5 МЛН RUB
ЧОД

689,4 ТЫС.
КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

24,7 %
ROE

459,4 ТЫС.
КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ
ЦИФРОВЫХ УКО

52,7 %
CIR

55,7 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ ЦИФРОВЫХ УКО



ОБЗОР РЫНКА

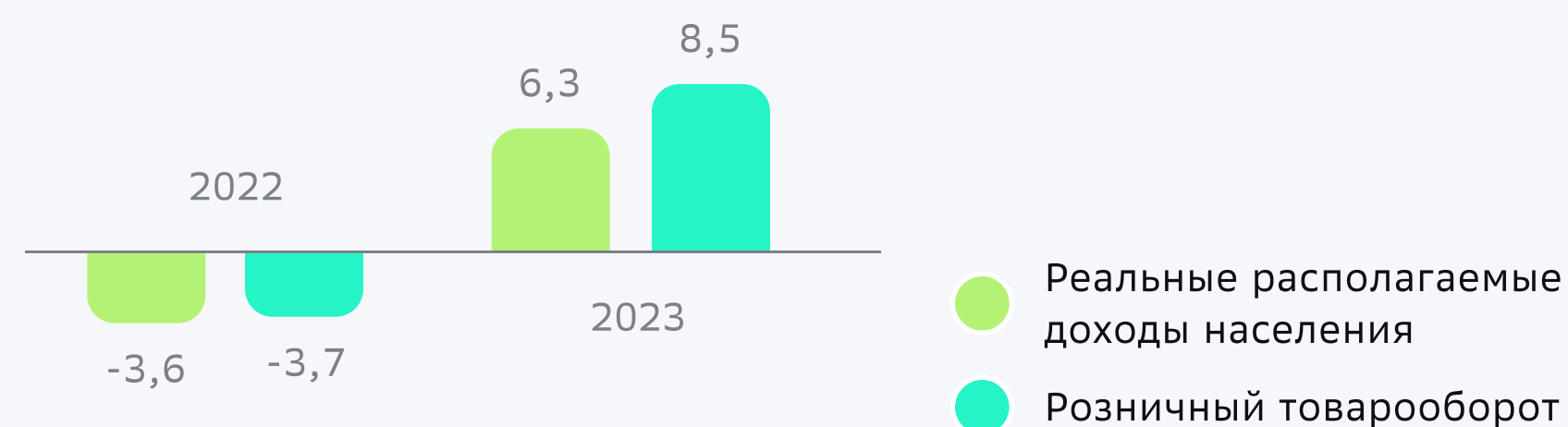
- 11 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ
- 13 БАНКОВСКИЙ СЕКТОР



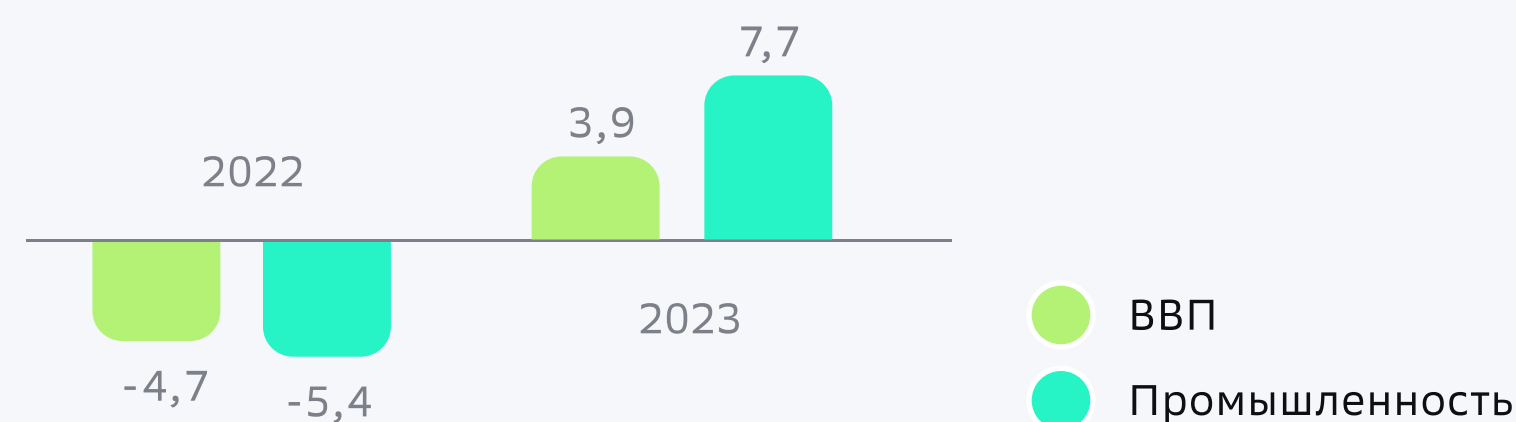
Макроэкономические условия в Республике Беларусь

Основная черта функционирования экономики Беларуси в 2023 году – процесс адаптации к новым внешним экономическим условиям, который выразился в относительно быстрой переориентации экспортных потоков и стимулирующей внутренней экономической политике. Кроме того, существенное влияние на динамику основных макроэкономических показателей оказывала низкая база 2022 года.

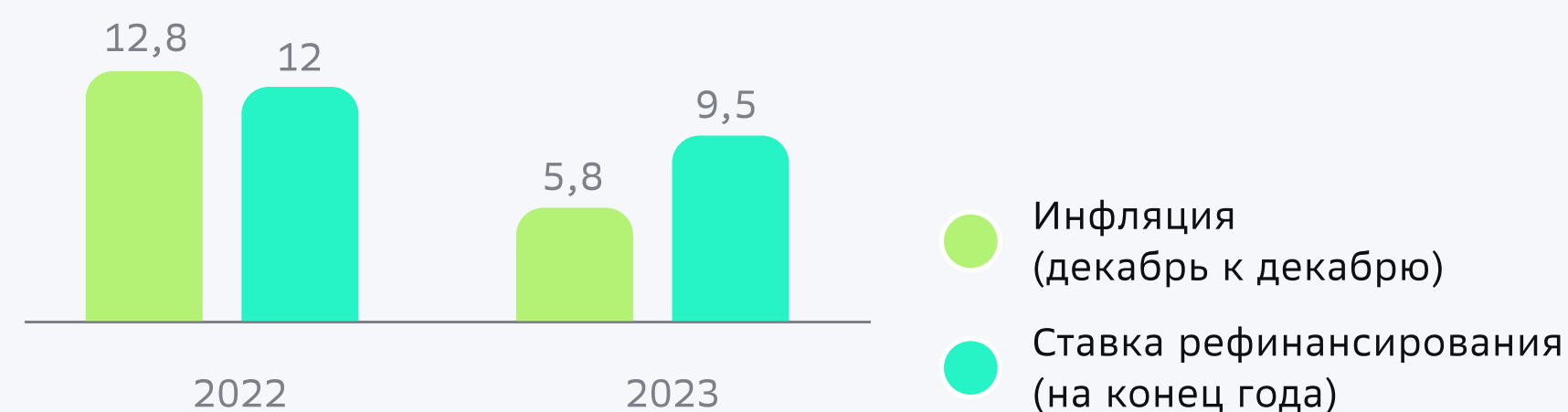
Доходы населения и розничный товарооборот, прирост %



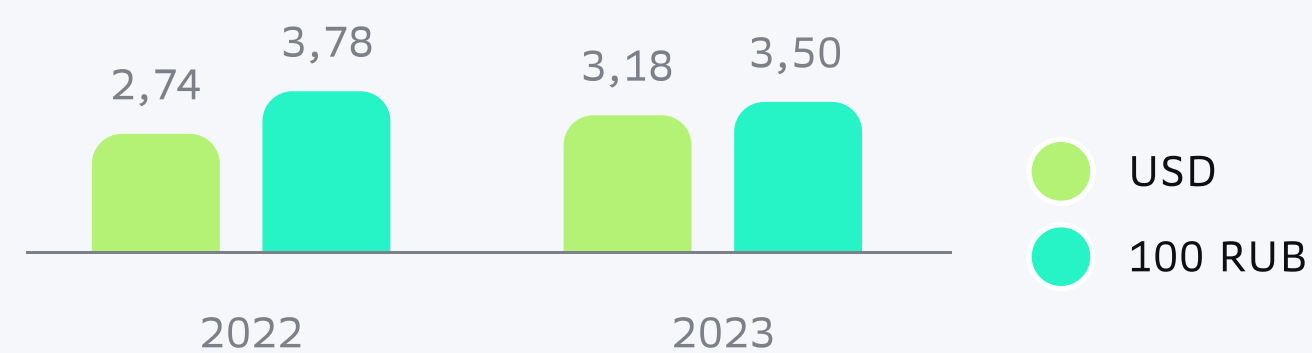
Динамика реального ВВП и промышленного производства, %



Инфляция и ставка рефинансирования, %



Курс белорусского рубля, на конец года



Сальдо внешней торговли товарами и услугами, млрд USD





Макроэкономические условия в Республике Беларусь

По результатам 2023 года положительное сальдо внешней торговли товарами и услугами составило 0,5 млрд USD.

Основной вклад в экономический рост оказало стимулирование внутреннего спроса.

Инвестиции в основной капитал выросли на 14,8%. При этом, строительно-монтажные работы увеличились на 8,1%, затраты на приобретение оборудования — на 32%.

Жёсткие административные меры в области ценообразования обусловили уровень инфляции в размере 5,8%. На фоне роста номинальных заработных плат (на 18,6% декабрь 2023 к декабрю 2022) относительно низкие темпы инфляции позволили обеспечить рост реальных располагаемых доходов населения на 6,3%.

В результате роста доходов, умеренного уровня инфляции и отложенного платёжеспособного спроса со стороны населения розничный товарооборот вырос на 8,5%.

Ввиду замедления интенсивности инфляционных процессов и в целях стимулирования экономической активности в 2023 году регулятором была снижена ставка рефинансирования с 12% годовых до 9,5% годовых.

За год золотовалютные резервы выросли на 197,9 млн USD, главным образом, за счёт увеличения стоимости монетарного золота (на 440,8 млн USD).

Под влиянием волатильности российского рубля за 2023 год белорусский рубль ослабился к доллару на 16,1% и укрепился к российскому рублю на 7,5%.

В 2023 году промышленное производство увеличилось на 7,7%, реальный ВВП — на 3,9%.

Банковский сектор

По итогам 2023 года банковская система сохранила устойчивость и прибыльность, несмотря на существенные вызовы и продолжающиеся санкционные ограничения.

127,6

млрд BYN

АКТИВЫ

+21,7%

21,7

млрд BYN

КАПИТАЛ

+15,4%

2 940

млн BYN

ПРИБЫЛЬ

+40,1%

За отчётный год активы банковской системы увеличились на 21,7% и составили 127,6 млрд BYN. Основной прирост активов обеспечен государственными банками.

Прибыль банковского сектора по сравнению с прошлым годом выросла более чем на 40% и превысила 2,9 млрд BYN. Основной драйвер роста прибыли — снижение отчислений в резервы на 55,4%.

Рентабельность активов банковской системы составила 2,5%, нормативного капитала — 15,8%.

Задолженность по кредитам, выданным секторам экономики, увеличилась на 17,4% до 72,8 млрд BYN.

Совокупный кредитный портфель юридических лиц составил 52,4 млрд BYN, прирост 16,1% за счёт кредитования в национальной валюте.

Кредиты физических лиц выросли на 20,9%. Драйвер кредитования населения в банковской системе — потребительское кредитование (+39,7%).

Депозиты, размещённые в банках, за год увеличились на 22,1%. Депозиты юридических лиц выросли на 20,3%, в основном, за счёт распределения средств бюджета в конце года и превысили 35 млрд BYN. Средства населения увеличились на 24,2% за счёт текущих счётов в национальной валюте.

Доля необслуживаемых активов в активах, подверженных кредитному риску, на 1 января 2024 года составила 5% (- 0,1п.п.).



КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

- 15 КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС В 2023 ГОДУ
- 16 КРЕДИТОВАНИЕ
- 17 РАЗВИТИЕ ММСБ
- 18 РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТРАНЗАКЦИОННОГО БИЗНЕСА
- 19 СЕРВИСНЫЕ ПРОДУКТЫ
- 20 КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ
- 21 МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС



Корпоративный бизнес в 2023 году

42,5 тыс.
АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

57 %
NPS

9,1 балла
CSI

48,2 %
MAU

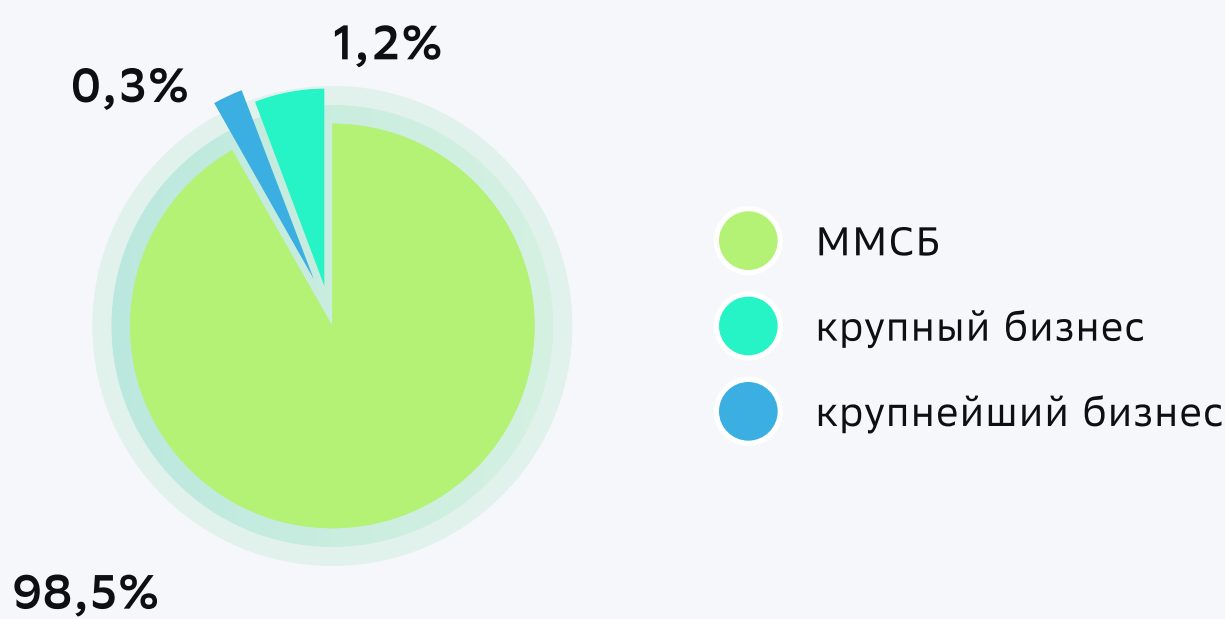
7 место
ПО КРЕДИТОВАНИЮ
КОРПОРАТИВНЫХ
КЛИЕНТОВ

1,9 млрд руб.
КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

2,2 млрд руб.
СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ

342 млн USD
ОБЪЕМ СДЕЛОК
ТОРГОВОГО
ФИНАНСИРОВАНИЯ

Структура клиентской базы





Кредитование

1,9 МЛРД BYN

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ
(С УЧЁТОМ КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ)

Структура кредитного портфеля



В 2023 году продолжено развитие и совершенствование процесса кредитования корпоративных клиентов.

В сегменте ММБ запущены новые кредитные продукты и расширены возможности действующих:

- digital продукт E2E «ONE CLICK» (микровердрафт) с полной автоматизацией процесса — оформление осуществляется в режиме онлайн без посещения офиса Банка, решение принимается в течение 15 минут;
- Welcome-кредит для нового бизнеса клиентов, с момента государственной регистрации которых прошло не более 1 календарного года — оформление осуществляется без посещения офиса Банка, решение принимается на основании соответствия клиента минимальным требованиям Банка, предоставление отчётности и обеспечения не требуется;
- по кредитному продукту «Бизнес-Экспресс» (микрокредит) предоставлена возможность финансирования Неклиентов Банка путём направления предодобренного предложения по финансированию, формирование предложений осуществляется на основании транзакционных данных по кредитным сделкам клиентов Банка, предоставление кредита осуществляется под поручительство, решение принимается по упрощённой процедуре без проведения анализа финансовой отчётности.

Оптимизирован действующий кредитный процесс — расширен перечень ОКЭД лизингополучателей, финансируемых с кредитной поддержкой Банка, введена градация по объёму анализа лизингополучателей в зависимости от видов имущества, ликвидности и размера аванса.

Сокращено время предоставления финансирования клиенту под уступаемые требования — в промышленную эксплуатацию введён модуль по сопровождению операций факторинга. Продуктовая линейка включает скрытый факторинг с правом регресса, открытый факторинг с правом/без права регресса, экспортный факторинг в рамках Указа Президента Республики Беларусь № 534. Широта линейки позволила Банку комплексно охватить потребности клиентов и к концу года сформировать факторинговый портфель в размере 75 млн BYN в эквиваленте.

В рамках перехода на использование ESG-принципов внедрён перечень ковенантов (ESG-условий), подлежащих включению в кредитную документацию по сделкам проектного финансирования и инвестиционным кредитам.



Развитие ММСБ

41,8 ТЫС.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

615 МЛН РУБ

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Развитие микро, малого и среднего бизнеса (далее — ММСБ) является для Банка приоритетным направлением. Нарращивание клиентской базы в данном сегменте позволяет существенно диверсифицировать риски, обеспечивая при этом высокий уровень маржинальности. Несмотря на санкционные ограничения, в отчётном году Банк не только смог удержать активную клиентскую базу ММСБ, но и нарастить количество активных клиентов, увеличив долю в системе до 11,2%.

Стратегической целью Банка в 2023 году являлся рост ключевых (высокодоходных) клиентов малого бизнеса. Комплекс мероприятий по привлечению новых клиентов, развитие кредитования, ВЭД обеспечили за год чистый прирост ключевой клиентской базы на 7% до 8,8 тысяч клиентов.

Удельный вес кредитной задолженности клиентов сегмента ММСБ в общем объёме корпоративного кредитного портфеля составил 29%.

Продолжена работа по развитию удалённых каналов привлечения клиентов. Доля партнёрского канала по состоянию на 01.01.2024 составила 37,9%.

Развитие кредитных продуктов Банка позволило нарастить объём финансирования клиентов. Темп роста кредитного портфеля сегментов ММСБ выше темпов роста в целом по банковской системе, а по объёму кредитного портфеля клиентов — индивидуальных предпринимателей в BYN Банк занял первое место в банковской системе.



Развитие дистанционного банковского обслуживания и транзакционного бизнеса

Важным направлением в развитии транзакционного бизнеса является внедрение новых сервисов дистанционного банковского обслуживания СББОЛ для корпоративных клиентов. В 2023 году пользователям СББОЛ стали доступны:

- функционал по заказу и предоставлению справок в электронном виде;
- ролевая модель в рамках компании;
- витрина договоров по транзакционным продуктам;
- присоединение к реферальной программе;
- функционал по быстрому оповещению клиентов об отклонении документов;
- вход по ЭЦП;
- существенно расширен функционал мобильного приложения на ОС Android (проведение платежей через СМП, переписка с Банком, платежи в иностранной валюте, сведения о поступивших средствах по валютной операции).

С целью наращивания клиентской базы в течение года проводилась Акция «Тест-драйв для бизнеса» для юридических лиц малого и микро-бизнеса, индивидуальных предпринимателей, которые открывают впервые в ОАО «Сбер Банк» текущий (расчётный) банковский счёт в белорусских рублях. Участникам Акции предоставляется возможность при открытии текущего счета в белорусских рублях подключиться к пакетам услуг с минимальной абонентской платой.

В поддержку ВЭД, Банк запустил новый пакет услуг расчётно-кассового обслуживания «Новые рынки», который включает неограниченное количество платежей в BYN, CNY и RUB в рамках Группы.

Проведена значительная работа по улучшению и развитию услуги эквайринга:

- выведен на рынок новый продукт для торгового эквайринга «Смарт-касса Сбер Банка» (платёжный терминал с программной кассой и принтером чеков) в партнёрстве с поставщиком оборудования и оператором программной кассы;
- внедрена модель монетизации «Условно-бесплатный терминал» (при невыполнении клиентом требований к ежемесячному безналичному обороту взимается дополнительная фиксированная комиссия за каждый терминал или мобильное приложение);
- доработано мобильное приложение для принятия платежей «SBPOS», которое заменяет POS-терминал (добавлен раздел для отзывов и предложений, реализован вход по биометрическим данным, реализована совместимость с Harmony OS, проведены работы по устранению уязвимостей, проведена подготовка к сертификации в НСПК Мир и др.);
- для клиентов стали доступны новые дистанционные сервисы в СББОЛ (регистрация терминала, изменение регистрационных данных терминалов, мерчантов, платёжных реквизитов договора, витрина договоров и терминалов);
- организована замена терминального оборудования, установленного у клиентов за счёт средств Банка и зарегистрированного в БПЦ, на смарт-кассы Сбер Банка.



Сервисные продукты

В рамках создания и развития экосистемы, повышения качества банковского обслуживания для корпоративных клиентов:

- внедрён новый сервис для ежедневной загрузки информации о выполненных заказах, на основании которой автоматически формируются кассовые документы и платёжные инструкции для курьеров, оказывающих услуги по доставке продуктов питания из торговых сетей и ресторанов за наличный расчёт. Сервис позволил обеспечить высокую скорость оформления документов для курьеров при обращении в Банк для перевода средств в адрес бенефициаров;
- в СББОЛ реализована доработка, которая позволила запустить программный модуль для заправки электромобилей. Доработка помогает пользователям электрозаправок в «Личном кабинете» модуля просматривать в онлайн режиме остатки денежных средств на балансе, историю расходов и поступлений за выбранный промежуток времени;
- бизнес-клиентам обеспечена доступность правовой поддержки и возможность получить от партнёра Банка скидку в размере 20% на все юридические услуги, связанные с корпоративным, гражданским, хозяйственным, банковским, земельным, финансовым, административным правом, законодательством в сфере IT и т.д.

Клиентам Банка, подключённым к пакетам услуг РКО «Торгуй онлайн», «Предприниматель Плюс» и «Новые рынки», предоставлена возможность получить профессиональное партнёрское сопровождение:

- по созданию своего интернет-магазина, интеграции со всеми крупными маркетплейсами на условиях специального ценового предложения и free trial на платформе управления онлайн-торговлей InSales.by, которая входит в экосистему ПАО Сбербанк;
- бесплатную информационно-консультационную поддержку по работе с маркетплейсами Ozon и Wildberries у технологического партнёра Ozon.ru в Беларуси — Агентства интернет-маркетинга Qmedia.

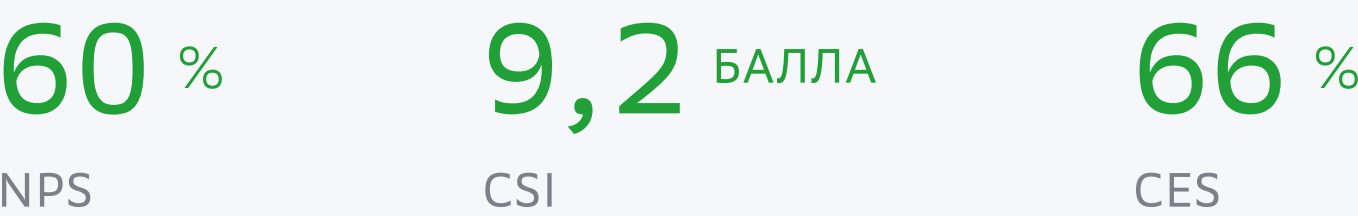
В партнёрстве со страховыми компаниями клиентам предлагается широкая линейка программ (страхование медицинских расходов, страхование транспортных средств «Автокаско», страхование имущества юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и гражданской ответственности его пользователей, страхование рисков, связанных с использованием банковских платёжных карточек).

Клиентам Банка — индивидуальным предпринимателям, подключённым к пакету услуг РКО «Предприниматель-Эксперт», в партнёрстве с РУП «Информационно-издательский центр по налогам и сборам» предоставлена возможность пройти онлайн-курс «О налогах и не только для ИП простыми словами» и получить специальные знания по ведению предпринимательской деятельности, составлению налоговой и персонифицированной отчётности, учётной и другой документации.

С целью повышения безопасности и укрепления деловых отношений клиентов Банка и их контрагентов проводится Акция «Проверь контрагента», в рамках которой корпоративные клиенты имеют возможность проверить до 30 потенциальных партнёров в месяц из Беларуси, Молдовы, Казахстана, России и Киргизии. Сервис помогает клиенту оценить экономические и иные риски в отношении своего контрагента и принять соответствующее управленческое решение при проведении платежей в СДБО «СББОЛ».



Клиентский опыт



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

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

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

На конец 2023 года лояльность корпоративных клиентов Банку (NPS) составила 60%, индекс общей удовлетворённости корпоративных клиентов работой Банка (CSI) – 9,2 балла. При этом индекс клиентских усилий (CES) составил 66%.

По направлению «Клиентский опыт» Банком используются передовые технологии решения бизнес-задач, ориентированные на клиентов: методология дизайн-мышления, построение карт клиентских путей, редизайн клиентских путей, проведение онлайн-опросов, речевая аналитика. Клиенту, его нуждам и потребностям уделяется значительное внимание.

Банк нацелен на построение долгосрочных отношений с клиентом и помощь в решении его вопросов. Данные подходы позволяют совершенствовать работу по продуктам и сервисам, основываясь на мнении клиентов и укреплении взаимоотношений с ними.

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



Международный бизнес

342 млн USD

ОБЪЕМ СДЕЛОК ТОРГОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

>400 сделок

В отчётном году Банк традиционно уделял внимание развитию отношений с финансовыми институтами и расширению сети банков-партнёров.

Список банков-партнёров в области торгового финансирования пополнился новыми именами.

Рядом действующих иностранных банков увеличены по сумме и сроку лимиты кредитного риска на операции торгового финансирования и установлены отдельные лимиты на фондируемые операции с целью реализации совместных сделок целевого финансирования торговых операций корпоративных клиентов Банка со срочностью до 10 лет.

Заключены новые рамочные соглашения о целевых кредитах и впервые привлечены целевые ресурсы в китайских юанях.

Общий объём сделок торгового финансирования (аккредитивы, гарантии, двусторонние кредиты на цели торгового финансирования, двухфакторный факторинг) по сравнению с 2022 годом значительно увеличился и составил 342 млн USD в эквиваленте. Реализовано более 400 сделок.

Одним из приоритетных направлений в 2023 году стало развитие двухфакторного факторинга. Усовершенствованы соответствующие спецификации кредитного продукта, заключён ряд новых соглашений с факторами-нерезидентами, которые расширили возможности Банка по предоставлению импортного и экспортного факторинга по торговым договорам клиентов с Российской Федерацией. Объём реализованных выборок в рамках двухфакторного факторинга по сравнению с прошлым годом увеличился в 10 раз и превысил 2,4 млрд RUB.

Значительное внимание было уделено дальнейшей адаптации базовых продуктов торгового финансирования под потребности клиентов и новшества законодательства. Для повышения удовлетворённости корпоративных клиентов существенно доработаны спецификации по гарантиям для клиентов всех сегментов в рамках стандартной кредитной процедуры (улучшены условия выдачи и продления гарантий в рамках невозобновляемого лимита, смягчены требования к клиентам и обеспечению сделок, введено понятие туристических гарантий).

В отчётном году ОАО «Сбер Банк» был назначен банком-агентом по трём новым договорам, заключённым между Правительством Республики Беларусь и иностранными банками, лизинговыми компаниями в рамках Указа Президента Республики Беларусь № 466.



РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

- 23 РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС В 2023 ГОДУ
- 24 РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ
- 25 КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ
- 26 ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ПРЕМИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ
- 27 РОЗНИЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ
- 28 ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ
- 29 КАРТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ
- 30 ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ
- 31 РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ И ОБСЛУЖИВАНИЯ
- 32 ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС



Розничный бизнес в 2023 году

4 МЕСТО
НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

926 МЛН BYN
КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

5,7 %
ДОЛЯ ПО РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТАМ
(БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНОГО)

1 383 МЛН BYN
СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ

4,5 %
ДОЛЯ ПО ДЕПОЗИТАМ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

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

1,4 МЛН
КАРТ В ОБРАЩЕНИИ

7 %
ДОЛЯ РЫНКА ПО ОБЪЕМУ ПОРТФЕЛЯ
БАНКОВСКИХ КАРТ

647 ТЫС.
АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

430 ТЫС.
MAU

55,3 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ В DIGITAL:
34,8% – ДОЛЯ ПРОДАЖ СБОЛ (БЕЗ УЧЕТА ДРУГИХ КАНАЛОВ)
17,2% – ДОЛЯ ПРОДАЖ RHYGITAL (С ОФОРМЛЕНИЕМ В СБОЛ)
3,3% – ДОЛЯ ПРОДАЖ ПАРТНЕРСКОГО КАНАЛА
(ПАРТНЕРСКОЕ ОНЛАЙН-КРЕДИТОВАНИЕ)



Розничные клиенты

647 тыс.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

В 2023 году база активных розничных клиентов увеличилась до 647 тысяч клиентов. При этом усиливается роль digital-каналов в части привлечения новых клиентов: ~42% пользователей становятся клиентами Банка онлайн.

Важным направлением развития отношений с клиентами является персонализация. Накопление знаний о клиенте, использование передовых инструментов клиентской аналитики и обработки данных позволяют персонализировать продукты, сервисы и коммуникации с клиентами.

Важную роль в выстраивании аналитики играет использование Machine Learning. В 2023 году разработано 5 ML-моделей, прогнозирующих отклики клиентов на предложения, персональные категории программы лояльности, платежи в СберБанк Онлайн и места покупок клиентов.



Клиентский опыт

75 %

NPS

Сбер Банк предлагает своим клиентам удобный и дружелюбный сервис, ценит долгосрочные взаимовыгодные отношения и стремится превосходить ожидания потребителей. Особая роль при изучении голоса клиента отводится проведению регулярных маркетинговых исследований и анализу обращений клиентов.

Для замера текущего уровня предоставляемого клиентам сервиса, определения потребностей и потенциальных предпочтений клиентов в Банке применяются современные подходы и инструменты. На регулярной основе проводятся исследования качества обслуживания по всем точкам взаимодействия клиента с Банком (замер индексов NPS, CSI, CES, TRIM). В целях мотивации руководителей и специалистов каналов на предоставление клиентам сервиса самого высокого уровня показатели клиентского опыта включены в перечень ключевых метрик.

С целью эффективного решения бизнес-задач, разработки новых и совершенствования действующих продуктов и сервисов Банка на основе потребностей целевой аудитории применяются современные исследовательские методики: глубинные интервью, фокус-групповые дискуссии, UX/UI тестирования, креативные сессии с участием пользователей и продуктовых команд в рамках Sber Product Day. Данные подходы позволяют проектировать продукты и сервисы Банка исходя из актуальных жизненных ситуаций и предпочтений клиентов.

Повышение качества обслуживания клиентов формируется чётко выстроенной работой по рассмотрению и анализу поступающих обращений, внедрению доработок на основе обратной связи клиентов. С целью повышения удовлетворённости клиентов процессом рассмотрения обращений используется инструмент мониторинга качества, в рамках которого оценивается соблюдение требований законодательства и локальных правовых актов Банка, что влияет на эффективность выполнения функций исполнителями по обращениям.

Банк стремится не только предоставить клиентам свои услуги, но и обеспечить им необходимые знания и навыки для эффективного управления и сохранения денежных средств. Клиентам предлагается участие в различных встречах, направленных на обучение и развитие финансовой грамотности.

Всего в 2023 году в обучающих мероприятиях Банка приняли участие более 1 500 человек. Основной фокус таких встреч направлен на пенсионеров, детей и молодёжь. Проводимые мероприятия способствуют приобретению необходимых знаний в области финансов и информационной безопасности.

С учётом сохраняющегося количества случаев финансового мошенничества в отчётном году основной акцент мероприятий по финансовой грамотности сместился на обеспечение цифровой безопасности. Банком разработаны видеоматериалы, иллюстрирующие актуальные мошеннические схемы.

Сотрудничество с Национальным банком, Министерством образования и ведущими ВУЗами страны позволяет создать благоприятную среду для поддержки образовательных и информационных мероприятий.



Обслуживание клиентов премиальных сегментов

В 2023 году ОАО «Сбер Банк» продолжил развитие направления премиального обслуживания розничных клиентов, предлагая персональное банковское обслуживание в офисе специального формата СберПервый (г. Минск), 23 зонах СберПремьер и в канале Дистанционный СберПремьер.

Работа с клиентами премиальных сегментов была направлена на улучшение качества обслуживания с ростом продуктового проникновения по итогам года в сегменте «Значимый клиент» – на 2%, в сегменте «Состоятельный клиент» – на 6,25%.

В рамках развития направления премиального обслуживания клиентов реализованы следующие мероприятия:

- утверждена Стратегия развития модели СберПремьер, в соответствии с которой доля канала Дистанционный СберПремьер по клиентской базе увеличена на 15,9%;
- внедрена система контроля качества сервиса и продаж в канале Дистанционный СберПремьер с утверждением Стандарта обслуживания клиентов;
- проведена серия обучающих мероприятий, в том числе с привлечением внешнего бизнес-тренера для повышения компетенций и навыков персональных менеджеров;
- разработан дизайн-проект нового VIP-офиса СберПервый и реализован комплекс мероприятий для открытия премиального подразделения на новой локации по адресу: г. Минск, пр. Независимости, 32А-1;
- реализован редизайн раздела СберПремьер и обновлены отдельные подразделы СберПервый на сайте Банка;
- внедрена практика проведения регулярного исследования удовлетворённости клиентов сегментов «Значимый клиент» и «Состоятельный клиент» обслуживанием после посещения офиса Банка: Constantly tracking CSI;

- обновлены карточные продукты для премиальных клиентов: комплексный пакет услуг СберПервый и премиальная платёжная карточка на базе платёжной системы БЕЛКАРТ «Ultra Card»;

- линейка премиальных продуктов пополнена новым депозитом в национальной валюте «Премиум Управляй» и депозитным продуктом в китайских юанях «Премиум Доверительный» с открытием в офисах Банка;

- заключены партнёрские соглашения с заведениями и организациями сегментов средний и премиум и организованы специальные предложения для клиентов.

Высокие показатели индексов удовлетворённости в 2023 году подтверждают верно выбранное направление развития, основными элементами которого являются достойный уровень сервиса и фокус на потребностях премиального клиента. По результатам замеров Constantly tracking CSI удовлетворённость обслуживанием в СберПервый составила 10 баллов, в СберПремьер – 9,9 баллов.



Розничное кредитование

4 МЕСТО

НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

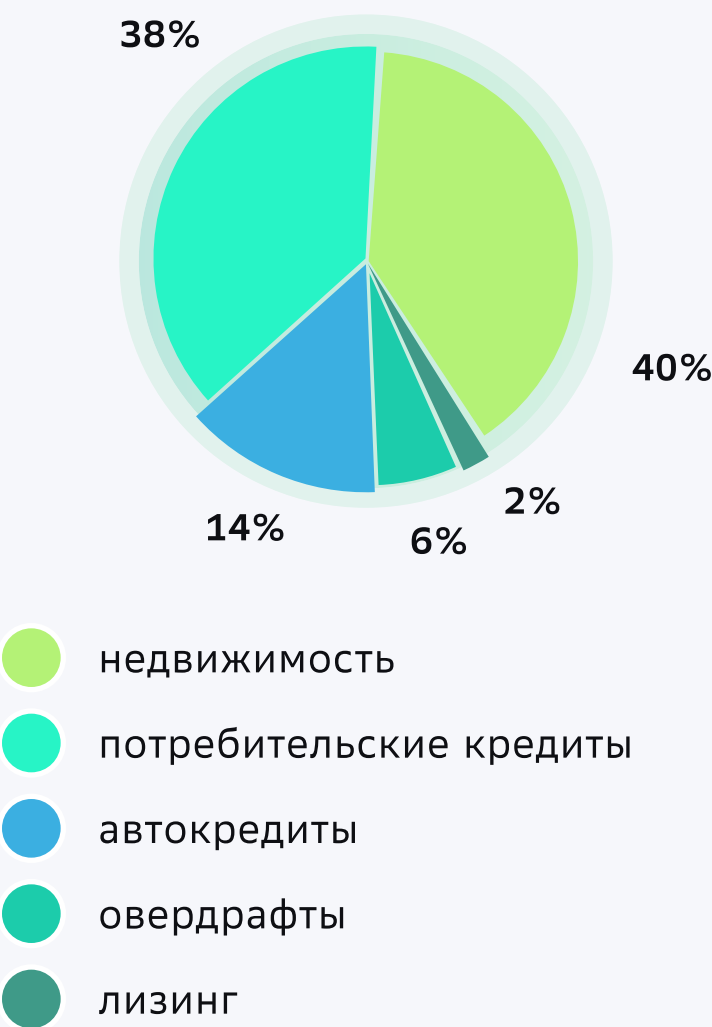
5,7 %

ДОЛЯ ПО РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТАМ
(БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНОГО)

926 МЛН РУБ

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Структура кредитного портфеля



В течение года Банк осуществлял мероприятия по обновлению и совершенствованию продуктовой линейки. Основной вектор в кредитовании населения был направлен на потребительское кредитование — введены на рынок новые кредитные продукты «Комфорт со Сбер Банком», «Купи авто online», запущен продукт с повышенной максимальной суммой кредита «Заведи и поехали» для приобретения новых автомобилей. Проведена модификация кредитных продуктов «Просто в Online», «Купи авто со Сбер Банком», «Автокредит GEELY со Сбер Банком!», которая соответствовала изменяющимся условиям рынка и конкурентной среды.

Расширена возможность кредитования физических лиц с применением цифровых технологий — клиенты получили возможность подать заявку на потребительский кредит пройдя по QR-коду, уникальный продукт «Купи авто online» закрыл потребность рынка автокредитования возможностью онлайн оформления в дистанционных каналах Банка.

В совершенствовании кредитной линейки фокус был сделан на развитие POS-кредитования, расширения партнёрского взаимодействия с ведущими торговыми площадками. Для реализации взаимовыгодного сотрудничества осуществлён запуск кредитного продукта «Стрела!». В целях увеличения объёмов кредитования населения на покупки товаров отечественного производства Банком поддерживаются специальные условия в рамках продукта «Купи со Сбер Банком!».

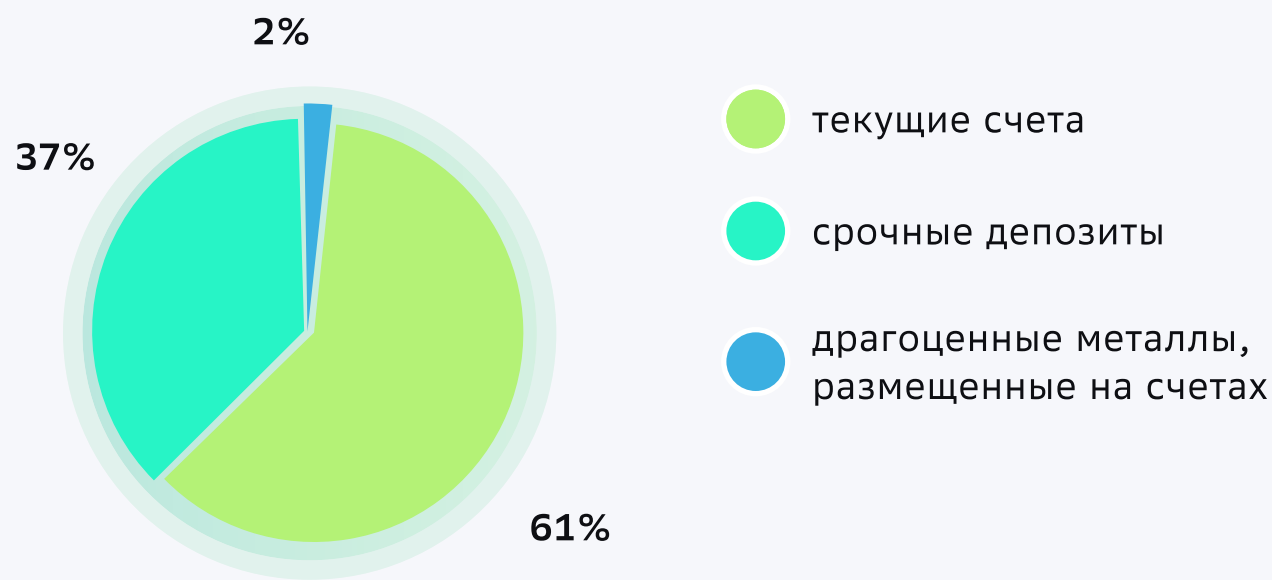


Привлечение средств населения

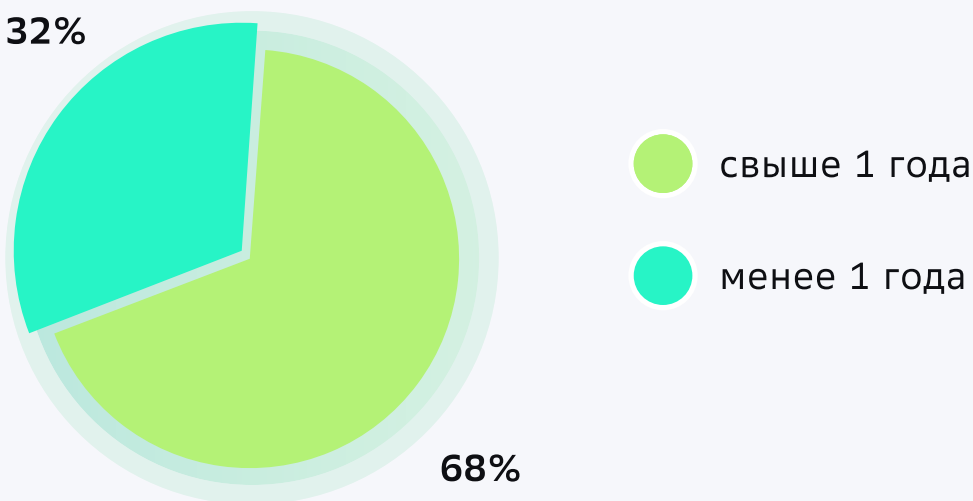
1 383 МЛН BYN
СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ

В отчётном году продолжен курс на увеличение депозитного портфеля в белорусских рублях. Приоритет отдавался привлечению безотзывных депозитов на срок один год и более, как ключевому элементу долгосрочного фондирования. Темп прироста депозитного портфеля составил 34%. Развитие депозитных продуктов предусматривало модификацию их параметров с учётом рыночных трендов.

Структура привлеченных средств



Структура срочных депозитов по срокам привлечения





Карточные продукты и услуги

3 МЕСТО

НА РЫНКЕ УСЛУГ ПО БАНКОВСКИМ ПЛАТЕЖНЫМ КАРТОЧКАМ

1,4 МЛН

КАРТ В ОБРАЩЕНИИ

3 МЕСТО

ПО КОЛИЧЕСТВУ ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ КАРТ В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ БЕЛКАРТ PAY

В отчётном году продолжен вектор на модификацию продуктовой карточной линейки, наращивание качественных и количественных показателей эффективности карточного портфеля на базе национальной платёжной системы Белкарт:

- Сберкарта — продукт флагман для массового сегмента с уникальной витриной топ-партнёров и повышенными манибэками в рамках маркетинговых активностей с ключевыми партнёрами;
- Цифровая СберКарта с бесплатным и моментальным выпуском в приложении «СберБанк Онлайн»;
- UltraCard — карта для премиальных клиентов;
- «Гостевая карта» – карта для нерезидентов;
- Баланс+ с базовым счётом — социально значимый продукт.

Запущен сервис «Программа лояльности», который позволяет экономить при ежедневных тратах. Искусственный интеллект анализирует историю транзакций каждого клиента и формирует персональную витрину покупок.

Дистанционное банковское обслуживание розничных клиентов

ПРОДАЖИ ПРОДУКТОВ В DIGITAL

55,3 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ В DIGITAL

34,8 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ СБОЛ
(БЕЗ УЧЕТА ДРУГИХ КАНАЛОВ)

17,2 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ RNYGITAL
(С ОФОРМЛЕНИЕМ В СБОЛ)

3,3 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ ПАРТНЕРСКОГО
КАНАЛА
(ПАРТНЕРСКОЕ ОНЛАЙН-
КРЕДИТОВАНИЕ)

В отчетном году проведен редизайн WEB-версии системы «СберБанк Онлайн».

Реализован быстрый переход между основными разделами: главная (стартовая) страница, платежи и переводы, история операций и управленческий блок – профиль.

На основании анализа потребностей пользователей на стартовую страницу добавлена структурированная информация, к которой нужен постоянный доступ: балансы карт, курсы валют, частотные сервисы и услуги.

По состоянию на 01.01.2024 количество пользователей PWA составило 155 тысяч.

Возобновлена идентификация ЮMoney, количество идентифицированных клиентов – свыше 9 тысяч.

В СБОЛ клиенты Банка (физические лица) получили возможность отправлять и получать мгновенные переводы через систему мгновенных платежей по номеру мобильного телефона. Перевод происходит при наличии номера телефона получателя и дистанционно оформленного согласия.

В целях ухода от вендерозависимости в 2023 году произведен перевод сервисов приложения на in-house cloud native платформу.



Развитие каналов розничных продаж и обслуживания

В 2023 году дальнейшее развитие канала ВСП осуществлялось по следующим направлениям:

1. Повышение зрелости модели продаж в канале ВСП

По всей региональной сети продолжено развитие SMART-office, усовершенствованы мобильные рабочие места менеджеров по продажам: внедрены электронные презентационные материалы, инструмент продаж кросс-продукта страхования, возможность просмотра действующих продуктов клиентов, оптимизирован пользовательский путь.

Успешно реализован пилотный проект по обновлению электронной очереди. В результате пилота оценка удовлетворённости CSI клиентов по редизайну меню электронной очереди составила 9,2 балла, потеря клиентопотока снизилась до 5,8%.

С целью диагностики уровня внедрения Моделей работы проведена централизованная диагностика всех ролей канала ВСП.

Удовлетворённость качеством обслуживания в канале ВСП составила 9,6 баллов.

2. Управление продажами и повышение эффективности курируемых каналов

За год объём кредитования в канале ВСП увеличен в 4,6 раза.

Показатель кросс-продаж увеличен на 12 п.п., производительность выросла на 29%.

3. Повышение уровня зрелости и профессиональных компетенций команды вертикали розничных продаж

Разработан и запущен Welcome-тренинг для новых сотрудников вертикали розничных продаж, направленный на развитие Hard и Soft skills. Обучение прошли >90% сотрудников вертикали.

Внедрена система регулярного мониторинга качества сервиса и продаж «Тайный покупатель». Результаты ежеквартального мониторинга свидетельствуют о повышении уровня сервиса в канале ВСП.



Транзакционный бизнес

В отчётном году проводилась работа по развитию и совершенствованию транзакционных продуктов:

- активизирована работа по совершению банковских переводов в китайских юанях;
- реализована инициатива по совершению валютно-обменных операций наличными в китайских юанях;
- внедрена услуга «Проверка подлинности банкнот» для клиентов-физических лиц;
- в рамках комплексного и человекоцентричного подхода, в том числе по направлению совершения переводов за пределы Республики Беларусь на крупные суммы (покупка автотранспортного средства, оплата товаров), для клиентов СберПервый внедрена услуга «Сопровождение валютных договоров на веб-портале Национального банка Республики Беларусь»;
- запущен новый сервис по совершению внутристрановых платежей физических лиц по номеру телефона через систему мгновенных платежей в СберБанк Онлайн в другие банки (между текущими счетами физических лиц);
- продолжено развитие трансграничных переводов в ПАО Сбербанк по номеру телефона, доступных клиентам-физическим лицам в СберБанк Онлайн.



ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



Центр клиентской поддержки

2 млн

КОММУНИКАЦИЙ С КЛИЕНТАМИ
(ВХОДЯЩИЕ + ИСХОДЯЩИЕ)

9,5 БАЛЛОВ

CUSTOMER SATISFACTION INDEX

Совокупный объём коммуникаций Центра клиентской поддержки (далее — Центр) с розничными и корпоративными клиентами за 2023 год составил 1,6 млн контактов.

Ключевой верхнеуровневый показатель клиентского опыта в канале «Customer Satisfaction Index» находится на довольно высоком уровне и составляет по итогам года 9,5 баллов по двум направлениям (обслуживание розничных клиентов и обслуживание корпоративных клиентов), скорость соединения с оператором составила до 30 секунд.

Для розничных клиентов остаётся доступным вариант обслуживания в автоматическом режиме при помощи виртуального помощника без ожидания в очереди, для корпоративных клиентов в 2023 году стал доступен виртуальный помощник в мультимедийном канале.

Для выстраивания эффективных коммуникаций с клиентами Центром непрерывно ведётся работа по развитию процессов обслуживания. В 2023 году реализованы следующие мероприятия:

- успешно пройден ресертификационный аудит на соответствие российской версии стандарта ISO 18295;
- внедрён процесс и организована линия поддержки корпоративных клиентов по вопросам эквайринга;
- расширена линия приоритетного обслуживания корпоративных клиентов;
- организована поддержка партнёров Банка на линии поддержки региональной сети и др.

В Центре на регулярной основе проводится аналитика поступающего трафика и вопросов клиентов для оптимизации бизнес-процессов и упрощения клиентских путей.

Одним из важных аспектов деятельности Центра являются продажи банковских продуктов и услуг как действующим, так и потенциальным клиентам Банка. За 2023 год объём исходящего трафика розничным клиентам увеличен на 25% и составил 325 тыс. звонков. В части продаж банковских продуктов корпоративным клиентам объём исходящего трафика составил более 31 тыс. звонков.



РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ

Региональная сеть

РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ

56
ТОЧЕК ПРОДАЖ

6
РЕГИОНАЛЬНЫХ
ДИРЕКЦИЙ

36
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ
ОФИСОВ

14
УДАЛЕННЫХ
РАБОЧИХ МЕСТ

Региональная сеть Банка включает 56 точек продаж. В 2023 году продолжена масштабная трансформация региональной сети, открыты 4 офиса «нового» формата, расширена зона покрытия. Банк присутствует в 35 населенных пунктах.

Для удобства клиентов в наиболее востребованных общественных местах (в торговых центрах, железнодорожных вокзалах) открыты 7 пунктов обслуживания клиентов, в которых можно осуществить валютно-обменные операции и сдать выручку юридическим лицам.

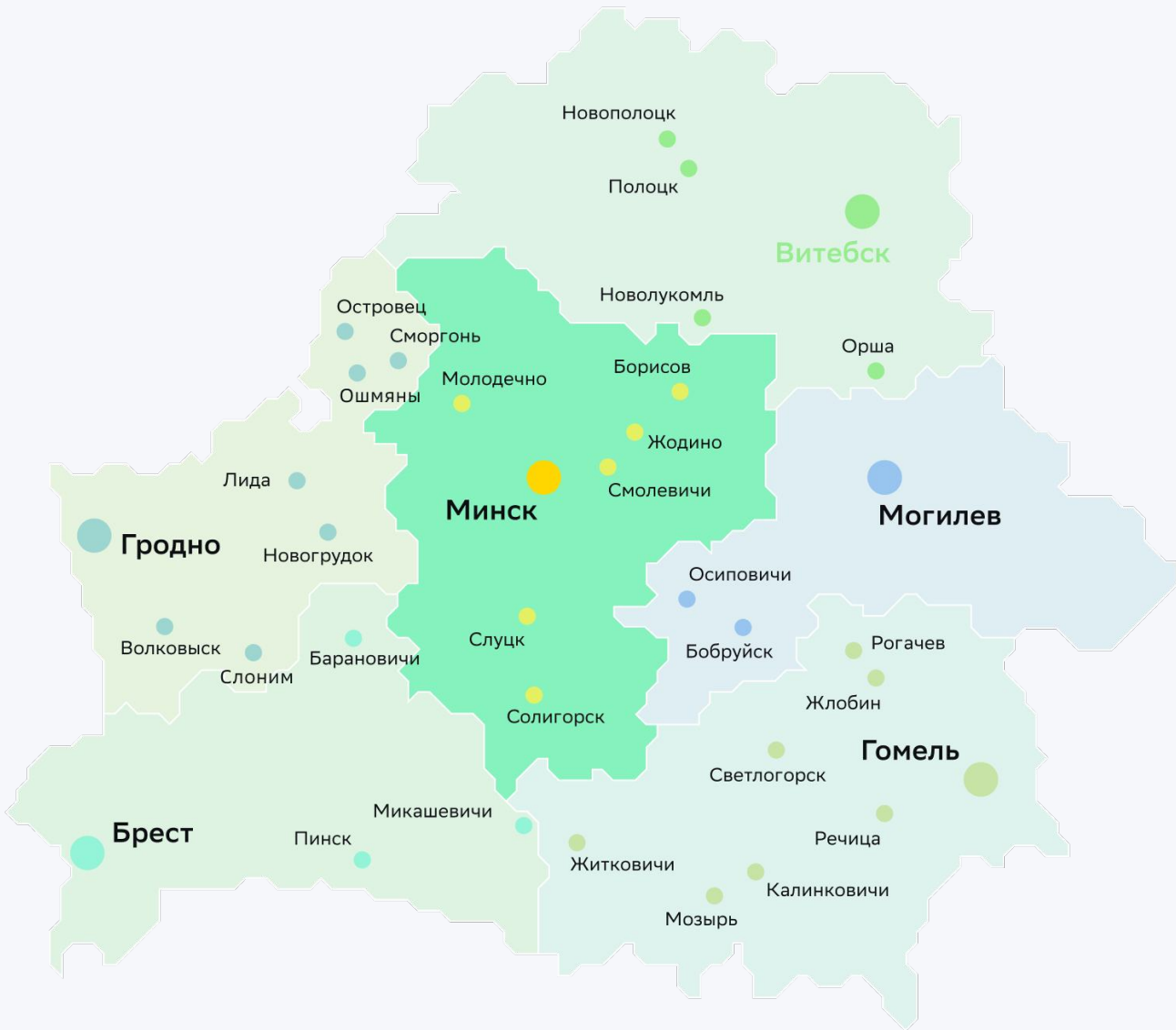
В новых офисах создана удобная зона коворкинга: можно расположиться со своим ноутбуком, подключиться к бесплатному Wi-Fi и решить насущные дела.

В офисах установлены электронные кассиры, которые позволяют проводить операции с наличными по принципу одного окна.

Предоставленная клиентам возможность электронной записи на консультацию позволяет экономить время клиентов и оптимизировать работу специалистов.

Сведено к минимуму использование бумажных носителей: ведется электронный документооборот, оформить банковские продукты или протестировать сервисы клиенты могут с помощью планшета.

Сбер Банк задал новый тренд на открытые, трансформируемые и безбарьерные пространства, в которых приятно работать специалистам и удобно получать услуги клиентам.





ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

- 38 КОРРЕСПОНДЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ
- 39 ФОНДОВЫЙ РЫНОК
- 40 ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК
- 40 РЫНОК ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ



Корреспондентские отношения

56

СЧЕТОВ НОСТРО

114

СЧЕТОВ ЛОРО

ОАО «Сбер Банк» обладает разветвлённой корреспондентской сетью и постоянно проводит работу по её расширению.

В целях расширения географии платежей и предоставления клиентам Банка более широкого спектра расчётных услуг в 2023 году открыт счёт Нostro в азербайджанских манатах. Для возможности альтернативных расчётов открыты дополнительные счета Нostro в китайских юанях, казахстанских тенге и армянских драмах.

Привлечено на обслуживание с открытием счётов Лоро 4 новых банка-корреспондента Российской Федерации и Республики Беларусь.

Всего за год открыты 6 счётов Нostro, 8 счётов Лоро, заключено 2 генеральных соглашения о совершении сделок на межбанковском рынке с банками ПАО «Московский Кредитный Банк» (РФ) и ПАО «Совкомбанк» (РФ).

В 2023 году продолжено развитие альтернативной платёжной инфраструктуры. Возможность обмена сообщениями через Систему передачи финансовых сообщений Банка России (СПФС) организована с 11 банками.



Фондовый рынок

818 млн BYN

ОБЪЕМ ПОРТФЕЛЯ ОБЛИГАЦИЙ

Портфель облигаций, млн BYN



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

Объём облигаций Банка, размещённых юридическим и физическим лицам, по состоянию на 01.01.2024 составил 152 млн BYN в эквиваленте.

В 2023 году осуществлено 6 выпусков облигаций для размещения физическим лицам, всего в обращении находилось 14 выпусков облигаций Банка для физических и юридических лиц. Использование данного инструмента позволяет наращивать ресурсную базу Банка для финансирования реального сектора экономики в условиях волатильности ставок заимствования на рынке. Обязательства по облигациям Банка исполнялись своевременно и в полном объёме.

Объём портфеля облигаций, приобретённых Банком, составил 818 млн BYN в эквиваленте, в том числе корпоративные облигации — 62 млн BYN, государственные ценные бумаги — 756 млн BYN.

Традиционно большое внимание уделялось оказанию депозитарных услуг, которые предоставляются юридическим и физическим лицам. По состоянию на 01.01.2024 депозитарий Банка осуществлял депозитарное обслуживание 277 эмитентов ценных бумаг и более 99 тыс. депонентов.

Депозитарий Банка входит в тройку крупнейших банковских депозитариев Республики Беларусь, занимая 3 место из 13 банковских депозитариев по количеству обслуживаемых эмитентов акций и 2 место по количеству обслуживаемых эмитентов облигаций.



Валютный рынок

На протяжении 2023 года Банк сохранил высокие позиции среди участников рынка валютно-обменных операций, укрепил статус маркет-мейкера и одного из ключевых игроков на внутреннем валютном рынке Республики Беларусь и на торгах ПАО Московская Биржа.

Благодаря высокотехнологичным электронным площадкам, клиентам Банка предоставляются услуги по проведению валютно-обменных операций с широким перечнем валют по максимально приближенным к текущему рынку курсам.

Банк получил доступ к торгам на денежном рынке и рынке драгоценных металлов ПАО Московская Биржа, что позволило повысить уровень и качество обслуживания клиентов при проведении операций.

Сбер Банк продолжает активно разрабатывать и продвигать услуги финансовых рынков для клиентов Банка, уделяет пристальное внимание улучшению качества обслуживания клиентов на всех сегментах рынка.

Рынок драгоценных металлов

Банк занимает лидирующую позицию среди белорусских банков в сегменте проведения банковских операций с драгоценными металлами с физическими и юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями.

Операции с клиентами проводятся по следующим направлениям:

- обезличенные драгоценные металлы — покупка-продажа по обезличенным металлическим счетам и привлечение драгоценных металлов во вклад (депозит).
- наличные драгоценные металлы — покупка-продажа мерных слитков, слитковых (инвестиционных) монет.

Активная работа Банка на внутреннем рынке в сочетании с эффективным управлением портфелем драгоценных металлов позволили достичь высоких результатов.



РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

- 42 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
- 44 ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ
- 45 РЕЗУЛЬТАТЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ 2023 ГОДА



Стратегия управления рисками

В 2023 году продолжена работа по совершенствованию системы управления рисками и поддержке бизнес-подразделений ОАО «Сбер Банк».

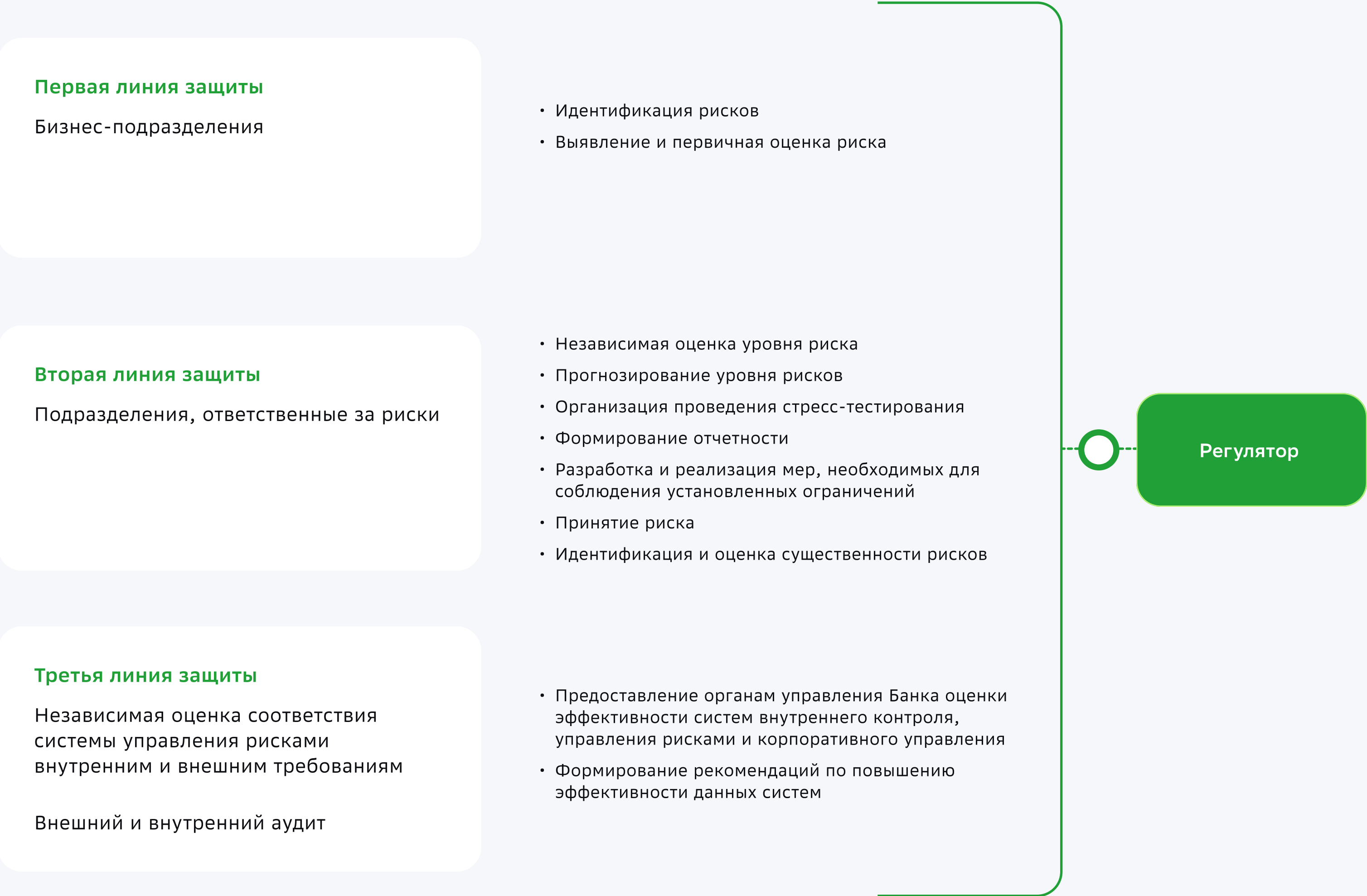
Ключевые достижения в развитии системы управления рисками:

- начат поэтапный переход на стандарты МСФО 9;
- в ПРОМ в рамках Smart Technology («Микро») внедрена RBL модель (модельное определение Lim на клиентов);
- с участием блока Риски разработаны новые продукты для клиентов ММБ: Бизнес-экспресс (для НЕклиентов Банка, решение по транзакционной модели), Welcome кредит (для вновь зарегистрированных ЮЛ и ИП). Все продукты до 15 тыс. базовых величин без проведения независимой экспертизы рисков;
- в рамках Концепции «Принятие решения по «лёгким продуктам» для клиентов Средний+ за 15 мин» разработан и утверждён Порядок принятия решения по «лёгким продуктам» в формате MVP (Пилот);
- с целью сокращения сроков рассмотрения сделок внедрена система EGL-лимитов для клиентов сегмента «Средний+»;
- разработан и внедрён кредитный продукт «Стрела» для развития POS-кредитования;
- начата техническая реализация нового функционала «Кредитный потенциал»;
- продолжена работа по дальнейшему развитию системы управления операционным, ИТ-риском и риском аутсорсинга:
 - разработан и утверждён План предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций Банка;
 - разработан и утверждён процесс передачи функций на аутсорсинг;
- с учётом развития ситуации на рынке в 2023 году переработана методология управления процентным риском Банка.

Стратегия управления рисками

Контроль и отчетность

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



Полномочия и ответственность при управлении рисками

Наблюдательный совет

- определяет основные направления развития и эффективного функционирования системы управления рисками;
- утверждает Стратегию (Стратегический план развития Банка), Стратегию управления рисками и капиталом;
- утверждает систему показателей толерантности к присущим рискам и аппетита к риску;
- утверждает Стратегию управления необслуживаемыми активами и задолженностью, списанной на внебалансовые счета, Положение о кредитной политике Банка и осуществляет контроль за их выполнением;
- утверждает лимиты риска по операциям, подверженным кредитному риску, с корпоративными клиентами (ГВК) и условия по сделкам, в случае превышения полномочий Правления по ним.

Комитет по рискам

- обеспечивает мониторинг выполнения стратегии и решений Наблюдательного совета, принятых в отношении управления рисками, риск-профиля, толерантности к присущим рискам и аппетита к риску, иных риск-метрик;
- осуществляет оценку эффективности системы управления рисками Банка и Холдинга.

Правление

- организывает систему управления рисками в Банке и Холдинге, в том числе посредством оптимального распределения и делегирования полномочий в процессе управления рисками, контролирования соблюдения лимитов и полномочий должностных лиц Банка, принятия мер по снижению (ограничению) рисков;
- обеспечивает выполнение целей и задач, установленных Наблюдательным советом в области управления рисками

Коллегиальные органы, осуществляющие функции в части управления рисками

Большой кредитный комитет

Малый кредитный комитет

Кредитные комитеты Региональных Дирекций, органы принятия решений в формате «4 глаза», «6 глаз»

Комитет по проблемным активам

Комитет по классификации

Комитет по управлению активами и пассивами

Комитет по операционным рискам

Комитет по проектам, процессам и технологиям

Комитет АIT

Комитет по стратегии

Категория риска
«Кредитный риск»

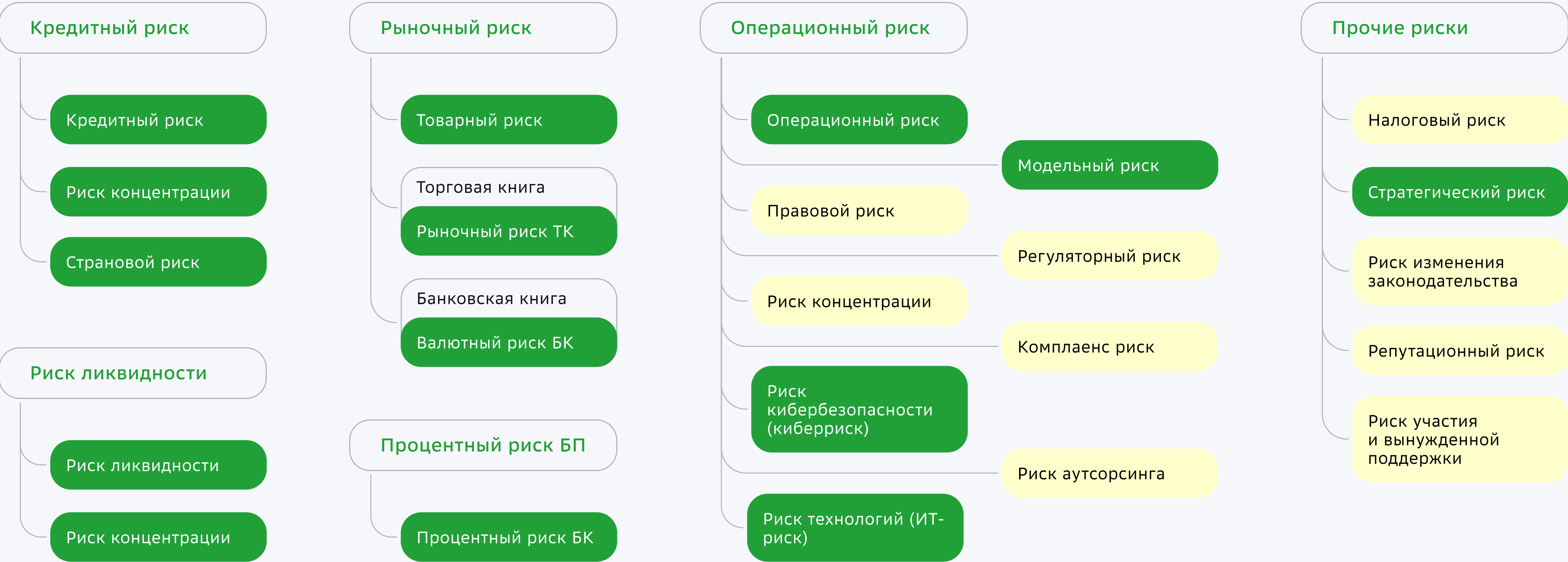
Категории рисков
«Рыночный риск»,
«Процентный риск БП»
и «Риск ликвидности»

Категория риска
«Операционный риск»

Категории рисков
«Прочие риски»

Результаты идентификации рисков 2023 года

Список существенных и материальных рисков Банка / Холдинга по рискам по результатам процесса идентификации 2023 года



● существенный риск
● материальный риск



РАБОТА С ДАННЫМИ, РАЗВИТИЕ AI/DATA SCIENCE



Работа с данными, развитие AI/Data Science

76 %

AI MATURITY INDEX

Работа с данными, Data Science — моделирование, в том числе и применение больших предобученных моделей, расширение системы автомониторинга, исследование процессов, повышение зрелости культуры работы с данными по-прежнему являются приоритетными направлениями деятельности и развития Банка.

Для повышения уровня AI-зрелости Банка разработана дорожная карта AIM-index с перечнем мероприятий, выполнение которых обеспечило достижение целевого на 01.01.2024 значения индекса.

Ключевыми достижениями в рамках направления развития AIM-index & Data Science моделирования в 2023 году стали:

- увеличение количества процессов с AI составляющей за счёт применения на процессах технологии Process Mining;
- разработка ряда дополнительных сервисов, обеспечивающих бесперебойную работу моделей;
- сокращение среднего срока T2M моделей до 64 дней;
- выполнение всех запланированных инициатив согласно утверждённого плана по работе с моделями;
- внедрение функции автомониторинга рискованных моделей для превентивного отслеживания качества действующих моделей и раннего реагирования;
- увеличение доли процессов в Банке, в которых присутствует элемент AI до 18%, что соответствует целевому значению на 2023 г.

Особый вклад в развитие направления работы с данными вносит внедрение практик и подходов на базе мирового опыта. В отчётном году в рамках дорожной карты по управлению жизненным циклом данных реализованы следующие инициативы:

- разработан и утверждён Регламент управления качеством данных в ОАО «Сбер Банк»;
- произведена оценка существующего уровня качества критически-значимых атрибутов, сроков и трудоёмкости корректировки со стороны бизнес-подразделений;
- разработаны процедуры мониторинга данных, реализован автоматический запуск процедур мониторинга;
- начато построение аппаратно-программной платформы для единого хранилища всех данных ОАО «Сбер Банк» – Data Lake.



IT – ТРАНСФОРМАЦИЯ

- 49 РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
- 50 ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
- 51 ПРОЦЕССИНГОВЫЙ ЦЕНТР



Развитие информационных технологий

В 2023 году в условиях геополитических ограничений со стороны зарубежных IT-компаний Банком реализован комплекс мероприятий, направленных на обеспечение надёжного и бесперебойного функционирования всех автоматизированных систем:

- развернут проект устранения вендорозависимости;
- создана серверная инфраструктура для миграции на открытое (Open Source) программное обеспечение, на базы данных PostgreSQL, для контейнерной разработки и работы приложений Банка;
- обновлены версии серверов IP-телефонии, что позволило полностью исключить риски отключения сервисов IP-телефонии и оборудования;
- проведены работы по поддержанию в работоспособном состоянии серверного (систем хранения и сети SAN) оборудования Банка, размещаемого в дата-центрах;
- модернизированы кластерные ресурсы для серверов виртуальных рабочих мест.

В отчётном году реализована новая схема подключения Пунктов обслуживания клиентов с использованием услуги «Видеоконтроль», что позволило исключить дополнительные затраты на приобретение телекоммуникационного оборудования, видеорегистраторов и видеокамер, сократить расходы на каналы связи.

В рамках выполнения требований кибербезопасности запущен процесс обновления системных патчей всех серверов Банка.

В Банке осуществляется автоматизация процесса управления IT-активами в инструментарии Jira SM. В 2023 году автоматизировано сканирование серверов Банка и составлена актуальная база серверов, автоматизированы процессы заказа и освобождения серверных ресурсов, взаимодействия с внешними поставщиками услуг и ряд других функций.



Внедрение новых технологических решений

В 2023 году в соответствии с IT-стратегией выполнен перевод 64 сервисов на In-house.BY решения для фронтальных систем Банка (СБОЛ, СБОЛ.ПРО, Фабрика пакетов).

Перевод позволил освободить существенный объём серверных ресурсов для использования в новых проектах Банка. Перевод сервисов проводился с использованием платформы Synapse, что позволило снизить вендорозависимость от проприетарных решений.

На платформе Synapse осуществлялось развитие следующих направлений: фронтальные сервисы, банковская программа лояльности, тарифная модель, проект единой учётной системы (ЕУС), регуляторные требования, кредиты юридическим и физическим лицам (One click, Скрепка).

В отчётном году успешно реализован проект перевода технологии контейнеризации на платформу Kubernetes для программных комплексов Synapse и электронного архива, что позволило снизить стоимость владения информационными ресурсами. Дополнительно на платформу контейнеризации переведены фронтальные системы СБОЛ, СББОЛ, СБОЛ.ПРО и OpenAPI.

Всего в 2023 году осуществлён перевод 6 систем на платформу Kubernetes и 4 автоматизированных систем на операционную систему Linux.

По направлению OpenAPI к сервисам API «Кредитная заявка» и «Статус кредитной заявки» подключено 7 крупных корпоративных партнёров Банка. Доля оформленных онлайн-заявок потребительских кредитов за 2023 год через технологию OpenAPI составила порядка 33% от общего количества оформленных онлайн-заявок.

С целью централизации и снижения стоимости владения информационной системой, оптимизации IT-ландшафта и основных core-систем продолжена реализация проекта внедрения Единой учётной системы Банка (ЕУС).

На работу в ЕУС переведены все подразделения Банка по кассовому направлению, включая функционал по валютно-обменным операциям, приёму платежей, операциям с банковскими картами, приёму от физических лиц денежных средств в погашение задолженности по кредиту и процентов, продаже монет и слитков, функционалу электронных кассиров, отправке и получению переводов без открытия счета.

В отчётном году введён в промышленную эксплуатацию функционал по ведению договоров по зарплатным проектам, обработке списков на зачисление на счета физических лиц заработной платы и иных выплат, автоматизирована работа с бланками строгой отчётности.

В рамках планомерной работы по роботизации бизнес-процессов за отчётный год введено в эксплуатацию 11 алгоритмов для восьми подразделений Банка.

Для исполнения требований нормативных законодательных актов, требований и постановлений Национального банка осуществлялась доработка внутренних Автоматизированных систем Банка по следующим направлениям:

- взаимодействие с государственными органами посредством получения и передачи информации в электронном виде;
- информационное взаимодействие для получения (отказа в получении) согласий органов ФСЗН по уплате платежей в бюджет из автоматизированной системы исполнения денежных обязательств (АИС ИДО);

- осуществление доработок в соответствии с изменениями Инструкции о банковском переводе;

- модификация структуры данных, получаемых с вэб-портала в соответствии с Постановлением Национального банка «О регистрации резидентами валютных договоров»;

- взыскание посредством АИС ИДО денежных средств по счетам клиентов, в отношении которых возбуждено производство по делу о несостоятельности или банкротстве (открыто конкурсное производство), для государственных органов в рамках Закона Республики Беларусь от 13.12.2022 № 227-3 «Об урегулировании неплатёжеспособности»;

- обеспечение своевременного возврата без исполнения платёжной инструкции АИС ИДО по дополненному перечню причин;

- выполнение требований по учёту юридических и физических лиц в части предотвращения отмывания доходов и финансирования терроризма (ПОД/ФТ);

- реализация требований норм Закона Республики Беларусь от 19.04.2022 № 164–3 «О платёжных системах и платёжных услугах» и стандартов проведения расчётов;

- реализация требований по информационной безопасности для сервисов OpenAPI.

В 2023 году внедрена в промышленную эксплуатацию Система мгновенных платежей для физических лиц, позволяющая совершать внутривалютные переводы при наличии номера телефона получателя и дистанционно оформленного согласия.



Процессинговый центр

В 2023 году рамках развития функциональности процессингового центра Банка, обеспечения надёжности и отказоустойчивости, реализации бизнес-инициатив, выполнения требований платёжных систем и регулятора реализовано более 500 задач.

Метрика надёжности платформы процессинга составила не менее 99,99%, а покрытие автотестами превысило 90%. Обеспечено соответствие требованиям PCI DSS и успешно пройдена плановая сертификация в платёжной системе Белкарт.

Выполнена миграция базы данных процессингового центра Банка на RHEL8, Win сервера переведены на Linux, в качестве прогрессивной среды исполнения Java используется BellSoft Liberica JDK, который входит в Единый реестр российского ПО.

В связи с санкционными ограничениями разработан план мероприятий по резервированию HSM с учётом текущего количества для обеспечения отказоустойчивой работы. Одновременно проведено тестирование работы процессинговой платформы Банка с использованием моделей HSM российского производства.

В отчётном году проведён аудит производительности платформы с последующей оптимизацией on-line сервисов, что позволило увеличить на 25% возможное количество обрабатываемых запросов в секунду и обеспечить запас по производительности. Внедрён in-house мониторинг процессингового центра на базе open source решения Zabbix, в котором реализовано более 1000 метрик.

ОАО «Сбер Банк» стал первым хостовым банком республики, процессинговый центр которого реализовал сервис токенизации для карточек Белкарт и обеспечил токенизацию пластика Visa, Mastercard в кошельке Белкарт PAY. В первой волне запущен функционал выдачи наличных и просмотра баланса в устройствах Банка по токенам Белкарт Банка и других банков республики.

Обеспечена работа банкоматов под управлением нового программного обеспечения TellMe и WebIUS. К процессинговому центру Банка подключены новые модели POS-терминалов и успешно пройдено соответствующее хостовое эквайринговое тестирование в НСПК «Мир». Автоматизированы процессы регистрации и изменений параметров банкоматов, блокировки терминального оборудования в соответствии с требованиями бизнеса.

Завершена интеграция процессинговой платформы Банка с Единой учётной системой в части on-line и off-line взаимодействия. Обеспечена отгрузка необходимых информационных потоков для cash-цикла и Teradata. Организована маршрутизация трафика на уровне банка эмитента из H2H канала в канал Белкарт, что позволяет сократить операционные расходы на маршрутизацию и клиринг. Реализован сложный карточный продукт «Карта-компаньон». Разработаны новые on-line сервисы и аналитические отчёты.



ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ



Обеспечение кибербезопасности

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

Внедрённые системы постоянно настраиваются и модернизируются для обеспечения необходимого уровня защищённости с учётом возрастающих рисков киберугроз.

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

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

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

Мероприятиями охвачены все подразделения и процессы Банка.

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

В 2023 году в Республиканском конкурсе «Лидеры цифровой экономики – 2023» проект Банка «Интеграция антифрод-системы в Сбер Банке» получил диплом 1 степени.



AGILE- ТРАНСФОРМАЦИЯ

Agile-трансформация

3,54

+0,3

AGILE SCORE

4000

AGILE-ДОРАБОТОК

6

ТРАЙБОВ

23

КОМАНДЫ

В 2023 году продолжены мероприятия по развитию Agile практик и взят фокус на продуктовую трансформацию и развитие продуктовых компетенций.

Основные результаты работ в области продуктовой трансформации:

- разработка каталога Agile-продуктов и внедрение его в процессы разработки и поддержки;
- разработка нового продуктового процесса с чётким определением этапов процесса, ролей и артефактов;
- внедрение платформы Discovery — единого пространства для заведения гипотез, проведения исследований и принятия решений по продукту.

Всего в отчётном году выделено 157 Agile-продуктов, из них 97 пользовательских продуктов, 23 канала, 10 сервисов и 27 инфраструктурных продуктов, определена ролевая модель управления с выделением ролей: Business Lead, Product Manager, Product Owner, CX-эксперт, Sales Manager и Marketing Manager.

Реализация мероприятий в части продуктовой трансформации неразрывно связана с постоянным развитием продуктовых компетенций. Основные результаты проведённых работ:

- разработка матрицы компетенций продуктовых ролей;
- внедрение системы диагностики и грейдирования;
- обучение продуктового периметра на внешних курсах, продуктивном треке, внутренних интенсивах и практических митапах.

Продолжена работа по развитию Agile практик, что подтверждается ростом Agile Score до 3,54 балла.

В 2023 году в рамках Agile-периметра над созданием продуктов и развитием технологий работало 6 Трайбов/23 команды. Реализовано порядка 4000 доработок, внедрены такие продукты как: Программа лояльности, ONE click, цифровая СберКарта, кредиты Скрепка, Web-версия СБОЛ, Смарт-касса, Cash-цикл и др.

Одним из ключевых направлений стало повышение качества IT-производства. Реализация мероприятий в данном направлении позволила сократить более чем в 2 раза количество критичных дефектов и более чем на 40% общий техдолг.

В рамках Agile-трансформации переформатированы события PI-цикла и BVD с фокусом на продукт и его эффективность, внедрены новые инструменты в процессы целеполагания и бюджетирования, улучшались практики фреймворка Scrum в командах, разработаны новые дэшборды и метрики Agile-производства.

Банк обладает существенной экспертизой по направлению развития гибких практик и продуктового подхода, что подтверждается участием экспертов Банка в различных конференциях.

В 2023 году Сбер Банк стал победителем в конкурсе «Лидеры цифровой экономики-2023» в номинации «Компания года в области цифровизации процессов и цифровой трансформации производственной деятельности».



ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И КОМПЛАЕНС

- 57 СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ
- 58 КОМПЛАЕНС



Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля создана в целях контролирования достижения поставленных стратегических задач, обеспечения эффективности и результативности финансовой и хозяйственной деятельности Банка при совершении банковских и иных операций, а также контролирования сохранности активов и вложений Банка.

Система внутреннего контроля в Банке организована на консолидированной основе и направлена на:

- обеспечение защиты интересов Банка, его акционеров, партнёров и клиентов;
- сохранение надёжности и эффективности деятельности Банка;
- обеспечение своевременной подготовки достоверной финансовой, бухгалтерской и пруденциальной отчётности и др.

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

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

Организационная структура системы внутреннего контроля увязана с организационной структурой Банка.

Области ответственности субъектов системы внутреннего контроля разграничены в зависимости от их участия в бизнес-процессах и процессе мониторинга эффективности указанной системы.

Развитие системы внутреннего контроля в 2023 году было направлено на выполнение стратегических целей, обеспечение финансовой надёжности и информационной безопасности, соответствующих характеру и масштабам деятельности Банка и банковского холдинга.



Комплаенс

Банк устанавливает принципы организации и функционирования системы комплаенс-контроля Банка и участников банковского холдинга, задачи, функции, полномочия и ответственность участников системы комплаенс-контроля.

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

Комплаенс-контроль в Банке направлен на соблюдение соответствия деятельности Банка и его работников требованиям законодательства, локальных правовых актов в области:

- противодействия коррупции, легализации преступных доходов, финансирования терроризма и распространения оружия массового уничтожения;
- управления конфликтом интересов;
- осуществления деятельности на финансовых рынках, в том числе предотвращения недобросовестных практик и защиты инсайдерской информации, противодействия манипулированию рынком;
- контроля режимов экономических санкций, счётов иностранных налогоплательщиков;
- кодексов поведения и стандартов ведения бизнеса.

В 2023 году Банком с учётом внешних факторов реализовывались мероприятия по управлению и снижению уровня комплаенс-риска.

Итоги работы Банка, а также внешние и внутренние аудиторские проверки показали, что развитие системы комплаенс находится на достаточном уровне, применяемые процедуры комплаенс адекватны, соответствуют характеру и масштабам Банка.

Обучение в области внутреннего контроля и комплаенс

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

- предотвращения легализации доходов, полученных преступным путём, и финансирования террористической деятельности;
- Кодекса корпоративной этики и делового поведения;
- противодействия коррупции;
- реализации правил обращения с подарками;
- раскрытия информации о потенциальных конфликтах интересов;
- специальных экономических мер;
- FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act).

Разработан и внедрён новый дистанционный курс для адаптации новых работников по темам ПОД/ФТ и FATCA.



РАЗВИТИЕ HR



Развитие HR

Обеспечена стабильность и укомплектованность кадрового состава

46 %

ПЕРСОНАЛА СО СТАЖЕМ РАБОТЫ
В БАНКЕ СВЫШЕ 10 ЛЕТ

39 ЛЕТ

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ РАБОТНИКОВ БАНКА

94 %

УКОМПЛЕКТОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

В отчётном году проводилась работа по совершенствованию организационной структуры Банка, перераспределению и централизации функций, развитию системы управления эффективностью деятельности работников.

Благодаря постоянному мониторингу уровня заработных плат, слаженной работе команды и коллегиальных органов Банка, в 2023 году удалось обеспечить конкурентоспособность вознаграждения работников Банка в условиях ряда негативных факторов, влияющих на рынок труда. В отчётном году с целью сохранения привлекательности HR-бренда Банка для внешних соискателей, снижения уровня текучести персонала, проведён дифференцированный пересмотр должностных окладов работников.

В связи с расширением бизнеса в 2023 году штатная численность работников Банка выросла на 4%. Рост численности обеспечил потребности в персонале бизнес-подразделений, обусловленные развитием отдельных направлений, открытием новых точек продаж, увеличением режима работы и клиентопотока, а также передачей в Банк части функций в связи ликвидацией НКФО.

Обеспечена стабильность и укомплектованность кадрового состава: около 46% персонала имеют стаж работы в Банке свыше десяти лет; укомплектованность персонала – 94%.

В течение года Банк сместил вектор с найма на удержание талантов путём создания бренда работодателя и рабочей среды, привлекательной для сотрудников, обеспечения возможностей горизонтального и вертикального карьерного роста.

Приоритетным направлением в 2023 году стало развитие адаптации принятых в Банк сотрудников: определены подходы к адаптации персонала, утверждён пул наставников Банка, после успешного завершения всех этапов адаптации для принятых работников проводятся ежеквартальные welcome-дни, предусмотрена дополнительная мотивация для наставников.

На протяжении года Банк активно сотрудничал с учебными заведениями, обеспечивал возможность прохождения студентами и учащимися практики, трудоустраивал лучших выпускников.

Особое внимание уделялось развитию цифровых знаний работников Банка, обучению в рамках цифровой и продуктовой трансформации, обучению навыкам, обозначенным в модели компетенций Сбер Банка, вопросам кибербезопасности, agile-трансформации, обучению в рамках мероприятий по внедрению МСФО.



Развитие HR

При организации корпоративного обучения выбираются лучшие провайдеры образовательного сегмента. На постоянной основе Банк сотрудничает с АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», в том числе работники обучаются на базе образовательной платформы СберУниверситета.

В течение года проводился комплекс мероприятий, направленный на повышение вовлеченности: оптимизация бизнес-процессов, целевое обучение, работа с командами и другие активности.

Продолжилась работа по усилению коммуникаций между работниками региональной сети и функциональных блоков Центрального аппарата, развитию навыков эффективного взаимодействия и командообразования, повышения уровня сплочённости и приверженности сотрудников корпоративным ценностям Банка.

Реализован комплекс мероприятий по социальной поддержке работников Банка: усовершенствована программа ДСМР исходя из потребностей работников и анализа складывающейся эпидемиологической ситуации; проведена информационная кампания по популяризации вакцинации, увеличения числа привитых работников и выработки, в конечном счёте, коллективного иммунитета; развивается оздоровительная программа для работников и их детей; постоянно расширяется программа корпоративных льгот и скидок от партнёров.

В 2023 году успешно пройден аудит действующей системы менеджмента здоровья и безопасности при профессиональной деятельности и подтверждён сертификат соответствия разработанной системы требованиям СТБ ISO 45001–2020.



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

63	ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
65	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОАО «СБЕР БАНК»
67	ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ
68	НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ
69	КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА
70	КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ
71	АУДИТОРСКИЙ КОМИТЕТ
74	КОМИТЕТ ПО РИСКАМ
76	КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ
77	ПРАВЛЕНИЕ
79	ПЕРЕЧЕНЬ КОМИТЕТОВ БАНКА
80	РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ
80	ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ
81	ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ
82	РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ
83	РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Характеристика корпоративного управления

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

Органами управления Банка организовано эффективное функционирование систем, включаемых в корпоративное управление, соответствующих характеру и объёмам осуществляемых банковских операций и иной деятельности и обеспечивающих его финансовую надёжность.

Ключевыми элементами структуры системы корпоративного управления Банка являются органы управления, контрольный орган, Комитеты при Наблюдательном совете, структурные подразделения Банка, должностные лица, осуществляющие взаимодействие между собой в рамках функционирования системы корпоративного управления, системы внутреннего контроля, системы управления рисками, системы вознаграждений и компенсаций, а также при управлении конфликтом интересов, обеспечении взаимодействия Банка с акционерами.

Для обеспечения выполнения процедур корпоративного управления в Банке назначено должностное лицо — Корпоративный секретарь, осуществляющее деятельность, направленную на обеспечение управления Банком в интересах его акционеров, соблюдение должностными лицами и органами управления процедурных требований, обеспечивающих реализацию законных прав и интересов акционеров.

Документом, раскрывающим основные задачи и принципы корпоративного управления, применяемые в Банке, является Кодекс корпоративного управления.

Банк на постоянной основе изучает развитие корпоративного законодательства и практик корпоративного управления в Республике Беларусь и за рубежом и следует им в своей деятельности.

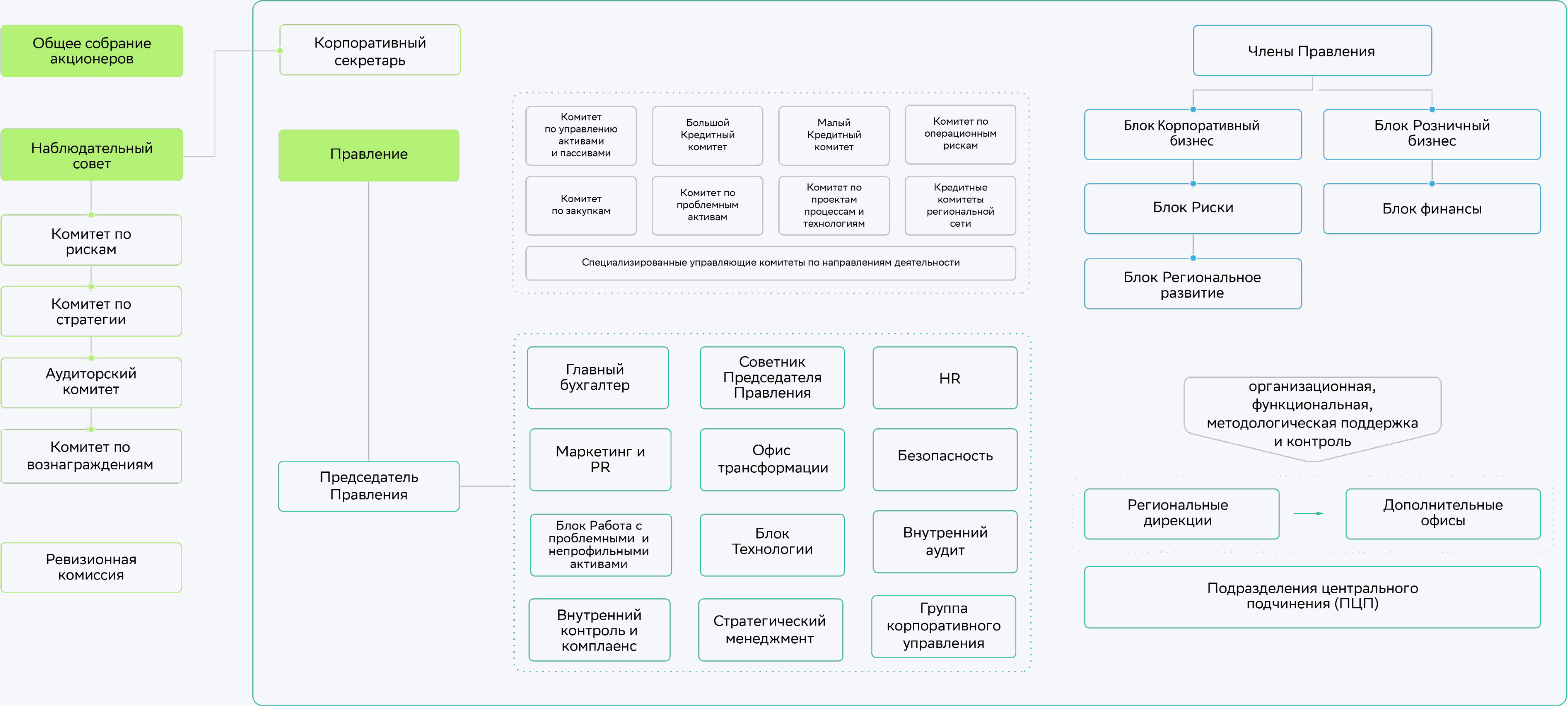
Характеристика корпоративного управления

Система корпоративного управления. Чек-лист

Взаимодействие с акционерами	✓
Ежегодные выборы Наблюдательного совета	✓
Численный состав Наблюдательного совета	9
Количество независимых директоров	3
Количество Комитетов при Наблюдательном совете	4
Куратор по вопросам ESG	✓
Ежегодная самооценка деятельности Наблюдательного совета, его членов, Комитетов при Наблюдательном совете, Правления	✓
Внешняя оценка эффективности корпоративного управления (не реже 1 раза в 3 года)	✓
Правление	✓
Председатель Правления	✓
Численный состав Правления (включая Председателя Правления)	6

Внешний аудит	✓
Ревизионная комиссия	✓
Корпоративный секретарь	✓
Дивидендная политика	✓
Стандарт деятельности независимого директора	✓
Кодекс корпоративного управления	✓
Кодекс корпоративной этики и делового поведения	✓
Приоритеты корпоративной культуры	✓
Управление рисками. Внутренний контроль. Комплаенс. Мотивация и справедливое вознаграждение.	✓
Противодействие коррупции	✓
Управление конфликтом интересов	✓

Организационная структура ОАО «Сбер Банк»





Организационная структура ОАО «Сбер Банк»

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

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

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

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

Организационная структура региональных дирекций формируется на основании утвержденных бизнес-моделей/моделей поддержки бизнеса и соответствует утвержденной Стратегии развития региональной сети Банка. Региональные дирекции подчинены центральному аппарату и осуществляют свою деятельность под непосредственным организационным и методологическим руководством центрального аппарата.

Организационная структура 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. Решение об утверждении, внесении изменений в организационную структуру центрального аппарата, региональных дирекций, подразделений центрального подчинения принимается Правлением Банка.

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

Органы управления Банком:

- Общее собрание акционеров
- Наблюдательный совет
- Правление

Контрольный орган Банка:

- Ревизионная комиссия



Общее собрание акционеров

3

ПРОВЕДЕНО ОБЩИХ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ

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

11

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

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

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

Наблюдательный совет

9

ЧИСЛЕННЫЙ СОСТАВ

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

82

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

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

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

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

229

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

В целях выполнения Наблюдательным советом функций в области стратегического планирования, определения стратегических целей и ориентиров Банка в области устойчивого развития корпоративного управления, включая цели ESG, определения приоритетных направлений деятельности Банка, обеспечения организации эффективного функционирования системы управления рисками, системы внутреннего контроля, системы вознаграждений и компенсаций, а также контроля за эффективным функционированием указанных систем, Наблюдательным советом из числа его членов и работников Банка созданы и функционируют Комитет по рискам, Аудиторский комитет и Комитет по вознаграждениям, возглавляемые членами Наблюдательного совета – независимыми директорами, Комитет по стратегии, возглавляемый Председателем Наблюдательного совета.

Комитеты Наблюдательного совета

Комитеты Наблюдательного совета предварительно рассматривают наиболее важные вопросы, относящиеся к компетенции Наблюдательного совета, и осуществляют подготовку рекомендаций для принятия Наблюдательным советом соответствующих решений по таким вопросам.

Основные задачи комитетов

Комитет по стратегии

- предварительное всестороннее и углубленное изучение отнесенных к компетенции Наблюдательного совета Банка вопросов в области стратегического развития Банка и банковского холдинга;
- выработка необходимых рекомендаций и предложений.

Аудиторский комитет

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

Комитет по рискам

- участие в обеспечении деятельности системы управления рисками в Банке;
- углубленное изучение вопросов в области управления рисками и выработка необходимых рекомендаций и предложений;
- обеспечение качественной подготовки решений Наблюдательного совета Банка по вопросам управления рисками.

Комитет по вознаграждениям

- углубленное изучение вопросов в области вознаграждений и компенсаций;
- выработка необходимых рекомендаций и предложений.

Комитет по стратегии

15

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

В 2023 году Комитетом по стратегии осуществлялись:

- мониторинг и контроль реализации мероприятий Банка в области реализации стратегических целей развития Банка и банковского холдинга;
- мониторинг и контроль за выполнением рекомендаций и поручений Наблюдательного совета по вопросам реализации стратегических целей развития Банка и банковского холдинга;
- определение политики работы с партнерами Банка, включенными в экосистему и оказывающими услуги как финансового, так и нефинансового характера;
- определение ключевых направлений для поиска и установления партнерских отношений в области экосистемы как на территории Республики Беларусь, так и за рубежом;
- информирование Наблюдательного совета в рамках предоставления отчетов о ходе реализации стратегического плана развития Банка по итогам отчетного года и рассмотрение регулярных (ежеквартально) отчетов о деятельности Банка с учетом консолидации дочерних обществ и отчетов об итогах деятельности дочерних и зависимых обществ Банка;

21

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

- осуществление мониторинга выполнения решений, принятых в отношении экосистемы;
- предварительное рассмотрение материалов и подготовка рекомендаций для принятия Наблюдательным советом Банка решений по вопросам:
 - анализа рыночных условий и сравнения бизнеса Банка с развитием банков-конкурентов;
 - запуска проектных инициатив, утверждения промежуточных и итоговых отчетов о ходе реализации проектов и иных вопросов, рассмотрение которых необходимо для эффективной деятельности Банка в области развития экосистемы;
 - оценки целесообразности создания Банком и дочерними хозяйственными обществами Банка дочерних и зависимых хозяйственных обществ, участия совместно с партнерами в уставных фондах юридических лиц с целью реализации Банком и участниками банковского холдинга прав акционера (участника) для решения задач развития экосистемы (с учетом соблюдения нормативов безопасного функционирования, установленных Национальным банком Республики Беларусь);
 - совершенствования локальных правовых актов по управлению элементами экосистемы и партнерскими взаимоотношениями.

В целях мониторинга эффективности деятельности Комитета по стратегии проведена самооценка его деятельности, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы в 2024 году. По итогам работы в 2023 году Наблюдательным советом деятельность комитета и его Председателя признана эффективной.



Аудиторский комитет

22

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

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

40

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

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

В 2023 году обеспечена регулярность заседаний Аудиторского комитета в соответствии с законодательством — не реже одного раза в месяц.

Аудиторским комитетом на регулярной основе осуществлялись:

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



Аудиторский комитет

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

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

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

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

В зоне внимания Аудиторского комитета находились:

- углублённое изучение вопросов Стратегии развития системы внутреннего контроля, комплаенс, достаточности контрольных процедур в процессах и зрелости контрольной среды на основе мониторинга и рассмотрения отчётов ОДЛ/ВК;
- мониторинг и контроль реализации мероприятий Банка в области внутреннего контроля для обеспечения деятельности в связи с изменениями законодательства, переходом на МСФО, переходом на новую кассовую модель, использованием аутсорсинга;
- контроль за выполнением Плана работы Департамента внутреннего аудита на 2023 год, утверждённого Наблюдательным советом;
- мониторинг выполнения Департаментом внутреннего аудита аудиторских проверок с точки зрения приоритетного внимания вопросам эффективности бизнеса;
- итоги аудиторских проверок, по результатам которых выявлены проблемные зоны в организации внутреннего контроля;
- результаты работы ревизионных комиссий в дочерних и зависимых обществах Банка, оценки достоверности и полноты представляемой Банку информации о деятельности дочерних и зависимых обществ Банка;
- мониторинг выполнения планов мероприятий по итогам проверок НБ РБ, внешнего аудита, а также рекомендаций внутреннего аудита;
- мониторинг подготовки финансовой и пруденциальной отчётности;
- наблюдение за процессом обязательного аудита бухгалтерской\финансовой отчётности на консолидированной основе;

- мониторинг и анализ контрольной среды на достаточность контрольных процедур на основе материалов аудиторских проверок и итогов деятельности Департамента внутреннего контроля и комплаенс;

- итоги соблюдения Политики по управлению конфликтом интересов в ОАО «Сбер Банк» и Правил раскрытия информации о потенциальных конфликтах интересов в Банке и банковском холдинге;

- изменения в Учетной политике.

Аудиторским комитетом по итогам углублённого изучения и рассмотрения результатов внешних и внутренних проверок за 2023 год, мониторинга выполнения Правлением и должностными лицами мер по устранению отмеченных недостатков, с учетом принимаемых Банком мер по выполнению плана мероприятий по итогам проверки Национального банка, внешнего аудита – система внутреннего контроля на консолидированной основе в Банке и банковском холдинге оценивается как достаточно эффективная.

Аудиторским комитетом проведена самооценка эффективности деятельности комитета в 2023 году. По итогам самооценки определены зоны возможных улучшений направленные на рост эффективности деятельности Аудиторского комитета.

По итогам работы в 2023 году Наблюдательным советом деятельность Аудиторского комитета и его Председателя признана эффективной.



Аудиторский комитет

В течение года обеспечено постоянное взаимодействие независимого директора – председателя Аудиторского комитета с Департаментом внутреннего аудита, Департаментом внутреннего контроля и комплаенс, руководством Банка в целях выполнения поставленных задач в отношении организации внутреннего аудита и организации системы внутреннего контроля в Банке.

Аудиторским комитетом определены приоритетные задачи на 2024 год, предусмотрен мониторинг и контроль реализации мероприятий Банка в области внутреннего контроля для обеспечения деятельности в условиях внешних вызовов и влияющих на функционирование Банка факторов. Также определены направления по повышению эффективности системы внутреннего контроля и комплаенс, деятельности Департамента внутреннего аудита в соответствии со Стратегией развития ОАО «Сбер Банк».



Комитет по рискам

17

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

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

В 2023 году заседания комитета в соответствии с законодательством проводились не реже 1 раза в месяц, не менее 1 очного заседания в квартал.

30

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

Комитетом по рискам осуществлялись:

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

- предоставление на рассмотрение Наблюдательному совету рекомендаций по вопросам управления рисками, предложений по совершенствованию системы управления рисками;
- обеспечение своевременного предоставления информации Наблюдательному совету для принятия управленческих решений;
- признание существенности операционных инцидентов для целей последующего принятия решений по вопросам вознаграждений и компенсаций;
- подготовка ежегодного отчета о деятельности Комитета по рискам;
- рассмотрение проектов локальных правовых актов Банка в сфере управления рисками, подлежащих рассмотрению Наблюдательным советом;
- формирование предложений, информирование Правления Банка о рекомендациях Комитета по рискам по результатам рассмотрения выносимых на Комитет по рискам вопросов (при необходимости).



Комитет по рискам

Комитетом по рискам проведена оценка эффективности системы управления рисками. Принимая во внимание состояние системы и динамику ее развития, а также уровень рисков, выполнение пруденциальных показателей и риск-метрик (показателей) Банка, банковского холдинга, эффективность системы управления рисками Банка, в том числе на консолидированной основе в банковском холдинге, по итогам 2023 года оценена как хорошая.

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

Председатель Комитета по рискам на постоянной основе взаимодействовал с блоком Риски Банка, при необходимости с иными должностными лицами Банка в целях выполнения основной задачи комитета. Кроме того, осуществлялось взаимодействие с Национальным банком Республики Беларусь.

Комитетом по рискам проведена самооценка эффективности его деятельности, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы в 2024 году. По итогам работы в 2023 году Наблюдательным советом деятельность комитета и его Председателя признана эффективной.



Комитет по вознаграждениям

22

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

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

36

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

- Комитетом по вознаграждениям в 2023 году осуществлялись:
- методологическое сопровождение системы вознаграждений и компенсаций, в том числе осуществление мониторинга выполнения решений, принятых в отношении системы вознаграждений и компенсаций;
 - осуществление регулярной (не реже одного раза в квартал) оценки системы вознаграждений и компенсаций, выполнения норм законодательства Республики Беларусь;
 - оценка системы вознаграждений и компенсаций в Банке и банковском холдинге;
 - контроль соответствия фактических выплат установленным подходам и соразмерности вознаграждений работников Банка их фактическому вкладу в результаты деятельности и обеспечение финансовой надёжности Банка, контроль выполнения условий выплаты вознаграждений для работников, принимающих риски;
 - подготовка и предоставление рекомендаций Наблюдательному совету для принятия решений по вопросам определения условий оплаты, условий расторжения контрактов и выплаты квартальных премий членам Правления Банка, установления и оценки выполнения Целей членов Правления Банка.

Председатель Комитета по вознаграждениям осуществлял регулярную оценку соответствия системы вознаграждений и компенсаций установленным требованиям к ее функционированию.

В целях мониторинга эффективности деятельности Комитета по вознаграждениям проведена его самооценка, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы в 2024 году. По итогам работы в 2023 году Наблюдательным советом деятельность комитета и его Председателя признана эффективной.

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

Правление

6

ЧИСЛЕННЫЙ СОСТАВ

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

66

ПРОВЕДЕНО ЗАСЕДАНИЙ

- Правление в соответствии с возложенными на него задачами:
- организывает функционирование систем, включаемых в корпоративное управление Банком;
 - обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры;
 - обеспечивает эффективное функционирование системы внутреннего контроля;
 - утверждает организационную структуру центрального аппарата Банка и подразделений центрального подчинения;
 - принимает решения об открытии, закрытии структурных подразделений Банка;
 - обеспечивает эффективное функционирование системы внутреннего контроля;
 - организывает деятельность Департамента внутреннего аудита Банка;
 - обеспечивает реализацию кадровой политики Банка, в том числе решает текущие вопросы оплаты труда работников Банка, их материального стимулирования и социальных выплат;

718

РАССМОТРЕНО ВОПРОСОВ

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



Правление

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

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

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

В Банке назначено должностное лицо, ответственное за управление рисками, и должностное лицо, ответственное за внутренний контроль, которые подчиняются непосредственно Председателю Правления и подотчетны Наблюдательному совету.

Созданы структурные подразделения по управлению отдельными видами рисков в соответствии с характером и объемами осуществляемых банковских операций и иной деятельности, специальное подразделение по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения.



Перечень комитетов Банка

Комитет по управлению активами и пассивами

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

Большой Кредитный комитет

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

Малый кредитный комитет

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

Комитет по проблемным активам

Обеспечивает эффективную деятельность Банка по урегулированию проблемной задолженности.

Комитет по классификации

Обеспечивает организацию надлежащего управления кредитным риском, обеспечение максимальной объективности оценки риска при классификации активов, подверженных кредитному риску, и условных обязательств.

Кредитные комитеты региональной сети

Обеспечивают реализацию кредитной политики, проводимой Банком.

Комитет по операционным рискам

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

Комитет по закупкам

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

Комитет по проектам, процессам и технологиям

Обеспечивает решение вопросов об автоматизации информационных систем, обеспечения информационной безопасности Банка, управления риском технологий (ИТ-риском), организации и реализации проектной деятельности, реализации системы управления процессами в Банке.

Комитет AIT (Artificial Intelligence Transformation)

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

Архитектурный совет

Определяет и контролирует исполнение единого для всех работников Банка и ЗАО «Водород» подхода к ИТ-архитектуре информационной системы Банка, направленного на достижение заявленных целей в ИТ-стратегии Банка.



Ревизионная комиссия

В соответствии с Уставом Банка для осуществления внутреннего контроля за финансовой и хозяйственной деятельностью Банка годовым Общим собранием акционеров Банка избирается Ревизионная комиссия на срок до следующего годового Общего собрания акционеров Банка. Численный состав – 3 человека.

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

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

Противодействие коррупции и управление конфликтом интересов

Органы управления Банка, руководители структурных подразделений, работники в своей деятельности соблюдают принцип нетерпимости к коррупции в любых ее формах и проявлениях (принцип нулевой толерантности) и содействуют повышению уровня антикоррупционной культуры в обществе и среди работников. Банк интегрирует антикоррупционные принципы в стратегическое и оперативное управление на всех уровнях деятельности.

Органы управления Банка обеспечивают управление конфликтом интересов, возникающим в деятельности Банка между органами управления, членами органов управления и акционерами.

Управление конфликтом интересов направлено на предотвращение:

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

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



Взаимоотношения с акционерами

Корпоративное управление направлено на обеспечение равного отношения к акционерам Банка.

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

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

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

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

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

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

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

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



Раскрытие информации

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

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

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

Раскрытие информации осуществляется в соответствии с правилами раскрытия, предусмотренными Инструкциями Национального банка и принятыми решениями в Банке.

При раскрытии информации Банк руководствуется следующими принципами:

Полнота

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

Доступность

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

Достоверность

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

Оперативность и своевременность

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



Развитие корпоративного управления

В 2023 году в целях совершенствования корпоративного управления, направленного на реализацию целей деятельности Банка, включая обеспечение его финансовой надежности и способности к долговременному существованию в качестве прибыльной финансовой организации, проведены следующие мероприятия:

01

- Актуализированы локальные правовые акты Банка, направленные на более полное и всестороннее регулирование корпоративного управления:
- Устав Банка в части перечня банковских операций и видов деятельности, осуществляемых Банком, в порядке определенном законодательством;
 - Правила повышения квалификации членов Наблюдательного совета Банка;
 - Кодекс корпоративной этики и поведения;
 - Политика по противодействию коррупции Банка и банковского холдинга;
 - ряд иных локальных правовых актов Банка в области корпоративного управления.

02

- Реализованы меры, направленные на повышение эффективности корпоративного управления в Банке и банковском холдинге, по результатам проведенной внутренней оценки эффективности корпоративного управления:
- проведена последовательная интеграция вопросов устойчивого развития в практику Наблюдательного совета;
 - обеспечено непрерывное и последовательное совершенствование систем и практик управления рисками, внутреннего контроля, мотивации и вознаграждений.

03

Осуществлена ежегодная самооценка эффективности деятельности Наблюдательного совета и его членов, Комитетов при Наблюдательном совете, а также внутренняя оценка эффективности деятельности Правления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК» ПО МСФО

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

Финансовые результаты деятельности Группы ОАО «Сбер Банк» по МСФО

Группа ОАО «Сбер Банк» (далее – Группа Банка) в 2023 году достигла следующих финансовых результатов:

225 млн BYN

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

261,7 млн BYN

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

В отчетном году сформированы резервы под ожидаемые кредитные убытки в размере 65,2 млн BYN, ставка резервирования по кредитному портфелю – 9,7%.

Капитал для целей расчета достаточности капитала увеличился на 17,4% до 1 036 млн BYN (CAR – 21,5%).

493,9 млн BYN

ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ ДО СОЗДАНИЯ РЕЗЕРВОВ ПОД ОЖИДАЕМЫЕ КРЕДИТНЫЕ УБЫТКИ ПО ПРОЦЕНТНЫМ АКТИВАМ

1 036 млн BYN

СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА ГРУППЫ БАНКА

135,5 млн BYN

ЧИСТЫЙ КОМИССИОННЫЙ ДОХОД

53 %

CIR

Основные показатели деятельности Группы Банка

	2023	2022	Изменение 2023 к 2022, %	2021	2020	2019
Финансовые показатели, млн BYN						
Операционный доход до резервов	493,9	476,2	+3,7	386,7	359,9	340,1
Восстановление/(Формирование) резервов под ожидаемые кредитные убытки	65,2	(31,6)	-	38,6	(55,9)	11,8
Операционные доходы	547,2	436,2	+25,5	423,0	301,8	357,5
Операционные расходы	261,7	246,2	+6,3	240,9	246,0	250,5
Прибыль до налогообложения	285,5	189,9	+50,3	182,1	55,8	107,1
Чистая прибыль	225,0	146,5	+53,5	146,4	48,2	91,5

	2023	2022	Изменение 2023 к 2022, %	2021	2020	2019
Балансовые показатели, млн BYN						
Кредиты корпоративным клиентам (нетто)	1 766,5	1 722,4	+2,6	1 983,6	2 317,4	2 217,1
Кредиты физическим лицам (нетто)	934,6	692,8	+34,9	761,6	775,3	787,1
Резерв под ожидаемые кредитные убытки	289,3	427,3	-32,3	490,6	614,2	459,3
Кредиты клиентам (брутто)	2 990,4	2 842,6	+5,2	3 235,8	3 706,9	3 463,5
Итого активов	5 259,7	4 919,4	+6,9	4 947,0	4 944,5	4 735,6

Основные показатели деятельности Группы Банка

	2023	2022	Изменение 2023 к 2022, %	2021	2020	2019
Балансовые показатели, млн BYN						
Средства корпоративных клиентов	2 233,2	1 874,3	+19,1	1 735,4	1 663,6	1 619,4
Средства физических лиц	1 294,0	986,0	+31,2	1 029,5	1 141,0	1 331,1
Итого обязательств	4 223,7	4 038,6	+4,6	4 149,3	4 204,3	4 040,0
Собственные средства	1 036,0	880,8	+17,6	797,7	740,2	695,6
Капитал для расчета достаточности нормативного капитала в соответствии с Базельским соглашением	1 036,0	882,3	+17,4	833,2	820,4	785,8

	2023	2022	Изменение 2023 к 2022, %	2021	2020	2019
Показатели эффективности, %						
Рентабельность капитала (ROE)	23,5	17,5	+6 п.п.	19,0	6,7	13,4
Рентабельность среднегодовых активов (ROA)	4,4	3,0	+1,4 п.п.	3,0	1,0	2,0
Операционные расходы к операционным доходам до резервов (CIR)	53,0	51,7	+1,3 п.п	62,3	68,4	73,6
Отношение кредитов (нетто) к средствам клиентов (LDR)	76,6	84,4	-7,8 п.п.	99,3	110,3	101,8

Основные показатели деятельности Группы Банка

	2023	2022	Изменение 2023 к 2022, %	2021	2020	2019
Коэффициенты достаточности капитала,%						
Коэффициент достаточности основного капитала, (капитал 1-го уровня)	20,4	21,9	-1,5 п.п.	19,6	16,7	15,7
Коэффициент достаточности общего капитала, (капитал 1-го и 2-го уровня)	21,5	23,1	-1,6 п.п.	21,1	19,2	18,7
Отношение собственных средств к активам	19,7	17,9	+1,8 п.п.	16,1	15,0	14,7

	2023	2022	Изменение 2023 к 2022, %	2021	2020	2019
Показатель качества активов						
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле, %	5,9	8,1	-2,2 п.п.	10,1	11,6	10,3
Отношение резервов под ожидаемые кредитные убытки к неработающим кредитам, разы	1,7	1,9	-0,2	1,5	1,4	1,3
Отношение резервов под ожидаемые кредитные убытки к кредитному портфелю (брутто), %	9,7	15,0	-5,3 п.п.	15,2	16,6	13,3

Анализ консолидированного отчета о прибыли и убытках

Чистый процентный доход

Чистый процентный доход до создания резервов на возможные потери по кредитам за отчётный год составил 236,4 млн BYN (за 2022 год – 229,9 млн BYN). В течение 2023 года параметры, характеризующие основную деятельность Группы Банка по привлечению средств и предоставлению финансирования, менялись разнонаправленно в зависимости от типа финансового инструмента.

Процентные доходы за 2023 год уменьшились на 14,6% и составили 369,6 млн BYN. По корпоративным кредитам доходы снизились на 25,1%, по кредитам физическим лицам – на 3,2%.

Процентные расходы за 2023 год уменьшились на 34,3% и составили 133,1 млн BYN. Наибольшую долю в процентных расходах занимают расходы по средствам клиентов (72,2%), которые являются основными источниками фондирования.

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

Активы	тыс. BYN	2023			2022		
		Среднее значение за год	Процентные доходы/расходы, %	Средняя доходность/стоимость, %	Среднее значение за год	Процентные доходы/расходы, %	Средняя доходность/стоимость, %
Кредиты, предоставленные юридическим лицам		2 077 769	210 202	10,1	2 289 046	280 698	12,3
Кредиты, предоставленные физическим лицам		838 722	105 871	12,6	750 143	109 330	14,6
Кредиты, предоставленные банкам		259 122	7 190	2,8	383 541	4 446	1,2
Ценные бумаги		716 893	46 310	6,5	673 291	38 038	5,6
Итого активов, генерирующих процентные доходы		3 892 506	369 573	9,5	4 096 021	432 512	10,6
Резервы под ожидаемые кредитные убытки		(358 317)			(458 960)		
Активы, не генерирующие процентные доходы		1 555 380			1 296 132		
Итого активов		5 089 569			4 933 193		
Обязательства							
Средства корпоративных клиентов		2 053 780	58 800	2,9	1 804 853	77 170	4,3
Средства физических лиц		1 139 933	37 313	3,3	1 007 738	42 433	4,2
Средства банков		674 242	31 321	4,6	935 098	64 779	6,9
Выпущенные долговые ценные бумаги		161 870	4 727	2,9	258 267	17 566	6,8
Обязательства по аренде		20 501	958	3,3	23 775	684	2,9
Итого обязательств, генерирующих процентные расходы		4 050 326	133 119	3,3	4 029 731	202 632	5,0
Обязательства, не генерирующие процентные расходы		80 791			64 216		
Итого обязательств		4 131 117			4 093 947		

Анализ консолидированного отчета о прибыли и убытках

Чистый непроцентный доход

Чистый непроцентный доход вырос на 3% до 244,3 млн BYN, чистый комиссионный — снизился на 0,5% и составил 135,5 млн BYN.

Операционные расходы

Объём операционных расходов по сравнению с уровнем 2022 года увеличился на 6,3% до 261,7 млн BYN.

Отношение операционных расходов к операционным доходам до создания резервов (CIR) составило 53%.

Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

Общие тенденции

За 2023 год активы увеличились на 6,9% и составили 5 259,7 млн BYN. Наибольший удельный вес в структуре активов занимают кредиты клиентам — 51,4%.

Доля ликвидных активов, в число которых входят денежные средства, корреспондентские счета в банках в иностранной валюте и кредиты овернайт, составила 24,1%.

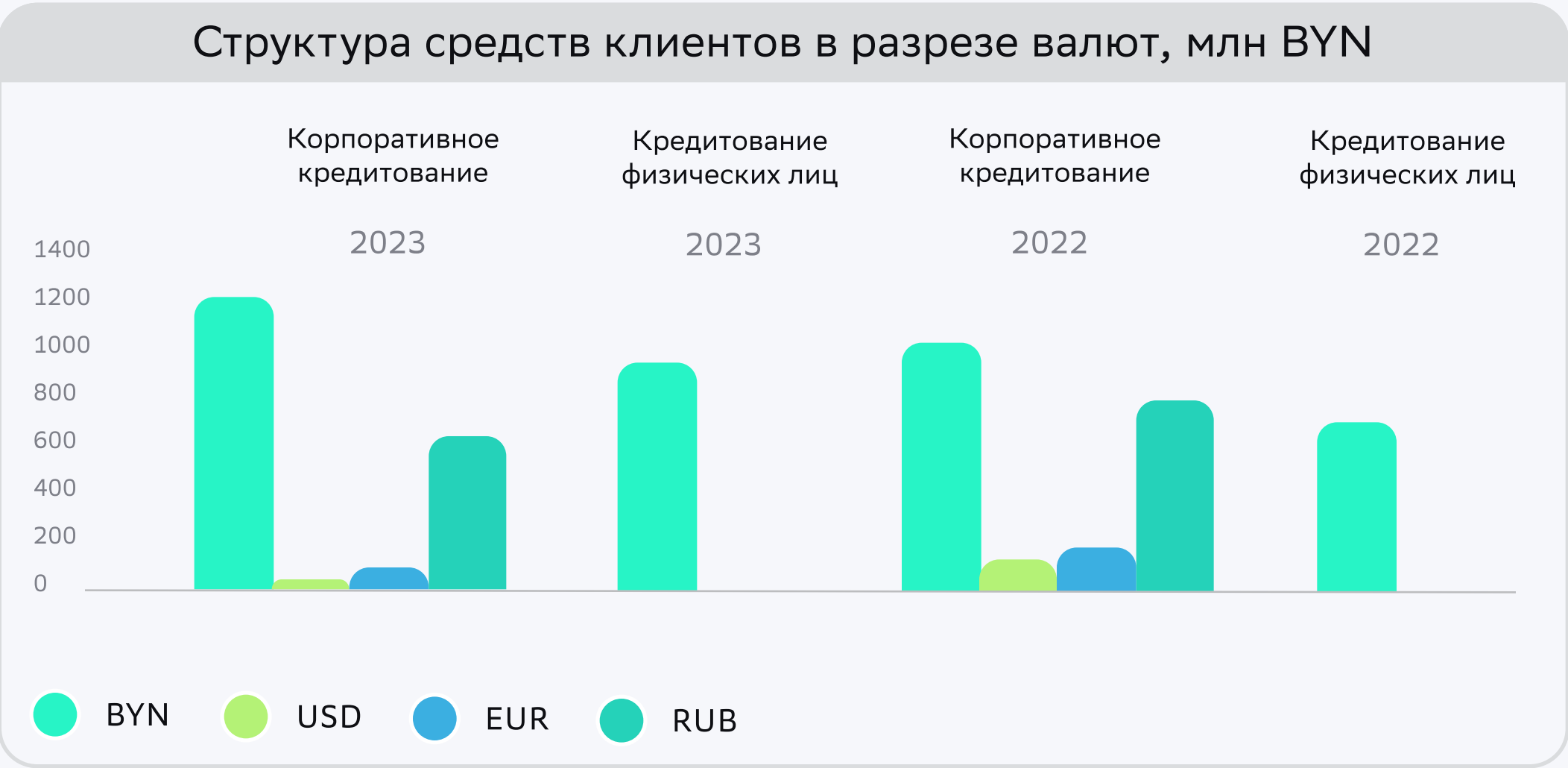


Кредиты клиентам

Совокупный кредитный портфель Группы Банка до вычета резервов под ожидаемые убытки составил 2 990,4 млн BYN (+5,2% к 2022 году). Портфель кредитов корпоративным клиентам снизился на 4,3% до 2 031,6 млн BYN. Розничный кредитный портфель увеличился на 33,4% и составил 958,8 млн BYN.

Покрытие резервами неработающих кредитов в 2023 году составило 166%.

Доля кредитов в национальной валюте увеличилась до 73,9% (в 2022 году — 61,9%).



Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

Структура кредитов клиентам, тыс. BYN

	2023		2022		Изменение, %
	сумма	% от суммы	сумма	% от суммы	
Коммерческое кредитование юридических лиц	1 945 303	65,1	2 040 016	71,8	(4,6)
Специализированное кредитование юридических лиц	86 331	2,9	83 887	3,0	2,9
Корпоративное кредитование	2 031 634	68,0	2 123 903	74,8	(4,3)
Потребительские и прочие кредиты физическим лицам	368 788	12,3	141 817	5,0	160
Кредитные карты и овердрафты	53 369	1,8	65 151	2,3	(18,1)
Жилищное кредитование физических лиц	383 132	12,9	431 720	15,2	(11,3)
Автокредитование физических лиц	153 484	5,0	79 982	2,7	91,9
Кредитование физических лиц	958 773	32,0	718 670	25,2	33,4
Итого кредитов клиентам	2 990 407	100,0	2 842 573	100,0	5,2

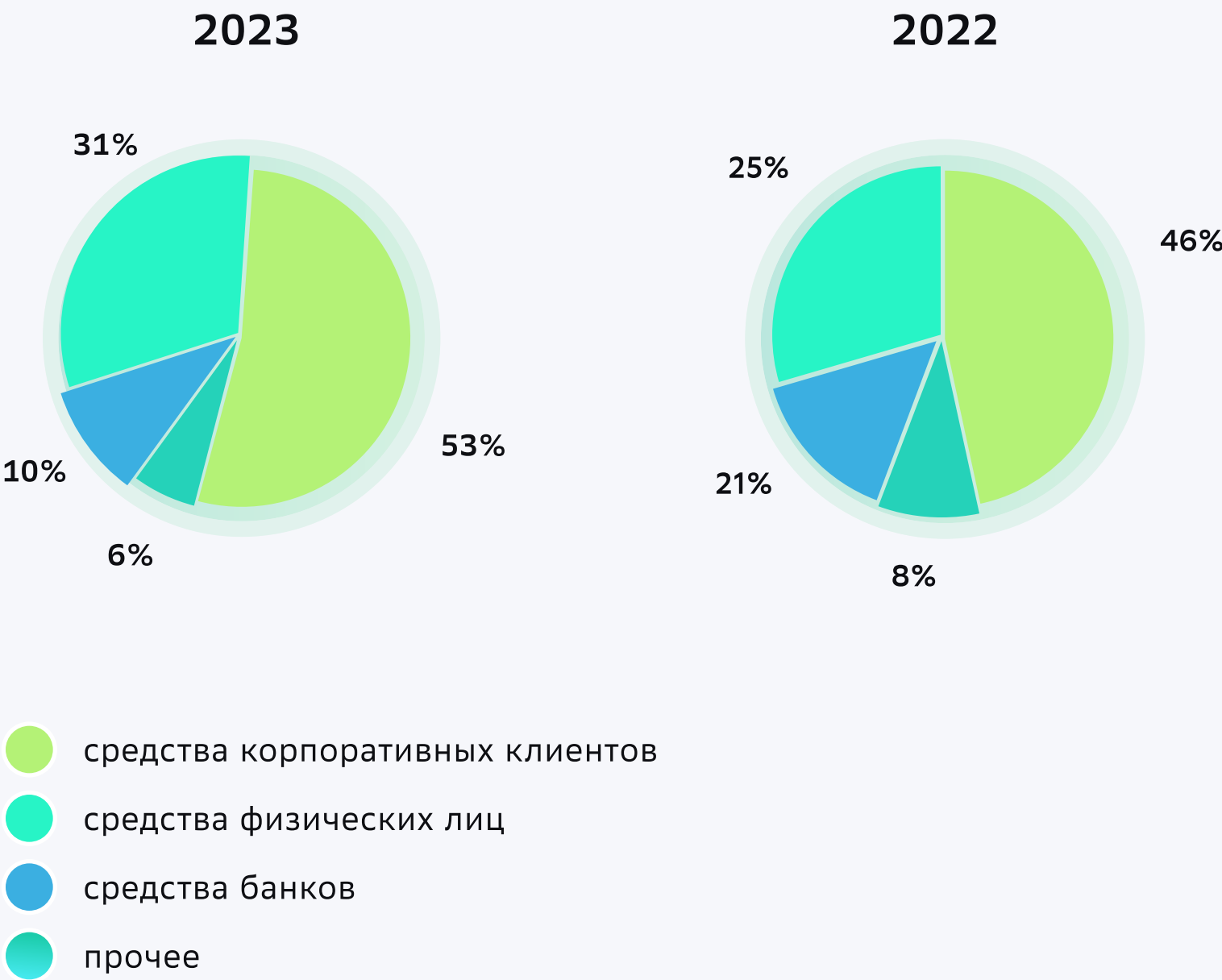
Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

Анализ структуры обязательств

Обязательства Группы Банка за 2023 год выросли на 4,6% до 4 223,7 млн BYN.

В структуре обязательств преобладали средства населения и корпоративных клиентов (83,5%), общая сумма которых выросла на 23,3% и составила 3 527,1 млн BYN.

Средства банков в отчётном году уменьшились на 49,1% и составили 440 млн BYN (на 01.01.2023–864,7 млн BYN), их доля в структуре обязательств снизилась до 10,4%.

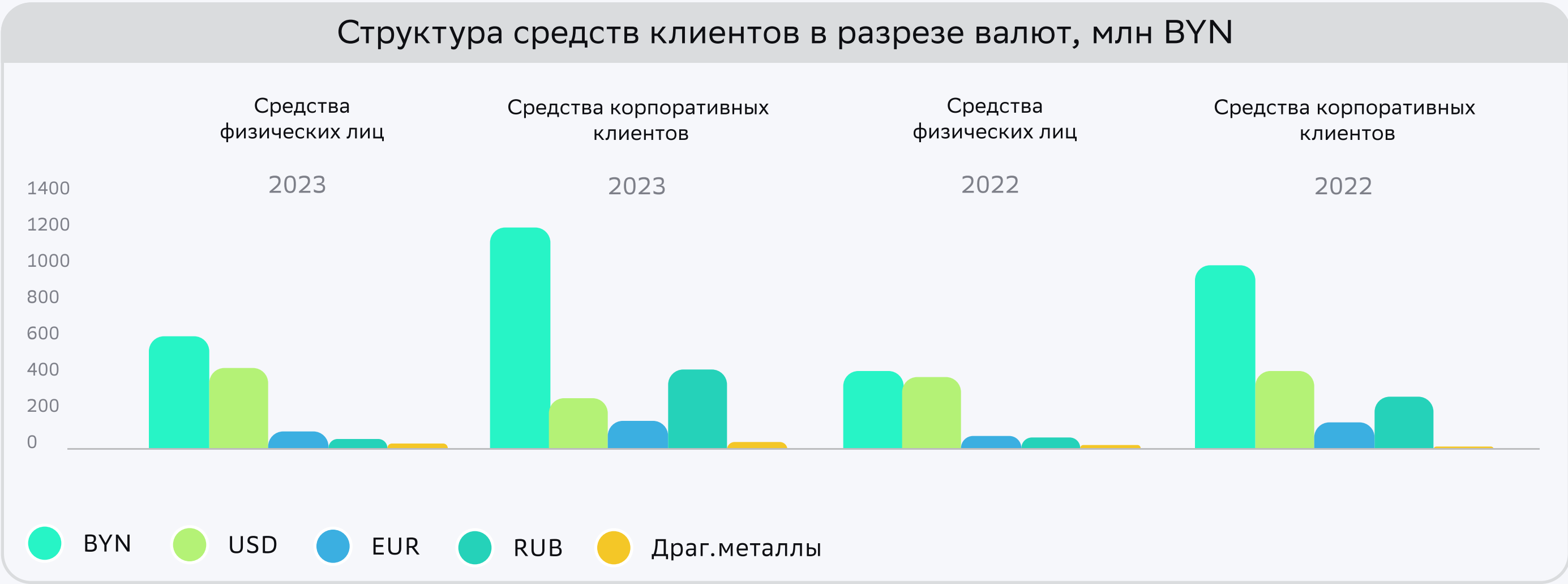


Средства клиентов

В структуре привлеченных от клиентов средств наблюдалось следующее распределение:

	2023		2022	
	тыс. BYN	доля, %	тыс. BYN	доля, %
Средства физических лиц				
Текущие счета/счета до востребования	781 151	22	452 176	16
Срочные вклады	512 777	15	533 762	19
Итого	1 293 928	37	985 938	35
Средства корпоративных клиентов				
Текущие счета/счета до востребования	1 375 534	39	1 166 593	40
Срочные вклады	857 685	24	707 747	25
Итого	2 233 219	63	1 874 340	65
Всего средств физических лиц и корпоративных клиентов	3 527 147	100	2 860 278	100

Анализ консолидированного отчета о финансовом положении



Доля иностранной валюты в депозитах населения в эквиваленте белорусских рублей по сравнению с 2022 годом снизилась на 2,5 п.п. до 53,1%, в средствах корпоративных клиентов увеличилась на 0,9 п.п. и составила 44,4%.

Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

Собственный капитал

Собственные средства Группы Банка увеличились на 17,6% до 1 036 млн BYN.

Размер уставного капитала Банка в отчётном году не изменился. Доля ПАО Сбербанк сохранена на уровне 2022 года — 98,43%.

	Собственные средства, тыс. BYN		
	2023	2022	Изменение
Уставный капитал	321 756	321 756	-
Эмиссионный доход	576	576	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(132)	(126)	(6)
Резерв переоценки ОС	8 653	7 171	1 482
Резерв переоценки инвестиций	46 338	37 360	8 978
Накопленная прибыль	658 876	514 100	144 776
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка	1 036 067	880 837	155 230
Итого капитал	1 036 067	880 837	155 230

Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

Достаточность капитала

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

	2023	2022
тыс. BYN		
Капитал 1-го уровня		
Уставный капитал	321 756	321 756
Эмиссионный доход	576	576
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(132)	(126)
Нераспределенная прибыль	658 876	514 100
Итого капитал 1-го уровня (основной капитал)	981 076	836 306
Капитал 2-го уровня		
Фонд переоценки офисных зданий	8 653	7 171
Фонд переоценки ценных бумаг, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	46 338	37 360
Применимый субординированный кредит	-	1 458
Итого капитал 2-го уровня	54 991	45 989
Общий капитал	1 036 067	882 295
Активы, взвешенные с учетом риска	4 807 976	3 823 452
Коэффициент достаточности основного капитала (капитал 1-го уровня / активы, взвешенные с учетом риска), %	20,4	21,9
Коэффициент достаточности общего капитала (общий капитал/ активы, взвешенные с учетом риска), %	21,5	23,1

По итогам 2023 года коэффициенты достаточности основного и общего капитала значительно превышают минимальный уровень, установленный Базельским комитетом.