

Утверждено Наблюдательным советом
(протокол от 11.08.2025 № 37)



Стратегия 2025–2027 **ОАО «Сбер Банк»** (стратегический план развития)

Оглавление

Анализ тенденций социально-экономического развития и денежно-кредитной среды.....	4
Среднесрочный прогноз макроэкономической ситуации	5
Банковский сектор	6
Прогноз развития банковского рынка	6
Общие сведения о Банке	7
Банк сегодня	7
Миссия и ценности	8
Результаты исполнения Стратегии 2025.....	9
Ключевые цели 2027	10
Корпоративный бизнес.....	11
Розничный бизнес	12
Развитие региональной сети.....	12
Управление рисками.....	13
Система внутреннего контроля	14
Система внутреннего аудита	15
Информационные технологии.....	16
Управление проектами	16
Работа с данными.....	16
Кибербезопасность и противодействие мошенничеству.....	16
Маркетинг и PR.....	17
Кадровая политика и персонал.....	18
Описание системы корпоративного управления Банком.....	18
Организационная структура	19
ESG и устойчивое развитие	20
Система управления реализацией Стратегии	21

Анализ тенденций социально-экономического развития и денежно-кредитной среды

Ключевой особенностью функционирования экономики Беларуси в I полугодии 2025 года выступило продолжающееся стимулирование внутреннего спроса. На фоне несколько ухудшившихся показателей внешней торговли и сохранения санкционного давления такая политика позволила достичь положительной динамики основных макроэкономических показателей и обеспечить относительную сбалансированность экономической системы.

ВВП. По итогам I полугодия 2025 года реальный ВВП вырос на 2,1%.

Наибольший вклад в формирование положительной динамики ВВП внесли строительство (+0,7%), промышленность (+0,5%), а также торговля и информация и связь – по 0,3%.

Промышленность. За январь – июнь 2025 года объем промышленного производства увеличился на 0,3% к соответствующему периоду прошлого года.

При этом на конец июня складские запасы составили 83,7% к среднемесячному объему производства (что на 19,7 п.п. превысило уровень аналогичного периода прошлого года), в номинальном выражении запасы выросли на 2,8 млрд BYN (на 32%), составив 11,6 млрд BYN.

Инвестиции в основной капитал. В I полугодии 2025 года использовано 23,7 млрд BYN инвестиций в основной капитал, или в сопоставимых ценах 114% к уровню I полугодия 2024 года. При этом затраты на приобретение оборудования выросли на 20,3%, строительно-монтажные работы – на 13%.

Внешняя торговля. По итогам января – апреля 2025 года сальдо внешней торговли товарами и услугами сложилось отрицательным и составило 0,9 млрд USD при дефиците в размере 0,1 млрд USD за аналогичный период прошлого года. Ключевым фактором отрицательного сальдо

выступило снижение экспорта (на 0,3%) при росте импорта (на 4,7%).

Ситуация на валютном рынке. За январь – июнь 2025 года население продало на чистой основе 649,7 млн USD, нерезиденты – 741,4 млн USD, банки-резиденты – 44,5 млн USD. Со стороны субъектов хозяйствования-резидентов сформировался чистый спрос в сумме 1,1 млрд USD.

В условиях относительной сбалансированности валютного рынка динамика курса белорусского рубля во многом определялась волатильностью курса российского рубля. В итоге за I полугодие 2025 года белорусский рубль укрепился к доллару на 14,6% при ослаблении к российскому рублю на 12,7%.

ЗВР. По состоянию на 01.07.2025 золотовалютные резервы составили 11,5 млрд USD, увеличившись за I полугодие 2025 года на 2,6 млрд USD (+29%). Основные факторы роста – переоценка стоимости монетарного золота на 1,2 млрд USD и рост активов в иностранной валюте на 1,4 млрд USD.

Инфляция. За 6 мес. 2025 года прирост индекса потребительских цен составил 5,4%. Продовольственные товары подорожали на 7,2%, непродовольственные – на 2,4%, стоимость платных услуг выросла на 5,9%. В годовом выражении в марте инфляция составила 7,3%.

Реальные доходы населения. Розничный товарооборот. На фоне роста средней номинальной начисленной заработной платы (на 18,1%) прирост реальных располагаемых доходов населения составил 10,5% (январь – май 2025 года к январю – маю 2024 года).

Рост доходов населения обусловил ускорение потребительской активности – за январь – июнь 2025 года розничный товарооборот вырос на 9% к аналогичному периоду 2024 года.

Среднесрочный прогноз макроэкономической ситуации

Прогноз развития макроэкономической ситуации в Республике Беларусь основывается на предположении, что в среднесрочной перспективе будут отсутствовать существенные внешние шоки, а внутренняя экономическая политика будет носить сбалансированный характер.

С учетом высокой базы 2024 года и практически полной адаптации к новым экономическим условиям прогнозируется, что экономический рост будет носить сдержанный характер.

Прогнозируется, что в 2025–2027 годах прирост потребительских цен стабилизируется, в том числе за счет продолжающегося точечного характера государственного регулирования цен.

С учетом прохождения пика девальвационных ожиданий населения и субъектов хозяйствования в прошедших периодах курс белорусского рубля будет относительно стабильным с точки зрения внутреннего валютного рынка и будет формироваться под прямым влиянием волатильности курса российского рубля.

Основными рисками в области макроэкономических факторов в 2025–2027 годах будут выступать:

- ухудшение геополитической ситуации в регионе;
- усиление санкционного фона;
- рецессия экономик основных стран-торговых партнеров;
- снижение мировых цен на основные статьи белорусского экспорта;
- сжатие внутреннего спроса в форме инвестиций в основной капитал и потребительской активности населения как потенциального фактора «перегрева» экономики.

Банковский сектор

Банковский сектор продолжает развиваться и адаптироваться к внешним вызовам, несмотря на напряженную геополитическую обстановку и сохраняющиеся санкционные ограничения.

Ключевыми тенденциями для банковского сектора выступают:

- умеренный рост кредитования;
- привлечение срочных депозитов от населения и субъектов хозяйствования;
- цифровизация банковских услуг.

Активы в банковской системе за I квартал 2025 года сохранились на уровне начала года и составили 143,4 млрд BYN. Около 60% активов рынка формируют государственные банки.

В **корпоративном сегменте** кредитный портфель вырос на 2,2% благодаря государственной поддержке госбанков и составил 60,2 млрд BYN. При этом сохранилась тенденция кредитования в национальной валюте (+4,7%) с учетом сохранения низких ставок в белорусских рублях и запроса рынка.

Розничное кредитование на рынке выросло на 3,7% до 27,1 млрд BYN, чему способствовал рост спроса на потребительские кредиты (+5,4%).

Пассивная база клиентов банковского сектора на 01.04.2025 снизилась до уровня 75,1 млрд BYN (-1,0%).

Объемы средств юридических лиц снизились на 1,4% за счет оттока текущих счетов в национальной валюте (-15,2%), составив в итоге 40,8 млрд BYN.

Депозиты физических лиц сохранились на уровне начала года и составили 34,3 млрд BYN.

Совокупный уставный фонд за I квартал 2025 года увеличился на 0,6% до 10,0 млрд BYN за счет докапитализации Белгазпромбанка на 59,8 млн BYN в январе 2025 года.

Объем **нормативного капитала** составил 22,3 млрд BYN (снижение на 2,1%). Уровень достаточности капитала сохраняется выше нормативов (в среднем 19%).

Рентабельность нормативного капитала

банковской системы сложилась на уровне 1,6% на 01.04.2025.

Прибыль банков по итогам I квартала 2025 года составила 589,5 млн BYN, снизившись на 1,8% (к аналогичному периоду прошлого года) из-за роста резервов в 3,6 раза. Это связано с ухудшением качества кредитного портфеля и увеличением просроченной задолженности на 32,5% (1,2% от общего кредитного портфеля).

На рынке продолжается рост безналичных платежей (доля в общем объеме операций с карточками выросла до 71%).

Банки продолжают активно развивать **цифровизацию**. Основными приоритетами являются рост безналичных расчетов, развитие мгновенных платежей и сервиса с использованием QR-кодов, мобильных приложений и внедрение AI-помощников.

Прогноз развития банковского рынка

С учетом прогнозируемых сдержанных темпов роста экономики предполагается, что динамика показателей банковского рынка также будет иметь сдержанный характер.

Прогнозируется, что кредитование юридических лиц будет в основном базироваться на поддержке государственного сектора и финансировании государственных программ, а физических лиц – ограничиваться регулятором ввиду недопущения роста интенсивности инфляционных процессов.

С учетом прогнозируемой положительной динамики реальных доходов населения, снижения девальвационных ожиданий и траектории экономического роста изменение депозитов субъектов экономических отношений оценивается в положительной зоне.

Общие сведения о Банке

Сайт:

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

Полное наименование:

Открытое акционерное общество «Сбер Банк»

Сокращенное наименование:

ОАО «Сбер Банк»

Основной акционер:

ПАО Сбербанк

Центральный офис Банка расположен по адресу:

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

Лицензии:

Лицензия Национального банка Республики Беларусь на осуществление банковской деятельности.

Специальное разрешение (лицензия) Министерства финансов Республики Беларусь на право осуществления профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам.

Членство и участие Банка:

Ассоциация белорусских банков

Белорусская Ассоциация участников рынка ценных бумаг

Московская биржа

Белорусская валютно-фондовая биржа

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

Автоматизированная система межбанковских расчетов в системе BISS

Национальная платежная система Белкарт

Сеть Глобального договора ООН в Беларуси

Банк сегодня

Сбер Банк – один из значимых игроков с иностранным капиталом на белорусском банковском рынке.

Банк обслуживает крупнейшие предприятия реального сектора экономики, субъектов малого и микро- бизнеса, частных клиентов. Всем клиентским сегментам

предоставляется широкий перечень продуктов и сервисов.

Финансовые показатели. По состоянию на 01.04.2025 финансовые показатели Банка сложились на следующем уровне:

- Прибыль составила 22,7 млн BYN;
- Рентабельность капитала – 8,4%.

Доли и рэнкинги. По итогам I квартала 2025 года Банк занимает 6 позицию на рынке по размеру активов с долей 4,6%.

На рынке розничного кредитования без учета льготного финансирования недвижимости Банк входит в ТОП-3 банков с долей рынка 6,7%. По потребительскому кредитованию Банк занимает 2 позицию на рынке с долей 11,4%.

В корпоративном сегменте Банк занимает 6 место по объему кредитного портфеля с долей рынка 3,7%.

По объему средств юридических и физических лиц Банк входит в ТОП-5 банков.

Капитал. Собственный капитал Банка на 01.04.2025 составил 1 093,8 млн BYN.

По итогам 3 месяцев 2025 года размер нормативного капитала составил 1 001,1 млн BYN.

Достаточность нормативного капитала находится на приемлемом для безопасного функционирования уровне и на 01.04.2025 составляет 16,7% (при требовании НБРБ – 12,5%).

Активы Банка (за вычетом сделок фондируемого участия) составили 6 541,1 млн BYN.

Кредитный портфель. Значительный объем бизнеса Банка сосредоточен в корпоративном кредитовании. Объем корпоративного кредитного портфеля на 01.04.2025 составил 2 479,2 млн BYN.

Кредитная задолженность физических лиц на 1 апреля составила 1 532,2 млн BYN.

Миссия и ценности

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

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

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

Я – лидер

- Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас.
- Мы делаем лучшее, на что мы способны.
- Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, Банк и наше окружение.
- Мы честны друг с другом и с нашими клиентами.

Мы – команда

- Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат.
- Мы открыты и доверяем своим коллегам.
- Мы относимся друг к другу с уважением.
- Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

Все для клиента

- Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.
- Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением.
- Мы превосходим ожидания наших клиентов.

Результаты исполнения Стратегии 2025

Несмотря на то что ОАО «Сбер Банк» продолжает развиваться в условиях наиболее жестких по сравнению с конкурентами санкционных ограничений, ключевые финансовые цели Стратегии выполняются.

Ключевые цели Стратегии 2025. В рамках Стратегии 2025 были определены приоритетные направления развития Банка: достижение лидерства в трансграничных платежах между РБ-РФ, развитие как финансового партнера для розничной торговли и e-commerce, а также достижение верхнеуровневых финансовых целей.

Лучший партнер для бизнеса с РФ. Данное направление предполагает существенный рост потока ВЭД-платежей и кредитного портфеля.

Ключевыми факторами роста ВЭД-потока в 2024 году стали маршрутизация и выстраивание логистики ВЭД-платежей, реализация проведения платежей в дружественных валютах, выгодные тарифы на проведение платежей в РФ и содействие возврату валютной выручки клиентов, не полученной из-за санкционных ограничений.

Финансовый партнер для розничной торговли и e-commerce. Одним из стратегически значимых сегментов для Банка является розничный бизнес. Кредитная задолженность физических лиц на 1 января 2025 сложилась на уровне 1,5 млрд BYN.

В текущем стратегическом периоде Банку удалось подняться на 2 позицию (+5 позиций за 2024 г.) на рынке потребительского кредитования и нарастить долю рынка до 11,0%.

Для создания физическим лицам более комфортных условий обслуживания в 2024 г. были реализованы следующие доработки в СБОЛ:

- начало редизайна мобильного приложения;
- управление депозитами;
- разработка раздела «Кредиты» с информацией по действующим кредитным договорам;
- модернизация Smart Technology для клиентов ММБ;

- платежи через ЕРИП;
- открытие онлайн первого счета ИП-резиденту с подписанием SMS-подписью (МСИ);
- добавление информации о тарифах в личный кабинет клиентов.

В рамках Стратегии 2025 основным вектором развития корпоративного бизнеса является расширение сотрудничества с малым и микро-бизнесом.

Прирост ключевых клиентов обеспечен за счет изменений в технологии Smart Technology, внедрения новой пакетной линейки для ММБ и активного привлечения клиентов через партнеров.

Реализация Стратегии 2025 в 2024 году показала выполнение по большинству ключевых финансовых показателей Банка.

Ключевые цели 2027

Учитывая рыночные тенденции и глобальный тренд на создание уникального цифрового опыта и персонализацию для каждого клиента, для Банка ключевыми стратегическими приоритетами на горизонте до 2027 года определены:

Банк личного выбора для розничных клиентов. В предстоящем периоде Банк планирует существенно увеличить клиентскую базу розничных клиентов, в первую очередь, за счет реализации человекоцентричного подхода, который предполагает помощь человеку и бизнесу в раскрытии его потенциала.

Лучший банк для малого бизнеса. В основе Стратегии стоит развитие фокусного сегмента – микро и малого бизнеса.

Приоритетными векторами развития Банка в данном направлении являются углубление понимания своего клиента, создание новых способов взаимодействия с клиентом, а также повышение технологичности и скорости.

Лучший банк для трансграничных платежей в дружественные страны.

Данное направление предполагает значительный рост ВЭД-потока за счет роста активной базы ВЭД-клиентов, удаленного взаимного открытия счетов корпоративным клиентам ПАО Сбербанк.

AI-native банк с глубоким знанием клиента. Внедрение искусственного интеллекта будет осуществляться при коммуникации с клиентами, предложении персонализированных решений на основе глубокого знания клиента, содействии в обслуживании клиента и освобождении от рутинных задач.

Цифровой чемпион: лучший цифровой банк на рынке. Достижение локального лидерства в части цифровых технологий планируется обеспечить за счет переиспользования передового опыта и решений Группы на белорусском рынке.

Особое внимание будет также уделено развитию и совершенствованию СБОЛ и СББОЛ.

Ключевые финансовые цели. За счет указанных стратегических направлений

Банк сформирует устойчивую бизнес-модель с высокими показателями эффективности.

Рост прибыли обеспечит устойчивую динамику нормативного капитала и адекватный размерам и рискам бизнеса запас его достаточности для сбалансированного роста бизнеса с учетом рыночных тенденций.

Корпоративный бизнес

Экономика Беларуси адаптировалась к новым макроэкономическим реалиям. Основные тенденции и факторы, влияющие на экономическую активность: поддержка внутреннего спроса, диверсификация экономики, инновации и технологическое развитие, изменения в регулировании внутри страны при одновременном сильном влиянии глобальных рынков. Эти макроэкономические факторы создают как вызовы для Банка, так и стимул для укрепления позиции как лидера, предлагая клиентам инновационные решения, которые помогают им адаптироваться к меняющимся условиям и достигать своих бизнес-целей.

Ключевые цели Банка в корпоративном бизнесе:

1. Лучший банк для малого бизнеса. Одним из главных направлений Стратегии Банка является развитие сотрудничества с клиентами микро- и малого бизнеса. Быть надежным партнером для данного сегмента планируется за счет существующих и новых специализированных решений, которые отвечают уникальным потребностям клиента и способствуют развитию бизнеса.

Стратегия Банка направлена на то, чтобы наши продукты и услуги максимально соответствовали потребностям клиента на любой стадии развития его бизнеса и были очень быстрыми в оформлении.

2. Цифровой чемпион: лучший цифровой банк на рынке. Отдельным направлением в Стратегии Банка является ежедневное улучшение цифрового опыта корпоративных клиентов.

Отслеживать успешность реализации цели планируется через удовлетворенность клиентов СББОЛ (CSI) и индекс потребительской лояльности (NPS) корпоративных клиентов.

3. AI-native банк с глубоким знанием клиента. В Банке запланированы мероприятия по автоматизации и активному

внедрению технологий искусственного интеллекта (AI).

Глубокое знание клиента и лидерство во внедрении AI-технологий станет ключевым преимуществом Банка, благодаря чему мы будем помощником для человека – собственника или руководителя нашего Клиента в управлении бизнесом и жизненными ситуациями.

4. Лучший банк для трансграничных платежей в дружественные страны.

Стратегия Банка на 2027 год – расширение географии платежей, лучшие тарифы и лучший сервис для клиентов, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Розничный бизнес

В соответствии с глобальными трендами стратегический приоритет Банка – трансформация бизнес-модели на основе человекоцентричности.

В розничном бизнесе человекоцентричный подход будет реализован через создание персонализированного клиентского опыта, развитие цифровых каналов и решений, бесшовной омниканальной коммуникации с клиентом и интеграции AI в ключевые бизнес-процессы.

Развитие депозитных продуктов. Стратегия по управлению депозитным портфелем до 2027 года будет осуществляться с учетом поддержания необходимой ликвидности и макроэкономической ситуации в стране.

Особое внимание будет уделяться цифровизации модели продаж с вовлечением клиентов в digital-среду.

Развитие кредитных продуктов. Банк планирует к 2027 году сохранить 1 позицию на рынке частных банков по потребительскому кредитованию, учитывая взвешенную риск-политику Банка и макроэкономическую ситуацию в стране.

Приоритетным направлением в потребительском кредитовании станет ориентация на кредитование товаров отечественных производителей.

Развитие банкострахования. Ключевым направлением развития банкострахования является Life-Style страхование – концепция, ориентированная на образ жизни, привычки и предпочтения клиентов.

Развитие бизнеса с банковскими платежными картами. Карточный бизнес является одним из ключевых направлений бизнеса с физическими лицами. Ежегодно отмечается рост доли безналичного оборота по картам Банка.

Основные тенденции развития будут сосредоточены на удовлетворении потребности клиентов с одновременным улучшением позиции Банка на рынке, а также достижением ключевых показателей эффективности.

Развитие электронного бизнеса. Ключевым вектором развития ДБО в рамках Стратегии 2027 является редизайн СБОЛ, а также настройка продуктовой аналитики и развитие AI в СБОЛ.

Центр клиентской поддержки. Ключевой целью в рамках стратегии развития Центра клиентской поддержки до 2027 года является рост автоматизации обработки обращений клиентов и укрепление Центра как канала продаж и обслуживания клиентов розничного и корпоративного направления.

Клиентская база. Персонализация. Банк ставит задачу обеспечить значительный рост количества активных клиентов во всех сегментах.

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

Развитие региональной сети

Розничная региональная сеть Банка представлена 54 точками продаж в 35 городах Республики Беларусь и занимает 6 место в рейтинге банков по разветвленности сети.

Региональная сеть является основным инструментом усиления направленности на phygital-продажи.

В обновленных отделениях Банка открыты и безбарьерные пространства, гибкость и мобильность которых позволяет оперативно провести демонтаж невостребованных зон и установить новые. Офисы построены с соблюдением ESG принципов для поддержания высокого уровня рейтинга Банка с учетом влияния на экологию, социальную ответственность и управленческую эффективность.

Управление рисками

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

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

Система управления рисками. К управлению рисками в Банке применяется системный подход на основе единых стандартов организации процессов риск-менеджмента, разработанных в соответствии с требованиями Национального банка Республики Беларусь и рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору. Система управления рисками интегрирована в систему корпоративного управления и направлена на достижение основных целей и задач Стратегии развития Банка.

Основными целями и задачами системы управления рисками являются:

- обеспечение/поддержание приемлемого уровня рисков в рамках значений показателей толерантности к риску и риск-аппетита и/или иных лимитов и ограничений;
- обеспечение достаточности капитала для покрытия существенных/материальных рисков;
- обеспечение финансовой устойчивости Банка, минимизация возможных финансовых потерь от воздействия принимаемых рисков в соответствии со Стратегическим планом развития Банка;
- выполнение требований государственных органов Республики Беларусь, регулирующих деятельность Банка;
- обеспечение эффективного распределения ресурсов для

оптимизации соотношения риска и доходности;

- обеспечения непрерывности деятельности и планирования оптимального управления бизнесом с учетом возможных стрессовых условий.

Основными элементами системы управления рисками Банка являются организационная структура и процесс управления рисками, состоящий из пяти этапов: выявление (идентификация), измерение (оценка) рисков, мониторинг (контроль), ограничение (снижение).

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

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

Взаимодействие системы управления рисками и системы внутреннего контроля.

В рамках системы внутреннего контроля осуществляется анализ соответствия системы управления рисками требованиям законодательства. Проводится проверка наличия в Банке для каждого существенного (материального) риска адекватной политики, процедур управления, других мер и надлежащего их применения.

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

Управление рисками дочерних компаний.

Банк как головная организация банковского холдинга осуществляет построение системы управления рисками в банковском холдинге на консолидированной основе.

В целях интегрированного управления рисками и внедрения внутренних процедур оценки достаточности капитала в банковском холдинге Банк формирует внутренний периметр участников, в состав которого входят Банк и его дочерние общества (условное образование – холдинг по рискам).

Система внутреннего контроля

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

Задача Банка – обеспечить защиту законных интересов клиентов и акционеров. В условиях роста масштабов деятельности Банка, возникновения новых финансовых продуктов и услуг, усиления конкуренции в банковской системе, а также в связи с международными санкциями внутренний контроль приобретает особое значение. Хорошо отлаженная система управления с адекватным уровнем контроля является залогом стабильности функционирования Банка.

Система внутреннего контроля Банка будет трансформироваться с учетом сложившихся внешних и внутренних факторов в целях ее соответствия масштабам, характеру и условиям деятельности Банка. Банк будет продолжать работу по совершенствованию организации и методического обеспечения внутреннего контроля, в том числе комплаенс-контроля.

Совершенствование внутреннего контроля в Банке и холдинге будет направлено на:

- достижение поставленных стратегических целей;
- обеспечение эффективности управления активами и пассивами;
- обеспечение сохранности активов и пассивов;
- распределение полномочий и ответственности;
- обеспечение достоверности, полноты, объективности и своевременности ведения бухгалтерского учета, представления бухгалтерской(финансовой), пруденциальной и иной отчетности;
- обеспечение безопасного и динамичного развития Банка и в соответствии с масштабами развития бизнеса;
- задействование резервов оптимизации затрат;
- повышение эффективности по направлениям бизнеса, видам продуктов;

- своевременное распределение функционала и полномочий в увязке с изменениями моделей ведения бизнеса и изменениями организационной структуры;
- регламентацию подходов и требований, предъявляемых к системе внутреннего контроля по направлениям деятельности;
- улучшение коммуникаций и информационного сопровождения между функциональными блоками центрального аппарата, между центральным аппаратом и региональной сетью;
- развитие цифрового бизнеса и платежных систем;
- контролирование деятельности информационных систем и информационной безопасности;
- мониторинг качества предоставляемых услуг Банка;
- анализ обращений клиентов;
- совершенствование деятельности в соответствии с требованиями Национального банка и общепринятыми международными подходами.

Система внутреннего аудита

При организации системы корпоративного управления Банк уделяет пристальное внимание построению и развитию системы внутреннего аудита как ключевого элемента обеспечения эффективности, прозрачности и надежности своей деятельности.

Внутренний аудит в Банке реализован в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь, Устава и локальных правовых актов Банка, а также с учетом международных стандартов и лучших практик в области внутреннего аудита.

При организации и функционировании системы внутреннего аудита Банк обеспечивает:

- независимость и объективность внутреннего аудита, включая подотчетность Департамента внутреннего аудита Наблюдательному совету Банка;
- формирование независимой оценки организации и функционирования бизнес-процессов, системы внутреннего контроля, системы управления рисками, системы вознаграждений и компенсаций, а также предоставление рекомендаций по их улучшению;
- достоверность, полноту и своевременность предоставления информации руководству Банка для принятия управленческих решений;
- системность, комплексность охвата проверками, проводимыми Департаментом внутреннего аудита, всех направлений деятельности Банка с учетом риск-ориентированного подхода;
- анализ и контроль за соблюдением законодательства, внутренних политик и процедур Банка, а также требований регулирующих органов;
- выявление резервов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности Банка;
- конфиденциальность;
- эффективность функционирования службы внутреннего аудита.

Перспективы развития системы внутреннего аудита. Банк стремится к постоянному совершенствованию системы внутреннего аудита, внедрению

современных методик и технологий для обеспечения высокой степени надежности и эффективности своей деятельности.

Банк продолжит совершенствовать организацию, методологию и автоматизацию внутреннего аудита, включая внедрение современных аналитических инструментов и риск-ориентированных подходов.

Совершенствование системы внутреннего аудита позволит Банку оперативно реагировать на изменения в бизнес-среде, минимизировать потенциальные угрозы и обеспечивать устойчивое развитие в соответствии с лучшими международными практиками.

Информационные технологии

Развитие банковских технологий, направленных на цифровую трансформацию банковского бизнеса, невозможно без обеспечения стабильности и надежности ИТ-систем и их дальнейшего развития и совершенствования.

Ключевой целью является выход на лидерские позиции в финансовой отрасли в области информационных технологий с учетом потенциала дочерних ИТ-компаний.

Управление проектами

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

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

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

Работа с данными

В рамках Стратегии развития на 2025–2027 годы ключевыми задачами в области управления данными и искусственным интеллектом для ОАО «Сбер Банк» являются:

1. Внедрение AI-Native архитектуры, обеспечивающей централизацию и структурированность данных и функционирование платформы для обучения и исполнения моделей.

2. Внедрение AI-помощников и AI-агентов

для повышения уровня взаимодействия с клиентом.

3. Подготовка инфраструктуры для GenAI –

ML 360. Осуществляем переход от фрагментированной ML-платформы к единой GenAI платформе в составе Фабрики данных.

Реализация вышеперечисленных инициатив позволит не только повысить эффективность внутренних процессов, но и обеспечит новый уровень обслуживания как внешних клиентов, так и внутренних. Повысится уровень качества предоставляемых услуг через персонализированные предложения клиентам и увеличится скорость принятия решений, выстроенных через коммуникацию клиента с использованием AI-агентов и AI-помощников.

Кибербезопасность и противодействие мошенничеству

Учитывая активное развитие цифровых каналов обслуживания и возрастающие риски киберугроз, в Банке внедрен Ситуационный центр безопасности, который обеспечивает своевременное реагирование и существенно повышает уровень зрелости процессов управления инцидентами кибербезопасности.

Внедренные системы безопасности постоянно настраиваются и модернизируются для обеспечения необходимого уровня защищенности.

Одним из основных направлений деятельности является противодействие посягательствам отдельных лиц и криминальных структур на денежные средства Банка.

Маркетинг и PR

Главными стратегическими целями на предстоящий период являются увеличение узнаваемости и лояльности к бренду.

Для достижения поставленных целей будут применяться следующие инструменты:

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

Запланированные маркетинговые мероприятия направлены на достижение ключевых целей Банка.

Приоритетными целями маркетинговой деятельности остаются:

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

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

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

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

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

В предстоящем периоде будет продолжено развитие основных направлений маркетинговой функции.

Кадровая политика и персонал

В центре Стратегии 2027 находится человек (клиент, сотрудник). В этой связи цель HR-стратегии 2027 – развитие сильной, эффективной и наполненной энергией команды с уникальной корпоративной культурой.

Основные задачи – это привлечение и удержание в Банке высокопотенциальных сотрудников, построение с сотрудниками отношений взаимной ответственности и поддержки, вовлечение сотрудников Банка для достижения большего результата через прозрачную систему материальной мотивации и нематериальные стимулы.

Развитие экосистемного мышления и кадрового потенциала Банка через трансляцию ценностей, новых компетенций и инструментов закрепления фокусов Стратегии в процессах, создание условий для обмена опытом и идеями в рамках Группы Сбер – это основные условия, необходимые для выполнения стратегических целей и задач Банка, а команда и корпоративная культура выступают ключевыми конкурентными преимуществами Банка.

Одним из приоритетов развития до 2027 года Банк видит комплексную автоматизацию всех этапов HR-цикла в рамках единой HR-платформы.

Описание системы корпоративного управления Банком

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

Структура корпоративного управления закреплена в Уставе Банка, также в нем определены нормы, регулирующие другие вопросы корпоративного управления, обязательное наличие которых в Уставе Банка предусмотрено законодательством.

Детализация корпоративных процедур и порядков, которые не обязательны для включения в Устав Банка, осуществляется в локальных правовых актах Банка, регулирующих наиболее важные аспекты корпоративного управления.

Основными задачами корпоративного управления Банком являются:

- обеспечение стратегического планирования, включающего определение целей и стратегии развития Банка посредством разработки и утверждения стратегического плана развития Банка, бизнес-плана Банка, утверждение кредитной и иных политик Банка, а также организация их реализации и контроля за их реализацией;
- распределение полномочий между органами управления и должностными лицами Банка, исключающее условия возникновения конфликта интересов, обеспечивающее достижение баланса интересов Банка, его акционеров, бенефициарных владельцев и иных владельцев, членов органов управления и других заинтересованных лиц;
- обеспечение соблюдения законодательства Республики Беларусь, Устава и локальных правовых актов Банка, а также правил и стандартов поведения, основанных на ценностях и принципах Банка;
- организация эффективных систем внутреннего контроля, управления рисками, вознаграждений и компенсаций, внутреннего аудита в Банке, соответствующих риск-профилю и масштабам деятельности Банка и направленных на выполнение органами управления и работниками Банка всех действий, необходимых для реализации целей, стратегии и направлений развития Банка с соблюдением требований законодательства и локальных правовых актов Банка;
- организация управления конфликтом интересов в деятельности Банка, включая комплекс мер по выявлению, исключению конфликта интересов, а также условий его возникновения.

Организационная структура

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

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

Организационная структура и штатная численность структурных подразделений, функциональных блоков определяется с учетом фактического и планируемого объема бизнеса/работы, приоритетности направлений деятельности, перечня выполняемых функций и установленных норм труда.

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

ESG и устойчивое развитие

В эпоху глобальных изменений Сбер Банк подтверждает свою роль ответственного финансового института, объявляя устойчивое развитие ключевым приоритетом.

Сбер Банк не просто следует мировым трендам ESG, а формирует новую модель банковского бизнеса, где финансовая эффективность сочетается с созданием позитивных изменений для общества и окружающей среды.

Сбер Банк стремится стать лидером устойчивого развития в Беларуси, интегрируя ESG-принципы в бизнес-модель и во все аспекты своей деятельности.

Как один из ключевых игроков рынка Сбер Банк осознает свою особую миссию: быть катализатором "зеленой" трансформации экономики, способствовать социальному прогрессу и устанавливать новые стандарты корпоративного управления в финансовом секторе Беларуси.

Основные принципы деятельности Банка в области ESG формулируются в Политике в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития (далее – Политика об устойчивом развитии). ESG-цели коррелируют с направлениями Политики об устойчивом развитии, релевантными Целями в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ООН) и Принципами Глобального договора ООН, а также соответствуют лучшим международным практикам в области ESG и устойчивого развития.

Система управления реализацией Стратегии

Система управления реализацией Стратегии Банка состоит из нескольких элементов: каскадирование, интеграция, контроль и мониторинг.

Каскадирование. Стратегия Банка формируется через разработку целевых бизнес-моделей бизнес-блоков и ключевых подразделений, что позволяет изначально на этапе формирования стратегического плана декомпозировать стратегические цели до уровня локальных задач.

Интеграция. Система управления реализацией Стратегии интегрирована в систему управления, в том числе в процессы бизнес-планирования, в проектную деятельность и в систему мотивации.

Мониторинг и контроль за реализацией Стратегии носит непрерывный постоянный характер и осуществляется как Банком, так и акционером.

Непрерывность процесса контроля позволяет эффективно координировать усилия сотрудников Банка по достижению стратегических целей. В ходе реализации Стратегии применяется система мониторинга, охватывающая все уровни управления, и соответствующая ей система контрольных показателей.

Ключевую роль в мониторинге и контроле за реализацией Стратегии играет общегрупповой процесс стратегического планирования, в котором Банк принимает непосредственное участие как часть международной группы.