

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ / 2024

Содержание

3	ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ОАО «СБЕР БАНК»	20	РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС	36	РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ	55	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
4	ПОРТРЕТ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК»	21	РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС В 2024 ГОДУ	37	СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	56	ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
5	ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ	22	РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ	38	ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ	57	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОАО «СБЕР БАНК»
8	КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	22	ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ПРЕМИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ	39	РЕЗУЛЬТАТЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ 2024 ГОДА	59	ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ
9	ОБЗОР РЫНКА	23	РОЗНИЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ	40	РАЗВИТИЕ AI	59	НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ
10	МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	24	ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ	42	IT-ТРАНСФОРМАЦИЯ	60	КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА
11	БАНКОВСКИЙ СЕКТОР	25	КАРТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ	43	РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	61	АУДИТОРСКИЙ КОМИТЕТ
12	КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС	26	ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ	44	ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	63	КОМИТЕТ ПО РИСКАМ
13	КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС В 2024 ГОДУ	27	РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ И ОБСЛУЖИВАНИЯ	45	ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ	64	КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ
14	КРЕДИТОВАНИЕ	28	ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС	47	AGILE-ТРАНСФОРМАЦИЯ	65	ПРАВЛЕНИЕ
15	РАЗВИТИЕ ММБ	29	ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ	49	ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И КОМПЛАЕНС. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ	66	ПЕРЕЧЕНЬ КОМИТЕТОВ БАНКА
16	РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТРАНЗАКЦИОННОГО БИЗНЕСА	31	РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ	50	СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И КОМПЛАЕНС	67	РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ
17	ЭКВАЙРИНГ	33	ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ	51	СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА	67	ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ
17	СЕРВИСНЫЕ ПРОДУКТЫ	34	КОРРЕСПОНДЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ	52	РАЗВИТИЕ HR	68	ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ
18	КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ	34	ФОНДОВЫЙ РЫНОК			68	РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ
19	МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС	35	ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК			69	РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
		35	РЫНОК ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ				



Обращение Председателя Правления ОАО «Сбер Банк»

Уважаемые акционеры, клиенты и партнеры!

Подводя итоги 2024 года, мы можем констатировать значительный рост: годовая прибыль банка составила 187 миллионов белорусских рублей. Такой результат стал возможен благодаря реализации стратегического цикла, основанного на трех ключевых ценностях, - качестве, технологичности и человекоцентричности. Эти принципы позволили эффективно укрепить позиции банка в розничном и корпоративном сегментах, а также активно развивать региональные направления.

Успешная работа с корпоративными клиентами способствовала укреплению лидерства банка на финансовом рынке Беларуси. Число активных клиентов достигло 45 тысяч юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Объем выданных кредитов юридическим лицам преодолел рубеж в 2,3 миллиарда белорусских рублей. Фокусные отрасли, сформировавшие корпоративный кредитный портфель в 2024 году, - это торговля, ремонт, обрабатывающая и горнодобывающая промышленность и профессиональная деятельность.

Особенно хочется отметить внедрение инновационных решений в области кредитования. Теперь процесс одобрения заявок занимает всего 2 часа, что существенно упрощает доступ к финансированию для предприятий малого и среднего бизнеса.

Розничный сегмент также демонстрирует стабильный рост. Общее количество частных клиентов увеличилось на 16%, достигнув показателя в 751 тысячу человек. Сбер Банк сохраняет прочные позиции в секторе кредитования физлиц, занимая 3 место на рынке по общим объемам кредитования и вторую строку по потребительским кредитам.

Портфель банковских депозитов в национальной валюте вырос в 2,5 раза, больше всего спросом пользуются рублевые вклады сроком от 366 дней.

Стратегический цикл демонстрирует высокие промежуточные результаты. Так, Сбер Банк стал обладателем сразу 11 наград на престижной премии «Банк года 2024», из которых 3 золота в ключевых категориях: «Лидер розничного кредитования», «Экспортное финансирование» и «Кредитование малого бизнеса». Мы гордимся этими результатами, ведь каждая награда подтверждает нашу приверженность высоким стандартам качества и стремление создавать действительно полезные продукты и услуги.

Банк активно развивает и совершенствует свои цифровые компетенции, занимая лидирующие позиции в области технологий, подтвержденные победами в конкурсе «Лидеры цифровой экономики». Среди достижений – Сбер вошел в тройку лидеров сразу в трех номинациях:

- Программный продукт года – автоматизированная система управления денежными потоками («Cash-цикл»),
- Цифровой сервис года – платформа оценки кредитного потенциала («Кредитный потенциал»),
- Программно-аппаратный продукт года – инновационный алгоритм оптимизации выдач наличных денежных средств («Float notes»).

Активно развивается и филиальная сеть: за прошлый год количество современных офисов расширилось до 58 отделений по всей территории Беларуси. Все достигнутые успехи являются результатом командной работы, приверженности высоким стандартам качества предоставляемых услуг и доверия наших клиентов. Вместе мы будем продолжать укреплять и создавать дополнительные ценности для каждого участника нашего финансового сообщества.

С уважением,

Евгений Елисеев
Председатель Правления



ПОРТРЕТ ГРУППЫ ОАО «СБЕР БАНК»

5 ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

8 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:

58 точек продаж в 35 населенных пунктах



Региональная сеть

город Минск 13

Минская область 8

Гомельская область 10

Витебская область 6

Брестская область 6

Гродненская область 9

Могилевская область 6



Лицензии

Лицензия Национального банка Республики Беларусь на осуществление банковской деятельности от 04.02.2025 № 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 13 766 юридических и физических лиц.

Структура акционерного капитала



Доля Банка на финансовом рынке Республики Беларусь (на 01.01.2025)

Показатель	Доля на рынке
Активы	4,7%
Нормативный капитал	4,3%
Кредиты ЮЛ	3,3%
Кредиты ФЛ (без учета льготных)	6,6%
Средства ЮЛ	6,8%
Средства ФЛ	4,8%
Прибыль	5,2%



Awards in 2024

CLEVER PRODUCT DEMO DAY

NOMINATION

-  BEST DESIGN AND GUI (PWA VERSION OF SBERBANK ONLINE)

THE REPUBLICAN CONTEST LEADERS OF DIGITAL ECONOMY 2024

NOMINATION

-  SOFTWARE PRODUCT OF THE YEAR (CASH-CYCLE AUTOMATED SYSTEM)
-  DIGITAL SERVICE OF THE YEAR (CREDIT POTENTIAL PRODUCT)
-  FIRMWARE PRODUCT OF THE YEAR (FLOAT NOTES CASH DISBURSEMENT ALGORITHM)



Ключевые финансовые результаты

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

6,6 МЛРД RUB
АКТИВЫ

968,4 МЛН RUB
КАПИТАЛ

186,9 МЛН RUB
ПРИБЫЛЬ

19,1 %
ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА

482,5 МЛН RUB
ЧОД

795,6 ТЫС.
КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

18,9 %
ROE

516,6 ТЫС.
КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ
ЦИФРОВЫХ УКО

49,2 %
CIR

60,9 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ ЦИФРОВЫХ УКО



ОБЗОР РЫНКА

- 10 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ
- 11 БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

Макроэкономические условия в Республике Беларусь

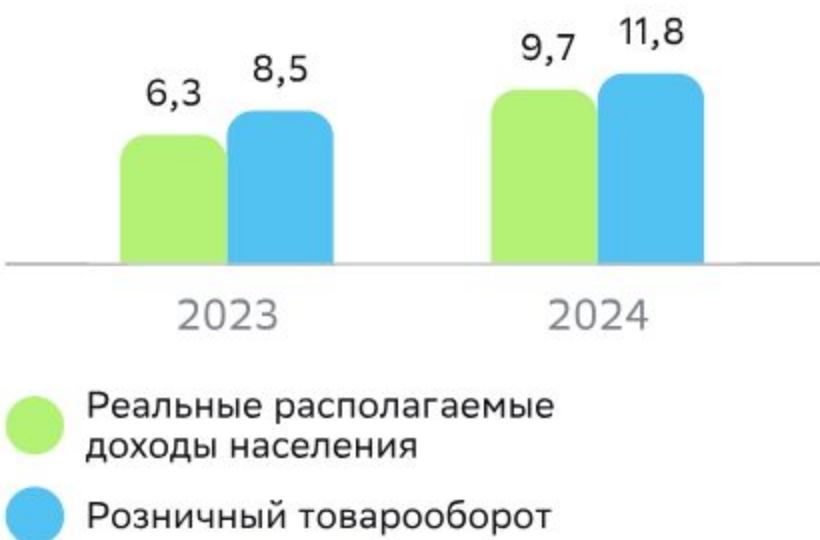
Инфляция и ставка рефинансирования, %



Сальдо внешней торговли товарами и услугами, млн USD



Доходы населения и розничный товарооборот, прирост %



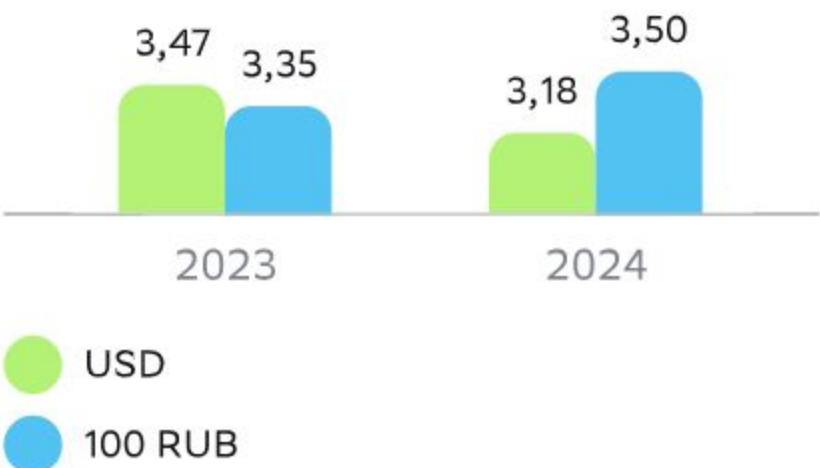
По итогам 2024 года динамика основных макроэкономических показателей Беларуси имела положительный характер. Ключевым фактором экономического роста выступило стимулирование внутреннего спроса – как по каналам инвестиционной активности, так и роста доходов населения.

За 2024 год инвестиции в основной капитал выросли на 8%. В структуре инвестиций строительно-монтажные работы увеличились на 8,4%, затраты на приобретение оборудования – на 11,8%. При этом, порядка 65% общего объема инвестиций было направлено в государственный сектор экономики.

Высокая инвестиционная активность поддерживала темпы положительного прироста в промышленности – по итогам 2024 года производство промышленной продукции выросло на 5,4%.

Второй канал стимулирования внутреннего спроса – доходы населения – также демонстрировал высокую положительную динамику. В 2024 году средняя номинальная начисленная заработная плата выросла на 19,4%.

Курс BYN



ВВП и промышленность, прирост %



Важным фактором роста реальных располагаемых доходов населения (доходов, скорректированных на инфляцию) выступило административное регулирование цен, в результате чего инфляция составила 5,2% (декабрь 2024 года к декабрю 2023 года). Как результат, по итогам 2024 года реальные располагаемые доходы населения увеличились на 9,7%.

Рост доходов обусловил высокие темпы прироста розничного товарооборота на 11,8%. Основной вклад внесла торговля непродовольственными товарами, продажи которых увеличились на 17,6%.

По итогам 2024 года экспорт товаров и услуг вырос на 3,5%, импорт – на 6,8%. В результате сформировалось отрицательное сальдо внешней торговли в размере 1,3 млрд USD при положительном сальдо в 2023 году в размере 0,3 млрд USD.

Несмотря на сжатие внешнеторговых операций, золотовалютные резервы Беларуси за 2024 год выросли на 0,8 млрд USD и на 01.01.2025 составили 8,9 млрд USD. Основной фактор роста – увеличение стоимости монетарного золота (на 0,9 млрд USD).

Под влиянием волатильности российского рубля за 2024 год белорусский рубль ослабился к доллару на 9,3% и укрепился к российскому рублю на 4,3%.



Банковский сектор

Несмотря на внешние ограничения и адаптацию к новым условиям функционирования экономики банковская система по итогам 2024 года сохранила стабильность и прибыльность за счет роста доходов и снижения отчислений в резервы.

143,4 млрд BYN +12,3 %
АКТИВЫ

24,7 млрд BYN +14,3 %
КАПИТАЛ

3 599 млн BYN +22,4 %
ПРИБЫЛЬ

За отчетный год активы банковской системы увеличились на 12,3% и составили 143,4 млрд BYN. Основной прирост активов обеспечен государственными банками.

Прибыль банковского сектора по сравнению с прошлым годом выросла на 22,4% и достигла 3,6 млрд BYN. Основной драйвер роста прибыли – рост чистых процентных доходов на 19,5% и снижение отчислений в резервы на 18%.

Рентабельность активов банковской системы составила 2,9%, нормативного капитала – 16,4%.

Задолженность по кредитам, выданным секторам экономики, увеличилась на 16,8% до 85,1 млрд BYN.

Совокупный кредитный портфель юридических лиц составил 59 млрд BYN, прирост 12,5% за счет кредитования в национальной валюте ввиду сохранения низких ставок в BYN.

Кредиты физических лиц выросли на 27,7%. Драйвер кредитования населения – потребительское кредитование (+45,8%).

Депозиты, размещенные в банках, за год увеличились на 17,3%. Объемы средств юридических лиц и физических лиц приросли на 17,9% и 16,6% соответственно, преимущественно за счет срочных депозитов в национальной валюте.

Доля необслуживаемых активов в активах, подверженных кредитному риску, на 1 января 2025 года составила 3% (- 2 п.п.).



КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

- 13 КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС В 2024 ГОДУ
- 14 КРЕДИТОВАНИЕ
- 15 РАЗВИТИЕ ММБ
- 16 РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ
И ТРАНЗАКЦИОННОГО БИЗНЕСА
- 17 ЭКВАЙРИНГ
- 17 СЕРВИСНЫЕ ПРОДУКТЫ
- 18 КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ
- 19 МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС



Корпоративный бизнес в 2024 году

45 ТЫС.
АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

63 %
NPS

9,2 БАЛЛА
CSI

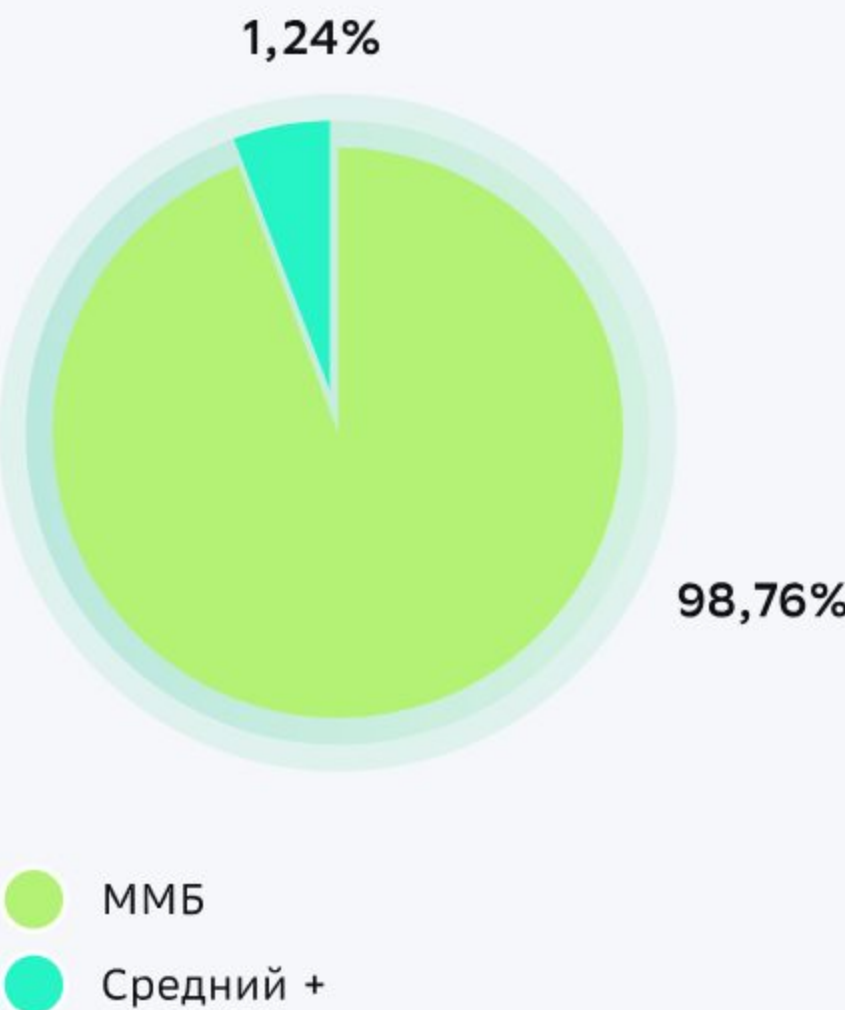
40,1 %
DAU/MAU

2,3 МЛРД BYN
КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

3,1 МЛРД BYN
СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ

91 МЛН USD
ОБЪЕМ СДЕЛОК ТОРГОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Структура клиентской базы





Кредитование

2,3 МЛРД BYN

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

102 МЛН BYN

ФАКТОРИНГОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Структура кредитного портфеля



Корпоративный кредитный портфель на 01.01.2025 года составил 2,3 млрд BYN.

Фокусные отрасли, формирующие корпоративный кредитный портфель – торговля и ремонт, обрабатывающая промышленность, горнодобывающая промышленность, профессиональная деятельность.

Банком на постоянной основе ведется работа по совершенствованию процессов кредитования, разработке новых продуктов.

В 2024 году технология Smart Technology тиражирована на сегмент «Малый».

В рамках модернизации процесса увеличен уровень одобрения с 40% до 60% и максимальная сумма по всей продуктовой линейке с 600 тыс. до 1 млн BYN.

Организациям государственной формы собственности предоставлена возможность финансирования в технологии без поручительств и залога.

Продолжено развитие кредитного продукта «Бизнес-Экспресс» (микрокредит) – клиентам направляется предодобренное предложение по финансированию, сформированное с использованием модельной оценки по кредитным сделкам клиентов сегмента ММБ на основании транзакционных данных. Для получения кредита не требуется финансовая отчетность, решение принимается по упрощенной процедуре в течение 1-2 рабочих дней.



Развитие ММБ

43,5 ТЫС.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

649 МЛН РУБ

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Развитие микро и малого бизнеса (далее – ММБ) является для Банка приоритетным направлением.

Удельный вес кредитной задолженности клиентов сегмента ММБ в общем объеме корпоративного кредитного портфеля составил 29%.

По итогам года Банк увеличил активную клиентскую базу ММБ, которая достигла 43,5 тысяч активных клиентов. Наращивание клиентской базы в данном сегменте позволяет существенно диверсифицировать риски.

В 2024 году была продолжена работа по развитию удаленных каналов привлечения клиентов ММБ. Доля партнерского канала выросла на 2,3 п.п. относительно 2023 года и по состоянию на 01.01.2025 составила 40,2%.

По объему кредитного портфеля клиентов – индивидуальных предпринимателей Банк занял четвертое место в банковской системе.



Развитие дистанционного банковского обслуживания и транзакционного бизнеса

Одним из важнейших направлений развития транзакционного бизнеса является перевод продуктов для корпоративных клиентов в электронные каналы обслуживания.

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

В 2024 году проведена значительная работа по улучшению и развитию услуг, предоставляемых корпоративным клиентам в удаленных каналах обслуживания. Функционал системы дистанционного банковского обслуживания расширен следующими функциями, связанными с транзакционными продуктами и сервисами:

- оплата государственной пошлины через платежную систему ЕРИП;
- заказ справки в произвольном виде;
- проверка контрагента из документа;
- просмотр курсов валют на завтра;
- просмотр информации о наполнении пакетов услуг;
- полное управление депозитами в мобильном приложении;
- открытие первого счета индивидуальному предпринимателю с идентификацией через МСИ по смс-коду.

С целью наращивания клиентской базы проведена акция «Тест-драйв для бизнеса – 24» для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей сегмента малого и микро-бизнеса, которые открывают впервые в ОАО «Сбер Банк» текущий (расчетный) в белорусских рублях.

Участникам акции предоставлялась возможность при открытии текущего счета в белорусских рублях подключиться к пакетам услуг с символической абонентской платой в течение трех месяцев.

В рамках проведения акции привлечено на обслуживание более 4 тысяч клиентов сегмента малого и микро-бизнеса.

С целью достижения стратегической цели Банка по наращиванию трансграничных потоков между Российской Федерацией и Республикой Беларусь запущен новый пакет услуг расчетно-кассового обслуживания «Сбер ВЭД + выгодный курс». Пакет включает в себя выгодные условия по переводам в ПАО Сбербанк, а также дифференцированный размер маржи по проведению валютно-обменных операций в течение года.

В отчетном году для корпоративных клиентов полностью пересмотрена пакетная линейка. В состав пакетов включены наиболее востребованные услуги с дифференцированным размером вознаграждений и условно-бесплатной моделью обслуживания.

Кроме того, заключен договор оказания Банком ПАО Сбербанк услуг по идентификации корпоративных клиентов Банка для заключения с ними договоров на банковское обслуживание, в том числе на открытие расчетного счета, дистанционное банковское обслуживание.



Эквайринг

Основные направления развития эквайринга предусматривают создание для клиентов новых продуктов и сервисов.

В течение 2024 года проведены следующие мероприятия:

- реализован сервис «мультиэквайринг» с двумя банками-мультиэквайерами – благодаря данному сервису на «Смарт-кассе Сбер Банка» стало возможным принимать к оплате банковские карты, токенизированные в платежных сервисах ApplePay и SamsungPay, а также карты МПС Visa и Mastercard;
- в «Смарт-каассу Сбер Банка» добавлены две новые программные кассы (iKassa и 4ek);
- с целью улучшения клиентского пути доработаны дистанционные сервисы по эквайрингу в СББОЛ;
- организована замена терминального оборудования, установленного у клиентов за счет средств Банка и зарегистрированного в ОАО «БПЦ», на терминалы, подключаемые к процессингу Банка.

В 2024 году обслуживание корпоративных карт переведено на новую технологическую платформу с бесплатной заменой карт.

Сервисные продукты

Банк, ориентируясь на потребности клиентов, уделяет большое внимание уровню предоставляемого сервиса.

С целью повышения безопасности и укрепления деловых отношений клиентов Банка и их контрагентов продлена акция «Проверь контрагента».

В рамках акции корпоративные клиенты имеют возможность проверить до 30 потенциальных партнеров в месяц из Беларуси, Молдовы, Казахстана, России и Кыргызстана.

Доступ к сервису открыт для клиентов-пользователей СДБО «СББОЛ». Сервис помогает клиенту оценить экономические и иные риски в отношении своего контрагента и принять соответствующее управленческое решение при проведении платежей в подсистеме СДБО «СББОЛ».

С целью упрощения клиентского пути осуществлена доработка в СББОЛ и сервис клиентам доступен непосредственно при наборе документа.



Клиентский опыт

63 %

NPS

9,2 БАЛЛА

CSI

69 %

CES

ОАО «Сбер Банк», с целью обеспечения клиентам высокого уровня сервиса, постоянно работает над улучшением клиентского опыта.

Система управления клиентским опытом Банка включает детальное изучение основных индексов восприятия контакта с Банком: индекс удовлетворенности (CSI), лояльности (NPS), индекс клиентских усилий (CES), замер которых производится по всем каналам взаимодействия. Анализ динамики метрик позволяет своевременно реагировать на ключевые потребности и западающие зоны.

В 2024 году Банк повысил лояльность корпоративных клиентов – показатель NPS составил 63%, индекс общей удовлетворенности корпоративных клиентов работой Банка (CSI) – 9,2 балла. При этом индекс клиентских усилий (CES) составил 69%.

В отчетном году реализовано 125 исследований клиентского опыта. Применяемые инструменты, позволяют оперативно совершенствовать процессы, продукты и услуги Банка.

Важным направлением управления клиентским опытом выступает система работы с обращениями, направленная на повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов, обеспечение высокого качества рассмотрения поступающих обращений, совершенствование продуктов и процессов Банка, в том числе процесса работы с обращениями.

Для достижения указанных целей реализуются следующие основные задачи: сокращение сроков рассмотрения обращений, своевременное и полное информирование заявителей о результатах рассмотрения их обращений, организация системы оперативного реагирования на поступающие обращения клиентов с учетом их характера и содержания, обеспечение оперативного и конструктивного анализа поступающих в Банк обращений в зависимости от их вида и канала связи, выявление и устранение причин возникновения обращений клиентов негативного характера.



Международный бизнес

91 МЛН USD

ОБЪЕМ СДЕЛОК ТОРГОВОГО
ФИНАНСИРОВАНИЯ

370 СДЕЛОК

РЕАЛИЗОВАНО

Общий объем сделок торгового финансирования Банка составил 91 млн USD в эквиваленте. В течение года реализовано 370 сделок по открытию и дисконтированию аккредитивов, выдаче банковских гарантий, выборкам в рамках двухфакторного факторинга.

Одно из приоритетных направлений – двухфакторный факторинг. В отчетном году заключены новые договора на сумму 717 млн RUB и продлены действующие на сумму 235 млн RUB, в рамках которых клиентами совершены 116 выборов на общую сумму 1,27 млрд RUB.

Значительное внимание уделялось развитию нового продукта для банковской системы Республики Беларусь – счетов эскроу.

В отчетном году Сбер Банк назначен банком-агентом по 2 новым договорам, заключенным между Правительством Республики Беларусь и иностранными лизинговыми компаниями в рамках Указа Президента Республики Беларусь № 466.



РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

- 21 РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС В 2024 ГОДУ
- 22 РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ
- 22 ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ПРЕМИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ
- 23 РОЗНИЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ
- 24 ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ
- 25 КАРТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ
- 26 ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ
- 27 РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ И ОБСЛУЖИВАНИЯ
- 28 ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС



Розничный бизнес в 2024 году

3 МЕСТО

НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

1 472 МЛН ВУН

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

1 117 МЛН ВУН

ПОРТФЕЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ

1 735 МЛН ВУН

СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ

1,2 МЛН

КАРТ В ОБРАЩЕНИИ

751 ТЫС.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

2 МЕСТО

НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

6,6 %

ДОЛЯ ПО РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТАМ (БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНЫХ)

11 %

ДОЛЯ ПО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ КРЕДИТАМ (БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНЫХ)

4,8 %

ДОЛЯ ПО СРЕДСТВАМ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

4 МЕСТО

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

486 ТЫС.

MAU

60,2 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ В DIGITAL

33,7 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ СБОЛ (БЕЗ УЧЕТА ДРУГИХ КАНАЛОВ)

14,9 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ RHYGITAL (С ОФОРМЛЕНИЕМ В СБОЛ)

11,6 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ ПАРТНЕРСКОГО КАНАЛА (ПАРТНЕРСКОЕ ОНЛАЙН-КРЕДИТОВАНИЕ)



Розничные клиенты

751 ТЫС.

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

В 2024 году удалось нарастить клиентскую базу на 16% до 751 тысяч клиентов. При этом сохраняется роль digital-каналов в части привлечения новых клиентов: ~25% 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.

Значительную роль в выстраивании аналитики играет использование Machine Learning. В 2024 году разработано 5 ML-моделей, прогнозирующих наилучшее действие по предотвращению оттока клиента, персональные параметры предлагаемых депозитов, оптимальное предложение клиенту для оптимизации доходности либо конверсии в рамках кампаний вторичных продаж.

С целью совершенствования имеющихся технологий и большего удобства общения клиентов с AI-помощником с конца 2024 года в виртуальном боте Алесе, обслуживающего клиентов в чате Центра клиентской поддержки, используется LLM (Large Language Models).

Обслуживание клиентов премиальных сегментов

В отчетном году Банк продолжил уделять особое внимание обслуживанию премиальных клиентов, обеспечивая высокий уровень сервиса и индивидуальный подход к каждому клиенту. Персональное банковское обслуживание доступно для клиентов в специализированном офисе для VIP-клиентов СберПервый (г. Минск), 21 зоне СберПремьер по всей стране и в дистанционном формате СберПремьер.

Банк постоянно работает над улучшением качества обслуживания, предлагая уникальные решения для удовлетворения потребностей клиентов. Благодаря этим усилиям, за год количество VIP-клиентов увеличилось на 35%.

В рамках развития направления премиального обслуживания клиентов реализованы следующие решения в части сервиса и продуктов:

- открыт офис нового формата для обслуживания VIP-клиентов СберПервый по адресу: г. Минск, пр. Независимости, 32А-1;
- выведены на рынок новые пакетные продукты на базе премиальной платежной карточки Белкарт Максимум: пакеты услуг «Ultra Card 2.0» и «СберМаксимум»;
- доработан идентификатор «VIP-клиент» и «Премиум-клиент» в профиле клиента системы СберБанк Онлайн;
- реализован редизайн раздела СберПремьер и разработаны новые страницы раздела СберПервый сайта Банка;
- проведена серия обучающих мероприятий, в том числе с привлечением внешних бизнес-тренеров, для повышения компетенций и навыков персональных менеджеров;
- организованы специальные предложения для клиентов от партнеров сегмента Премиум и встречи членов клуба СберПервый.

По результатам регулярных опросов в 2024 году премиальные клиенты оценили персональное обслуживание в Сбер Банке на уровне не менее 9,8 баллов, что свидетельствует о достойном уровне сервиса.



Розничное кредитование

3 МЕСТО

НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

6,6 %

ДОЛЯ ПО РОЗНИЧНЫМ КРЕДИТАМ (БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНЫХ)

1 472 МЛН ВУН

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

2 МЕСТО

НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

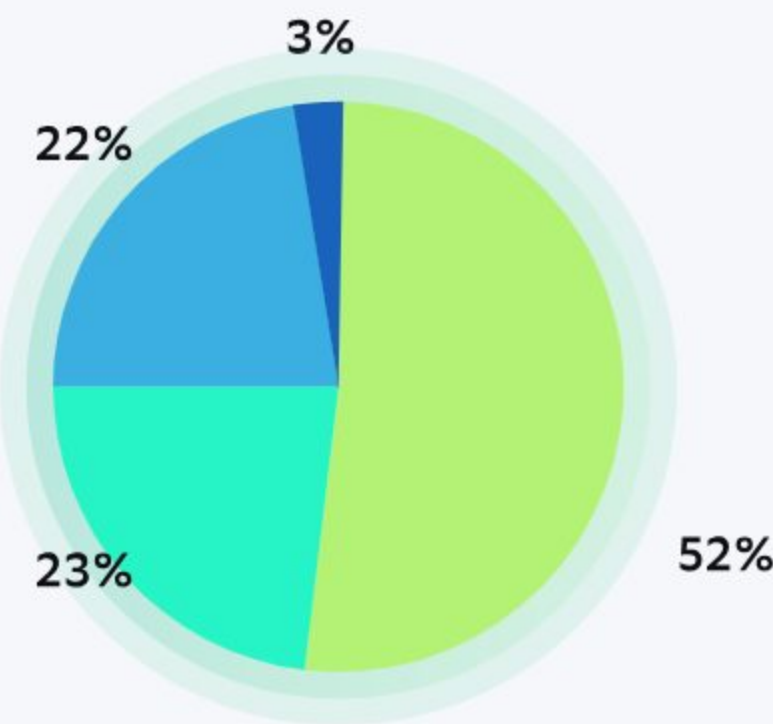
11 %

ДОЛЯ ПО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ КРЕДИТАМ (БЕЗ УЧЕТА ЛЬГОТНЫХ)

1 117 МЛН ВУН

ПОРТФЕЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ

Структура кредитного портфеля



- Потребительские кредиты
- Недвижимость
- Автокредиты
- Овердрафты

В течение года Банк осуществлял мероприятия по обновлению и совершенствованию продуктовой линейки.

Основной вектор в кредитовании населения был направлен на потребительское кредитование.

Выведен уникальный для рынка сервис «Кредитный потенциал», который позволяет клиентам оценить свои шансы на кредиты с учетом дохода и кредитной нагрузки в онлайн режиме 24/7 в любой точке страны. Банком ведется постоянная работа по улучшению клиентских путей при оформлении кредита.

В совершенствовании кредитной линейки фокус сделан на развитие POS-кредитования, расширения партнерского взаимодействия с ведущими торговыми площадками.

Модифицирован продукт «Стрела» в части запуска кредитования в режиме онлайн и роста скорости рассмотрения кредитных заявок.

В целях увеличения объемов кредитования населения на покупки товаров отечественного производства Банком поддерживаются специальные условия в рамках продукта «Купи со Сбер Банком!».



Привлечение средств населения

1 735 МЛН BYN

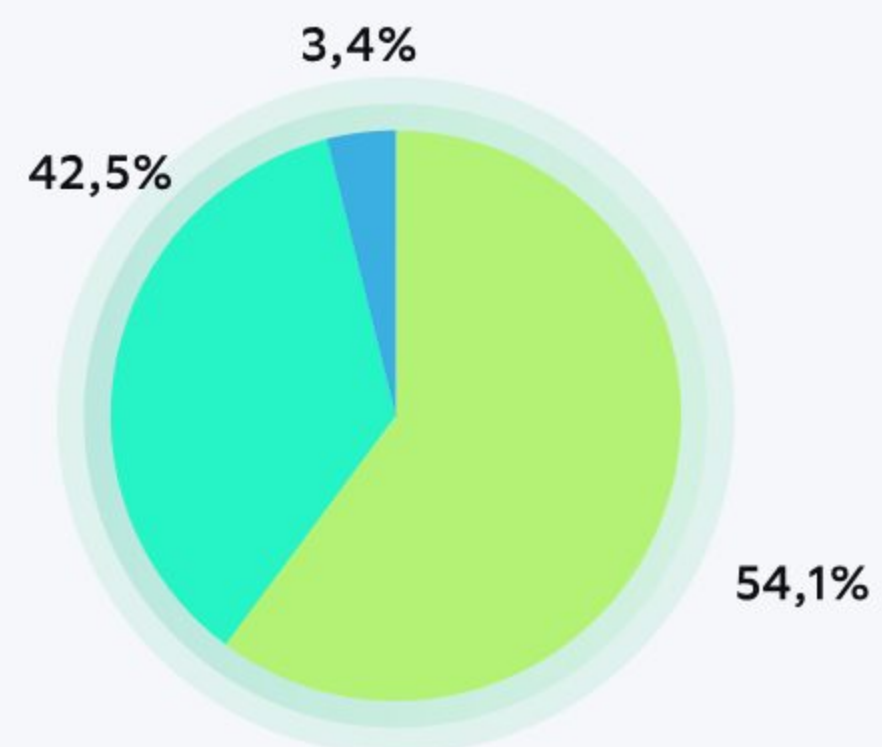
СРЕДСТВА НАСЕЛЕНИЯ

В отчетном 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.

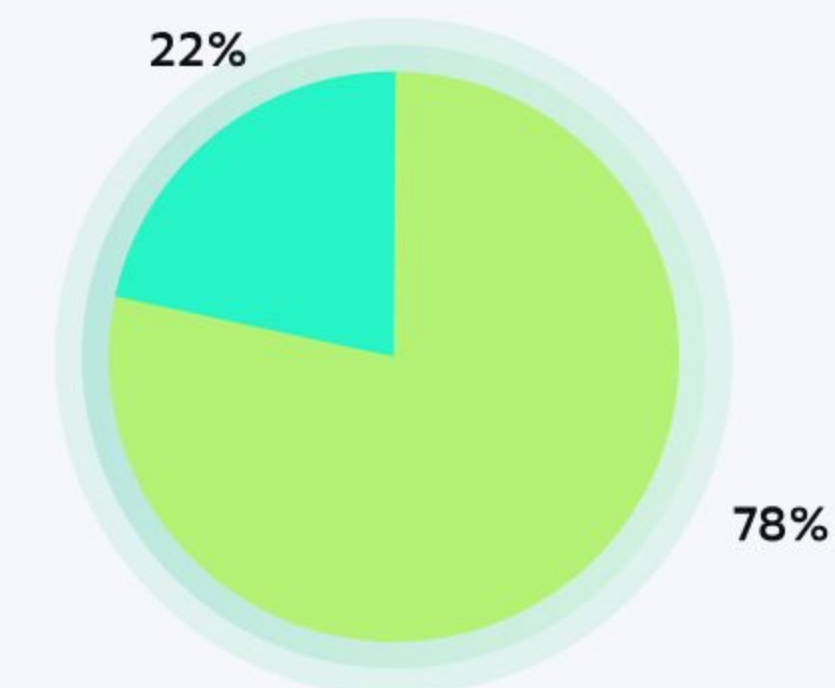
За 2024 год депозитный портфель в белорусских рублях увеличен более чем в 2,5 раза.

Структура привлеченных средств



- Текущие счета
- Срочные депозиты
- Драгоценные металлы, размещенные на счетах

Структура срочных депозитов по срокам привлечения



- Свыше 1 года
- Менее 1 года



Карточные продукты и услуги

4 МЕСТО

НА РЫНКЕ УСЛУГ ПО БАНКОВСКИМ ПЛАТЕЖНЫМ КАРТОЧКАМ

1,2 МЛН

КАРТ В ОБРАЩЕНИИ

2 МЕСТО

ПО КОЛИЧЕСТВУ ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ КАРТ
В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ БЕЛКАРТ РАУ

В отчетном году продолжен вектор на модификацию продуктовой карточной линейки, наращивание качественных и количественных показателей эффективности карточного портфеля на базе национальной платежной системы Белкарт.

Проведенные мероприятия позволили:

- увеличить общий объем и долю платежей в e-commerce, в том числе в ТОП-мерчантах;
- продолжить популяризацию платежей с помощью мобильного телефона (Белкарт Рау);
- увеличить количество и долю активных карт в обращении;
- усовершенствовать имеющиеся и внедрить новые карточные продукты, среди которых:

СберКарта – продукт флагман для массового сегмента с оптимальным набором категорий и дополнительными баллами от партнеров (в том числе цифровая СберКарта с бесплатным и моментальным выпуском в приложении «СберБанк Онлайн»);

UltraCard 2.0 и СберМаксимум – новые карты клиентов премиального сегмента;

Баланс+ с базовым счетом – социально значимый продукт добавлен в Программу лояльности с предоставлением всех ее привилегий.

С января 2024 года в Сбер Банк Онлайн интегрирован сервис Программа лояльности на базе искусственного интеллекта.

В настоящее время 180 тысяч держателей карт получают баллы за ежедневные оплаты в выбранных категориях и у партнеров.



Дистанционное банковское обслуживание розничных клиентов

60,2 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ В DIGITAL

33,7 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ СБОЛ
(БЕЗ УЧЕТА ДРУГИХ КАНАЛОВ)

14,9 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ RHYGITAL
(С ОФОРМЛЕНИЕМ В СБОЛ)

11,6 %

ДОЛЯ ПРОДАЖ ПАРТНЕРСКОГО КАНАЛА
(ПАРТНЕРСКОЕ ОНЛАЙН-КРЕДИТОВАНИЕ)

В отчетном году увеличилось количество активных пользователей СБОЛ (+13%) и составило порядка 486 тысяч.

Для повышения лояльности клиентов произведен редизайн процесса регистрации клиентов в мобильном приложении и WEB (PWA)-версии СБОЛ. Изменение пути регистрации нового клиента в СБОЛ привело к сокращению времени с 11 до 7,7 минут. Действующие пользователи СБОЛ после доработки получили возможность использовать в качестве логина номер мобильного телефона.

Доработан клиентский путь по оформлению онлайн-депозитов, который позволяет клиентам легко подобрать себе подходящий продукт, рассчитать по нему выгоду и сравнить депозиты с помощью онлайн-калькулятора.

Приведенные изменения способствуют увеличению конверсии в продажу депозитов не менее чем на 20% по сравнению с ранее действовавшим клиентским путем. Кроме того, на увеличение конверсии клиентских путей в СБОЛ оказало влияние внедрение инициативы по автоматическому запуску уведомлений клиентам о незавершенной операции по оформлению продукта (карты, кредиты, депозиты).

В рамках популяризации СБОЛ внедрен сервис по генерации изображений с помощью нейросети Kandinsky. Данный сервис позволяет на основе текстового запроса пользователя сгенерировать изображение, установить его в качестве заставки при входе в приложение СБОЛ, а также сохранить на устройство.

Сервис подтверждает человекоцентричный и индивидуальный подход Банка к каждому клиенту. За полгода сервисом воспользовалось порядка 13,6 тыс. уникальных пользователей, сгенерировано более 200 тыс. изображений.



Развитие каналов розничных продаж и обслуживания

В отчетном году осуществлялось дальнейшее развитие инструментов продаж, улучшение пользовательских путей и повышение уровня зрелости продающей команды канала ВСП.

В рамках развития SMART-office и усовершенствования мобильного рабочего места менеджера по продажам:

- разработан и внедрен новый инструмент продаж: real-time кампании в СБОЛ.ПРО, внедрен презентационный слой по ключевым продуктам Банка;
- оптимизированы пользовательские пути в СБОЛ.ПРО: реализована интеграция СБОЛ.ПРО с электронной очередью, создание карточки нового клиента с помощью OCR-технологии (сканирование документов клиента с последующим автоматическим заполнением полей в карточке клиента). Использование данной технологии позволило сократить время создания карточки в 4 раза и минимизировать количество ошибок в данных за счет автоматического ввода.

Для новых специалистов с фокусом на практическую часть проведен редизайн Welcome-тренинга и тренинга «Основные этапы и навыки продаж». В 2024 году тренингами охвачены 90% новых специалистов вертикали продаж и транзакционной вертикали.

С целью поддержания навыков и знаний специалистов региональной сети с сотрудниками организованы ежемесячные технические учебы, тестирования, контрольные срезы знаний по ключевым направлениям.

Дополнительно проведен тендер и определен партнер для выполнения маркетинговых исследований «Тайный покупатель».

Активно велась работа в части развития Soft skills команды:

- внедрена практика проведения для руководителей индивидуальных коучинговых сессий, позволяющих устанавливать четкие цели и находить наиболее эффективные пути их достижения, способствующих улучшению коммуникаций в команде;
- разработан и проведен тренинг «Профессиональная устойчивость или как держать стресс и выгорание под контролем», который позволил сотрудникам получить инструменты, помогающие правильно управлять острым стрессом.



Транзакционный бизнес

В отчетном году проводилась работа по развитию и совершенствованию розничных транзакционных продуктов.

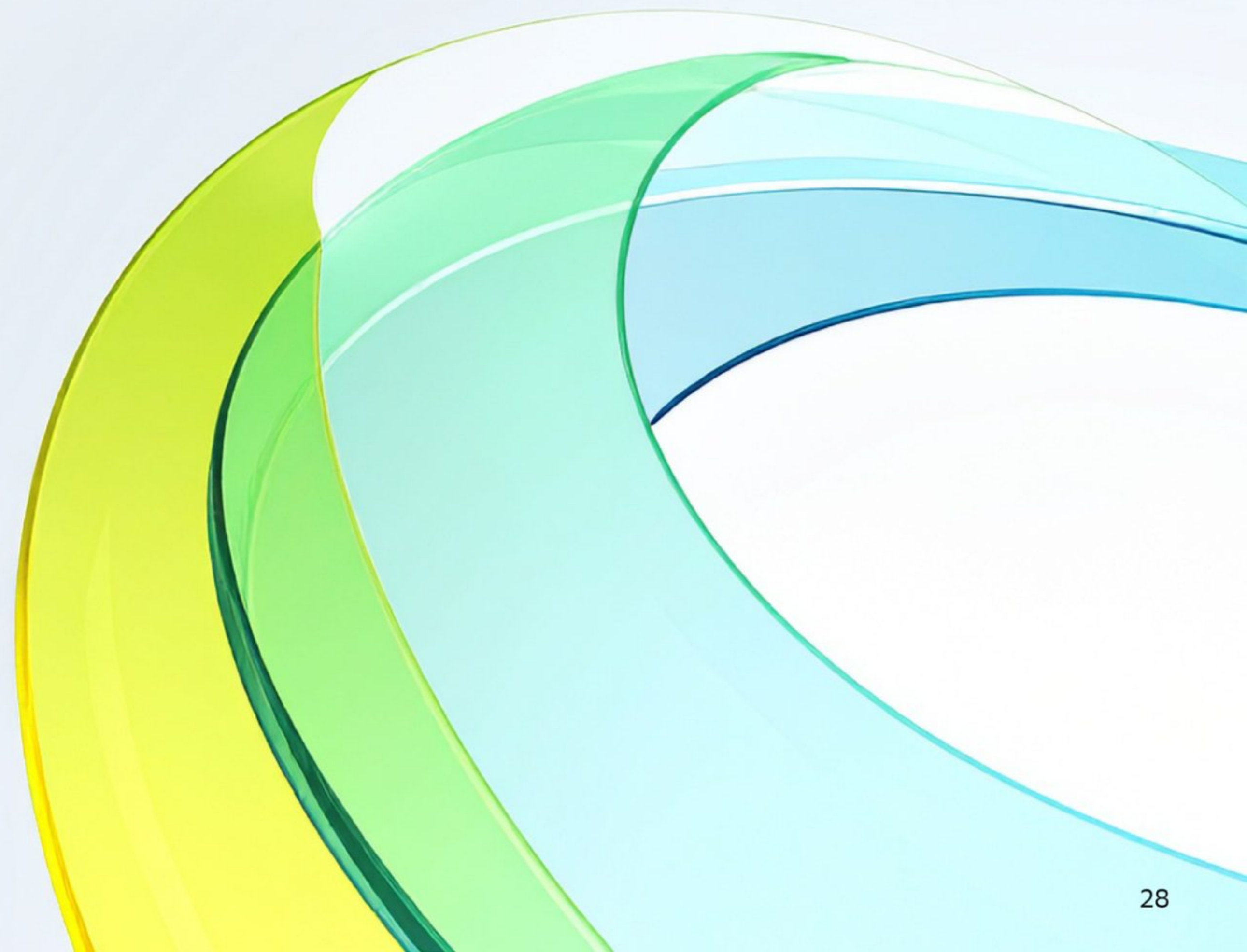
Для повышения эффективности и привлекательности совершения наличных валютно-обменных операций с участием физических лиц изменены подходы к управлению наличными обменными курсами валют. Количество совершенных клиентами наличных валютно-обменных операций за год выросло на 18%.

В рамках развития трансграничного взаимодействия с Российской Федерацией реализованы:

- продуктивное предложение «бесплатных» переводов в ПАО Сбербанк (по номеру телефона) – добавлен пакет «СберПрайм.Переводы» с комиссией 0%, оформление которого доступно в веб-версии СБОЛ;
- возможность перевода средств в пользу российских мобильных операторов через ЕРИП.

Продолжено наращивание объемов переводов в ПАО Сбербанк по номеру телефона, доступных в СБОЛ. За отчетный год количество совершенных переводов выросло на 19,6%, объем отправленных переводов в RUB – на 20,6%, привлечено 8,7 тыс. новых клиентов.

Для упрощения и улучшения взаимодействия клиента с продуктом проведен апгрейд клиентских путей в СБОЛ по произвольным переводам и по переводам по системе SWIFT/Sber FinLine.





ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

30 ЦЕНТР КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



Центр клиентской поддержки

1,5 млн

КОММУНИКАЦИЯ С КЛИЕНТАМИ (ВХОДЯЩИЕ + ИСХОДЯЩИЕ)

9,3 балла

CSI

Совокупный объем коммуникаций Центра клиентской поддержки (далее – Центр) с розничными и корпоративными клиентами за 2024 год составил 1,5 млн контактов. Более 80% контактов пришлось на телефонный канал.

CSI составляет по итогам года 9,3 балла по двум направлениям (обслуживание розничных клиентов и обслуживание корпоративных клиентов), средняя скорость соединения с оператором составила 28 секунд для розничных клиентов и 35 секунд для корпоративных клиентов.

Для розничных клиентов остается доступным вариант обслуживания в автоматическом режиме при помощи виртуального помощника без ожидания в очереди, для корпоративных клиентов виртуальный помощник доступен в мультимедийном канале 24/7 с возможностью заказа звонка в период времени, когда не работает основная линия обслуживания.

Для выстраивания эффективных коммуникаций с клиентами Центром непрерывно ведется работа по развитию процессов обслуживания. На регулярной основе проводится аналитика поступающего трафика и вопросов клиентов с целью оптимизации бизнес-процессов и упрощения клиентских путей.

На протяжении 2024 года реализованы следующие мероприятия:

- для корпоративных клиентов организованы поддержка по терминальному оборудованию в режиме 24/7 и линия поддержки партнеров Банка;
- для розничных клиентов предоставлена возможность не только получения консультации в Центре клиентской поддержки по автокредитованию, но и подачи заявки в дистанционном формате.

Продолжена работа по проникновению AI-технологий в процессы Центра: запущен пилот по внедрению чат-бота на базе GiGaChat, стартовала работа по внедрению AI-помощника с применением GiGaChat для операторов.



РЕГИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ



Региональная сеть

58 ТОЧЕК ПРОДАЖ

6 РЕГИОНАЛЬНЫХ ДИРЕКЦИЙ

36 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОФИСОВ

16 УДАЛЕННЫХ РАБОЧИХ МЕСТ

Розничная региональная сеть Банка состоит из 58 точек продаж, присутствие Банка обеспечено в 35 населенных пунктах.

В 2024 году, в рамках трансформации региональной сети, открыто 2 подразделения в городах Бресте и Минске, передислоцировано 3 офиса в городах: Брест, Барановичи, Минск.

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

Все новоформатные офисы имеют удобные зоны коворкинга, в которых можно расположиться со своим ноутбуком, подключиться к бесплатному Wi-Fi и решить насущные дела.

Каждый офис оборудован электронными кассирами, которые позволяют удовлетворить любую потребность клиента по принципу одного окна.

Банк предоставляет клиентам возможность получить услуги в любом удобном для клиента месте как в офисе, так и за его пределами. Каждый менеджер по продажам оснащен планшетом, который позволяет провести качественную консультацию и оформить любой банковский продукт и услугу.

На постоянной основе проводится работа в части предотвращения случаев мошенничества: Банк внедряет инновационные решения для защиты средств клиентов от мошеннических схем, сотрудники Банка всегда готовы в нужный момент проявить бдительность.





ОПЕРАЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

- 34 КОРРЕСПОНДЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ
- 34 ФОНДОВЫЙ РЫНОК
- 35 ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК
- 35 РЫНОК ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ



Корреспондентские отношения

55

СЧЕТОВ НОСТРО

105

СЧЕТОВ ЛОРО

ОАО «Сбер Банк» постоянно проводит работу по расширению корреспондентской сети, поиску новых направлений и валют расчетов.

В целях расширения географии платежей и предоставления клиентам Банка более широкого спектра расчетных услуг в 2024 году открыт счет Нostro в индийских рупиях.

Кроме того, для возможности альтернативных расчетов открыты дополнительные счета Нostro в китайских юанях, таджикских сомони, российских рублях и счета Лoro в драгоценных металлах и китайских юанях. Всего за год открыто 6 счетов Нostro и 6 счетов Лoro.

Фондовый рынок

789,5 млн BYN

ОБЪЕМ ПОРТФЕЛЯ ОБЛИГАЦИЙ

ОАО «Сбер Банк» традиционно предоставляет клиентам во всех регионах Беларуси широкий спектр услуг на рынке ценных бумаг.

Объем облигаций Банка, размещенных юридическим и физическим лицам, по состоянию на 01.01.2025 составил 147 млн BYN. В течение года объем привлеченных средств через облигации Банка достигал сумм более 350 млн BYN в эквиваленте.

В 2024 году Банком осуществлено 6 выпусков облигаций, всего в обращении находилось 13 выпусков облигаций Банка для физических и юридических лиц.

Объем портфеля облигаций, приобретенных Банком, составил 789,5 млн BYN в эквиваленте.

Большое внимание уделялось оказанию депозитарных услуг юридическим и физическим лицам. По состоянию на 01.01.2025 депозитарий Банка осуществлял депозитарное обслуживание 283 эмитентов ценных бумаг и более 94 тысяч депонентов.

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



Валютный рынок

В 2024 году Банк не только сохранил высокие позиции среди участников рынка валютно-обменных операций, но и укрепил статус маркет-мейкера и одного из ключевых игроков как на внутреннем валютном рынке Республики Беларусь, так и на торгах ПАО Московская Биржа.

Благодаря высокотехнологичной электронной площадке Банка, клиентам продолжают предоставляться услуги по проведению валютно-обменных операций по максимально приближенным к текущему рынку курсам.

В отчетном году в целях удовлетворения клиентских потребностей в проведении зарубежных платежей и для проведения валютно-обменных операций Банк открыл корреспондентский счет в индийских рупиях. Это позволило клиентам Банка осуществлять расчеты по экспортным и импортным контрактам.

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

Рынок драгоценных металлов

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

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

- 37 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
- 38 ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ПРИ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ
- 39 РЕЗУЛЬТАТЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ 2024 ГОДА

Стратегия управления рисками

Развитие системы управления рисками

В 2024 году продолжена работа по совершенствованию системы управления рисками и поддержке бизнес-подразделений ОАО «Сбер Банк»

Ключевые достижения

- проведена работа по разработке и валидации моделей для автоматизации процессов кредитования;
- внедрен сервис «Кредитный потенциал»;
- проведен Пилот внедрения платформы графовой аналитики;
- разработана и утверждена Методология оценки потерь от операционного риска при внедрении продуктов/процессов;
- утверждены подходы к установлению ключевых индикаторов операционного риска;
- сформирована система управления риском данных → начата регистрация инцидентов;
- изменены критерии и подходы при мониторинге риска аутсорсинга;
- внедрена методология и инструмент расчета RoRWA по сделке клиентов Средний+, ведется пилотный расчет;
- начаты работы по внедрению RoRWA на уровне клиента Средний+;
- разработана Концепция и дорожная карта антифрода по корпоративному процессу.

Контроль и отчетность

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

1-я линия защиты:

Бизнес-подразделения.

- Идентификация рисков
- Выявление и первичная оценка риска

2-я линия защиты:

Подразделения, ответственные за риски.

- Независимая оценка уровня рисков
- Прогнозирование уровня рисков
- Организация проведения стресс-тестирования
- Формирование отчетности
- Разработка и реализация мер, необходимых для соблюдения установленных ограничений
- Принятие риска
- Идентификация и оценка существенности рисков

3-я линия защиты:

Независимая оценка соответствия системы управления рисками внутренним и внешним требованиям. Внешний и внутренний аудит.

- Предоставление органам управления Банка оценки эффективности системы корпоративного управления
- Формирование рекомендаций по повышению эффективности данной системы

Регулятор



Полномочия и ответственность при управлении рисками

Наблюдательный совет

- определяет основные направления деятельности Банка и обеспечивает организацию системы управления рисками;
- утверждает Стратегию Банка (Стратегический план развития), Стратегию управления рисками и капиталом;
- утверждает систему показателей толерантности к риску и риск-аппетита;
- 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

- осуществляет мониторинг показателей толерантности к риску и риск-аппетита;
- осуществляет оценку эффективности системы управления рисками Банка и Холдинга;
- предоставляет на рассмотрение Наблюдательного совета свои рекомендации по вопросам управления рисками, установления толерантности к риску и риск-аппетита.

Правление

- организывает систему управления рисками в Банке и Холдинге;
- обеспечивает соблюдение толерантности к риску и риск-аппетита, поддержание риск-профиля Банка, адекватного масштабу осуществляемой деятельности;
- обеспечивает утверждение локальных правовых актов Банка, регламентирующих политику, методики и процедуры управления рисками.

Коллегиальные органы, осуществляющие функции в части управления рисками

Категория риска «Кредитный риск»

- 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

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

- Комитет по управлению активами и пассивами

Категория риска «Операционный риск»

- Комитет по операционным рискам
- Комитет по проектам, процессам и технологиям
- Комитет АИТ

Результаты идентификации рисков 2024 года

Список существенных и материальных рисков Банка / Холдинга по рискам по результатам процесса идентификации 2024 года

Кредитный риск	Рыночный риск	Процентный риск БП	Операционный риск	Риск ликвидности	Прочие риски
Кредитный риск	Товарный риск	Процентный риск БК	Операционный риск	Риск фондирования ликвидности	Налоговый риск
Риск концентрации (в части кредитного риска)	Банковская книга		Правовой риск	Риск концентрации (в части риска ликвидности)	Стратегический риск
Страновой поиск	Валютный риск БК		Риск концентрации (в части операционного риска)		Риск изменения законодательства
			Киберриск		Репутационный риск
			Риск в сфере информационных технологий (IT-риск)		Риск участия и вынужденной поддержки
			Риск аутсорсинга		
			Модельный риск		
			Риск данных		
			Комплаенс-риск (в части, не относящейся к правовому риску)		

Материальный риск

Существенный риск



РАЗВИТИЕ AI



Развитие AI

В 2024 году Банк продемонстрировал значительные достижения в реализации моделей, охватывающих ключевые направления деятельности.

Успешно внедрены инновационные решения в области управления рисками, позволяющие более эффективно оценивать и минимизировать потенциальные угрозы.

В розничном и корпоративном бизнесе оптимизированы процессы, что способствовало увеличению клиентской базы и улучшению обслуживания.

В рамках стратегической инициативы разработаны и внедрены новые финансовые модели, обеспечивающие устойчивый рост и стабильность финансовых показателей.

Особым достижением стал запуск первого AI-помощника на базе GigaChat. Внедрение AI-помощника станет важным шагом в развитии Банка и укрепит конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, 2024 год стал периодом активной реализации стратегий и внедрения инновационных технологий, что, в конечном итоге, положительно сказалось результатах деятельности Банка.





IT-ТРАНСФОРМАЦИЯ

43 РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

44 ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Развитие информационных технологий

В связи с геополитическими ограничениями со стороны зарубежных ИТ-компаний и отказом в предоставлении лицензий и технической поддержки в целях обеспечения надежного и бесперебойного функционирования автоматизированных систем осуществлялась планомерная замена вендорозависимых решений компаний.

Велись работы по переходу на Open Source решения, в том числе платформенные и кастомизированные решения ПАО Сбербанк.

В 2024 году проведена модернизация четырех систем хранения ЦОД Банка для обеспечения роста данных и развития ИТ систем. На новом серверном оборудовании развернут проект Data Lake по созданию нового хранилища данных.

В рамках реализации этапов проекта «Вендорлок. Миграция» по миграции программных комплексов на Open Source и перехода на новый технологический стек с микросервисной архитектурой на Kubernetes осуществлялись работы по отказу от устаревших версий программных комплексов «Payments» и TM_View в ПК «Модуль расчетов».

Для исполнения требований нормативных законодательных актов, требований и постановлений Национального банка в 2024 году велись доработки внутренних автоматизированных систем Банка, в результате которых реализованы:

- механизм оплаты в СББОЛ платежей государственной пошлины за совершение административных процедур посредством системы ЕРИП (в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 13.06.2023 №172 «Об изменении Директивы Президента Республики Беларусь» и в соответствии с пунктом 17 Плана мероприятий по реализации Директивы Президента Республики Беларусь от 27.12.2006 №2 «О де бюрократизации государственного аппарата и повышении качества обеспечения жизнедеятельности населения»);
- возможность процесса перехода индивидуального предпринимателя в реорганизованное юридическое лицо с организацией соответствующего процесса перевода прав и обязанностей, включая исполнение налоговых обязательств (в соответствии с Законом от 22.04.2024 №365-3 «Об изменении законов по вопросам предпринимательской деятельности» и Положением о создании индивидуальным предпринимателем коммерческой организации, учреждаемой одним лицом);
- контроль введения информации о фактическом бенефициаре и приведения в соответствие справочников (в соответствии с Инструкцией о порядке исполнения республиканского бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов по доходам, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и правления Национального банка Республики Беларусь от 08.12.2005 №143/171).

Необходимость эффективного управления изменениями стимулировали Банк к разработке новых подходов к оптимизации процессов.

В рамках данной задачи в Банке используются современные технологии и инструменты: платформы и модели на базе искусственного интеллекта, сквозной интеллектуальный анализ процессов на основе «цифровых следов» в информационных системах (технология Process Mining), роботизация отдельных функций в процессах (технология RPA).



Внедрение новых технологических решений

В отчетном году продолжена реализация инициативы внедрения новых технологических сервисов на интеграционной платформе Synapse ПАО Сбербанк.

Для устранения вендерозависимости выполнен переход с платформы Blue Prism на платформу Salute RPA ПАО Сбербанк с использованием облачных технологий SberCloud (SaaS).

В рамках реализации мероприятий по созданию стабильного функционирования процесса формирования документов на основании шаблонов печатных форм для пользовательских продуктов Банка разработан и введен в эксплуатацию новый программный комплекс «Модуль печатных форм», реализован функционал по формированию документов на основании шаблонов печатных форм для пользовательских продуктов.

Осуществлялась реализация следующего этапа проекта «Внедрение единой учетной системы» (ЕУС) по операциям с БПК, депозитам, овердрафтам физических лиц. Функционал выведен в опытно-промышленную эксплуатацию на фокус-группе. Вывод ЕУС в промышленную эксплуатацию позволит отказаться от поддержки двух учетных систем в Банке и перейти на единое ПО.

В 2024 году внедрена новая технология Task Mining, позволяющая детально анализировать выполнение операций сотрудниками и трудозатраты на них, а также выявлять рутинные операции для роботизации или автоматизации. Интеграция Task Mining с процессной аналитикой (Process Mining) стала мощным драйвером роста и незаменимым инструментом для выявления скрытых резервов и оптимизации процессов Банка.

В рамках внедрения искусственного интеллекта в Банке запущены MVP чат-бота для Центра клиентской поддержки на базе GigaChat (бот «Алеся» в текстовом неавторизованном канале) и MVP бот-консультанта по базе знаний на GigaChat для внутренних сотрудников. Проведен пилот облачного Co-Pilot инструмента Giga Code (для IDE IntelliJ IDEA, GigaCode).



ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕР- БЕЗОПАСНОСТИ



Обеспечение кибербезопасности

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

Внедренные системы постоянно настраиваются и модернизируются для обеспечения необходимого уровня защищенности с учетом возрастающих рисков киберугроз.

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

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

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

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

С целью минимизации санкционных рисков реализуется перенос функциональности систем кибербезопасности на решения на базе Open Source, либо решения не попадающие под санкционные ограничения.

Проводимыми мероприятиями охвачены все подразделения и процессы Банка.





AGILE - ТРАНСФОРМАЦИЯ

Agile -трансформация

4

ТРАЙБА

21

AGILE-КОМАНДА

8

ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

>5 000

ДОРАБОТОК

В 2024 году продолжились работы по развитию продуктового подхода и использованию гибких практик.

Ключевыми результатами которых стали:

- разработка методики и проведение пилота по работе команды роста (Growth Team);
- внедрение продуктовых инструментов: Дерево метрик и Паспорт продукта;
- запуск платформы для сбора продуктовых идей Product Boom;
- внедрение новой роли Business Analyst для повышения эффективности и скорости реализации IT-инициатив.

В отчетном году над созданием продуктов и развитием технологии работали 4 трайба/21 agile-команда, 8 проектных команд. Внедрены такие ключевые продукты и сервисы, как Белкарт Максимум, Кредитный потенциал, программа лояльности «Спасибо», осуществлен редизайн мобильного приложения СББОЛ, усовершенствованы навыки чат-бота «Алеси», в двух городах Беларуси стала доступна оплата бесконтактной карточкой в автобусах.

Ключевые направления в области повышения эффективности IT-производства скорость и качество разработки. Средняя скорость разработки (Lead Time) улучшилась на 17%, общий техдолг уменьшился на 17%, при этом производительность команд выросла на 23%, всего внедрено более 5000 доработок.

Особое внимание уделено развитию компетенций у сотрудников:

- разработана и внедрена новая матрица диагностики компетенций роли Product manager (PM) с интеграцией в HR-платформу Пульс;
- проведено обучение продуктового периметра по целеполаганию OKR, построению деревьев метрик, формированию навыков быстрой проверки гипотез «Growth hacking».

В рамках внедрения новой роли проведено обучение «Бизнес-анализ в сфере разработки ПО».

Экспертиза Банка в направлениях применений гибких практик Agile и продуктового подхода подтверждается победами в конкурсах, а также участием экспертов от Банка в различных конференциях.

В 2024 году Банк принял участие в конкурсе «Проектный Олимп», организатором которого выступил Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. По итогам конкурса команда Сбер Банка заняла призовые места в двух номинациях: 1 место – Система гибкого управления, 2 место – Система продуктового управления.

Сбер Банк является не только участником внешних конференций на различные темы бизнеса, но и площадкой, где собираются эксперты различных крупных компаний Беларуси и России. В 2024 году в штаб-квартире Сбер Банка организована конференция «Цифровая трансформация со Сбером». Мероприятие было посвящено историям запуска и проведения цифровой трансформации в компаниях разных форм собственности. Своим опытом поделились ведущие компании Беларуси и России.

В отчетном году также проводились мероприятия по повышению узнаваемости бренда Сбер Банка среди молодого поколения. Одним из таких мероприятий стала программа для студентов старших курсов ведущих ВУЗов Минска «СберПоколение». В течение нескольких недель участники получали знания от экспертов Сбер Банка в части CX, методологии Agile и маркетинга, работали над решением технического задания от розничного бизнеса с закреплёнными за командами менторами, а в финале презентовали собственные проекты.



ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И КОМПЛАЕНС. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

50 СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И КОМПЛАЕНС

51 СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА



Система внутреннего контроля и комплаенс

Банк осуществляет свою деятельность в соответствии с требованиями и нормами законодательства Республики Беларусь, Устава и локальных правовых актов Банка (далее – ЛПА), а также с учетом международных и групповых подходов и рекомендаций.

При организации и функционировании системы внутреннего контроля Банк обеспечивает:

- уровень финансовой надежности и защиты информации в соответствии с характером и объемами осуществляемых им банковских операций и иной деятельности;
- постоянное участие органов управления в организации и функционировании системы внутреннего контроля, а также четкое распределение полномочий по осуществлению внутреннего контроля, в том числе комплаенс-контроля;
- распределение ответственности между Наблюдательным советом, Аудиторским комитетом, Правлением, иными коллегиальными органами, подразделениями и работниками всех уровней, включая должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в Банке, подразделение комплаенс-контроля, подразделение по осуществлению внутреннего контроля, в соответствии с характером и объемами осуществляемых банковских операций и иной деятельности и взаимодействие между всеми указанными участниками системы внутреннего контроля.

Система внутреннего контроля в Банке направлена на достижение целей внутреннего контроля:

- эффективности финансовой и хозяйственной деятельности при осуществлении банковских операций и иной деятельности;
- достоверности, полноты и своевременности составления и представления бухгалтерской (финансовой), статистической и иной отчетности;
- защиты информации;
- контроля за соблюдением законодательства, требований контролирующих (надзорных) органов, а также ЛПА и применяемых Банком стандартов деловой практики, определяющих его внутреннюю политику и процедуры, в том числе в сфере предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения (далее – ПОД/ФТ).

В Банке назначено должностное лицо ответственное за внутренний контроль, прошедшее оценку соответствия квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации в Национальном банке, которое координирует и контролирует деятельность структурных подразделений Банка, функциональных служб и должностных лиц, а также участников банковского холдинга по вопросам организации и функционирования системы внутреннего контроля, по осуществлению ими внутреннего контроля.

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 2024 году было направлено на выполнение стратегических целей, обеспечение финансовой надежности и информационной безопасности, соответствующей характеру и масштабам деятельности Банка и банковского холдинга.

Комплаенс-контроль осуществляется в целях контроля за соблюдением Банком, его должностными лицами и иными работниками законодательства, требований контролирующих (надзорных) органов, ЛПА и применяемых Банком стандартов деловой практики, определяющих его внутреннюю политику и процедуры, в том числе в сфере ПОД/ФТ. В Банке действуют Правила внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ.

Мониторинг системы внутреннего контроля, в том числе комплаенс-контроля, осуществляется на постоянной основе. Банк принимает необходимые меры по совершенствованию внутреннего контроля, в том числе комплаенс-контроля, с учетом меняющихся внутренних и внешних условий.

В отчетном году в области внутреннего контроля и комплаенс проводилось обучение работников с обязательным тестированием по вопросам:

- предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, 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).



Система внутреннего аудита

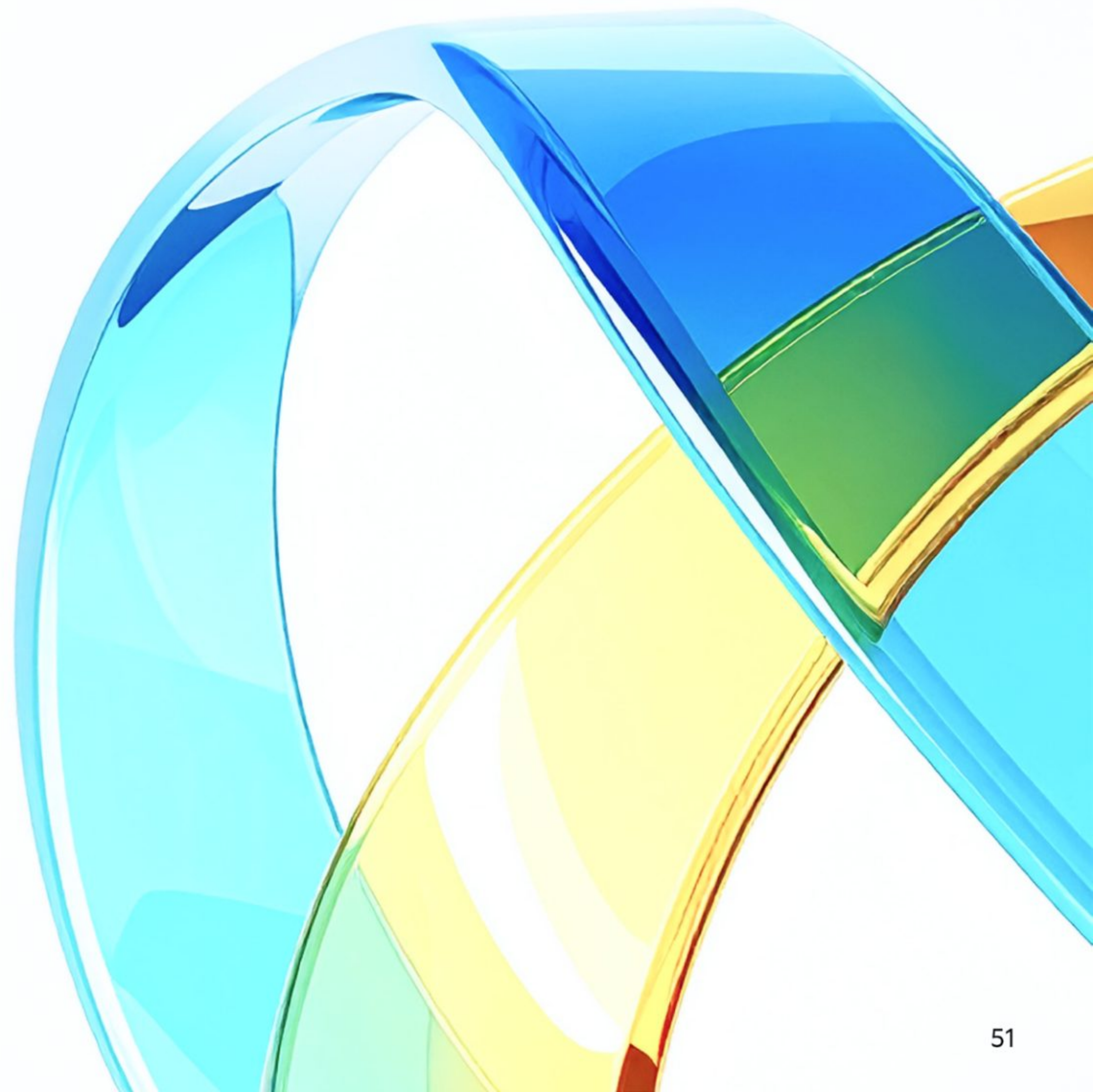
Система внутреннего аудита в Банке выстроена в соответствии с требованиями законодательства и обеспечивает постоянное участие органов управления в организации и функционировании системы внутреннего аудита, а также четкое распределение полномочий по направлению внутреннего аудита.

Организационная структура системы внутреннего аудита увязана с организационной структурой Банка. В Банке создан и функционирует Департамент внутреннего аудита; директор департамента и лицо, его замещающее, прошли оценку соответствия квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации в Национальном банке.

Локальные правовые акты, определяющие политику, методики и процедуры внутреннего аудита поддерживаются в актуальном состоянии.

Внутренний аудит Банка осуществляется с использованием риск-ориентированного подхода – приоритетность включения в План работы объектов исходя из присущих им рисков банковской деятельности и влияния на устойчивость и безопасность деятельности Банка, а также качество предоставляемых услуг.

При осуществлении аудиторских проверок приоритетное внимание уделяется вопросам соблюдения норм законодательства Республики Беларусь, ЛПА Банка, стандартов бизнес-процессов, соблюдения лимитов и полномочий, вопросам доходности и прибыльности внедряемых продуктов, оптимизации операционных расходов, возможным путям повышения уровня автоматизации и снижения расходов, а также повышению эффективности деятельности.





РАЗВИТИЕ HR



Развитие HR

Успех Банка достигается через эффективную работу с командой

50 % ПЕРСОНАЛА

СО СТАЖЕМ РАБОТЫ В БАНКЕ СВЫШЕ 10 ЛЕТ

25 % ПЕРСОНАЛА

РАБОТНИКИ МОЛОЖЕ 30 ЛЕТ

~700 ДОСТУПОВ

К ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЕ
АНО ДПО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СБЕРБАНКА»

>50 ТЫС. ДОСТУПОВ

К ЭЛЕМЕНТАМ ОБУЧЕНИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ
ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ БАНКА

С целью оптимизации действующих бизнес-процессов Банка, исключения дублирующих функций, повышения эффективности деятельности за счет внутренних резервов, повышения оперативности и эффективности принятия управленческих решений в течение 2024 года проводилась масштабная работа по трансформации организационной структуры центрального аппарата и подразделений центрального подчинения Банка.

В рамках данных мероприятий приняты решения по оптимизации процессов с перераспределением работников/численности на бизнес- и иные актуальные направления с целью сохранения компетенций в Банке.

За год штатная численность снижена на 0,7%. С целью снижения уровня текучести и удержания персонала, сохранения привлекательности HR-бренда Банка для внешних соискателей проведено два дифференцированных пересмотра должностных окладов работников с учетом мониторинга заработных плат банков-конкурентов.

Обеспечена стабильность и укомплектованность кадрового состава: около 50% персонала имеют стаж работы в Банке свыше десяти лет; укомплектованность персонала – 92%.

В течение года внимание Банка было сфокусировано на удержании талантов путем поддержания бренда работодателя, конкурентного уровня заработной платы, создания рабочей среды, привлекательной для сотрудников, а также возможности горизонтального и вертикального карьерного роста.

Продолжена работа по развитию адаптации принятых в Банк сотрудников: актуализирован пул наставников, проведены ежеквартальные welcome-дни с вручением приветственных welcome-pack, организованы тренинги и обучения, предусмотрена дополнительная мотивация для наставников.

На протяжении года Банк активно сотрудничал с учебными заведениями, обеспечивал возможность прохождения студентами и учащимися практики, и, впоследствии, трудоустраивал лучших выпускников. Организован ряд HR-мероприятий рекламного характера по продвижению бренда Банка в студенческой среде.

Успешно реализован образовательный проект «Школа продаж Сбера» для студентов –работников Банка и выпускников учреждений высшего образования – ключевых партнеров Банка. Организован проект «СберПоколение» для студентов Белорусского государственного университета.

Особое внимание уделялось развитию цифровых навыков работников, обучению в рамках цифровой и продуктовой трансформации, обучению навыкам, обозначенным в модели компетенций Сбербанка, вопросам кибербезопасности, agile- и цифровой трансформации, бизнес-анализа, работы с данными, управленческим компетенциям.

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

В отчетном году проводились стратегические сессии, направленные на усиление коммуникаций между работниками региональной сети и центрального аппарата, развитие навыков эффективного взаимодействия и командообразования, повышение уровня сплоченности и приверженности сотрудников корпоративным ценностям Банка. Проведен опрос «Культурный код» с целью замера эмоционального фона среди работников.



Развитие HR

Реализован комплекс мероприятий по социальной поддержке работников:

- приняты новые подходы к формированию программы страхования;
- предоставлена возможность включения в программу ДСМР по корпоративному тарифу пенсионерам, бывшим работникам Банка;
- организована на постоянной основе сезонная вакцинация против гриппа;
- продолжена поддержка оздоровления работников и их детей;
- расширена программа корпоративных льгот и скидок от партнеров, в том числе санаторно-оздоровительных учреждений.

Одним из важных социальных аспектов деятельности является поддержка неработающих пенсионеров, находящихся в наиболее социально уязвимом положении. В честь Дня пожилых людей организовано торжественное мероприятие, рамках которого руководители и работники Банка рассказали о текущей деятельности Банка, обо всем новом, что полезно и интересно знать бывшим работникам.

В рамках ESG-повестки развивается волонтерское движение – в течение года проработана схема взаимодействия с природоохранными организациями проведены экоакции, оказывалась помощь зоозащитным организациям.

Организовано волонтерское командообразующее мероприятие «Подарим радость детям» с участием работников Банка на базе ГУО «Специальная школа-интернат №10 г.Минска», экосоциальная инициатива «Вещи помогают» и акция «Счастливые дети», в рамках которых оказана помощь детям и взрослым, которые находятся в сложных жизненных обстоятельствах.

Проведена акция «От сердца – лапкам» для благотворительной организации «Старый кот» и зоозащитная акция «Не приют».

Работники Банка приняли участие в республиканских акциях «Аднавім лясы разам!» и по восстановлению белорусских лесов «Дай лесу новае жыццё!», акции ко Всемирному дню окружающей среды в Центральном Ботаническом саду НАН Беларуси.

В ходе повторного сертификационного аудита, проведенного органом по сертификации ГУО «Республиканский институт высшей школы», подтверждено соответствие функционирования системы менеджмента ОН&S Банка требованиями СТБ ISO 45001-2020.



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 56 ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 57 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОАО «СБЕР БАНК»
- 59 ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ
- 59 НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ
- 60 КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА
- 61 АУДИТОРСКИЙ КОМИТЕТ
- 63 КОМИТЕТ ПО РИСКАМ
- 64 КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ
- 65 ПРАВЛЕНИЕ
- 66 ПЕРЕЧЕНЬ КОМИТЕТОВ БАНКА
- 67 РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ
- 67 ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ
И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ
- 68 ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ
- 68 РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ
- 69 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 надежности и способности к долговременному существованию в качестве прибыльной финансовой организации.

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

Ключевыми элементами структуры системы корпоративного управления Банка являются органы управления, контрольный орган, Комитеты при Наблюдательном совете, структурные подразделения и должностные лица Банка, 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 Банка 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.

Система корпоративного управления. Чек-лист

- ✓ Взаимодействие с акционерами
- ✓ Ежегодные выборы Наблюдательного совета
- 9 Численный состав Наблюдательного совета
- 3 Количество независимых директоров
- 3 Количество Комитетов при Наблюдательном совете
- ✓ 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
- 6 Численный состав (включая Председателя Правления)
- ✓ 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

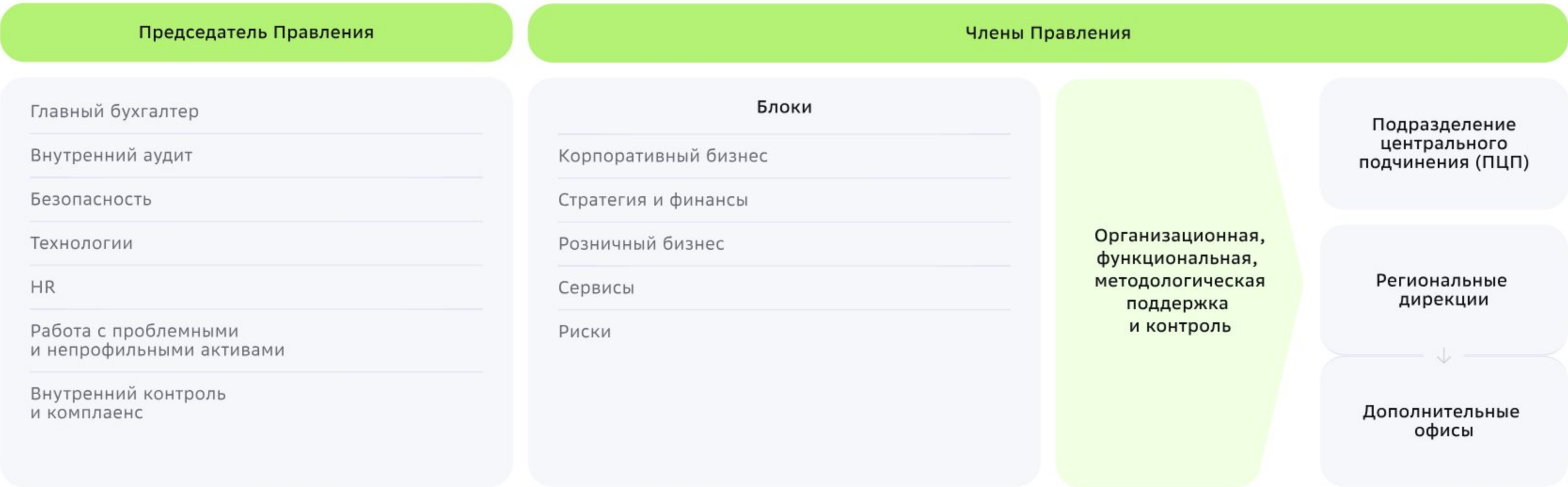
Организационная структура

Общее собрание акционеров

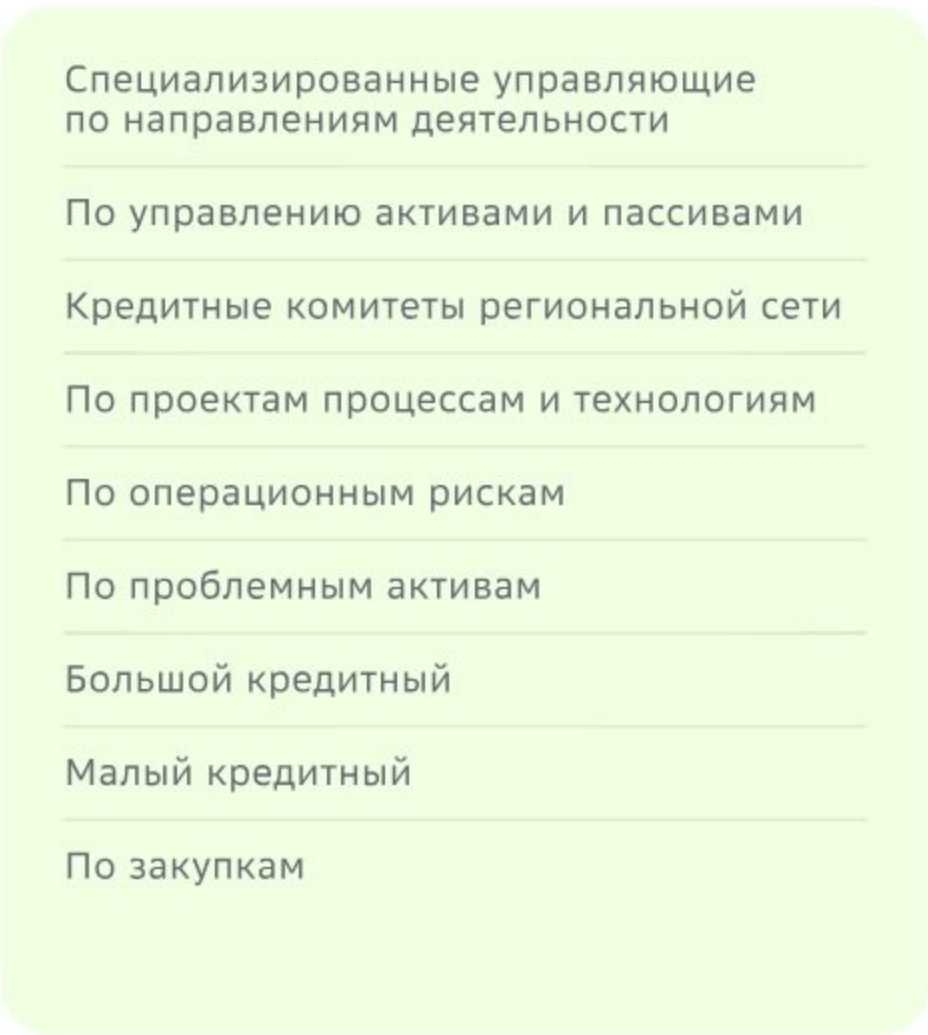
Наблюдательный совет



Правление



Комитеты



Организационная структура

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 Банка, 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 Банка:

- Общее собрание акционеров
- Наблюдательный совет
- Правление

Контрольный орган Банка:

- Ревизионная комиссия

Общее собрание акционеров

5

ОБЩИХ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ
ПРОВЕДЕНО

17

ВОПРОСОВ РАССМОТРЕНО

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.

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
СОВЕТА

68

ЗАСЕДАНИЙ
ПРОВЕДЕНО

241

ВОПРОС
РАССМОТРЕН

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

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.

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.



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

Аудиторский комитет

- обеспечение качественной подготовки проектов решений Наблюдательного совета по вопросам функционирования системы внутреннего контроля и системы внутреннего аудита, подготовка рекомендаций Наблюдательному совету по вопросам функционирования и совершенствования системы внутреннего контроля и системы внутреннего аудита;
- анализ процесса реализации целей и стратегии развития Банка, выработка предложений по направлению внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- 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.



Аудиторский комитет

5

ЧИСЛЕННЫЙ СОСТАВ КОМИТЕТА

23

ЗАСЕДАНИЯ ПРОВЕДЕНО

54

ВОПРОСА РАССМОТРЕНО

Аудиторский комитет создан с целью содействия Наблюдательному совету в осуществлении контроля эффективности работы системы внутреннего контроля, в том числе комплаенс-контроля, и системы внутреннего аудита.

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

В 2024 году в зоне внимания Аудиторского комитета находились:

- углубленное изучение вопросов развития системы внутреннего контроля, в том числе комплаенс-контроля, достаточности контрольных процедур в процессах и зрелости контрольной среды на основе мониторинга и рассмотрения управленческой отчетности по внутреннему контролю;
- мониторинг и контроль реализации мероприятий Банка в области внутреннего контроля;
- контроль за выполнением Плана работы Департамента внутреннего аудита, 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 предоставляемой Банку информации о деятельности дочерних и зависимых обществ Банка;
- мониторинг выполнения планов мероприятий по итогам проверок Национального банка Республики Беларусь, внешнего аудита, а также рекомендаций внутреннего аудита;
- мониторинг подготовки финансовой и пруденциальной отчетности;
- наблюдение за процессом обязательного аудита бухгалтерской/финансовой отчетности на консолидированной основе;
- мониторинг и анализ контрольной среды на достаточность контрольных процедур на основе материалов аудиторских проверок и управленческой отчетности по внутреннему контролю, в том числе комплаенс-контролю;
- итоги соблюдения политики управления конфликтом интересов в Банке и банковском холдинге;

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



Аудиторский комитет

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, включая предотвращение 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.

В 2024 году в связи со вступлением в действие новых требований законодательства расширились компетенции Аудиторского комитета. В частности, Аудиторский комитет осуществлял мониторинг выполнения решений Наблюдательного совета, принятых в отношении системы внутреннего контроля, системы внутреннего аудита, системы управления рисками и системы вознаграждений и компенсаций, мониторинг и анализ эффективности функционирования в Банке системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Банка и третьих лиц, об иных нарушениях в Банке, а также мониторинг реализации мер, принятых по таким фактам информирования.

Кроме того, Аудиторским комитетом осуществлялся контроль за проведением специальных расследований.

Аудиторским комитетом регулярно предоставлялись Наблюдательному совету отчеты о состоянии системы внутреннего контроля, в том числе комплаенс-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.

Аудиторский комитет осуществлял мониторинг подготовки бухгалтерской/финансовой отчетности, 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 том числе комплаенс-контроля.

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

Аудиторским комитетом по итогам рассмотрения результатов внешних и внутренних проверок за 2024 год, оценок Департамента внутреннего аудита, мониторинга выполнения Правлением и должностными лицами Банка мер по устранению отмеченных недостатков, с учетом принимаемых мер по выполнению планов мероприятий по итогам внешних проверок, наличия в Банке планов обеспечения непрерывности деятельности и финансовой устойчивости, система внутреннего контроля на консолидированной основе в Банке и банковском холдинге и система внутреннего аудита оцениваются как достаточно эффективные.

Аудиторским комитетом проведена самооценка эффективности своей деятельности. Все рассмотренные аспекты деятельности находились в зоне эффективности. Деятельность Аудиторского комитета и его Председателя в 2024 году признана Наблюдательным советом эффективной.

В течение года обеспечено постоянное взаимодействие независимого директора – председателя Аудиторского комитета с Департаментом внутреннего аудита, должностным лицом, ответственным за внутренний контроль, руководством Банка в целях выполнения поставленных задач в отношении системы внутреннего аудита и системы внутреннего контроля.



Комитет по рискам

5

ЧИСЛЕННЫЙ СОСТАВ КОМИТЕТА

17

ЗАСЕДАНИЙ ПРОВЕДЕНО

27

ВОПРОСОВ РАССМОТРЕНО

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 2024 году заседания комитета в соответствии с законодательством проводились не реже 1 раза в месяц, не менее 1 очного заседания в квартал.

Комитетом по рискам осуществлялись:

- мониторинг показателей толерантности к риску и риск-аппетита Банка/банковского холдинга, мониторинг выполнения стратегии и решений Наблюдательного совета, принятых в отношении управления рисками;
- 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 Банка и банковского холдинга на консолидированной основе;
- 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 принятия решений о размере премии по итогам работы за квартал и годовых бонусов Председателю Правления, заместителям Председателя Правления и членам Правления;
- 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 вносимых на Комитет по рискам вопросов (при необходимости).



Комитет по вознаграждениям

4

ЧИСЛЕННЫЙ СОСТАВ КОМИТЕТА

20

ЗАСЕДАНИЙ ПРОВЕДЕНО

35

ВОПРОСОВ РАССМОТРЕНО

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

Комитетом по вознаграждениям осуществлялись:

- мониторинг выполнения решений, принятых в отношении СВиК;
- оценка соответствия СВиК требованиям к ее функционированию;
- анализ СВиК на предмет ее соответствия масштабам и эффективности деятельности Банка, его риск-профилю;
- контроль соответствия фактических выплат установленным подходам и принятие необходимых решений в целях исключения несоразмерности вознаграждений работников Банка их фактическому вкладу в результаты деятельности и обеспечению финансовой надежности Банка;
- информирование Наблюдательного совета о результатах анализа и контроля, эффективности СВиК;
- выработка предложений и рекомендаций по совершенствованию СВиК;
- представление на рассмотрение Наблюдательного совета рекомендаций и регулярных отчетов о деятельности Банка в области организации СВиК.

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 2025 году. По итогам работы в 2024 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
ПРАВЛЕНИЯ

62

ЗАСЕДАНИЯ
ПРОВЕДЕНО

789

ВОПРОСОВ
РАССМОТРЕНО

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.

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, а также повышения эффективности работы и оптимизации процесса принятия управленческих решений созданы коллегиальные рабочие органы (комитеты), функции, 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, подчиняющиеся непосредственно Председателю Правления Банка и подотчетные Наблюдательному совету, а также созданы подразделения по управлению отдельными видами рисков в соответствии с характером и объемами осуществляемых банковских операций и иной деятельности, и специальное подразделение по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения.

Правление в соответствии с возложенными на него задачами:

- организует функционирование систем, включаемых в корпоративное управление Банком;
- обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры;
- утверждает организационную структуру центрального аппарата Банка и подразделений центрального подчинения Банка;
- принимает решения об открытии, закрытии структурных подразделений Банка;
- организует деятельность Департамента внутреннего аудита Банка;
- в целях организации надлежащей системы внутреннего контроля:
 - обеспечивает выполнение решений Наблюдательного совета, реализацию стратегии и политики Банка, в том числе в отношении организации и осуществления внутреннего контроля;
 - обеспечивает эффективное функционирование системы 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;
- обеспечивает эффективное функционирование системы внутреннего контроля;
- обеспечивает реализацию кадровой политики Банка, в том числе решает текущие вопросы оплаты труда работников Банка, их материального стимулирования и социальных выплат;
- решает другие вопросы текущей деятельности Банка, предусмотренные законодательством, Уставом и локальными правовыми актами Банка.

Перечень комитетов Банка по состоянию на 1 января 2025 года

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.
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.
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.
Кредитные комитеты региональной сети	Обеспечивают реализацию кредитной политики, проводимой Банком.



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 финансовой и хозяйственной деятельности Банка за отчетный год и их утверждении.

Противодействие коррупции и управление конфликтом интересов

Наблюдательным советом Банка утверждены требования в сфере противодействия коррупции и управления конфликтом интересов, которые единообразно внедрены как в Банке, так и в участниках банковского холдинга.

Банк в своей деятельности придерживается принципа «нулевой толерантности» к коррупции в любых ее проявлениях. Система противодействия коррупции сформирована с учетом требований законодательства и групповых подходов.

Организована работа Линии информирования, на которую любое лицо может сообщить о коррупционных нарушениях и злоупотреблениях в Банке, в том числе на условиях анонимности.

В рамках построения эффективной системы внутреннего контроля Банком уделяется большое внимание реализации требований к управлению конфликтом интересов, реализованы механизмы раскрытия информации о конфликте интересов и процедуры контроля выполнения работниками требований Банка в этой сфере.



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.

При раскрытии информации Банк руководствуется следующими принципами:

- **Полнота.** Представляемая информация раскрывается в соответствии с принятыми Банком локальными правовыми актами и требованиями законодательства.
- **Достоверность.** Банк раскрывает информацию о деятельности, стремясь избежать возможности ее противоречивого толкования. Предоставление недостоверной информации является недопустимым. Лица, раскрывающие информацию, несут ответственность за ее достоверность.
- **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.
- **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.

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



Развитие корпоративного управления

В 2024 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:

1. В связи с утверждением Национальным банком Республики Беларусь постановления от 21.02.2024 № 62 «Об организации корпоративного управления» в Банке разработан новый локальный правовой акт, определяющий порядок проведения внутренней оценки эффективности деятельности Правления ОАО «Сбер Банк» и корпоративного управления ОАО «Сбер Банк», дочерних хозяйственных обществ ОАО «Сбер Банк», а также актуализированы локальные правовые акты, регламентирующие организацию корпоративного управления Банком (включая систему внутреннего контроля, систему управления рисками, систему вознаграждений и компенсаций, систему внутреннего аудита).
2. Осуществлена ежегодная самооценка эффективности деятельности Наблюдательного совета и его членов, Комитетов при Наблюдательном совете, а также внутренняя оценка эффективности деятельности Правления и внутренняя оценка эффективности корпоративного управления ОАО «Сбер Банк» и дочерних хозяйственных обществ.