

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СБЕРБАНКА

На период 2014–2018



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>4</b>
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СБЕРБАНКА ДО 2014 ГОДА</b>	<b>7</b>
<b>ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И РЫНКОВ</b>	<b>12</b>
<b>СБЕРБАНК: ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ВЫЗОВЫ</b>	<b>18</b>
<b>МИССИЯ И ЦЕННОСТИ СБЕРБАНКА</b>	<b>31</b>
<b>ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ</b>	<b>36</b>
<b>ВИДЕНИЕ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ</b>	<b>42</b>
<b>СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА</b>	<b>59</b>
Розничные клиенты . . . . .	59
Корпоративные клиенты: малый и микробизнес . . . . .	69
Корпоративные клиенты: крупный и средний бизнес . . . . .	76
Корпоративные клиенты: корпоративно-инвестиционный банк . . . . .	80
Управление благосостоянием . . . . .	88
Операции на зарубежных рынках . . . . .	93
<b>СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НАПРАВЛЕНИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА</b>	<b>102</b>
Операционная функция . . . . .	102
Информационные технологии . . . . .	104
Управление рисками . . . . .	108
Управление персоналом . . . . .	110
<b>ДРУГИЕ ВАЖНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>118</b>
Оптимизация расходов . . . . .	118
Производственная система Сбербанка . . . . .	120
Система управления Группы . . . . .	126
<b>РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ</b>	<b>128</b>

*Сбербанк России выражает признательность более чем 15 000 сотрудникам, руководителям, клиентам и акционерам Банка, которые приняли участие в подготовке этого документа через механизмы краудсорсинга.*



# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

Я горжусь тем, что мы сделали за 5 лет!

Мы показали пример беспрецедентной по сложности, масштабу и темпу трансформации российской компании.

Мы улучшили качество наших продуктов и услуг. Мы стали лучше обслуживать наших клиентов, повысив качество жизни многих из тех миллионов людей, которые каждый день приходят к нам в офисы.

Мы провели модернизацию наших процессов и технологий: создали промышленную систему управления рисками, модернизировали ИТ-системы, централизовали операционную работу, повысили эффективность, управляемость и качество процессов Банка.

Мы сформировали принципиально новую управленческую команду, развили навыки и возможности нашего коллектива, реализовали ряд передовых управленческих технологий.

Мы стали международной группой. Сегодня Сбербанк присутствует в 22 странах мира. Мы продемонстрировали, что не только сырьевые компании России могут быть заметными участниками мирового рынка.

Подтверждением всему этому служат наши многочисленные награды, но для нас более важны благодарность наших клиентов и уважение коллег.

Я горжусь нашей командой, которая смогла достичь таких результатов!

Все, что мы сделали, — это только начало пути. Далеко не все из того, что мы начали, завершено. У нас не все получилось и есть много недоделок, которые нам предстоит исправить. Впереди — огромная работа и новые вызовы.

В прошлом мы ставили перед собой задачи, связанные в основном с модернизацией нашего бизнеса, его догоняющим развитием. Наши задачи на следующем этапе будут существенно сложнее. Нам необходимо заложить основы для будущего успеха Сбербанка в новом мире. Это мир стремительно меняющихся технологий и предпочтений клиентов, мир существенно большей волатильности и неопределенности в экономике, мир усиления конкуренции со стороны совершенно новых участников рынка, мир более требовательного регулирования и снижающейся рентабельности банковского бизнеса.

Найти достойные ответы на эти вызовы будет нелегко. Это потребует очень серьезных изменений в нашей работе, но, что более важно, это потребует творческой энергии, креативности и вовлеченности всего нашего огромного коллектива.

Я убежден, что в результате мы приблизимся к нашей цели стать одной из лучших финансовых компаний в мире. Мы станем по-настоящему инновационным высокотехнологичным банком мирового класса и масштаба. Каждому клиенту будет удобно, выгодно и приятно работать с нами, а каждый сотрудник будет гордиться своей причастностью к большому и важному делу.

Это наша цель, и я верю, что мы ее достигнем!



**Г.О. Греф**

Результаты исполнения  
**СТРАТЕГИИ  
РАЗВИТИЯ  
СБЕРБАНКА**  
го 2014 года



# РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СБЕРБАНКА ДО 2014 ГОДА

Разрабатывая в 2008 году Стратегию развития Сбербанка до 2014 года, мы поставили перед собой амбициозные цели: трехкратный рост прибыли, рентабельность капитала не ниже 20%, укрепление конкурентных позиций, выход на международные рынки. Мы также определили ряд качественных параметров как приоритеты развития Банка.

По итогам работы в 2009–2013 годах мы решили большинство поставленных задач (Иллюстрация 1).

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 1. РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ – 2014



Мы перевыполнили нашу цель по прибыли и рентабельности капитала. Сегодня по показателю рентабельности капитала Сбербанк в 1,5 раза превышает среднерыночные показатели и почти в 3 раза — рентабельность крупнейших российских банков с государственным участием.

По большинству направлений нашей работы нам удалось переломить тренд падения доли рынка и укрепить рыночные позиции Банка. На Сбербанк сегодня приходится 30% активов российской банковской системы. Удвоился кредитный портфель юридических и физических лиц. Мы обеспечиваем порядка 45% всего долгосрочного кредитования экономики, почти половину ипотечного рынка РФ и около 70% совокупного финансирования государственных органов и муниципальных образований. На рынке вкладов населения Сбербанк сохраняет лидирующие позиции с долей около 45%, однако этот сегмент остается очень высококонкурентным и сложным для нас.

Мы расширили свое присутствие на рынках финансовых услуг, стали по-настоящему универсальным банком. Приобретя и интегрировав инвестиционную компанию «Тройка-Диалог», мы вышли на рынки инвестиционно-банковских услуг и продуктов глобальных рынков. Вместе с нашими партнерами мы развиваем услуги кредитования в точках продаж на базе банка «Сетелем» и современные платежные решения на базе компании «Яндекс.Деньги». Мы успешно вышли на новый для нас рынок страхования.

В рамках Стратегии до 2014 года мы определили пять приоритетных тем для развития Сбербанка. По каждой из них были достигнуты значительные результаты:

1. *«Лицом к клиенту»* — построение клиентоориентированной сервисной компании. Мы повысили качество обслуживания всех категорий наших клиентов. В наших отделениях мы реализовали новые стандарты и методы обслуживания, а более 3 тыс. точек были преобразованы в новый современный формат. Мы ввели удобный для клиентов режим работы, резко сократили очереди. Вежливость и проактивность стали новыми стандартами работы наших сотрудников. Наряду с развитием традиционных офисов мы построили полноценные и ведущие на рынке интернет-банк и мобильный банк, инвестировали в развитие инфраструктуры приема банковских карт, сети банкоматов и устройств самообслуживания. Практически с нуля была построена инфраструктура контактных центров для обслуживания по телефону. Сегодня у нас 58 млн активных банковских карт, почти 82 тыс. банкоматов и терминалов по всей стране, 8,5 млн пользователей интернет-банка и более 12 млн клиентов мобильного банка, а доля операций



в удаленных каналах достигла 80%. Создав институт специализированных по сегментам клиентских менеджеров, мы улучшили качество работы с корпоративными клиентами. Мы упростили и улучшили наши продукты, а также создали новые продуктовые направления. Запущена и успешно работает программа лояльности «Спасибо от Сбербанка».

2. *Промышленная революция* — стандартизация и централизация функций, перевод наших процессов и процедур на промышленную основу. Мы внедрили передовую систему управления рисками, соответствующую требованиям Базельского комитета по банковскому надзору. «Кредитная фабрика» и новый кредитный процесс позволили повысить скорость рассмотрения заявок в 10 раз. Сегодня «Кредитная фабрика» обрабатывает более 50 тыс. заявок в день. Мы кардинально перестроили ИТ-ландшафт Банка, создали множество отсутствовавших ранее систем, завершаем процесс консолидации ИТ-инфраструктуры и перехода основных банковских систем на единую платформу. Мы централизовали функции по обработке и сопровождению банковских операций, многократно повысив производительность труда. Сейчас это 15 центров вместо 800 в 2008 году.
3. *Производственная система Сбербанка* — внедрение идеологии постоянного совершенствования. На базе подходов Lean и Six Sigma мы разработали и тиражировали на всю страну Производственную систему Сбербанка (ПСС), обучив более 150 тыс. человек, которые стали непосредственными участниками программы изменений Банка. В рамках ПСС мы одновременно работали над оптимизацией процессов, развитием системы управления и изменением культуры и стандартов поведения. Нам удалось задействовать творческую энергию и интеллектуальный потенциал огромного количества наших сотрудников через механизмы краудсорсинга и «распределенного интеллекта». Результатом стал одновременный рост эффективности продаж, удовлетворенности клиентов и вовлеченности сотрудников. На начальных этапах рост производительности составлял не менее 25%, также было обеспечено ее устойчивое дальнейшее улучшение.
4. *Инвестиции в человеческий капитал* — модернизация системы управления персоналом. Мы внедрили новую современную систему подбора, найма, обучения, планирования карьеры и эффективной мотивации персонала. Были существенно увеличены инвестиции в обучение и развитие, реализованы механизмы наставничества и кадрового резерва. Произошло существенное обновление и повышение качества управленческой команды Банка.

5. *Развитие операций на международных рынках* — развитие международного присутствия и повышение роли в глобальной финансовой системе. Мы стали по-настоящему международной группой — приобрели банки в Турции и странах Восточной Европы (DenizBank и Volksbank International, сейчас — Sberbank Europe) и расширили банковскую сеть в странах присутствия Сбербанка. Сегодня мы работаем в 22 странах, у нас более 10 млн клиентов за пределами России, а зарубежные активы составляют более 12% совокупных активов Группы.

Вместе с тем не все цели Стратегии-2014 были реализованы в полном объеме. В первую очередь это касается снижения доли на рынке вкладов физических лиц в России, эффективности управления расходами, надежности ИТ-систем и зрелости ряда управленческих систем и процессов. Эти задачи, безусловно, станут фокусами новой стратегии в рамках продолжения нашей работы по модернизации Банка.

# Прогноз развития ЭКОНОМИКИ И РЫНКОВ



# ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И РЫНКОВ

## РОССИЯ: СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ В 2014–2018 ГОДАХ

### ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ

На основе предположений о динамике мирового роста и ценах на сырьевые товары были разработаны три сценария развития экономики России — базовый, оптимистический и пессимистический.

Базовый сценарий предполагает сохранение цены нефти марки Urals на уровне \$100 за баррель и рост мировой торговли на 4,5–5%. Оптимистический сценарий основан на предположении, что рост мировой торговли ускорится до 6–6,5%, цена нефти поднимется до \$115 за баррель. Пессимистический сценарий предполагает падение цен на нефть до \$70–80 за баррель. Предполагается, что модель экономики России во всех сценариях не претерпит существенных изменений — сохранится ее сырьевая направленность с достаточно высокой концентрацией производства и значительным присутствием государства. Базовый сценарий является основным. Его вероятность мы оцениваем в 70–80%.

### БАЗОВЫЙ СЦЕНАРИЙ: НИЗКИЙ РОСТ, СЛАБЫЙ РУБЛЬ

Базовый сценарий предполагает невысокие темпы роста ВВП на уровне 2,2–2,4% и стабильную динамику основных экономических показателей. Увеличение инвестиций не превысит 2% в год, определяющее значение будет иметь инвестиционная политика крупных

компаний. Ведущим драйвером роста останется потребительский спрос, но его сила будет уменьшаться, а воздействие на экономику — ослабевать. В условиях снижения спроса и жесткой тарифной политики инфляция снизится к концу периода на 2 п.п. — до 4,5%, вероятен умеренный рост безработицы — до 6,2%. Монетизация экономики возрастет с 49 до 54%. Продолжится плавное ослабление курса рубля.

### **ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ СЦЕНАРИЙ: НЕВЫСОКИЙ РОСТ, КВАЗИСТАБИЛЬНЫЙ РУБЛЬ**

За счет более благоприятных внешних условий темп роста ВВП возрастет до 3%. Главным драйвером роста станут инвестиции, темп роста которых повысится до 4%. Снижение инфляции будет меньше, чем в базовом сценарии, — до 5% в 2018 году, но безработица останется на текущих низких уровнях, а ослабление рубля будет незначительным.

### **ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ СЦЕНАРИЙ: НОВЫЙ КРИЗИС**

Пессимистический сценарий основан на предположении о резком ухудшении конъюнктуры внешних рынков. Последствия падения цен на нефть до \$70 за баррель будут крайне негативными — произойдет отток капитала из России в объеме \$90 млрд в год, снижение ВВП составит 3,5% в первый и 2,0% во второй год кризиса соответственно. Последующее восстановление экономики будет медленным — рост ВВП не превысит 1% в год.

Инвестиции в первый год кризиса сократятся и впоследствии не достигнут докризисного уровня. Ухудшится состояние государственных финансов, что снизит возможность государственной поддержки экономики. Безработица вырастет до 8%. Снижение курса рубля будет более существенным, чем по базовому сценарию.

### **БАНКОВСКИЕ РЫНКИ: ЗАМЕДЛЕНИЕ РОСТА, СОКРАЩЕНИЕ МАРЖИ**

В рамках базового сценария развития макроэкономики и банковских рынков невысокие темпы роста денежной массы обусловят замедление роста активов банковской системы с 13–15% в 2014 году до около 10% в 2018 году.

В условиях медленного роста реальных доходов населения темпы роста вкладов снизятся с 18–20% в 2014 году до 13–15% в 2018 году.

Завершится период высоких темпов роста розничного кредитования — темпы роста рынка кредитов физическим лицам снизятся до 22–25% в 2014 году и до 12–15% к концу периода.

Темпы роста рынка корпоративного кредитования будут снижаться с 11–13% в 2014 году до 8–10% в 2018 году, поскольку спрос на корпоративные кредиты будет ограничиваться низкими темпами роста экономики.

Замедление инфляции вызовет снижение процентных ставок, это в большей степени затронет розничные кредиты, в меньшей — портфель корпоративных кредитов. В наибольшей степени снижение ставок коснется долгосрочных кредитов, поэтому форма кривой доходности совокупного кредитного портфеля банковской системы станет более плоской. Снижение ставок по привлеченным клиентским средствам будет менее значительным, чем по кредитам, и не превысит 1 п.п. В результате маржа работающих активов банковской системы сократится с 5,5% в 2013 году до 4,5% в 2018 году.

Замедление темпов роста активов вызовет ужесточение конкуренции за наиболее привлекательных клиентов, что станет одним из факторов снижения маржи. Важным конкурентным преимуществом будет качество управления рисками. При этом эффективность работы банков все в большей степени будет зависеть от умения управлять издержками.

Оптимистический сценарий имеет незначительные расхождения по сравнению с базовым, основные отличия относятся к более высокому качеству активов банковской системы, а также массе ее прибыли.

В случае реализации пессимистического сценария темпы роста банковских рынков резко замедлятся. Задолженность физических лиц начнет сокращаться в номинальном выражении. Снижение доходов населения приведет к заметному уменьшению темпов роста вкладов, а также к значительному ухудшению качества кредитного портфеля, однако оно будет меньшим, чем в кризис 2008 года. Сжатие маржи и увеличение резервов приведут к быстрому сокращению доходов и падению рентабельности капитала банковского сектора.

## **ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ: СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ В 2014–2018 ГОДАХ**

Страны присутствия основных банковских подразделений Группы Сбербанка условно делятся на две подгруппы: а) Центральная и Восточная Европа (ЦВЕ)<sup>1</sup>, б) СНГ и Турция, отличающиеся характером основных рисков.

<sup>1</sup> Австрия, Босния и Герцеговина, Венгрия, Сербия, Словакия, Словения, Хорватия, Чехия, Швейцария.

## ЦЕНТРАЛЬНАЯ И ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА

Тесная связь стран подгруппы со странами находящейся в рецессии еврозоны вызвала экономический спад в шести из восьми стран подгруппы. В ближайшие годы ожидается переход стран подгруппы к положительной динамике ВВП, но темпы его роста будут относительно невысокими — в диапазоне 2–3% в год.

Инфляция во всех странах подгруппы, кроме Сербии, является невысокой — до 3% в год. Ожидается, что и в будущем она сохранится на этом уровне. Инфляция в Сербии в 2012 году превысила 7%, ее замедление к уровню 5% прогнозируется не ранее 2014 года.

Главным сдерживающим фактором для развития банковских рынков стран ЦВЕ будут низкие темпы экономического роста. Темпы роста основных банковских рынков стран ЦВЕ не превысят 3–5%, за исключением Сербии, где рост составит 6–10% в год.

## СНГ И ТУРЦИЯ

В экономиках Казахстана и Турции преобладают позитивные тенденции. ВВП Казахстана в 2012 году увеличился на 5,1%, в ближайшие годы ожидается сохранение достигнутых темпов роста. Замедление ВВП Турции в 2012 году до 2,2%, вероятнее всего, является временным, в последующие годы можно прогнозировать повышение темпов роста до 4%.

В экономиках Белоруссии и Украины наблюдается снижение темпов роста, падение спроса на экспортные товары, дефицит платежного баланса. Рост ВВП Украины в 2012 году составил 0,2%, и в ближайшие годы он не превысит 1,5%. Инфляцию удалось удержать на уровне 0,6% в 2012 году, и ее прогноз на ближайшие годы не превышает 4%. В Белоруссии ВВП в 2012 году увеличился на 1,5%, в ближайшие годы ожидается его рост на уровне 2–3%, а инфляция не опустится ниже уровня 10%.

Банковские системы стран СНГ несут серьезные риски различного характера. Основной риск банковской системы Казахстана связан с высокой долей плохих долгов, но его локализация в трех банках и высокие темпы роста экономики позволят банковским рынкам расти на 10–15% в год.

Негативное воздействие на банковскую систему Украины оказывает ее чрезмерный размер по отношению к ВВП страны, а также дисбаланс между кредитами и депозитами. Несмотря на медленные темпы роста экономики, банковские рынки смогут расти на 10% в год и более.

Ключевые риски банковской системы Белоруссии связаны с высокой степенью участия государства в экономике. При благоприятной политике со стороны государства банковские рынки будут расти на 20–30% в год.

Банковская система Турции является сбалансированной по соотношению кредитов к депозитам, и если монетарные власти не допустят перегрева банковских рынков, то темп их роста на ближайшие годы составит 11–18% в год.



Сбербанк:  
ТЕКУЩЕЕ  
ПОЛОЖЕНИЕ  
И ВЫЗОВЫ










# СБЕРБАНК: ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ВЫЗОВЫ

## СБЕРБАНК СЕГОДНЯ: СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ





Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации, а также одной из крупнейших системообразующих компаний страны. По рыночным позициям, по объему активов и капитала, по финансовым результатам работы и масштабам инфраструктуры Банк в несколько раз превосходит ближайших конкурентов. Это уникальная позиция на домашнем рынке, которая дает неоспоримое конкурентное преимущество. Банк заметно эффективнее как рынка в целом, так и ближайших конкурентов.

За последние годы Банком проведена большая работа, которая обеспечила окончательное формирование основных групп конкурентных преимуществ, а именно:

-  **Значительная клиентская база.** Банк успешно работает с клиентами во всех сегментах (от розничных клиентов и индивидуальных предпринимателей до крупнейших холдингов и транснациональных компаний) по всем регионам страны.
-  **Огромный масштаб операций.** Банк имеет неоспоримые преимущества как с точки зрения масштаба бизнеса (размера сделок, доступа к ресурсам, международных рейтингов), так и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры (в частности, уникальной сбытовой сети для розничных и корпоративных клиентов, включающей физические офисы, банкоматы и платежные терминалы, цифровые каналы обслуживания).

-  *Широкий спектр финансовых продуктов и услуг.* За счет наличия в продуктовой линейке Группы полного спектра операций для всех групп клиентов во всех странах присутствия, Сбербанк может обеспечить комплексное обслуживание каждого клиента как в России, так и за рубежом. Банк также обладает уникальной возможностью качественного обслуживания как физических, так и юридических лиц одновременно.
-  *Промышленные технологии.* За 5 лет нам удалось создать прочный фундамент для дальнейшего инновационного развития — мы создали промышленную систему управления рисками, консолидировали операционную функцию, существенно упорядочили ИТ-процессы и системы.
-  *Мощный бренд.* Наше конкурентное преимущество основано на доверии со стороны всех категорий клиентов, которое подкрепляется качеством обслуживания и положительным клиентским опытом. За прошедшие 5 лет бренд Сбербанка наряду с нашими традиционными атрибутами надежности и стабильности все больше начинает ассоциироваться с современными технологиями и инновационностью, становится символом успеха Группы.
-  *Международное присутствие.* В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие и стал настоящим международным группой. Присутствие в 22 странах мира дает нам возможность тиражировать внутри Группы лучшие технологии и практики, диверсифицировать риски, укреплять бренд на международных рынках, развивать интернациональную команду сотрудников.
-  *Коллектив и управленческие технологии.* За 5 лет коллектив Группы существенно обновился, укрепил свои навыки, а также приобрел уникальный опыт масштабной трансформации. Также мы уделили значительное внимание разработке и масштабному тиражированию современных управленческих технологий: например, построению функции по работе с персоналом, внедрению инструментов Производственной системы Сбербанка, повышению эффективности управления текущей деятельностью.

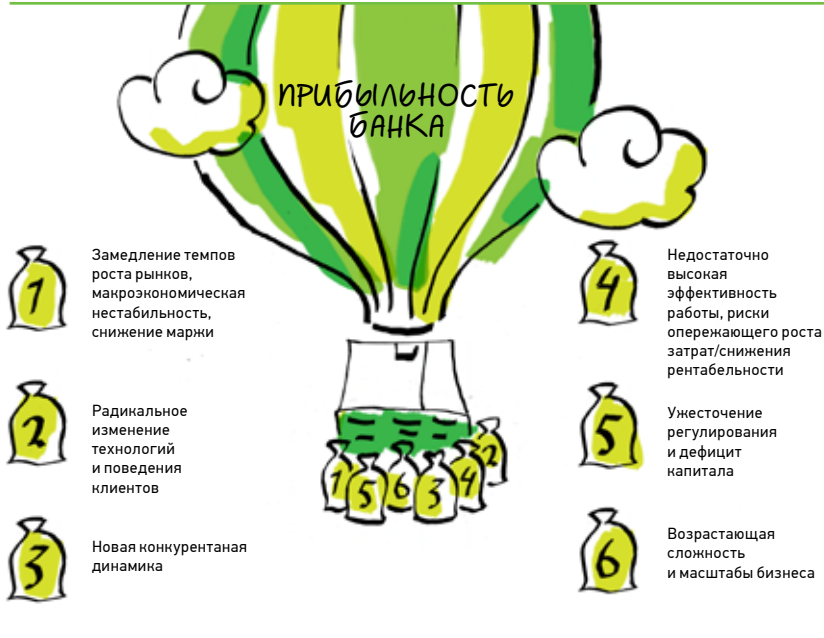
В то же время в работе Банка на сегодняшний день присутствует ряд проблемных областей, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации его потенциала развития. К ним относятся:

-  *Необходимость повышения эффективности использования важнейшего конкурентного преимущества Банка — клиентской базы и знаний о клиентах.* Это связано, в первую очередь, с системами сбора и хранения информации о клиентах, которые требуют совершенствования, необходимостью внедрения современных инструментов анализа клиентских данных и развитием компетенций использования имеющейся информации для формирования адресного предложения каждому клиенту. Кроме того, есть большой резерв, особенно в корпоративном бизнесе, для повышения качества организации клиентской работы, развития навыков продаж, формирования эффективной системы регулярного менеджмента. Проявлениями этого являются незначительный уровень перекрестных продаж, недостаточно высокая доля в расходах клиентов на финансовые услуги, а также недостаточное количество продаваемых продуктов и услуг на одного клиента.
-  *Недостаточная надежность и масштабируемость процессов и систем.* Сложная, неоднородная, в недостаточной степени масштабируемая и надежная ИТ-архитектура может стать причиной повторяющихся сбоев в обслуживании клиентов. Это влечет за собой репутационные риски, снижает уровень доверия клиентов к безналичным расчетам вообще и к Банку в частности. Существует потенциал для сокращения сроков между разработкой продукта и его выводом на рынок, что позволит Банку своевременно реагировать на быстро меняющиеся потребности клиентов.
-  *Недостаточная зрелость управленческих систем и процессов.* Управление банковской группой нашего масштаба и сложности требует зрелой системы управления и управленческих процессов, а также механизмов максимально эффективного получения синергического эффекта от совместной работы всех наших направлений бизнеса. Необходимо дальнейшее развитие системы управленческой отчетности, управления проектной деятельностью, системы управления процессами, ресурсного планирования, распределения капитала. Необходимы дальнейшая модернизация системы управления и развитие корпоративной культуры.
-  *Наличие серьезных резервов в повышении эффективности системы управления расходами.* Мы не сумели в полной мере реализовать наши цели в области финансовой эффективности работы Банка и видим значительные возможности для более эффективного управления затратами.

## ВЫЗОВЫ ДЛЯ СБЕРБАНКА

Несколько тенденций и факторов могут негативно сказаться как на финансовых показателях, так и на конкурентных позициях Сбербанка (Иллюстрация 2).

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 2. ВЫЗОВЫ ДЛЯ СБЕРБАНКА



### ЗАМЕДЛЕНИЕ ЭКОНОМИКИ И ВОЛАТИЛЬНОСТЬ РЫНКОВ

На всех рынках присутствия Сбербанка — в России, Турции, Украине, Белоруссии, Казахстане, а также в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) — прогнозируется снижение рентабельности банковского рынка. На всех рынках, кроме рынков СНГ, снижение маржи составит более 1 п.п. Эта тенденция во многом нивелирует положительный эффект достаточно высоких темпов роста активов, который, в свою очередь, потребует соответствующего увеличения расходов на развитие бизнеса и дополнительного капитала.

На основном для Сбербанка рынке РФ снижение маржи также будет сопровождаться снижением темпов роста активов, что приведет к обострению конкуренции и возрастанию влияния на текущие показатели банковской системы портфеля проблемных активов, накопленных ранее (Иллюстрация 3).

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 3. ПОКАЗАТЕЛИ БАНКОВСКИХ РЫНКОВ СТРАН ПРИСУТСТВИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ И ПРОГНОЗЫ

	РФ <sup>1</sup>		СНГ <sup>2</sup>		Турция		ЦВЕ <sup>3</sup>	
	2008– 2013	2014– 2018	2008– 2013	2014– 2018	2008– 2013	2014– 2018	2008– 2013	2014– 2018
Активы на конец периода, млрд долл. США	1800	2350	230	350	510	1100	760	950
Среднегодовые темпы прироста активов рынка	рубли		долл. США		долл. США		долл. США	
	15%	12%	1%	8%	13%	16%	-2%	5%
Маржа на конец периода	5,5%	4,5%	5,1%	4,4%	4,0%	2,7%	3,5%	2,4%




<sup>1</sup> Базовый сценарий.


<sup>2</sup> Украина, Белоруссия, Казахстан. Резервы по СНГ не включают банковскую систему Казахстана — в соответствии с требованиями ЦБ Казахстана сформированные резервы в банковской системе превышают 30% портфеля.

<sup>3</sup> Австрия, Чехия, Словакия, Венгрия, Сербия, Хорватия, Словения, Босния.

### ИЗМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ, МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ И ПРЕДПОЧТЕНИЙ КЛИЕНТОВ

Радикальное изменение технологий, в первую очередь в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ, обуславливает значительные изменения в предпочтениях клиентов, их моделях поведения и принятия решений. Это создает новые вызовы и возможности для Сбербанка:

-  для всех клиентов (особенно розничных и представителей малого и микробизнеса) становится критичным доступ к банковским услугам в любой момент времени и из любой точки, в которой они могут находиться, с использованием любой предпочтительной ими технологии;
-  резко возрастают ожидания и требования клиентов с точки зрения оперативности взаимодействия с банком, а также персонализации и кастомизации предложений;
-  как физические, так и юридические лица ожидают все большего уровня удобства банковских услуг, а также их интеграции с бизнес-процессами и своим ежедневным поведением. Все большую ценность приобретает время;

-  существенно возрастает скорость доступа наших клиентов к любому объему информации. С одной стороны, это делает для них более простым сравнение ценовых и других параметров продуктов. С другой стороны, это ведет к перегруженности информацией и росту влияния эмоциональных и репутационных факторов при принятии решений. Важную роль в этих процессах играет развитие социальных сетей;
-  растет уровень навыков и финансовой грамотности клиентов. В частности, у многих корпоративных клиентов формируются высококвалифицированные финансовые службы, а также появляется прямой доступ на рынки капитала и финансовых продуктов;
-  наши клиенты становятся менее однородными: все эти тенденции проявляются с разной скоростью для различных групп клиентов, что делает необходимым одновременное поддержание множественных моделей обслуживания и работы с клиентами.

В этих условиях традиционные сильные стороны Сбербанка (масштабы бизнеса и филиальной сети, бренд и пр.) будут уже не так важны для клиентов. Возрастает угроза потери отношений с клиентами из-за недостаточно глубокого понимания их предпочтений и потребностей. Становится критичным развитие удаленных каналов обслуживания и цифровых продуктов и сервисов.

## **ВОЗРАСТАЮЩАЯ КОНКУРЕНЦИЯ**

В условиях снижения прибыльности банковского бизнеса и изменения потребностей клиентов на розничном рынке будет усиливаться конкуренция как со стороны традиционных участников, так и со стороны новых игроков — «нишевых» банков и небанковских организаций, которые начинают выходить на финансовый рынок, применяя новые высокотехнологичные бизнес-модели.

### **Традиционные участники рынка**

Банки с традиционными бизнес-моделями окажутся в наиболее сложном положении и будут стараться сохранить свои позиции, адаптироваться к новым тенденциям. Банки с государственным участием будут относительно более стабильны за счет широкого клиентского охвата, развитых сетей и поддержки со стороны государства. Крупные универсальные частные и иностранные банки потеряют позиции или же найдут пути для консолидации. Более успешными будут стратегии на усиление отдельных сегментов, в частности розничного бизнеса, или фокусировки на узких продуктовых или региональных рынках. Следует ожидать продолжения тренда на консолидацию банковской системы, но она, очевидно, будет проходить достаточно медленно.

### **«Новые» розничные банки**

Бурное развитие рынка потребительского кредитования привело к появлению группы банков, которые в ближайшие 5 лет будут наиболее активными на розничных рынках. Среди них можно выделить «нишевые» розничные банки со специфическими бизнес-моделями (в первую очередь, так называемые банки POS-кредитования, банки, использующие прямые модели работы с клиентами, дочерние банки автоконцернов), а также банки с большой сбытовой сетью и/или большим количеством клиентов, привлеченных за счет ранее созданного небанковского бизнеса (телекоммуникационные компании, розничная торговля). И те и другие обладают современными технологиями, гибкими моделями управления и принятия решений, глубоко интегрированы в удаленные каналы, имеют большой потенциал использования клиентской информации для формирования персонализированных предложений клиентам. На эти банки уже приходится существенная доля роста объемов розничного бизнеса, и мы ожидаем продолжения этой тенденции в будущем.

### **Небанковские организации**

Потенциально наибольшая угроза для традиционных банков и Сбербанка исходит от проникновения на рынок финансовых услуг небанковских организаций. Они опираются на технологические инновации, предлагают клиентам новые модели и стандарты обслуживания, при этом несут значительно меньшую регулятивную нагрузку по сравнению с традиционными банками. В первую очередь мы ожидаем конкуренцию от небанковских организаций на рынках платежей. Так, значительная часть платежей населения через дистанционные финансовые сервисы сейчас проходит через небанковские терминалы.

### **Новые технологии**

Появление новых технологий создает конкуренцию традиционному банковскому бизнесу. По мере того как среди клиентов банков начинают преобладать поколения людей, выросших уже после широкого распространения цифровых технологий, кардинально меняется ландшафт финансовых услуг. Финансовые продукты по своей сути виртуальны и как нельзя лучше подходят под модели мгновенной персонализации и электронной дистрибуции, использующие сеть Интернет. Современные технологии также делают возможным внедрение новых бизнес-моделей, связанных с новыми формами совершения транзакций (платежные решения и электронные кошельки), новыми формами посредничества (агрегаторы банковских услуг) или же отказа от него (краудфандинг, реер-to-реер-кредитование). Также важнейшую роль играет развитие социальных сетей, мобильных технологий и устройств (*Иллюстрация 4*).



## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 4. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНЦИИ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

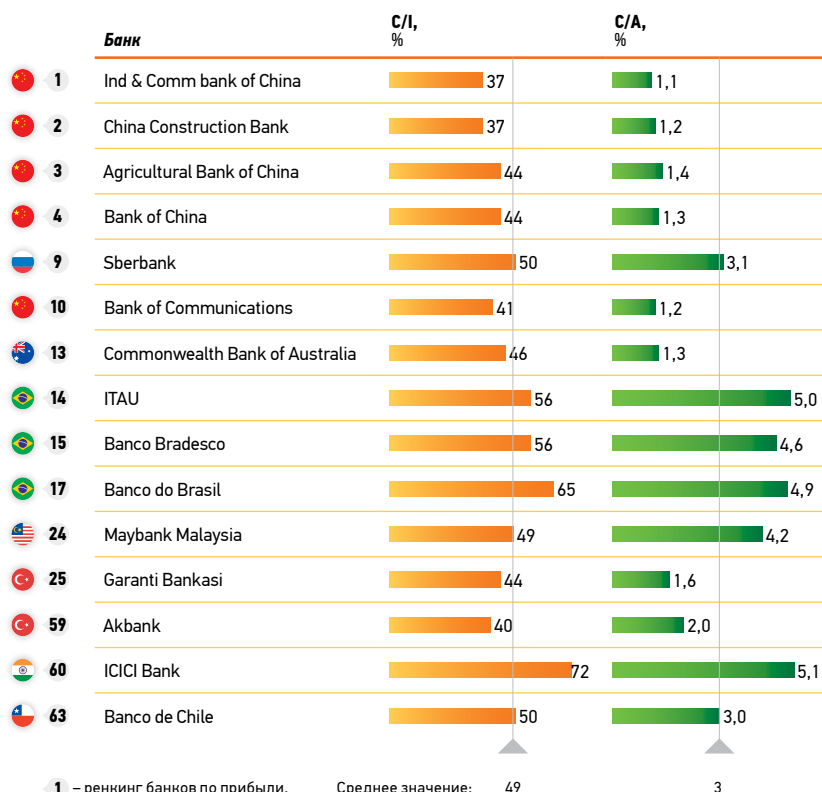
Новые интерфейсы для привычных услуг	Финансовые показатели
<ul style="list-style-type: none"><li>– Новые интерфейсы для привычных сервисов проще, удобнее и дешевле, чем те, которые предлагают традиционные банки (например, регулярные платежи, эквайринг в точках продаж, переводы средств)</li><li>– Технологические компании и сторонние провайдеры конкурируют с банками, предоставляя сервисы компаниям напрямую (например, обработка платежей, выставление счетов, управление активами)</li></ul>	<p>Агрегаторы делают мгновенно доступной всю банковскую информацию для клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– сводная информация по всем счетам, картам и другим продуктам клиента из разных банков;</li><li>– сравнительная аналитика по продуктам на рынке и лучшие предложения других банков</li></ul>
Новая модель обслуживания	P2P и другие сети
<p>Новая удаленная сервисная модель удобнее, чем обслуживание в отделениях, и используется:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– самостоятельными банками, работающими только через удаленные каналы;</li><li>– онлайн-овыми «банками-оболочками», использующими продукты традиционных банков в качестве white label</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Благодаря взрывному росту объемов доступной информации и использованию принципов социальных сетей оценивать риски могут не только банки, а любые другие компании и частные лица</li></ul>

Мы ожидаем бурного развития новых предложений, основанных на современных технологических решениях, на финансовых рынках, что создает очень значимые потенциальные риски потери клиентской базы и снижения рентабельности традиционных банковских моделей работы.

### **НЕДОСТАТОЧНО ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ**

Серьезным вызовом для Сбербанка является его недостаточно высокая эффективность в управлении расходами (Иллюстрация 5).

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПО РАСХОДАМ СБЕРБАНКА И ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ БАНКОВ



С/И - Отношение операционных расходов к операционным доходам.  
 С/А - Отношение операционных расходов к активам.

Источник: The Banker

Уровень эффективности Сбербанка в 2012 г. был близок к среднему уровню эффективности банков развивающихся стран. Данное положение может оказаться достаточно хрупким на горизонте 5 лет.

### **Факторы потенциального снижения эффективности.**

Замедление роста доходов из-за замедления роста активов и снижения маржи.

Сохранение или превышение текущего темпа роста расходов.

### **Рычаги дальнейшего повышения эффективности банками-лидерами.**



Повышение внутренней эффективности и контроль расходов.

Развитие удаленных каналов и переход к новым бизнес-моделям.

На сегодняшний день показатели соотношения операционных расходов к операционным доходам или к активам Сбербанка уступают уровню ряда сопоставимых зарубежных банков. Это особенно ярко видно при сравнении показателей Сбербанка с показателями некоторых высокотехнологичных финансовых институтов. Более того, в последние годы Сбербанк демонстрировал достаточно высокие показатели темпов роста расходов, обусловленные потребностями программы модернизации. Замедление темпов роста рынка и снижение маржи при условии сохранения высоких темпов роста расходов создают риск снижения рентабельности Банка в целом.

## РЕГУЛИРОВАНИЕ







Важным фактором, потенциально сдерживающим рост банковского бизнеса, являются дополнительные требования регулирующих органов в странах присутствия Сбербанка:

-  новое глобальное и региональное регулирование с целью снижения рисков финансовой системы («Базель III») значительно повысит требования и ужесточит контроль за соблюдением нормативов достаточности капитала, ликвидности активов, обеспечения ссудных портфелей. Вводятся ограничения на ведение банками некоторых видов бизнеса, а сами процедуры регулирования усложняются. Усиливается надзор за крупными, системно-значимыми финансовыми группами, холдингами и кредитными институтами. При этом в рамках консолидированного надзора и взаимодействия между регуляторами различных стран будет развиваться практика проведения сквозных проверок финансовых институтов, входящих в одну банковскую группу в нескольких странах присутствия;
-  контрольно-надзорные органы во многих странах также вводят дополнительные меры по защите прав клиентов: усиливают требования к полноте и прозрачности раскрываемой информации по продуктам, вводят ограничения на максимальные процентные ставки, стремятся обеспечить наиболее простой переход клиентов между банками, вводят прочие ограничения.

В результате новых трендов в области банковского регулирования банки будут вынуждены осуществлять дополнительные затраты для соблюдения всех требований, что приведет к дополнительному давлению на капитал. Кроме того, будут усиливаться ограничения на использование персональной информации о клиентах, расти расходы на защиту персональных данных. Сбербанку необходимо научиться действовать эффективно в этих условиях, заблаговременно спланировав работы по обеспечению соответствия требованиям регуляторов и минимизации негативного влияния возникающих ограничений.

## ВОЗРАСТАЮЩАЯ СЛОЖНОСТЬ И МАСШТАБЫ БИЗНЕСА

За последние годы Сбербанк прошел через масштабную трансформацию, что значительно увеличило сложность бизнеса и его масштаб, в частности:

-  существенно расширилась география ведения бизнеса: Сбербанк превратился в международную финансовую группу. Международные активы уже составляют более 12% совокупных активов Группы, прибыль — около 7%. Сбербанк присутствует в 22 странах;
-  значительно расширилась линейка направлений бизнеса и предоставляемых услуг, появились новые направления: страхование, кредитование в точках продаж (через приобретение банка «Сетелем»), продукты инвестиционного банка и глобальных рынков (через приобретение компании «Тройка-Диалог»);
-  увеличились количество и глубина использования различных каналов обслуживания клиентов: кроме традиционных офисов мы построили полноценные интернет-банк и мобильный банк, приобрели одного из лидеров на рынке электронных платежей — компанию «Яндекс.Деньги». В результате существенно изменилась и структура операций: в удаленных каналах осуществляется порядка 80% всех клиентских транзакций, что существенно усиливает риск мошенничества и другие операционные риски, повышает требования к системам безопасности и требует пристального внимания со стороны менеджмента;
-  индивидуальные особенности разных клиентских сегментов диктуют необходимость внедрения разных моделей обслуживания;
-  рынки и конкуренция становятся более динамичными, что требует большей оперативности в принятии решений. Это создает потенциальные противоречия между различными измерениями модели управления Банка (география, функция, бизнес-направление);
-  сильно усложнилась юридическая структура Группы.

В рамках следующего периода развития Сбербанка нам предстоит найти ответы на эти вызовы с тем, чтобы сделать масштаб и охват операций Сбербанка источником преимущества, а не ограничителем нашего роста и развития.

\* \* \*

Подводя итоги, можно сказать, что Сбербанк вступает в новый этап своего развития в существенно лучшей форме, чем он был в конце 2008 года. Сегодня мы — активный, динамично развивающийся банк в России, заметный игрок на международном рынке. Мы многое сделали за прошедшие 5 лет в рамках программы комплексной модернизации, стали более технологичными и удобными, повернулись лицом к клиенту, создали основу для стабильного долгосрочного роста.

При этом у нас остался ряд не в полной мере решенных задач, а программа модернизации Банка еще не полностью завершена. Новые вызовы создают для нас существенные риски. Одновременно многие из них также создают и большие возможности. Наше понимание этих рисков и возможностей нашло свое отражение в новой Стратегии развития Сбербанка. И если 5 лет назад мы делали выбор между инерционным развитием и модернизацией, то сегодня для нас очевидно, что для будущего успеха Банка одних усилий по завершению программы модернизации будет недостаточно. Ведь наш бизнес и наши клиенты стремительно меняются, и мы изменимся, чтобы быть с ними *вместе на всю жизнь*.



# МИССИЯ И ЦЕННОСТИ

Сбербанка



# МИССИЯ И ЦЕННОСТИ СБЕРБАНКА

*Великие организации систематически производят четыре ключевых результата:*

- *Стабильно добиваются наивысшего уровня результативности. Они преуспевают финансово как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.*
- *Они заслужили лояльность своих потребителей — не только их полную удовлетворенность, но и страстную преданность и любовь.*
- *Их сотрудники беззаветно преданы компании и всей душой болеют за дело. Люди, работающие в великих организациях, не просто удовлетворены своей работой, для них она служит источником вдохновения, и они отдаются ей со всей страстью и энергией.*
- *Великие организации не просто занимаются бизнесом в нашем обычном понимании, а выполняют уникальную миссию, которая отчетливо выделяет их из общей массы.*

— Стивен Кови







Пять лет назад Сбербанк сформулировал свою новую миссию: наше предназначение и смысл существования организации. Мы убеждены, что то, что мы сформулировали тогда, остается важным для Сбербанка сегодня.

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

Каждое слово в этом предложении очень важно для нас. Оно определяет, **что** именно мы делаем для наших клиентов. Мы делаем жизнь людей лучше, оказывая нашим клиентам финансовые услуги.

Наша миссия также определяет, **как** мы этого достигаем. Мы даем людям уверенность и надежность, помогая реализовать устремления и мечты. Мы понимаем, что финансовые услуги сами по себе не очень интересны клиентам, они лишь средство реализации других, существенно более значимых потребностей и целей. Мы хотим, чтобы наши клиенты ценили нас за то, что мы помогаем им приближаться к этим целям.

Пять лет назад мы также сформулировали, какой организацией должен стать Сбербанк. Сегодня, формулируя задачи Банка на следующий период развития, мы уточняем набор этих тезисов, определяющих наш уровень амбиций и наиболее важные для нас принципы работы. То, во что мы верим.

-  Мы строим одну из лучших финансовых компаний мира.
-  Мы хотим сделать Сбербанк примером успеха крупной несырьевой российской компании на международной арене.
-  Развитие организации возможно только через изменение и личностный рост членов ее команды. Этот процесс начинается с лидеров и руководителей.
-  Наш успех будет неполноценен, если мы не поможем нашим сотрудникам достичь ощущения гармонии и счастья.
-  Мы ориентируемся на устойчивое долгосрочное развитие, надежность и стабильность работы при любых обстоятельствах.
-  Тем, что мы делаем, можем гордиться не только мы, но и страна.

## НАШИ ЦЕННОСТИ

Наши ценности — это основа отношения к жизни и работе, это внутренний компас, который помогает принимать решения в самых сложных ситуациях, это принципы, верность которым мы храним всегда и везде.

Миссия Банка и принципы нашей команды дают нам основу для того, чтобы четко сформулировать ценности Сбербанка. Мы по-прежнему считаем правильными 9 тезисов, которые мы сформулировали в Стратегии развития Банка до 2014 года. Но наше понимание того, что мы хотим достичь, и опыт нашей работы на протяжении последних 5 лет позволяют нам выделить самые важные для нас ценности.

Наши ценности не оторваны от жизни, они понятны и прозрачны для каждого члена команды, они — основа принятия решений, они определяют нормы поведения. Они направляют каждый разговор, который



мы ведем, каждое решение, которое мы принимаем, и каждый случай взаимодействия с членами нашей команды и с нашими клиентами. Наши ценности определяют каждый продукт или услугу и каждое направление, по которому мы работаем. Если мы не можем связать то, что мы делаем, с нашими ценностями, мы должны спросить себя, почему мы делаем это.

Мы верим в ценности, в соответствии с которыми живем, а не в заученные фразы. Нам важно делать, а не говорить. Для нас важно делать больше, лучше, превосходить себя. Для нас важно, чтобы наши клиенты получали лучший сервис, чтобы наши коллеги знали, что наша команда всегда сделает максимум. Для нас важно, чтобы мы могли гордиться собой, чтобы мы понимали, что нет пределов возможного.

И мы знаем, что, если это будет так, то мы сможем сделать то, что казалось невозможным.

Именно поэтому мы выбрали для себя три простых, но очень важных ориентира, которые помогут нам принимать верные решения в любых ситуациях:

Я — ЛИДЕР

МЫ — КОМАНДА

ВСЕ — ДЛЯ КЛИЕНТА



Почему мы выбрали именно эти три утверждения? Есть три причины. Мы верим в то, что они правильные. Мы верим в то, что, они помогут Сбербанку быть успешнее. Мы знаем, что, следуя им, мы станем уникальной и особенной организацией.

Лидерство для нас — это в первую очередь готовность принимать на себя ответственность. Это постоянное развитие и совершенствование. Это то, каким бы мы хотели видеть каждого сотрудника Сбербанка вне зависимости от занимаемой им должности.

Мы глубоко убеждены, что в такой огромной организации, как Сбербанк, только работая как команда, мы сможем получить максимум эффекта и синергии от наших разных бизнесов и географий присутствия. Мы также верим, что только в команде, в атмосфере взаимного уважения и доверия, сотрудники Банка смогут получить максимальное удовлетворение от своей работы и отдачу от своих усилий.

Превышение ожиданий клиентов станет основным критерием оценки нашей работы и основной метрикой успеха. Мы хотим, чтобы каждый сотрудник стремился превзойти ожидания своего клиента, доставить ему радость и удивление от качества нашей работы.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 6. ЦЕННОСТИ СБЕРБАНКА

---

### НАШИ ЦЕННОСТИ

Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях:

#### 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

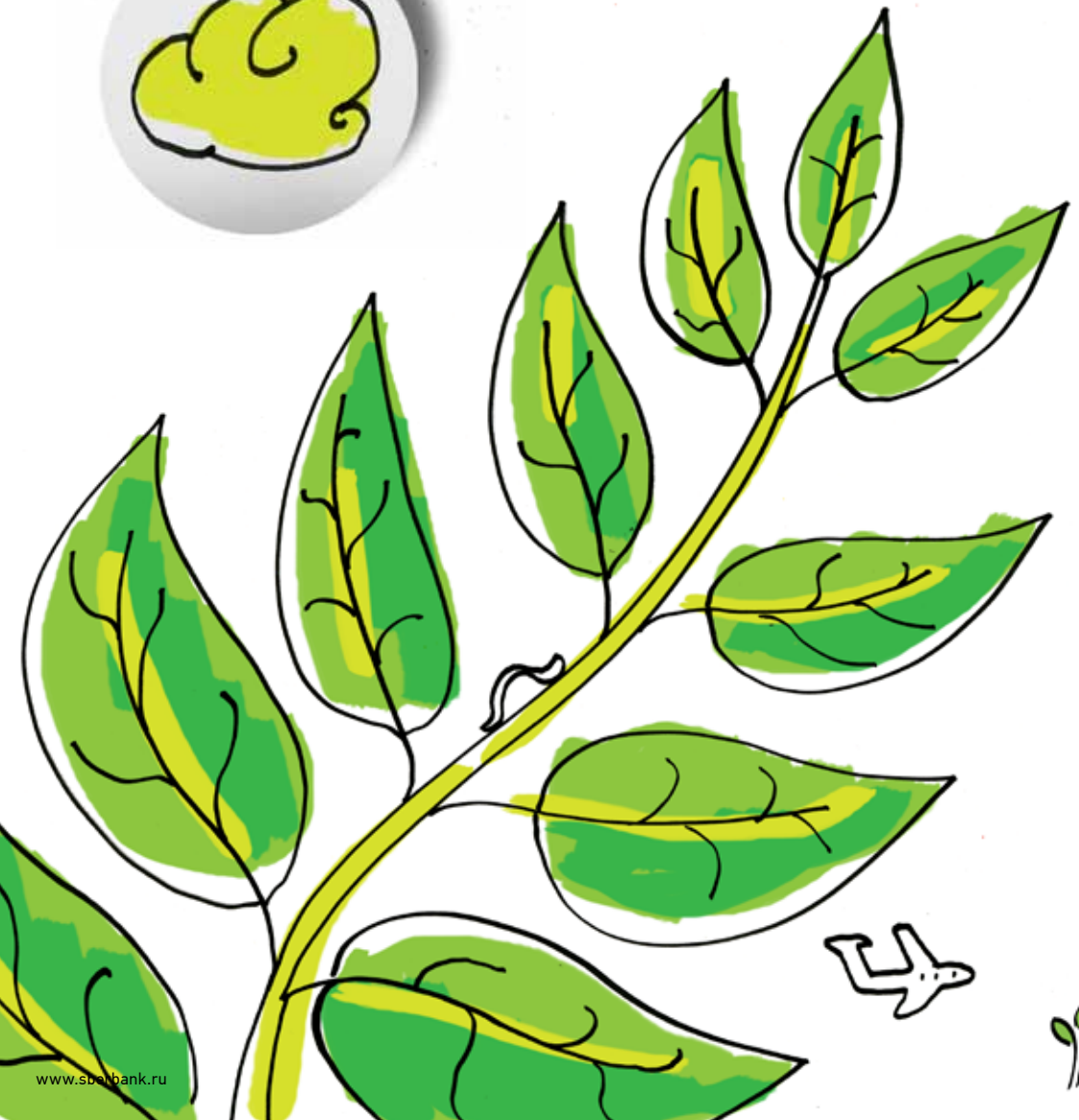
- Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.
- Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением.
- Мы превосходим ожидания наших клиентов.

---

Наша задача на следующие 5 лет сделать так, чтобы эти ценности пронизывали все сферы деятельности Банка, стали единственно возможной нормой поведения и работы.



# Финансовые ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ



# ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ



Стратегия Сбербанка направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. За ближайшие пять лет мы удвоим показатели чистой прибыли и активов, добьемся прорыва в эффективности управления расходами, повысим показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала останется выше мировых аналогов (Иллюстрация 7).

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 7. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ

Рентабельность, %		Эффективность, %		Масштаб, рост	
Рентабельность собственного капитала	Достаточность капитала первого уровня (Tier 1)	Отношение операционных расходов к операционным доходам	Отношение операционных расходов к активам	Активы	Чистая прибыль
2018 год	2018 год	2018 год	2018 год	2018/2013 годы	2018/2013 годы
18–20	>10	40–43	<2,5	x 2	x 2

Задача по удвоению размера чистой прибыли и поддержанию ежегодного темпа ее прироста на уровне 14–16% в год является достаточно амбициозной в условиях макроэкономической нестабильности и усиливающегося давления со стороны регуляторов и конкурентов.

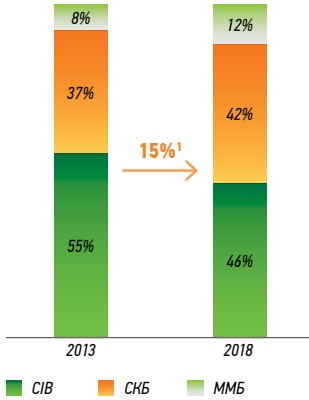
Мы считаем, что сможем достигнуть этого результата за счет работы по 5 направлениям:

-  *Укрепление наших конкурентных позиций.* Мы ставим перед собой цель сохранить или увеличить долю Сбербанка на большинстве рынков. Это позволит нам обеспечить темпы роста объемов нашего бизнеса, превышающие общерыночные показатели. Особенно значимым этот фактор будет в продуктах расчетно-кассового обслуживания, работе с малым и средним бизнесом в РФ и на ряде зарубежных рынков.
  
-  *Поддержание уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов.* По нашим прогнозам, наметившаяся тенденция снижения процентных ставок сохранится на пятилетнем горизонте и будет оказывать давление на чистую процентную маржу на всех рынках присутствия Группы. При этом изменения структуры нашего бизнеса будут оказывать благоприятное влияние на его рентабельность (*Иллюстрация 8*). В частности, мы видим следующие тенденции, которые помогут нам обеспечить более высокий уровень чистой процентной маржи:
  - опережающие темпы роста розничного бизнеса по сравнению с корпоративным;
  - в РФ в розничном кредитовании кредитные карты и другие высокомаржинальные продукты будут расти быстрее ипотеки;
  - на рынке России в корпоративном кредитовании более маржинальные малый и средний бизнес будут расти быстрее СIB и бизнеса с крупнейшими клиентами;
  - на всех рынках в структуре привлеченных средств мы ожидаем опережающего роста средств до востребования;
  - мы также ожидаем положительного влияния на уровень маржи от изменения структуры нашего международного бизнеса.

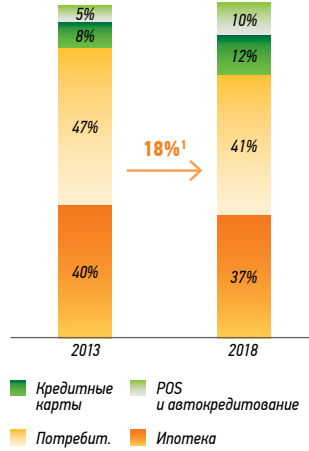
По нашим оценкам, совокупное воздействие указанных факторов выразится в снижении размера чистой процентной маржи по Группе не более чем на 100–130 базисных пунктов.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 8. СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ РОССИЙСКОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

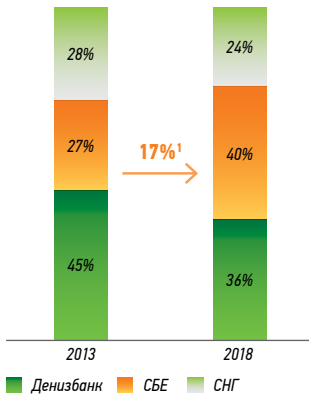
**Российский корпоративный бизнес: сегментная структура**



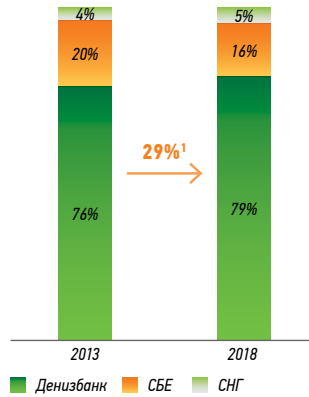
**Российский розничный бизнес: продуктовая структура**




**Международный корпоративный бизнес: региональная структура**



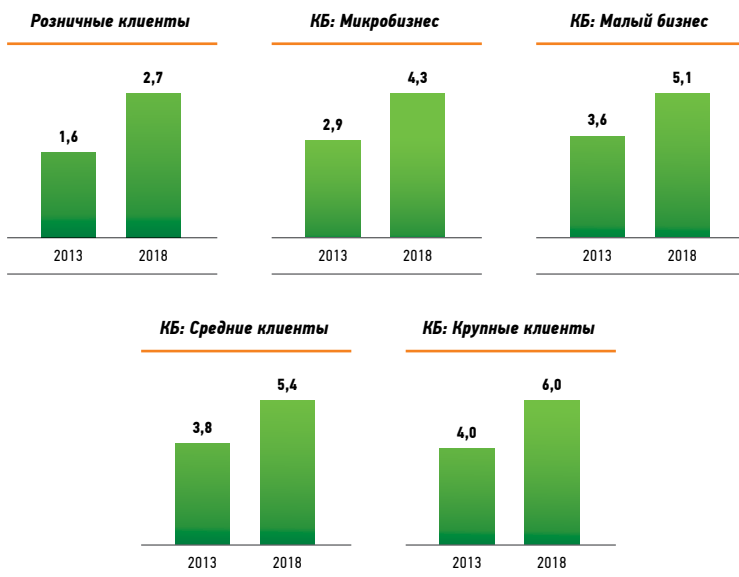
**Международный розничный бизнес: региональная структура**





<sup>1</sup> среднегодовые темпы прироста объема всего портфеля

 Обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов. Мы ставим цель довести долю некредитных комиссий в чистом операционном доходе до 25–27%. Это будет обеспечено за счет расширения нашей продуктовой линейки и повышения качества и глубины взаимоотношений с клиентами. Так, по различным направлениям бизнеса мы ставим цель повысить количество продуктов на одного клиента на 50–70% (Иллюстрация 9).

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 9. КОЛИЧЕСТВО ПРОДУКТОВ НА КЛИЕНТА В МАССОВЫХ КЛИЕНТСКИХ СЕГМЕНТАХ



 Обеспечение высокой эффективности Группы по управлению расходами. Сбербанк должен стать одним из лидеров в мире по эффективности своей деятельности. Важнейшей задачей Группы является опережающий рост доходов над расходами, что приведет к улучшению целевых показателей Группы (снижение отношения операционных расходов к операционным доходам (до резервов) до уровня 40–43% и отношения операционных расходов к активам до уровня не выше 2,5% в 2018 году). Мы достигнем этого за счет реализации масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов и повышения эффективности операций, направленных на существенное повышение производительности труда.

 *Поддержание достаточно высокого качества активов.* Еще одной важнейшей целью стратегии развития Сбербанка является обеспечение оптимального соотношения доходности и риска в операциях кредитования. Мы ожидаем структурных изменений в кредитном портфеле Группы — доли более маржинальных бизнесов увеличатся (розничный сегмент, малый и микрокорпоративный бизнес) при уменьшении доли кредитов крупнейших и крупных корпоративных клиентов. Это должно обеспечить оптимальный баланс между доходами Группы от операций, подразумевающих принятие ею на себя кредитных рисков, и расходами на создание резервов на потери по ссудам. По нашим расчетам, в рамках базового сценария среднегодовая стоимость риска на пятилетнем горизонте составит 120–140 базисных пунктов, что соответствует аппетиту к риску, принимаемому Группой.

В рамках Стратегии мы будем стремиться поддерживать уровень достаточности капитала первого уровня (Tier 1) выше 10%. В ближайшие несколько лет мы предполагаем перейти на «продвинутые» подходы «Базель 2» для оценки активов, взвешенных с учетом риска, и предполагаем, что это окажет положительное влияние на уровень достаточности капитала. Однако внедрение «Базель 2» в серьезной степени зависит от действий регулятора, что не позволяет провести точные расчеты в настоящее время.

Дивидендная политика Сбербанка направлена на обеспечение оптимального баланса между текущими интересами инвесторов и долгосрочными целями развития Группы. Мы намерены и дальше следовать текущей дивидендной политике, в соответствии с которой на выплату дивидендов ежегодно направляется 20% чистой прибыли Группы по МСФО. При этом мы также предусматриваем возможность увеличения размера отчислений на дивиденды в зависимости от рыночных и конъюнктурных предпосылок.



# ВИДЕНИЕ И ПРИОРИТЕТЫ развития



# ВИДЕНИЕ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ

Наше видение Сбербанка в 2018 году сформировано на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем. Мы верим, что именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет нас к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые мы ставим перед собой на период до конца 2018 года. Эти пять направлений следующие (*Иллюстрация 10*):






-  *с клиентом — на всю жизнь*: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель — превосходить ожидания наших клиентов;
-  *команда и культура*: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;
-  *технологический прорыв*: мы завершим технологическую модернизацию Банка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;
-  *финансовая результативность*: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;
-  *зрелая организация*: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 10. ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ТЕМ СТРАТЕГИИ  
2014—2018



## С КЛИЕНТОМ — НА ВСЮ ЖИЗНЬ

### ВИДЕНИЕ

Мы хотим построить очень глубокие и доверительные отношения с нашими клиентами. Стать полезной и неотъемлемой частью их жизни. Быть с клиентом на всю жизнь — это наша самая главная задача!

Мы хотим, чтобы клиенты выбирали нас, а не наших конкурентов, потому что с нами проще, удобнее и выгоднее. Каждый клиент сможет сказать, что с нами приятно общаться и иметь дело! Мы не обманем наших клиентов — это означает, что мы никогда не будем предлагать им продукты, не соответствующие их интересам и потребностям.

Мы хотим быть советником для всех наших клиентов. Физическим лицам и малым предпринимателям нужен кто-то, кто поможет им разобраться в сложном мире финансовых продуктов и поддержит при принятии самых важных финансовых решений в их жизни. Крупнейшим корпорациям нужны высококвалифицированные специалисты, которые могут подобрать и сконфигурировать комплексное решение именно для их потребностей. Мы станем такими советниками!

Многие наши клиенты воспринимают ряд финансовых услуг, в первую очередь связанных с платежами и переводами, как обузу, неудобство, причину потери времени. Мы хотим, чтобы для наших клиентов такие услуги стали максимально незаметными и необременительными, легко встроились в их жизнь и бизнес. Мы хотим, чтобы Сбербанк стал неотъемлемой частью личного и профессионального пространства наших клиентов!

Мы хотим, чтобы наши клиенты решали все свои финансовые задачи с помощью нашего Банка. Чем больше финансовых вопросов клиенты решают через нас, тем больше мы о них знаем, тем лучше мы можем их обслуживать, тем более выгодным для клиента становится сотрудничество с нами.

Как мы уже говорили, мы понимаем, что финансовые услуги сами по себе не очень интересны клиентам, они лишь средство реализации других, существенно более значимых потребностей и целей. Мы хотим, чтобы наши клиенты ценили нас за то, что мы помогаем им приближаться к этим целям. И если для этого потребуется, чтобы мы оказывали клиентами не только финансовые услуги, то мы будем это делать, самостоятельно или вместе с партнерами.

*Наш клиент не должен выбирать, куда ему обращаться со своими финансовыми потребностями, выбор будет очевидным: «Конечно, Сбербанк — Сбербанк всегда рядом!»*

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ**

Для реализации этих целей мы будем работать по 7 основным направлениям.

### **1. Лучший клиентский опыт**

Мы хотим сделать «голос клиента» основой нашей работы. Мы создадим систему оценки качества, надежности и результативности процессов, обеспечивающих клиентский сервис. Эта система позволит нам получать регулярную обратную связь от наших клиентов, на основе которой мы будем понимать, в какой области и что именно нам нужно изменить.

Мы сделаем эти метрики неотъемлемой частью оценки, мотивации и оплаты труда сотрудников.

Через механизмы краудсорсинга и Производственной системы Сбербанка мы будем вовлекать всех наших сотрудников в поиск идей, как сделать опыт взаимодействия наших клиентов с Банком лучше.

## 2. Мультиканальность

Мы хотим, чтобы наши клиенты могли воспользоваться нашими продуктами и услугами так, как им удобно, — в любое время, в любом месте, любым способом!

Для этого мы будем инвестировать время и финансовые ресурсы в мультиканальность, активно развивать цифровые продукты и технологии. Мы ожидаем, что практически все простые ежедневные операции и существенная часть продаж будут происходить удаленно. При этом, начав с нами общаться одним способом, клиент сможет с легкостью продолжить это делать любым другим.

Физических точек обслуживания станет меньше, а их основной задачей будет консультирование клиентов в ситуациях, требующих непосредственного общения.

## 3. Развитие продуктовой линейки

Мы продолжим развитие наших продуктов. Мы будем работать над расширением продуктового ряда и возможностью комбинирования продуктов друг с другом и настраивания их под нужды конкретных клиентов. Мы сделаем наши продукты интуитивно понятными и очень удобными. Мы будем развивать комиссионные и небанковские продукты.

Все это позволит нам предлагать клиентам пакеты услуг и продуктов, реализуя их любые потребности, связанные с финансами. Это позволит нам стать выгодным и удобным партнером для клиента.

## 4. Индивидуальный подход к клиентам

У нас очень много клиентов, и все они разные. Мы будем адаптировать то, как мы работаем с клиентами, под потребности больших групп со схожими характеристиками (например, молодежь или состоятельные клиенты), создавая для них специальные предложения, модели обслуживания и форматы. Для этого мы расширим полномочия руководителей, ответственных за работу с сегментами клиентов, дадим им право изменять параметры продуктов, каналов, методы продаж и обслуживания, коммуникаций с клиентами.

Мы также хотим адаптировать то, как мы работаем с клиентами, под конкретную ситуацию каждого из них. Мы хотим лучше всех знать и понимать наших клиентов, уметь анализировать их потребности и поведение. Это понимание позволит нам создавать востребованные и своевременные индивидуальные предложения для клиентов, делая их опыт взаимодействия с Банком удобным и приятным. Для этого мы также расширим полномочия и возможности наших клиентских менеджеров.

## **5. Данные и аналитика**

Мы будем инвестировать в накопление, хранение и анализ информации о наших клиентах. Причем мы будем собирать, хранить и анализировать не только «обычные» данные о клиентах и их поведении, но и огромное количество плохо структурированной информации, которую во все возрастающих количествах создает каждый шаг нашей жизни, — так называемые супермассивы данных.

Это позволит нам еще лучше понимать наших клиентов, качественнее их обслуживать. Мы сможем предугадывать их поведение и делать им предложения в нужное время и в нужном месте. Мы также сможем намного лучше управлять рисками и оптимизировать затраты.

## **6. Построение системы перекрестных продаж**

Мы построим эффективную систему перекрестных продаж, в основе которой будет лежать понимание потенциала каждого клиента и тех коммерческих активностей, которые важно исполнить для его реализации.

Благодаря умению анализировать поведение наших клиентов мы сможем создавать новые продукты, услуги и пакеты услуг и своевременно их предлагать.

Мы обучим наших сотрудников правильно предлагать наши услуги, предвосхищая потребности наших клиентов, и создадим все условия для того, чтобы количество продуктов Сбербанка у каждого нашего клиента неуклонно росло. Мы хотим, чтобы наши клиенты решали с нами все свои финансовые задачи и потребности.




## **7. Создание экосистем вокруг потребностей клиентов**

Мы будем активно создавать экосистемы, которые формируются вокруг потребностей наших клиентов. В рамках этих экосистем мы будем помогать нашим клиентам решать как финансовые, так и не финансовые задачи, привнося в их жизнь дополнительную ценность. В рамках этой работы важным навыком для нас станет взаимовыгодная работа с большим количеством наших партнеров.

В частности, мы понимаем, что огромной и невосполненной потребностью всех наших клиентов является потребность в образовании, повышении уровня финансовой и профессиональной грамотности. Мы сделаем так, что все наши клиенты (физические лица, предприниматели, сотрудники корпораций) смогут в рамках сотрудничества с нами получить доступ к уникальным образовательным ресурсам и услугам.

## КРИТЕРИИ УСПЕХА

Мы будем оценивать, насколько мы близки к тому, чтобы быть «С клиентом на всю жизнь», по трем ключевым направлениям:

-  *доля рынка в объемах и прибыли.* Наша доля рынка в большинстве случаев должна увеличиваться или оставаться стабильной. Исключения из этого правила возможны в ограниченном количестве случаев, когда мы решим сократить наше присутствие в том или ином бизнесе из-за невыгодного соотношения риска и доходности;
-  *глубина отношений с клиентами.* Мы будем измерять глубину отношений с нашими клиентами количеством продуктов на одного клиента — за следующие 5 лет мы хотели бы на 50–70% увеличить этот показатель. В случаях когда это технически возможно сделать, мы также будем следить за нашей долей в совокупных расходах наших клиентов на финансовые услуги (так называемой «долей кошелька»);
-  *удовлетворенность клиентов.* Самым важным и определяющим показателем удовлетворенности наших клиентов будет ответ на вопрос «Насколько вы готовы рекомендовать Сбербанк вашим друзьям или знакомым<sup>1</sup>». Наша цель — обеспечить постоянный рост этого показателя и опережать по нему наших конкурентов.

## КОМАНДА И КУЛЬТУРА







### НАШЕ ВИДЕНИЕ

Сможем ли мы быть с клиентом всю жизнь, целиком зависит от наших сотрудников. Наши сотрудники — основа нашего конкурентного преимущества, основа успеха Сбербанка.

Именно наши сотрудники определяют качество взаимодействия клиентов со Сбербанком, участвуя в огромном количестве процессов и процедур. Они лучше всех знают и клиента, и наш Банк. Только с их помощью мы сможем сделать Сбербанк более эффективной, современной и внимательной к клиентам организацией. Только за счет их усилий Сбербанк сможет стать замечательной организацией!

<sup>1</sup> Оценивая ответы на этот вопрос, мы будем использовать методологию NPS (Net Promoter Score), которая фокусируется на разнице наиболее положительных и наиболее отрицательных ответов, не придавая значения нейтральным оценкам.

Мы хотим, чтобы наши сотрудники были:

-  *достойным лицом Сбербанка во взаимодействии с клиентами.* Это означает, что наши сотрудники должны не только обладать необходимыми техническими знаниями, но и создавать для клиентов комфортные условия, проявлять уважение и заботу, понимать и ценить потребности клиентов. Мы хотели бы, чтобы наши сотрудники видели смысл своей работы в том, чтобы сделать опыт общения с клиентами максимально полезным и приятным;
-  *лидерами вне зависимости от занимаемой ими должности,* несущими ответственность за себя и свою работу, желающими расти и активно развиваться;
-  *активными участниками* процессов развития и улучшения работы Банка;
-  *эффективными руководителями и наставниками;*
-  *членами одной команды,* а не только сотрудниками своего подразделения, направления бизнеса или страны;
-  *конкурентоспособными* во всем мире по своим навыкам, знаниям и отношению к работе.

Также мы убеждены, что невозможно хорошо обслуживать клиентов, не испытывая удовлетворения от своей работы. Мы сделали ощущение гармонии и счастья наших сотрудников одним из принципов работы нашей команды. Мы хотим, чтобы наши сотрудники любили свою работу и гордились ею, были сопричастны и неравнодушны по отношению к Сбербанку и считали Банк отличным местом для работы.

Мы хотим, чтобы каждый сотрудник на вопрос «Какое лучшее место работы?» уверенно отвечал: «Конечно, Сбербанк!».

## НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Для реализации этих целей мы будем работать по 5 основным направлениям.

### 1. Обновление культуры Сбербанка

Мы сделаем так, чтобы важные для нас ценности «я — лидер», «мы — команда» и «все — для клиента» стали органичной и неотъемлемой частью всех процессов Сбербанка, частью жизни и работы нашей команды.



Мы понимаем, что единственный способ, которым руководство Банка может сделать эти три фразы значимыми и «настоящими» для всего нашего огромного коллектива, — это начать с себя. Мы будем начинать с себя.

Мы интегрируем элементы обновленной культуры в процессы найма, оценки эффективности, обучения и карьерного роста наших сотрудников.

Мы запустим программу внутренних коммуникаций и изменений, чтобы культура прижилась и стала нормой.

## **2. Создание нового стандарта развития руководителей**

То, как мы работаем, во многом зависит от качества работы, знаний, опыта и того примера, который дают своим коллективам более 30 тыс. руководителей Сбербанка. Учитывая те вызовы, с которыми мы столкнемся, нам нужны руководители нового поколения! Лидерство, эмоциональный интеллект, знание не только финансов, но и рисков и технологий — вот то, что необходимо сейчас.

На базе нашего Корпоративного университета мы создадим масштабную программу развития профессиональных, лидерских и технических навыков для всех руководителей Банка, начиная с руководителя ВСП.

Мы станем максимально эффективно находить и развивать талантливых управленцев внутри Банка. Для этого мы настроим наши процессы подбора, оценки, ротации и формирования кадрового резерва.

Мы хотим, чтобы в Сбербанке работали лучшие руководители на рынке, а опыт работы на руководящей должности в Сбербанке стал своеобразным знаком качества, желанным для любого менеджера в тех странах, где мы работаем.

## **3. Создание лучших условий для работы разных людей**

Мы понимаем, что ценности, интересы и потребности людей разных поколений, профессий и стран сильно различаются.

Для каждой группы наших сотрудников мы сформируем свое ценностное предложение, а также адаптируем наши процессы и практики в области управления персоналом таким образом, чтобы с нами хотели работать представители различных поколений, люди с разными жизненными ситуациями и устремлениями.

Мы уделим особое внимание развитию системы нематериальной мотивации.

Мы продолжим привлекать и удерживать талантливых сотрудников в условиях ухудшающейся демографической ситуации в большинстве стран присутствия.

#### **4. Навыки работы с клиентами — приоритет в развитии**

Все наши сотрудники работают с клиентами. Одни — со своими внутренними клиентами, сотрудниками других подразделений, другие — с внешними клиентами Банка.

Мы сделаем так, чтобы у всех наших сотрудников были достаточный уровень навыков и знаний, а главное, правильное отношение к клиентам — как к внутренним, так и к внешним.

Мы ожидаем почти двукратного увеличения потребности в таких специалистах, а также очень серьезного роста требований к их навыкам и техническим знаниям. Наши клиенты доверяют нам самые важные финансовые вопросы и проблемы. Мы хотим, чтобы они доверяли не только Сбербанку как организации, но и конкретным сотрудникам, с которыми общаются.

#### **5. Кадровые процессы и процедуры нового поколения**


Нам предстоит еще многое сделать, чтобы завершить модернизацию кадровых процессов и процедур Сбербанка, начатую нами несколько лет назад. При этом мы понимаем, что существенная часть этих процессов и инструментов уже морально устарела и не соответствует современному уровню развития технологий, состоянию Банка и рынка труда. Наша задача — с одной стороны, обеспечить надежное и бесперебойное функционирование кадровых процессов, а с другой — полностью их переосмыслить, исходя из требований XXI века.

#### **6. Международная организация**



Мы станем международной организацией — как с точки зрения наших кадровых процессов и процедур, так и с точки зрения наших требований и ожиданий от наших сотрудников и руководителей.

### **КРИТЕРИИ УСПЕХА**

Для оценки успеха в развитии нашей корпоративной культуры и команды мы будем использовать три группы ключевых показателей:

 *вовлеченность персонала.* Мы считаем вовлеченность<sup>1</sup> самой важной метрикой успеха нашей работы с командой Банка. Ее уровень сопоставим с результатами других компаний, что даст нам возможность конкурировать с ними. К 2018 году мы хотим обеспечить рост вовлеченности до уровня лидирующих позиций на рынке;

<sup>1</sup> Мы измеряем вовлеченность персонала путем ежегодного анкетирования более 100 тыс. сотрудников. Опрос проводится по стандартной методологии, используемой другими компаниями, и измеряет следующие параметры: гордость за Банк как компанию, оценку Банка как работодателя, идентификация себя с Банком на уровне целей, ценностей и будущего и то, насколько Банк стимулирует сотрудников работать на максимуме своего потенциала.

-  *опросы клиентов.* Мы будем измерять удовлетворенность наших клиентов при помощи ответа на простой вопрос: «Насколько вы готовы рекомендовать Сбербанк вашим друзьям и знакомым?» Мы также будем спрашивать наших клиентов о том, какой вклад в их готовность рекомендовать Сбербанк внес опыт общения с членами нашей команды. Таким образом, мы будем измерять успех нашей работы с командой и культурой Банка глазами клиентов;
-  *опросы сотрудников.* Мы определили три основные ценности нашей обновленной корпоративной культуры. Эти ценности имеют весьма конкретные проявления в ежедневном поведении руководителей и сотрудников Банка: поведение, к которому мы стремимся, и поведение, которого мы избегаем. Мы будем регулярно спрашивать наших сотрудников о том, насколько часто они наблюдают эти проявления в поведении своих коллег и руководителей, а по их ответам будем судить о том, насколько нам удалось по настоящему улучшить корпоративную культуру Сбербанка.

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ

### НАШЕ ВИДЕНИЕ

Сбербанку предстоит завершить начатую несколько лет назад технологическую модернизацию и построить ИТ-системы и технологическую инфраструктуру мирового класса. Это необходимо нам, чтобы обеспечить формирование лучшего клиентского опыта.

Мы станем лидерами на рынке по использованию современных цифровых, мобильных и социальных технологий. Мы также хотим войти в число мировых лидеров в сфере кибербезопасности, аналитики и работы с супермассивами данных.

Мы сделаем технологические инновации частью нашей ДНК, научившись встраивать их в существующие бизнесы и запускать на их основе новые бизнес-модели.

Это позволит нам эффективно защищать рыночные позиции на рынке России и стать одним из самых успешных «атакующих» банков в других странах.

Мы сделаем наши ИТ-системы, инфраструктуру и процессы:

**Надежными.**

Мы обеспечим высокий уровень надежности и доступности всех ИТ-услуг за счет упрощения архитектуры, централизации и модернизации инфраструктуры.

**Гибкими.**

Мы обеспечим максимальную скорость вывода продуктов на рынок за счет параметризации и упрощения/стандартизации существующего ландшафта технологий, бизнес-процессов и масштабируемости ИТ-систем.

**Эффективными по затратам.**

Мы хотим максимально оптимизировать как ИТ-затраты, так и общие расходы нашего бизнеса.

**Соответствующими требованиям будущего.**

Мы заложим прочный технологический фундамент для дальнейшего развития Банка на срок, превышающий действие новой Стратегии. Потому что, только смотря в будущее, можно стать современным банком!

**НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ**

Для достижения наших целей в области развития технологий мы будем работать по 6 основным направлениям.

**1. Реализация новой архитектуры приложений**

Мы осуществим эволюционную трансформацию существующей автоматизированной банковской системы (АБС) в России в централизованную, надежную платформу с высоким уровнем автоматизации и модульными принципами построения. Мы произведем постепенный переход к единой платформе для фронт-офисных систем. Мы также уделим особое внимание развитию удаленных и цифровых каналов.

**2. Модернизация технологической платформы**

Мы продолжим консолидацию существующих территориально распределенных центров обработки данных, завершим создание единой глобальной сети.

Мы также начнем активно применять современные технологии виртуализации и облачных вычислений.

**3. Создание новой операционной модели в ИТ**

Мы повысим уровень согласованности и качество взаимодействия между ИТ-службами и их внутренними клиентами. Мы создадим новую операционную модель в ИТ, в том числе пересмотрев наиболее крити-

ческие процессы и компетенции в рамках подготовительной фазы до начала масштабных работ по архитектуре приложений.

#### **4. Технологии как источник инноваций**

Мы улучшим механизмы выявления, пилотирования и реализации технологических и бизнес-инноваций как в основные направления бизнеса Сбербанка, так и в смежные. Мы также запустим самостоятельный цифровой банк в Европе и оценим целесообразность такого решения для российского рынка. Мы будем развивать направление венчурных инвестиций, создавать небанковские бизнесы и оказывать финансовые услуги венчурным компаниям.

#### **5. Лидерство в области работы с супермассивами данных**

Мы сформируем передовые технологические и аналитические навыки и возможности в области работы с супермассивами данных. Мы станем лидером в банковской области по коммерческому применению этих технологий.

#### **6. Кибербезопасность**

Мы будем работать над усилением защиты персональных данных и укреплением кибербезопасности. С увеличением количества удаленных транзакций, которые совершают наши клиенты, вопросы безопасности данных становятся критически важными. В итоге мы научимся находить эффективный компромисс между потребностями бизнеса, удобством пользователей и неизбежными возрастающими рисками в этой области.

### **КРИТЕРИИ УСПЕХА**

Под каждое из направлений работы в портфеле проектов Банка сформированы соответствующие проекты и программы. Мы будем оценивать успешность нашей работы на основе выполнения ключевых вех и целевых показателей отдельных проектов, а также реализации программы технологического развития Банка в целом. Доля операций наших клиентов (и в особенности продаж продуктов и услуг), реализованных через удаленные и цифровые каналы, также останется важным показателем успеха нашей работы.



## ФИНАНСОВАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

### НАШЕ ВИДЕНИЕ

Новые вызовы, которые встают перед Банком, требуют от нас нового отношения и к финансовой результативности. Мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса, научившись более эффективно управлять затратами и соотношением риска и доходности. Мы хотим систематически и предсказуемо повышать нашу производительность и эффективность в терминах отдачи на капитал с учетом рисков.

В результате мы хотим повысить на четверть нашу эффективность с точки зрения соотношения расходов к активам и сохранить за собой ведущие позиции по показателям рентабельности собственного капитала.

Для достижения этих целей мы хотим решить две задачи:

-  Создать все необходимые для этого инструменты, процессы и процедуры.
-  Сделать «бережливость», ответственное управление ресурсами и оптимизацию соотношения риска и доходности частью культуры принятия управленческих решений в Сбербанке.

### НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Для того чтобы повысить финансовую результативность Группы Сбербанк, мы будем работать в 3 ключевых направлениях.

#### 1. Управление через финансовый результат

Мы научимся эффективно и более детально измерять затраты, доходы и финансовый результат работы Банка. Мы хотим иметь возможность анализировать финансовый результат Банка в разрезе каждой сделки, каждого клиента, канала продаж, продукта, процесса, структурного подразделения и направления бизнеса. Это станет возможным за счет реализации модели функционально-стоимостного анализа.

Благодаря этому мы сможем определять ответственность каждого руководителя Банка за финансовый результат его деятельности.







#### 2. Оптимизация соотношения риска и дохода

Мы будем развивать инструменты и практику использования показателей рентабельности капитала с учетом риска (RAROC — risk adjusted return on capital) для целей ценообразования, а также планирования и анализа эффективности сделок, клиентских взаимоотношений, продуктов и направлений бизнеса.

На базе RAROC мы создадим действенные механизмы распределения капитала как на уровне Группы, так и на уровне подразделений, продуктов и клиентов.

### **3. Более совершенное планирование, контроль и управление уровнем расходов Банка**

Мы научимся более совершенно планировать и контролировать уровень затрат Банка. Мы станем лучше управлять нашими расходами и оптимизируем их по всем категориям:

-  во-первых, мы внедрим более совершенные системы ресурсного планирования, использующие удельные показатели, нормативы и операционные драйверы затрат. Мы продолжим работу по построению системы управления производительностью труда;
-  во-вторых, изменение способов взаимодействия с клиентами и перевод транзакций и продаж в удаленные каналы помогут нам оптимизировать расходы на физическую сеть отделений;
-  в-третьих, мы оптимизируем систему управления Банка для снижения затрат на управленческий персонал, а также продолжим процессы объединения и оптимизации функций обеспечения и поддержки бизнеса;
-  в-четвертых, мы перестроим систему закупок, выведя ее на новый профессиональный уровень и создав эффективный институт управления категориями закупаемых товаров и услуг;
-  в-пятых, мы реализуем ряд специальных проектов для оптимизации затрат отдельных категорий. Наиболее значимой категорией для оптимизации станут наши ИТ-расходы;
-  в-шестых, мы сформируем политику Банка в отношении использования аутсорсинга отдельных функций и будем проводить последовательную работу по повышению доли переменных расходов в структуре затрат Банка.

### **КРИТЕРИИ УСПЕХА**

Основными метриками успеха с точки зрения затрат станут соотношение операционных расходов к операционным доходам и активам (С/І и С/А соответственно). С точки зрения эффективности использования капитала мы будем отслеживать показатели рентабельности капитала (ROE) и рентабельности капитала с учетом риска (RAROC).

## ЗРЕЛАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

### НАШЕ ВИДЕНИЕ

За прошедшие 5 лет организационная инфраструктура Банка претерпела колоссальные изменения. Появились и получили развитие важнейшие функции и направления, без которых невозможно представить Сбербанк сегодня.

При этом скорость нашего движения по преобразованию бизнеса Банка стала опережать скорость развития базовых управленческих систем и процессов.

В ряде случаев мы недооценили сложность и важность работы в этих направлениях. В других — создали мощные процессы и инструменты, но не в полной мере обеспечили их повсеместное и эффективное использование. Мы уверены, что в следующие пять лет продолжится тренд на повышение сложности нашего бизнеса. Все это создает значительные ограничения для дальнейшего развития Сбербанка.

Мы хотим устранить эти ограничения и создать мощный фундамент для дальнейшего развития и роста. Мы хотим построить все элементы, которые необходимы для зрелой и эффективной организации наших масштаба и сложности.

Особый акцент при этом будет сделан на формировании системы ответственности в управлении, удержании ключевых для развития Банка сотрудников и внедрении лучших практик корпоративного управления.

В управлении рисками, нашей производственной системе и системе управления процессами мы хотим сформировать организационные навыки и возможности, которые сделают Сбербанк уникальной организацией.

### НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Для того чтобы превратить Группу Сбербанк в по-настоящему зрелую организацию, мы определили 8 основных направлений работы:

1. *МИС, ЦХД, управление данными.* Мы построим систему управленческой аналитики мирового класса.



2. *Система управления.* Мы найдем правильный баланс между эффективностью, координацией и скоростью/гибкостью при построении структуры управления как в РФ, так и за рубежом.
3. *Производственная система Сбербанка.* Мы внедрим модель зрелости ПСС в качестве стандарта ежедневной работы Банка, интегрируем ее с кадровым циклом и сделаем краудсорсинг штатным инструментом работы Банка.
4. *Управление процессами.* Мы сделаем процессы частью системы управления Банка наряду с продуктами, территориями и сегментами. Для этого мы научимся измерять их показатели и интегрируем процессы в системы планирования, мотивации и оценки результатов деятельности Банка.
5. *Управление проектами.* Мы выстроим систему управления проектами следующего поколения, обеспечив эффективное использование наших ресурсов и быструю реализацию наиболее приоритетных задач.
6. *Синергии универсальной финансовой группы.* Мы научимся максимально эффективно извлекать синергетический эффект из всех наших бизнесов. Наш масштаб и охват сделают нас недостижимыми для конкурентов.
7. *Создание экосистем.* Мы научимся создавать вокруг себя экосистемы и управлять партнерствами.
8. *Корпоративная социальная ответственность.* Мы станем ведущей в регионе компанией в области корпоративной социальной ответственности.

## **КРИТЕРИИ УСПЕХА**

Измерить наш успех в области построения зрелой организации можно будет с помощью двух групп показателей. Во-первых, мы будем отслеживать ключевые вехи и целевые показатели отдельных проектов. Во-вторых, мы продолжим использование нескольких интегральных показателей эффективности, в том числе по процессам, качеству реализации проектов в портфеле Банка, инновационной активности и опросов по уровню зрелости ПСС.

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

основных направлений бизнеса



# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА

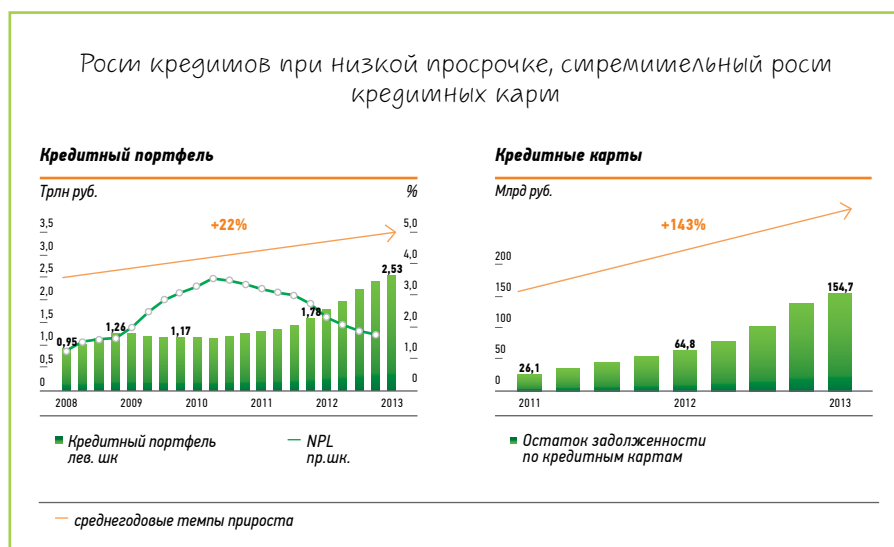
## РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014

За последние 5 лет Сбербанку удалось добиться значительных результатов на рынке оказания банковских услуг физическим лицам (Иллюстрация 11).

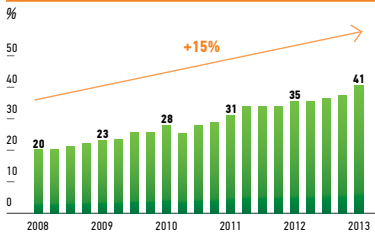
### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 11. РЕЗУЛЬТАТЫ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА СБЕРБАНКА В РФ

Рост кредитов при низкой просрочке, стремительный рост кредитных карт



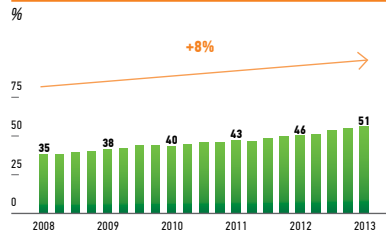
## Сильный рост доли рынка в пенсиях и зарплатах

### Зарплатные проекты









■ Доля рынка в начисленной заработной плате

### Пенсии



■ Доля на рынке пенсионных счетов

— среднегодовые темпы прироста

-  существенно улучшены клиентский опыт и качество обслуживания, значительно сокращены очереди; ---
-  улучшено качество продуктов Банка, расширена продуктовая линейка, внедрены принципиально новые для рынка продукты, например автоплатежи;
-  созданы новые каналы и форматы обслуживания клиентов — как в физической сети, так и в Интернете, в мобильном банкинге и по телефону. Задача перевода 75% транзакций в удаленные каналы выполнена досрочно;
-  значительно вырос объем бизнеса и доли рынка в отдельных приоритетных сегментах. В частности, увеличилась доля Банка в оборотах по счетам зарплатных клиентов, выросла доля Сбербанка на рынке финансового обслуживания состоятельных клиентов, увеличилось количество пенсионеров, выбравших Сбербанк в качестве партнера для обслуживания своих счетов и накоплений;
-  укреплены рыночные позиции Банка в кредитовании при сохранении очень высокого качества портфеля;
-  построена новая технологическая платформа для работы с розничными клиентами, обеспечен рост производительности труда, в том числе за счет внедрения Производственной системы Сбербанка.

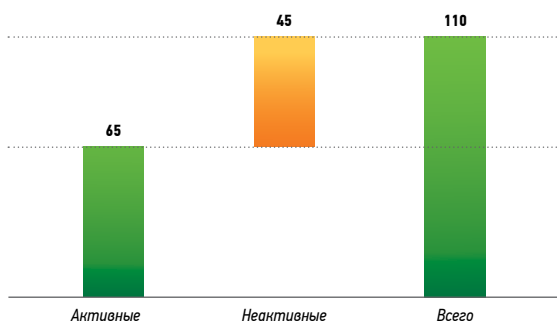
При этом по ряду направлений мы не в полной мере удовлетворены достигнутыми результатами:

- стремясь добиться высокого темпа изменений, Банк не смог достичь намеченных показателей по качеству и надежности всех систем и процессов;
- около 40% наших клиентов нельзя назвать активными, число продуктов на одного активного клиента остается достаточно низким (1,6 против 2,7 в странах Евросоюза) (Иллюстрация 12);

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 12. АКТИВНОСТЬ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ И ГЛУБИНА ОТНОШЕНИЙ

**У Сбербанка 59% активных клиентов в текущей базе**

Количество клиентов, млн




У Сбербанка  
– 65 млн активных клиентов и  
– 45 млн не имеющих активных  
продуктов

Даже для активных клиентов уровень продаж составляет 1,6 продукта на активного клиента, по сравнению с 2,7 в среднем по Евросоюзу (активный — клиент, имеющий депозит, карту с наличием транзакций за последние 3 мес. или открытый кредит)

Одним из ключевых направлений новой стратегии розничного бизнеса Сбербанка будет расширение отношений с активными клиентами и реактивации неактивных

- операционная эффективность и соотношение операционных расходов к операционным доходам сегодня не соответствует лучшим мировым практикам;
- Банк столкнулся с существенной проблемой снижения вовлеченности персонала и роста текучести кадров, причем во многом это связано с появлением нового поколения Y, которое определит специфику предложения на рынке труда в ближайшие годы;
- Сбербанк замедлил, но не сумел остановить снижение доли рынка вкладов физических лиц;

 восприятие клиентами Банка улучшилось практически по всем параметрам, но степень этого улучшения далеко не всегда соответствует масштабу изменений в Сбербанке. Так, например, только порядка 40% клиентов считают, что получить кредит или кредитную карту в Сбербанке легко и просто.

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА И КЛИЕНТОВ, ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ СБЕРБАНКА**

Российский рынок банковских услуг для физических лиц продолжает оставаться одним из самых привлекательных в мире. Несмотря на то что среднегодовые темпы роста активов и пассивов замедлятся в 2014–2018 годах по сравнению с 2009–2013 годами, а маржа сократится, рынок остается высокорентабельным.

Две трети доходов рынка будут приходиться на массовый сегмент. Увеличится значимость массового высокодоходного сегмента, удельный вес которого в доходах розничного рынка вырастет с 20 до 30%. Самый высокий темп роста мы ожидаем в высокодоходном сегменте, однако его доля в доходах рынка не превысит 2%.

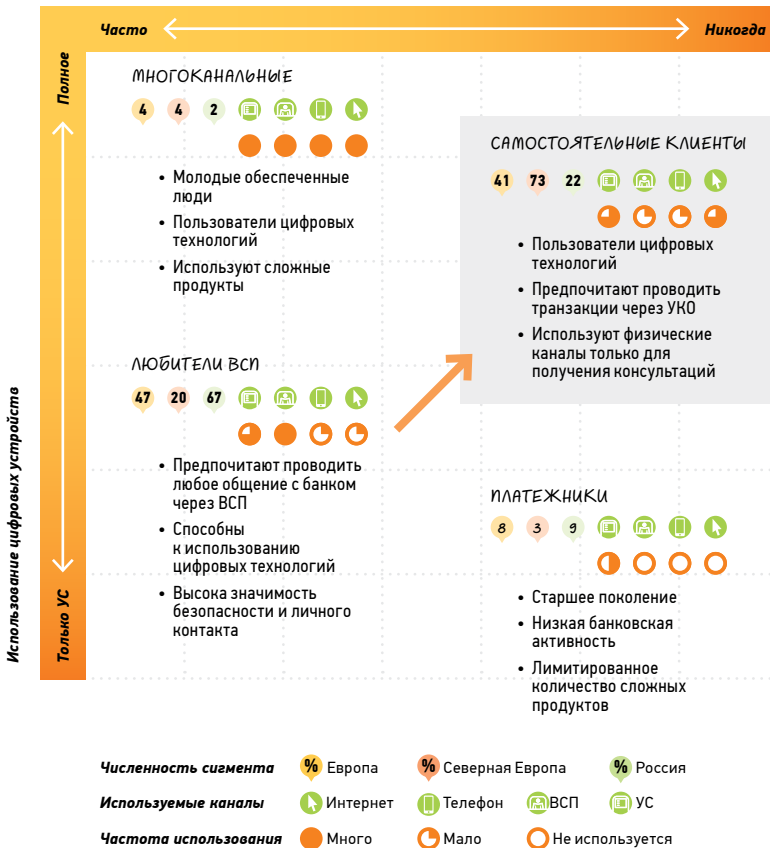
Потребности клиентов в базовых финансовых услугах останутся без изменений. Однако развитие современных технологий резко изменит ожидания клиента с точки зрения формы и качества взаимодействия с Банком. Принципиальными становятся доступность услуг в режиме 24/7, высокая скорость взаимодействия, а также индивидуальный подход и персонализация предложений. Увеличится финансовая грамотность населения. Резко возрастет доля так называемых самостоятельных клиентов, предпочитающих пользоваться дистанционными каналами без посещения отделений Банка и непосредственного контакта с сотрудниками (*Иллюстрация 13*).

Объем доступной клиентам информации будет возрастать с огромной скоростью. Это, с одной стороны, сделает более простым сравнение параметров продуктов, а с другой — приведет к перегруженности информацией и росту влияния эмоциональных и репутационных факторов при принятии решений. Для многих клиентов все более важную роль будет играть не просто качество и удобство взаимодействия при получении финансовых услуг, а эмоциональная составляющая, органичная интеграция поставщика услуг в повседневную жизнь как частного лица, так и владельца бизнеса.

На рынок выходят новые участники, которые определяют новые конкурентные вызовы. К ним относятся, в первую очередь, банки операторов мобильной связи, а также новые высокотехнологичные участники рынка. Они, главным образом, специализируются на кредитовании, платежах и удобстве клиентского опыта в удаленных каналах, умело используют информацию о клиенте, которой владеют. С этой точки зрения нашими конкурентами становятся также и розничные сети. Появление на банковском рынке новых игроков будет способствовать повышению требований к качеству клиентского опыта, управления издержками, что с большой вероятностью приведет к его консолидации.

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 13. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КЛИЕНТОВ ПО МОДЕЛЯМ ПОВЕДЕНИЯ





Частота посещения отделений



Относительно низкий уровень финансовой грамотности клиентов и неразвитость инфраструктуры безналичных платежей обуславливают высокую долю наличного оборота в экономике России (более 80% по объему транзакций). Во многих отношениях наличные деньги продолжают оставаться главным конкурентом Сбербанка. Задача увеличения объема безналичных операций остается одним из основных вызовов и огромной возможностью для Банка.

## **ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

На основе анализа сильных и слабых сторон Сбербанка, а также новых вызовов, которые мы видим перед собой в среднесрочной перспективе, Банк определил следующие приоритеты стратегии развития розничного бизнеса на следующие 5 лет:

-  обеспечение надежности и качества процессов;
-  формирование позитивного клиентского опыта и построение максимально глубоких отношений с клиентами;
-  внимание к сотрудникам, в том числе изменение корпоративной культуры, а также принципов отбора, адаптации и обучения персонала;
-  повышение эффективности работы розничного направления Сбербанка.

Главной задачей розничного бизнеса является построение глубоких доверительных отношений с нашими клиентами. Мы хотим стать незаметной, но неотъемлемой частью их жизни. Мы хотим быть надежным и проверенным финансовым советником и партнером наших клиентов и помогать им принимать самые главные для них финансовые решения. Мы хотим быть вместе с нашими клиентами на всех этапах их жизни — при первом опыте использования финансовых услуг, при получении кредита на образование, при покупке первой машины, приобретении жилья, в момент, когда потребуются инвестиции в достойную старость и будущее детей. Мы хотим, чтобы клиенты обращались к нам для удовлетворения всех своих финансовых потребностей. У них не должно возникать сомнений в выборе банка, поскольку Сбербанк является их надежным партнером. Только с нашим Банком им проще, удобнее и выгоднее, только мы сможем посоветовать им, что делать, только с нами им настолько комфортно и приятно общаться и сотрудничать.



Для того чтобы достичь этой цели через 5 лет, нам необходимо решить четыре задачи по развитию бизнес-модели розничного бизнеса Сбербанка на рынке РФ (Иллюстрация 14):

1. *Упрочить лидерство Сбербанка в каналах массового привлечения клиентов.* Мы продолжим уделять первостепенное внимание рынкам зарплатных проектов, начисления пенсий и социальных пособий. Для нас также является принципиальной задачей конвертация пользователей регулярных платежей в активных клиентов Сбербанка.
2. *Сделать продукты Банка неотъемлемой частью ежедневной жизни наших клиентов.* Мы хотим, чтобы нашим клиентам было удобнее, выгоднее и проще получать деньги, осуществлять свои регулярные платежи, переводить средства родственникам и знакомым, расплачиваться за покупки в магазине, периодически немного откладывать и «перехватить денег до зарплаты». Для этого Банк уделит приоритетное внимание развитию автоплатежей, переводов между физическими лицами, овердрафтов, кредитных линий под залог существующих активов. Мы также будем развивать продукты для регулярных сбережений, повысим привлекательность дебетовых карт/расчетного счета благодаря массовому развитию эквайринга, в том числе на базе новых методов идентификации клиентов, и программы лояльности. Из этих продуктов будут сформированы удобные и выгодные пакеты «Сбербанк на каждый день», соответствующие потребностям различных клиентских сегментов. Мы рассчитываем, что к 2018 году не менее 30% наших клиентов будут использовать подобные пакеты услуг.
3. *Построить максимально глубокие отношения с клиентами за счет понимания их потребностей, внимания и индивидуального подхода.* У нас более 65 млн активных клиентов. Мы понимаем, что все они разные. На единой платформе Банка мы продолжим развитие специализированных моделей обслуживания и ценностных предложений, отвечающих потребностям и предпочтениям различных сегментов клиентов: пенсионеров, молодежи, более состоятельных клиентов, сотрудников наших корпоративных клиентов. Мы также будем развивать возможности по формированию для наших клиентов индивидуальных, персонализированных предложений, адаптированных именно под их ситуацию и потребности. Очень часто эти предложения будут состоять из комбинаций продуктов и услуг, которые будут намного выгоднее для клиента, чем если бы они приобретались по отдельности. При этом мы все больше будем комплексно смотреть не просто на индивидуального клиента Банка, а на всех наших клиентов в рамках одного домохозяйства.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 14. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



В основе данного подхода будет лежать развитие систем управления взаимоотношениями с клиентами, а также расширение наших возможностей по сбору, хранению и анализу информации о наших клиентах, в том числе так называемых супермассивов данных. Мы также будем очень хорошо понимать экономику наших взаимоотношений с каждым клиентом. В результате мы построим систему комплексного обслуживания клиентов и перекрестных продаж продуктов и услуг, которая позволит нам увеличить в 2018 году количество продуктов в расчете на одного активного клиента на 70%.

4. *Выстроить полностью бесшовное и качественное взаимодействие клиента и Банка через любые каналы.* Мы хотим, чтобы вне зависимости от того, какой канал обращения использовал клиент (отделение, банкомат, мобильный банк и др.), он везде получил одну и ту же информацию и большую часть предоставляемых продуктов и услуг. Наше взаимодействие с клиентами станет мультиканальным, т.е. начав с нами работать в одном канале (например, по телефону или на сайте), клиент сможет без каких-либо сложностей про-

должить его в другом канале (например, в мобильном приложении или в отделении). Продолжится развитие удаленных и цифровых каналов. К 2018 году подавляющее большинство взаимодействий клиента и Банка (как в области продаж, так и в области обслуживания) возможно будет реализовать без посещения отделения. В результате подавляющее большинство транзакций и порядка трети продаж будут совершаться клиентами удаленно, а общее количество транзакций на одного клиента увеличится почти вдвое. В этой связи значительное внимание будет уделено вопросам кибербезопасности.

Перевод транзакций и существенной части продаж в удаленные каналы приведет к изменению роли точек обслуживания — в значительной части филиальная сеть Сбербанка будет переориентирована на консультации и продажи, а рутинное обслуживание и транзакции будут все больше производиться через Интернет, телефон и другие удаленные каналы. Увеличение доли продаж в общем количестве операций, совершаемых в офисах, потребует соответствующего изменения конфигурации сети и профиля и навыков наших сотрудников, работающих в ВСП. Часть точек обслуживания будет консолидирована, а часть — реформатирована в соответствии с изменением модели обслуживания клиентов. Это позволит поддерживать рост бизнеса при одновременном повышении эффективности филиальной сети.

Важной задачей в рамках нашей стратегии является развитие новых продуктовых направлений розничного бизнеса и наших партнерств. В частности, мы продолжим развитие платформы «Сетелем» и ставим цель обеспечить для Группы Сбербанк позицию в тройке лидеров на рынке кредитования в точках продаж и лидерство на рынке автокредитования. Мы также будем развивать новые платежные услуги и цифровые решения на платформе «Яндекс.Деньги». Важным направлением работы останется предложение нашим клиентам небанковских финансовых услуг, в частности продуктов страхования, пенсионного обеспечения и управления активами.

## **ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

Мы хотим быть вместе с нашими клиентами всю жизнь. Мы хотим, чтобы клиенты доверяли нам и обращались к нам за советом по любым финансовым вопросам. Мы хотим, чтобы наши продукты и финансовые решения стали неотъемлемой и органичной частью жизни наших клиентов. Мы хотим, чтобы для наших клиентов иметь дело со Сбербанком было удобно, выгодно и приятно.

Соответственно, основные метрики успеха нашей стратегии в части розничного бизнеса связаны с глубиной и качеством наших взаимоотношений с клиентами. На горизонте до конца 2018 года мы планируем немного увеличить количество активных клиентов, но при этом примерно в 2 раза повысить интенсивность наших взаимоотношений с ними. Соответственно, мы ставим задачу значительно увеличить количество продуктов на одного клиента, увеличить долю комиссионных доходов, увеличить долю рынка по большинству направлений, а также добиться положительной динамики по уровню удовлетворенности наших клиентов. В сочетании с усилиями по повышению эффективности нашей работы это приведет к значительному повышению показателей финансовой результативности розничного бизнеса Сбербанка (Иллюстрация 15).

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 15. МЕТРИКИ УСПЕХА СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА





Стратегические темы	Цель 2018	
 <b>С клиентом — на всю жизнь</b>	Доля рынка	Рост по большинству продуктов и сегментов, удержание позиций на рынке привлечения средств населения
	Количество продуктов на клиента	Рост примерно в 1,6–1,8 раза
	Уровень удовлетворенности клиентов (Net Promoter Score, NPS)	Положительная динамика, превышение показателей конкурентов
	Доля продаж в удаленных каналах обслуживания (УКО)	Рост до 30% от общего количества розничных продаж
 <b>Финансовая результативность</b>	Чистый операционный доход до резервов	Рост в 1,7–2 раза
	Чистый комиссионный доход	Рост в 3 раза
	Операционные расходы к чистому операционному доходу (С/И) и к активам (С/А)	Существенное снижение
	Чистый операционный доход до резервов в расчете на сотрудника	Рост в 2 раза
	Чистый операционный доход до резервов в расчете на ВСП	Рост в 2 раза

## КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ: МАЛЫЙ И МИКРОБИЗНЕС

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014

К сегментам малого и микробизнеса относятся корпоративные клиенты с годовым оборотом от 60 до 400 млн руб. (малый бизнес) и с годовым оборотом до 60 млн руб. (микробизнес). Потребности клиентов каждого подсегмента и модель их поведения при взаимодействии с банками существенно отличаются. В частности, для микробизнеса наиболее важны качество рекомендаций, личное внимание и удобство работы, а по мере роста бизнеса возрастает чувствительность клиентов к стоимости услуг. Собственники более крупных бизнесов начинают разграничивать финансы бизнеса и свои личные, в то время как для небольших бизнесов зачастую это не характерно. На текущий момент Банк обслуживает около 0,2 млн и 1,2 млн компаний данных сегментов соответственно.

Планируя развитие сегмента малого и микробизнеса (далее — ММБ) до 2014 года мы определили несколько целей в части совершенствования продуктовой линейки: создание дифференцированного продуктового предложения для различных сегментов, повышение эффективности и качества «классических» банковских продуктов, разработка новых кредитных продуктов, а также внедрение небанковских услуг, поддерживающих развитие наших клиентов. Важной задачей также являлось построение системы продаж и обслуживания на основе развития института клиентских менеджеров. Реализуя эти задачи, за прошедшие несколько лет Сбербанк добился существенных результатов на рынке банковских услуг для сегмента ММБ:

-  создана специализированная инфраструктура продаж и обслуживания для данного сегмента, включая институт клиентских менеджеров;
-  обеспечены высокие темпы роста кредитования;
-  полностью перестроен кредитный процесс, что позволило существенно оптимизировать время выдачи кредитов и сократить издержки на рассмотрение кредитных заявок, обеспечив при этом эффективность систем управления кредитным риском;
-  существовавшие ранее продукты модифицированы с целью улучшения качества обслуживания клиентов, внедрено ценообразование по кредитным продуктам с учетом риска конкретного кредита, характеристики продуктов адаптированы под нужды конкретных клиентских групп;

- с декабря 2011 года разрабатывается платформа «Деловая среда», призванная создать экосистему вокруг потребностей наших клиентов в интернет-пространстве. На основе данной платформы реализованы сервисы по обучению клиентов предпринимательству, продаже продуктов и услуг, облегчающих ведение бизнеса, помощи в нахождении бизнес-партнеров и т.п.



При этом по ряду направлений остался существенный потенциал для достижения более значимых результатов:

- доля Сбербанка на рынке ММБ ниже, чем в других сегментах корпоративного рынка. Это характерно как для уровня проникновения в клиентскую базу, так и для доли на рынке кредитования (в сегменте микробизнеса — 53 и 29% соответственно, в сегменте малого бизнеса — 28 и 11%);
- может быть повышена «доля кошелька клиента»;
- уровень удовлетворенности клиентов качеством и надежностью обслуживания недостаточно высок. Наибольшее негативное влияние на данный показатель оказывают ошибки и сбои при проведении РКО и недостаточная надежность и скорость систем дистанционного обслуживания «Клиент-Банк»;
- существует значительный потенциал роста некредитных комиссий;
- требует повышенного внимания качество кредитного портфеля.

### **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА И КЛИЕНТОВ, ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ СБЕРБАНКА**

Рынок финансовых услуг, предоставляемых сегменту ММБ, будет расти более низкими темпами, по сравнению с темпами роста банковского сектора в целом. За 5 лет мы ожидаем его увеличения примерно на 70% в терминах совокупных доходов от финансовых услуг. Структура доходов банков от операций с клиентами сегмента ММБ существенно не изменится: порядка 30–40% доходов будет обеспечиваться операциями кредитования и не больше 20–30% — доходами от транзакционных продуктов. При этом мы не ожидаем значительного прироста количества предпринимателей — он составит лишь 1% в год.

На этом фоне две группы факторов будут в значительной степени определять развитие рынка:

-  *Развитие современных цифровых технологий* снижает сложность запуска нового бизнеса и приведет к значительному росту доли компаний, не имеющих существенных материальных активов. Это является серьезным вызовом, так как банки сегодня практически не имеют эффективных технологий работы с такими компаниями в сфере кредитования. Другим следствием этой тенденции будет изменение формы взаимодействия банков и клиентов ММБ, переход бизнеса в удаленные каналы, что создаст предпосылки для существенного увеличения эффективности работы с этим сегментом.
-  *Институциональные реформы и меры государственной политики* могут иметь разнонаправленное влияние. С одной стороны, меры поддержки малого предпринимательства, а также высвобождение рабочей силы вследствие продолжения модернизации экономики, вероятнее всего, вызовут увеличение количества самозанятых и желающих открыть свой бизнес. С другой стороны, ряд мер государственной политики может способствовать сохранению тренда на сокращение количества малых предприятий и росту доли «теневого» сектора, не оформляющего свой бизнес юридически.

Конкурентная ситуация является наиболее острой на рынке обслуживания компаний малого бизнеса, где представлены как крупные федеральные, так и региональные банки. В сегменте микробизнеса конкуренция менее выражена, так как большинству участников рынка не хватает масштаба и технологий для эффективной работы с данной категорией клиентов. При этом в обоих сегментах Сбербанк проигрывает долю на рынках крупных городов, обладающих наибольшим потенциалом роста. Важным фактором является тот факт, что никому из участников рынка так и не удалось создать выигрышную модель бизнеса с данными сегментами: клиенты ММБ в целом не удовлетворены качеством предлагаемых им финансовых услуг.




В перспективе 5 лет мы ожидаем определенную консолидацию конкуренции на рынке финансовых услуг ММБ и повышение ее технологического уровня. Однако в отличие от розничного бизнеса, из-за сложности работы с данным сегментом, в первую очередь, в части кредитования, мы не ожидаем появления на этом рынке большого количества новых игроков, в том числе предлагающих высокотехнологичные бизнес-модели.

Таким образом рынок банковских услуг клиентам ММБ является сложным рынком, на котором ни одному из участников пока не удалось создать предложение, в полной мере соответствующее ожиданиям клиентов. Сбербанк имеет эффективную сбытовую сеть, значительную клиентскую базу и передовые технологии. Улучшив качество нашей работы с клиентами и сфокусировавшись на обеспечении их наиболее важных потребностей, мы сможем резко изменить динамику развития нашего бизнеса в этом сегменте, а также способствовать развитию малого бизнеса в масштабах экономики в целом.

## **ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

Мы хотим стать основным банком — партнером малого бизнеса в стране. Мы хотим, чтобы клиенты выбирали нас, потому что наши продукты и финансовые решения наиболее понятны, удобны и выгодны для них, так как они лучше всего соответствуют их потребностям на каждой стадии развития их бизнеса. Мы также хотим, чтобы клиенты приходили к нам, потому что они уверены в том, что с нами они максимизируют вероятность успеха своего бизнеса, будь то на стадии его запуска или на этапе его развития. Мы верим в то, что за счет масштаба нашей работы мы сможем оказать существенное положительное влияние на развитие предпринимательства в стране в целом.

Для реализации этих целей нам предстоит решить три группы задач:

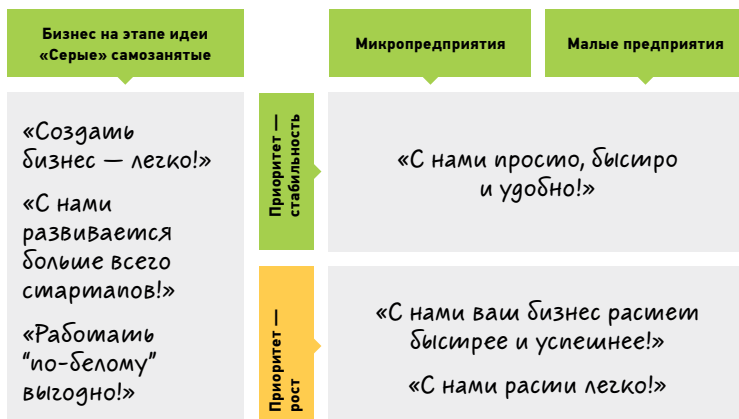
-  сформировать четкое ценностное предложение для различных категорий клиентов ММБ и соответствующую ему продуктовую линейку;
-  построить эффективную модель обслуживания клиентов данного сегмента;
-  реализовать ряд поддерживающих мероприятий, в первую очередь в части аналитики и систем управления взаимоотношениями с клиентами, построения многоканальной системы продаж и обслуживания, а также построения эффективной транзакционной платформы.

### **1. Ценностное предложение и линейка продуктов**




Ценностное предложение для клиентов будет отличаться по подсегментам в зависимости от степени зрелости бизнеса, а также от намерения клиента развиваться и расти либо просто стабильно работать. В основе предложения будет лежать задача максимизации вероятности успеха нашего клиента — малого предпринимателя (*Иллюстрация 16*).





## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 16. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ БАНКА ДЛЯ КЛИЕНТОВ ММБ



Соответствующим образом будет сформировано продуктовое предложение Банка. Мы будем предлагать комплексные, пакетированные решения для любой задачи нашего клиента:

-  для начинающих предпринимателей будет реализован комплекс услуг для простого запуска бизнеса: простое открытие расчетного счета, кредит на запуск бизнеса, помощь в регистрации и постановке на учет в ФНС, доступ к обучающим программам, участие в деловой социальной сети Сбербанка, которая поможет в поиске идей, поставщиков, клиентов, а также даст доступ к торговой площадке;
-  для микробизнеса будут реализованы бизнес-карта, обеспечивающая доступ к удобному пакету продуктов, и удаленное обслуживание: расчетный счет с интегрированной бухгалтерией, овердрафт, предодобренный кредит, скидки партнеров, поддерживаемые надежными и развитыми цифровыми каналами. Для компаний в сфере розничной торговли и услуг будет сформировано специальное предложение в области эквайринга;
-  клиентам будет предоставлено интегрированное решение, позволяющее управлять как своими личными финансами, так и финансами своего бизнеса;

-  для клиентов малого бизнеса будут дополнительно созданы пакеты продуктов и услуг, учитывающие отраслевые особенности, и усилена команда выделенных клиентских менеджеров, что обеспечит более индивидуальное обслуживание;
-  будут предложены специальные решения для развития бизнеса, в частности решения для масштабирования доказавших свою успешность проектов, упрощенные продукты проектного финансирования.

Для роста и развития всех клиентов ММБ Сбербанк продолжит развивать экосистему поддержки бизнеса на базе «Деловой среды», которая будет включать в себя обучение, онлайн-услуги для автоматизации и аутсорсинга бизнес-процессов, платформу для поиска поставщиков и клиентов, торговую площадку и многое другое.

## **2. Эффективная модель обслуживания**

Модель обслуживания клиентов ММБ будет формироваться с учетом особенностей поведения и потребностей клиентов, а также с учетом финансовых параметров работы с ними.




Для микробизнеса целевая модель обслуживания предполагает снижение затрат на привлечение клиентов и взаимодействие с ними за счет активного перевода обслуживания в удаленные и цифровые каналы. При этом, как и в розничном бизнесе, предполагается построение комплексной системы перекрестных продаж персонализированных предложений и пакетов услуг на базе глубокой аналитики клиентской базы и эффективной системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Для малого бизнеса мы сможем предложить еще более индивидуальный сервис и обслуживание клиентским менеджером, являющимся лицом Банка для клиента и тесно взаимодействующим с продуктовыми специалистами Банка.

Перевод операций и продаж в удаленные и цифровые каналы даст нам возможность оптимизировать количество отделений, обслуживающих клиентов сегмента МВС. При этом количество клиентских менеджеров будет увеличено, так как мы ставим перед собой задачу расширить число компаний сегмента ММБ, обслуживающихся в Банке. Большое внимание будет уделено повышению результативности работы этих сотрудников.

### 3. Поддерживающие мероприятия



Успешная работа с клиентами ММБ потребует ряда поддерживающих мероприятий, которые в первую очередь будут направлены на следующие три области:

-  накопление информации о клиентах, построение аналитических навыков и систем управления взаимоотношениями с клиентами, обеспечение единого взгляда на финансы клиента и как физического лица, и как предпринимателя;
-  развитие удаленных и цифровых каналов, создание эффективной и надежной транзакционной платформы. Как и в розничном бизнесе, мы ставим перед собой задачу сделать наши продукты максимально удобными и доступными в режиме 24/7, расширить функционал всех удаленных каналов, интегрировать каналы между собой и сделать так, чтобы любое взаимодействие с Банком было возможно без посещения отделения;
-  построение эффективной системы перекрестных продаж, основанной на индивидуальных предложениях, возможности пакетировать продукты и гибком ценообразовании с учетом экономики и уровня риска каждого клиента и продукта.

### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Наша цель — стать основным банком — партнером малого бизнеса. Первая задача на пути к достижению этой цели — увеличение количества активных клиентов. За 5 лет мы ставим перед собой задачу на 20% увеличить долю компаний микробизнеса и на 80% увеличить долю компаний подсегмента малого бизнеса, которые обслуживаются в Сбербанке. При этом мы хотим на 10–20% поднять нашу уже достаточно высокую «долю кошелька» в данном сегменте и увеличить количество продуктов на одного клиента. Результатом станет существенное увеличение доли Сбербанка в объемах банковских услуг сегменту ММБ. Объемы активов и пассивов клиентов данного сегмента в балансе Банка должны увеличиться более чем в 3 раза. В результате мы ожидаем увеличения объема чистого операционного дохода до резервов от обслуживания сегмента ММБ в 2–2,5 раза. Такой рост вместе с мероприятиями по повышению эффективности работы Банка приведет к существенному снижению соотношения операционных расходов к доходам (Иллюстрация 17).

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 17. МЕТРИКИ УСПЕХА СТРАТЕГИИ СЕГМЕНТА ММБ


Стратегические темы	Цель 2018	
 <b>С клиентом — на всю жизнь</b>	Для компаний-клиентов банка	65% компаний сегмента микробизнеса 50% компаний сегмента малого бизнеса
	Доля рынка	Увеличение по всем продуктам и подсегментам
	Количество продуктов на клиента	Рост в 1,3–1,5 раза
	Уровень удовлетворенности клиентов (Net Promoter Score, NPS)	Положительная динамика, превышение показателей конкурентов
	Доля продаж в удаленных каналах обслуживания (УКО)	Более 40% продаж и более 95% транзакций
 <b>Финансовая результативность</b>	Чистый операционный доход до резервов	Рост в 2–2,5 раза
	Чистый комиссионный доход	Рост в 2,3–2,6 раза
	Операционные расходы к чистому операционному доходу (С/І) и к активам (С/А)	Существенное снижение
	Чистый операционный доход до резервов в расчете на сотрудника	Рост в 2–2,5 раза





## КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ: КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014





Клиентами блока являются компании с годовой выручкой от 400 млн до 2,5 млрд руб. (средний бизнес) и от 2,5 до 15 млрд руб. (крупный бизнес). На рынке РФ представлено более 44 тыс. компаний данного сегмента, более 80% из которых обслуживаются в Сбербанке.

За последние годы в рамках работы с сегментом крупного и среднего бизнеса (далее — КСБ) выполнен ряд задач, направленный на реализацию основных целей Стратегии развития Сбербанка до 2014 года:

-  внедрена система продаж и обслуживания в сегменте клиентов КСБ на базе института клиентских менеджеров, индивидуально закрепленных за крупными и средними компаниями;

-  Банк занял лидирующие позиции на рынке долгосрочного кредитования и кредитования строительства;
-  внедрены новый кредитный процесс и система управления кредитными рисками;
-  успешно внедрена обновленная продуктовая линейка в части управления денежными потоками предприятия;
-  существенно возросло использование клиентами сегмента КСБ услуги дистанционного банковского обслуживания, предоставляемого Сбербанком.






При этом по ряду направлений остался существенный потенциал для дальнейшего улучшения качества обслуживания клиентов и достижения более высоких финансовых результатов. К проблемным областям относятся:

-  недостаточно глубокие отношения с клиентами и более низкая доля в некредитных продуктах по сравнению с продуктами кредитования;
-  недостаточно высокие темпы роста объемов кредитования сегмента по сравнению с другими сегментами корпоративных клиентов;
-  недостаточно высокая доля комиссионного дохода в доходах от сегмента;
-  недостаточно эффективные системы управления коммерческой активностью клиентских менеджеров, а также системы сбора и анализа информации о клиентах.

### **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА И КЛИЕНТОВ: ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ СБЕРБАНКА**

В период 2014–2018 годов мы не ожидаем значимого роста числа компаний в сегменте КСБ. Среднегодовые темпы прироста банковских доходов от сегмента прогнозируются на уровне 8% в среднем за год, или около 60% за 5 лет.

Клиенты КСБ предпочитают обслуживаться одновременно в 3–4 банках и предъявляют высокие требования к финансовым институтам. В перспективе следующих 5 лет основными направлениями развития требований клиентов сегмента КСБ к банкам будут:

-  доступность, скорость и гибкие условия кредитования;
-  надежность и скорость проведения транзакций, эффективные решения в сфере управления ликвидностью;
-  высокая квалификация представителей Банка, включая знание специфики конкретной отрасли;
-  способность предлагать комплексные решения, учитывающие потребности и отраслевую специфику клиента;
-  оперативность и гибкость во взаимодействии.

Сегмент КСБ является и будет оставаться одним из наиболее конкурентных, так как региональные и федеральные банки уделяют ему особое внимание. Работая с большинством клиентов сегмента, Сбербанк добивается достаточно низкой «доли кошелька», и, соответственно, наша доля рынка в данном сегменте ниже, чем в среднем для корпоративных клиентов (25–27% в кредитовании). Это особенно характерно для ряда крупных региональных рынков и некредитных продуктов. Основными параметрами, по которым Сбербанк проигрывает конкурентам, являются скорость и качество кредитного процесса, уровень ставок и тарифов по сравнению с воспринимаемым качеством услуг, недостаточная надежность транзакционной платформы.

Таким образом, Сбербанк занимает относительно более слабую позицию на очень конкурентном сегменте рынка. При этом факторы, по которым Банк отстает от конкурентов, являются во многом техническими и могут быть относительно быстро скорректированы. Масштаб и возможности Сбербанка позволяют говорить о большом потенциале построения конкурентного преимущества на базе эффективной модели продаж и обслуживания, а также индивидуального подхода к работе с клиентами КСБ, подкрепленного аналитическими системами и навыками.

## **ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

Главной задачей в сегменте КСБ на следующие 5 лет являются углубление и повышение качества взаимоотношений с клиентами, повышение доли банковских услуг, которые клиенты сегмента КСБ получают в рамках сотрудничества со Сбербанком.

Мы хотим, чтобы клиенты воспринимали клиентского менеджера Сбербанка как своего доверенного советника, понимающего потребности клиента не хуже его самого. Мы хотим, чтобы Сбербанк воспринимался как банк с глубокой экспертизой, обладающий знаниями по конкретным отраслям, способный предложить индивидуальные финансовые решения, а не только стандартные продукты с фиксированными условиями. Мы убеждены, что Сбербанк должен восприниматься клиентами как лидер в области банковских продуктов, в первую очередь по надежности транзакционного обслуживания, скорости и гибкости кредитования.

Для достижения этих целей мы будем работать в 4 направлениях, в рамках которых ликвидируем области отставания от конкурентов и построим новые источники конкурентного преимущества:

1. *Оптимизация продуктовой линейки* за счет повышения скорости кредитного процесса (особенно по простым и краткосрочным продуктам), внедрения специализированных отраслевых решений и повышения качества, надежности транзакционной платформы. Мы хотим сделать наши продукты максимально удобными, встроенными в бизнес-процессы наших клиентов и доступными для них в режиме 24/7. Важной задачей также станет интеграция продуктов и решений Банка с учетными и ERP-системами клиентов.
2. *Повышение эффективности системы продаж и обслуживания* за счет повышения квалификации клиентских менеджеров, формирования центров отраслевой экспертизы, создания эффективных механизмов взаимодействия клиентских менеджеров и продуктовых специалистов, а также реализации эффективных систем планирования и контроля коммерческой активности клиентов.
3. *Создание эффективных механизмов комплексных перекрестных продаж* финансовых решений на основе индивидуальных предложений, пакетирования продуктов и услуг, глубокой отраслевой и клиентской аналитики, анализа экономики каждого клиента и продукта.
4. *Дифференциации предложения Сбербанка* за счет включения в него небанковских продуктов и дополнительных услуг, например в области электронного документооборота, доступа к электронным торговым площадкам, услуг финансового консультирования.

Важным элементом бизнес-модели КСБ является синергия с деятельностью Банка в сегменте СІВ в части в первую очередь отраслевой и продуктовой экспертизы, а также предложения клиентам КСБ продуктов инвестиционного банка и глобальных рынков.

## ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Мы ожидаем, что к 2018 году Сбербанк сумеет значительно увеличить глубину отношений с клиентами КСБ и увеличить количество продуктов на клиента КСБ. «Доля кошелька» клиента должна вырасти на 10–12 п.п. Результатом станет рост доли рынка по всем продуктам и сегментам, особенно по некредитным продуктам (рост чистых комиссионных доходов в 2–2,5 раза), а также увеличение чистого операционного дохода до резервов в 2–2,5 раза (Иллюстрация 18).

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 18. МЕТРИКИ УСПЕХА СТРАТЕГИИ СЕГМЕНТА КСБ

Стратегические темы		Цель 2018	
 <b>С клиентом — на всю жизнь</b>	Доля рынка	Увеличение по всем продуктам и подсегментам	
	«Доля кошелька» клиента	Рост на 10–12 п.п.	
	Количество продуктов на клиента	Рост в 1,4–1,5 раза	
	Уровень удовлетворенности клиентов (Net Promoter Score, NPS)	Положительная динамика, превышение показателей конкурентов	
 <b>Финансовая результативность</b>	Чистый операционный доход до резервов	Рост в 2–2,5 раза	
	Чистый комиссионный доход	Рост в 2–2,5 раза	
	Операционные расходы к чистому операционному доходу (С/И) и к активам (С/А)	Существенное снижение	
	Чистый операционный доход до резервов в расчете на сотрудника	Рост в 2–2,5 раза	




## КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ: КОРПОРАТИВНО-ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014

Сбербанк выделяет Корпоративно-инвестиционный блок (СІВ) в отдельное бизнес-направление в рамках Группы. Клиентами СІВ являются крупнейшие российские корпорации с годовым оборотом более 15 млрд руб., крупнейшие компании СНГ, Центральной и Восточной Европы, Турции, финансовые институты, а также федеральные органы власти в РФ.








За последние 5 лет Сбербанк добился значительных результатов на рынке CIB, в том числе за счет приобретения и последующей интеграции инвестиционной компании «Тройка-Диалог» (сейчас ЗАО «Сбербанк КИБ»):

-  увеличено покрытие клиентской базы: в настоящее время подавляющее большинство крупнейших российских компаний уже пользуются финансовыми решениями Сбербанка;
-  расширена линейка продуктов: Сбербанк сегодня представляет своим клиентам весь набор комплексных финансовых решений как на российском, так и на мировом рынке;
-  достигнуты лидирующие позиции на рынке: в частности, в кредитовании доля рынка Сбербанка превысила 35%;
-  создана система отраслевого покрытия в центральном аппарате и территориальных банках;
-  команда CIB значительно усилена профессионалами с опытом работы в ведущих финансовых институтах Восточной Европы и мира.

В результате в 2013 году бизнес CIB обеспечивает около 20% операционного дохода Группы при высоких показателях эффективности и рентабельности.

В то же время сохраняется ряд задач, требующих решения в рамках новой стратегии:

-  существует потенциал значительного увеличения глубины покрытия клиентской базы и уровня перекрестных продаж;
-  требуется завершить процесс интеграции с ЗАО «Сбербанк КИБ», внедрив единую систему управления и общую модель работы с клиентами CIB;
-  требуется дальнейшее улучшение продуктового предложения, особенно по структурированным продуктам и краткосрочному кредитованию;
-  требуется дополнительное улучшение внутренних технологий и процессов: упрощение, стандартизация и автоматизация в рамках всего спектра банковских услуг клиентам CIB;
-  существующая модель управления требует улучшения с точки зрения организационной структуры, а также скорости принятия и выполнения решений.

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА И КЛИЕНТОВ, ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ СБЕРБАНКА**

В ближайшие пять лет в сегменте CIB прогнозируется снижение кредитной маржи и маржи по комиссионным продуктам. Несмотря на это, к 2018 году, по нашим оценкам, российский рынок CIB вырастет более чем на 60%. Рынки CIB СНГ и Турции удвоятся, причем турецкий рынок достигнет емкости российского, а рынок Центральной и Восточной Европы — увеличится более чем на 50%. Это обуславливает важность не только рынка РФ, но и зарубежных рынков для бизнеса CIB Сбербанка.

Структура российского рынка CIB и рынков CIB в странах присутствия Группы останется достаточно стабильной, доход от корпоративного кредитования продолжит составлять основную долю дохода рынка. При этом доход от комиссионных продуктов будет расти с большим темпом, чем доход от кредитования, а основной рост по комиссионным продуктам придется на продукты транзакционного бизнеса и торгового финансирования. Основная часть дохода по продуктам инвестиционного банка и глобальных рынков (IBGM — Investment Banking and Global Markets) придется на продукты с фиксированной доходностью, продукты валютных рынков и сырьевые товары (FICC — Fixed Income, Currencies and Commodities) — в основном на конверсионные операции.






Клиенты CIB традиционно являются наиболее требовательным сегментом корпоративных клиентов. Их потребности возрастают по мере усложнения бизнеса компаний, их географической экспансии и усложнения бизнес-портфеля в результате слияний, поглощений и продажи активов. Важными тенденциями в сегменте клиентов CIB будут возрастающий уровень навыков и качество процессов финансовых подразделений этих клиентов, а также использование ими современных технологических решений. В результате в отношении банков-партнеров резко возрастают ожидания по качеству, по степени адаптации под индивидуальные особенности клиентов, а также по технологической реализации продуктов и услуг.

По мере усложнения бизнеса клиентов все большее значение приобретает возможность пакетировать продукты и услуги и создавать на их базе индивидуальные решения. Это также важнейший фактор рентабельности бизнеса CIB, так как прибыльность предложения «протых» продуктов данному сегменту стремительно падает.

Важным фактором является возрастающая важность прямого доступа клиентов на российские и международные рынки капитала. Так, предполагается, что отношение объема выпущенных корпоративных облигаций к объему банковского кредитования в России возрастет с 39% в 2012 году до 45–50% в 2018 году. Это приведет к снижению потребности наиболее крупных российских корпораций в банковском кредитовании.

Конкурентами Сбербанка на рынке CIB являются не только российские и международные рынки капитала, но и крупнейшие российские и международные банки, а по продуктам IBGM — и инвестиционные, и брокерские компании. При этом интенсивность конкуренции в сегменте CIB еще более усилится за счет присутствия на рынке ведущих международных банков и дальнейшей консолидации российского рынка вокруг ограниченного количества крупных финансовых институтов, многие из которых имеют доступ к государственной поддержке, а также возможность инвестировать значительные средства в развитие технологий и продуктов.

В этих условиях традиционные сильные стороны Сбербанка (валюта баланса, позволяющая принимать значительные кредитные риски, низкая стоимость фондирования и репутация надежного партнера по развитию бизнеса даже в условиях кризисных ситуаций) продолжат составлять основу конкурентного преимущества Банка, однако их значимость будет снижаться. Для успешной конкуренции на рынке CIB Сбербанку будет необходимо решить пять групп задач:

-  построить эффективную модель работы с клиентами, обеспечивающую глубину клиентских отношений и высший уровень перекрестных продаж, в том числе за счет завершения интеграции с ЗАО «Сбербанк КИБ»;
-  обеспечить лидирующие позиции с точки зрения качества оказываемых услуг и технологического сопровождения бизнеса;
-  построить на этой основе навыки пакетирования клиентских предложений и комплексной работы с клиентами, обеспечивив опережающие темпы роста комиссионных доходов;
-  создать эффективную модель работы с клиентами CIB за пределами РФ;
-  научиться более эффективно работать с новыми сегментами клиентов, в первую очередь с зарубежными финансовыми институтами и российскими институциональными инвесторами.

## ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Сбербанк стремится вывести отношения с клиентами СІВ на качественно новый уровень. Мы хотим быть их доверенными советниками по ключевым финансовым вопросам и надежным исполнителем их ежедневных финансовых операций. Мы будем предлагать нашим клиентам максимально широкую продуктовую линейку и пакеты продуктов, создающих для них наибольшую стоимость. Мы хотим лучше всех понимать бизнес наших клиентов, создавать для них индивидуализированные решения и максимально адаптировать нашу систему покрытия и каналы взаимодействия к их потребностям. Мы уверены, что в конечном итоге это приведет и к достижению наших коммерческих и финансовых целей.

Сбербанк ставит перед собой задачу существенно укрепить свои позиции в сегменте СІВ в России и стать одним из заметных участников этого рынка за ее пределами в регионе своего присутствия. Для этого Банк будет развивать модель работы с клиентами СІВ по 5 основным направлениям (*Иллюстрация 19*):

1. *Развитие продуктового ряда.* Основной акцент в развитии продуктового ряда будет сделан в области краткосрочных кредитных продуктов, продуктов управления ликвидностью, торгового финансирования и глобальных рынков, в частности продуктов валютного рынка. При этом важнейшей задачей является максимальная технологизация продуктового предложения Банка, резкое повышение удобства, скорости и качества взаимодействия с клиентом, а также возможность адаптации параметров продуктов к потребностям клиентов и их гибкого пакетирования. Мы также продолжим развивать проектное финансирование и сопутствующие небанковские услуги.
2. *Построение системы комплексных перекрестных продаж и многоуровневой модели клиентского покрытия* на базе клиентско-продуктовых команд. В рамках многоуровневой модели клиентского покрытия будут сформированы клиентско-продуктовые команды для каждого клиента (или группы клиентов), состоящие как из клиентских менеджеров, так и из продуктовых специалистов во всех регионах присутствия Сбербанка, где данный клиент осуществляет свой бизнес. Это позволит эффективно формировать индивидуальные пакетированные предложения для соответствующего клиента не только по месту нахождения органа принятия решения клиента, но и во всех странах/регионах присутствия Сбербанка, что позволит обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 19. МОДЕЛЬ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ СІВ



### ПРОДУКТЫ

- Использование отношений долгосрочного кредитования для увеличения «доли кошелька» по другим продуктам
- Акцент в развитии на продуктах:
  - краткосрочные кредиты (кредитные линии, овердрафты и т.п.);
  - cash management, управление ликвидностью и транзакционные продукты
- Развитие возможностей и гибкости для пакетирования «простых» продуктов в комплексные многопродуктовые решения



### МНОГОУРОВНЕВОЕ ПОКРЫТИЕ

- Клиентские менеджеры и продуктовые специалисты объединены в единую команду по работе с клиентом для обеспечения полного уровня сервиса по всем продуктам
- Комплексная работы с клиентами в многоуровневой системе отношений: старшие банкиры — с CEO и владельцами холдингов, Клиентские менеджеры — с CFO и CEO отдельных компаний
- Во всех странах и регионах присутствия клиента Клиентские менеджеры включаются в команду по работе с клиентом для обеспечения поддержки во всех географиях присутствия клиента



### ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

На основании четырех ключевых элементов бизнес-модели Сбербанк СІВ предлагает своим клиентам:

- Профессиональные и стратегически мыслящие клиентские команды, комплексно работающие с клиентом по всем продуктам и географиям присутствия
- Быстрые и индивидуальные решения долгосрочного и краткосрочного кредитования
- Скоростные, устойчивые и удобные сервисы FX, ТрБ и ТФ
- Пакетирование и конструирование продуктов, отвечающих потребностям клиента
- Ориентированное на комплексные взаимоотношения ценообразование



### ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

- Использование регулярного процесса планирования по клиентам с четким планом действий и контролем результатов
- Внедрение жесткого управления по целям с отслеживанием достижения результатов и системой мотивации, нацеленной на увеличение кросс-продаж



### МНОГОУРОВНЕВОЕ ПОКРЫТИЕ

- Развитие функциональности MIS для получения полной аналитической картины по клиенту, продукту, клиентскому менеджеру
- Применение индивидуального ценообразования по клиенту с учетом расчета RAROC по всем продуктам клиента
- Значительное укрепление платформ GM, ТФ, транзакционных продуктов

3. *Оптимизация процессов и инструментов поддержки и управления коммерческой активностью персонала Банка.* Для обеспечения высокой эффективности работы клиентско-продуктовых команд будет создана система регулярного контроля их коммерческой активности и улучшена система планирования. Система мотивации сотрудников СІВ будет основана на принципах двойного учета и ориентирована на поощрение роста клиентского дохода по всем продуктовым группам с учетом доходности, скорректированной на риск. Это позволит обеспечить эффективную совместную работу клиентских и продуктовых специалистов в рамках всей Группы.
4. *Отладка и развитие технологических платформ, основных процессов и информационных систем.* С целью обеспечения максимальной технологизации продуктового предложения Банка будет реализовано развитие электронных платформ для продуктов валютного и денежного рынков, а также торгового финансирования. С одной стороны, по данным продуктам прогнозируется наибольший рост рыночной бизнес-активности. С другой стороны, с учетом размера бизнеса Банка развитие электронных платформ позволит достичь существенной экономии на масштабе по сравнению с российскими конкурентами. Планируется максимально перевести продукты краткосрочного кредитования и транзакционного бизнеса в онлайн-режим. Для достижения наилучших результатов технологизации запланировано также проведение оптимизации процессов Банка в рамках основных банковских продуктов, востребованных клиентами СІВ, включая кредитный процесс. Будут также модернизированы системы отчетности и аналитические системы.
5. *Развитие международной составляющей бизнеса СІВ, особенно на рынках Турции и ЦВЕ.* Относительно небольшие масштабы деятельности дочерних банков Сбербанка в Турции и ЦВЕ до настоящего времени не позволяли им оказывать полный спектр финансовых услуг крупнейшим игрокам национальных рынков и транснациональным компаниям. Использование возможностей Сбербанка России вкупе с отлаженными процедурами и развитым продуктовым рядом позволит сделать качественный шаг в развитии данного направления бизнеса. В итоге мы сможем комплексно работать с клиентами СІВ на всех рынках нашего присутствия.





Важно отметить, что в ближайшие 5 лет Сбербанк не планирует развивать спекулятивные операции за счет собственного баланса (proprietary sales and trading). Более того, для увеличения эффективности использования капитала Группы и снижения кредитного риска и риска ликвидности предполагается постепенное развитие модели originate-to-distribute<sup>1</sup> во всех странах присутствия Банка.

<sup>1</sup> Сеньюризация кредитов клиентов СІВ через выстраивание взаимовыгодных отношений с финансовыми институтами, фондами и другими участниками российского и международного рынков капитала.

## ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Проделанная в рамках этих пяти направлений работа позволит Сбербанку формировать и эффективно предлагать клиентам конкурентоспособные ценностные предложения, индивидуально разработанные с учетом их потребностей. Результатом должно стать одновременное увеличение удовлетворенности клиентов СІВ, рост объемов перекрестных продаж, особенно комиссионных продуктов, и рост доли Сбербанка в расходах клиентов сегмента СІВ на банковские услуги.

В перспективе ближайших 5 лет Сбербанк ставит перед собой следующие основные задачи в части СІВ:

-  увеличить чистый операционный доход СІВ (до резервов) в 1,6–1,8 раза и стать одним из ведущих бизнесов СІВ в мире по рентабельности и эффективности использования капитала;
-  увеличить комиссионные доходы СІВ в 2–2,3 раза и добиться увеличения доли комиссионного дохода в общем доходе СІВ;
-  закрепить свои позиции как основного финансового партнера для клиентов в макрорегионах — России, СНГ, Турции, Центральной и Восточной Европе, — значительно увеличив долю рынка в расходах и объемах;
-  создать лучшую на рынке команду по работе с клиентами СІВ и в 1,6–1,8 раза увеличить доход на одного сотрудника.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 20. МЕТРИКИ УСПЕХА СТРАТЕГИИ СІВ

Стратегические темы		Цель 2018
 <b>С клиентом — на всю жизнь</b>	Доля рынка	Увеличение по объему и доходам
	«Доля кошелька» клиента	Рост на 3–5 п.п.
	Уровень удовлетворенности клиентов (Net Promoter Score, NPS)	Положительная динамика, превышение показателей конкурентов
 <b>Финансовая результативность</b>	Чистый операционный доход до резервов	Рост в 1,6–1,8 раза
	Чистый комиссионный доход	Рост в 2–2,3 раза
	Операционные расходы к чистому операционному доходу (С/І) и к активам (С/А)	Незначительный рост при сохранении низкого абсолютного уровня
	Чистый операционный доход до резервов в расчете на сотрудника	Рост в 1,6–1,8 раза

## УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ

Управление благосостоянием (УБ) объединяет в себе управление активами, пенсионный<sup>1</sup> и страховой бизнес Сбербанка, а также депозитарную деятельность.

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014

На сегодняшний день Сбербанк занимает лидирующие позиции на рынках банковского страхования, управления активами и негосударственного пенсионного обеспечения.

В период 2009–2013 годов запущенный нами с нуля страховой бизнес Сбербанка стал самым крупным бизнесом на рынке банковского страхования в России. Это направление включает в себя как собственное производство продуктов страхования жизни компанией СК «Сбербанк-страхование», так и продажи продуктов других страховых компаний. Совокупные доходы Банка от страхового бизнеса в 2013 году превысят 20 млрд руб.

По состоянию на начало 2013 года НПФ Сбербанка занимал 3-е место по активам среди российских негосударственных пенсионных фондов. Общая численность счетов ОПС составила 1,3 млн, а сумма активов под управлением превысила 70 млрд руб.

Сбербанк занимает лидирующие позиции на рынке ПИФ с долей рынка 19% и 6% на рынке доверительного управления.

К проблемным зонам УБ относятся недостаточная координация продаж различных продуктов, а также недостаточно эффективная система продвижения и поддержки продаж продуктов УБ, в первую очередь в сети Банка.

### ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА И КЛИЕНТОВ, ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ СБЕРБАНКА

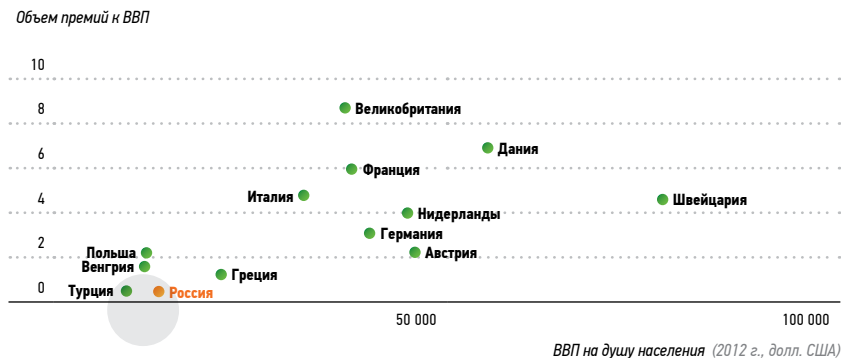
Низкий уровень проникновения услуг страхования и долгосрочных инвестиций на российском рынке свидетельствует о высоком потенциале роста данного рынка. Например, в Польше уровень проникновения страхования жизни составляет 1,8%, в Великобритании — 8,3% от ВВП, тогда как в России этот показатель составляет менее 0,1%. Отставание России по показателю соотношения объема долгосрочных инвестиций к ВВП от развитых стран еще более значительно: так, во Франции этот показатель составляет 56%, в США и Великобритании приближается к 100%, в то время как в России он не превышает 3% (Иллюстрация 21).

<sup>1</sup> Необходимо отметить значительную степень неопределенности, с которой связана разработка стратегии развития блока в части пенсионных накоплений. При моделировании пенсионного бизнеса были использованы прогнозы и предположения, разработанные до озвученных Правительством РФ в сентябре-октябре 2013 года предложений по внесению кардинальных изменений в пенсионную систему. Модель и планы развития пенсионного бизнеса Сбербанка будут скорректированы после того, как будут определены окончательные решения в этой области.







## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 21. УРОВЕНЬ ПРОНИКНОВЕНИЯ СТРАХОВАНИЯ И ПРОДУКТОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ



### Проникновение страхования жизни, 2012 г.





Исследования показывают существенную потребность рынка в страховых, пенсионных и инвестиционных продуктах и услугах, однако реальный спрос на эти инструменты до сих пор остается невысоким из-за существования ряда барьеров, в том числе:

-  низкого уровня финансовой грамотности населения, недостаточного для понимания более сложных продуктов;
-  новизны страховых и накопительных/инвестиционных продуктов, отсутствия осознания необходимости и привычки населения к осуществлению инвестиций в долгосрочные страховые и инвестиционные финансовые инструменты;
-  низкого уровня доверия к страховым и управляющим компаниям;
-  невысокой доступности страховых и инвестиционных продуктов и услуг вследствие слабого развития инфраструктуры и сети продаж профессиональных участников этого рынка.

Сбербанк имеет существенный потенциал для преодоления этих барьеров и активизации спроса на услуги страхования, в том числе за счет:






-  узнаваемого бренда и доверия клиентов;
-  наличия развитой сети продаж;

-  наличия обширной клиентской базы;
-  продемонстрированного за последние несколько лет успешного опыта продвижения небанковских финансовых продуктов через свою сеть.



Мы полагаем, что Сбербанк может выступить катализатором ускоренного развития рынка страхования и долгосрочного инвестирования, а также сформировать эти рынки таким образом, что существенную долю в продажах всего рынка будет составлять банковский канал продвижения услуг и продуктов.



## **ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

К 2018 году мы хотим:

-  обеспечить лидирующие позиции на всех основных продуктовых рынках управления благосостоянием в России;
-  сделать продукты страхования и долгосрочных сбережений простыми, понятными и доступными, чтобы они могли каждый день дарить нашим клиентам защиту и уверенность в будущем;
-  развить на этой основе комплексные долгосрочные доверительные отношения с нашими клиентами, расширив долю их внимания, на которую может претендовать Сбербанк;
-  создать новый большой бизнес Группы, который обеспечит не только стабильное поступление комиссионного дохода, но и сформирует постоянный поток новых «длинных» денег в управление;
-  создать один из самых крупных, прибыльных и эффективных бизнесов управления благосостоянием в России и в Восточной Европе.

Наше ценностное предложение клиентам будет основано:

-  на доверии к Сбербанку как к финансовому институту с высоким уровнем надежности, способному защитить имущественные интересы клиента и решить вопросы его долгосрочных инвестиций;
-  доступности страховых и инвестиционных продуктов в Сбербанке как за счет их продаж в нашей сети, так и представленности во всех удаленных и цифровых каналах наряду с банковскими продуктами;

-  удобстве комплексного и интегрированного обслуживания — все финансовые потребности можно будет реализовать в одном месте;
-  высоком качестве продаж и последующего обслуживания клиентов.

В основе предполагаемой бизнес-модели лежат три элемента (*Иллюстрация 22*). В части продуктов и продаж фокусом работы будет создание системы продаж для четырех групп продуктов разной степени сложности и интегрированности с продуктами Банка. Особый акцент будет сделан на максимальной интеграции продаж продуктов УБ в рабочие процессы продавца и на развитии продаж и обслуживания в удаленных и цифровых каналах. Запустив собственные «продуктовые фабрики», Сбербанк сможет обеспечить дополнительную доходность, а также сформировать более эффективные и прозрачные процессы взаимодействия с сетью продаж и более качественный клиентский опыт. Для того чтобы обеспечить организационную поддержку продуктам управления благосостоянием, будут созданы сфокусированная на небанковских продуктах вертикаль управления, специализированная инфраструктура поддержки продаж, а также отстроены процессы взаимодействия с Розничным и Корпоративным блоками Банка.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 22. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



## ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Успешная реализация блоком «Благосостояние» указанных задач к 2018 году позволит УБ привлечь под управление активы в размере 1,5 трлн руб. (без учета возможных последствий изменения пенсионной системы) и получить чистый комиссионный доход от страховых и пенсионных продуктов, а также продуктов по управлению активами в размере 100–120 млрд руб. Сбербанк планирует занять до 50% рынка накопительного и инвестиционного страхования жизни, 25–40% рискованного страхования жизни и до 10% рынка имущественного страхования физических лиц. Мы также планируем значительно увеличить нашу долю на рынках управления активами и пенсионного обеспечения (Иллюстрация 23).

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 23. МЕТРИКИ УСПЕХА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ


Стратегические темы		Цель 2018
 <b>С клиентом — на всю жизнь</b>	Доля рынка накопительного и инвестиционного страхования жизни	До 50%
	Доля рынка рискованного страхования жизни	25–40%
	Доля на рынке имущественного страхования физических лиц	10%
	Доля рынка пенсионного обеспечения	ТОП-3
	Доля рынка ПИФ	20–25%
	Объем активов под управлением	1,5 трлн руб. <sup>1</sup>
 <b>Финансовая результативность</b>	Чистый комиссионный доход	100–120 млрд руб.




<sup>1</sup> Без учета возможных последствий изменения пенсионной системы.

## ОПЕРАЦИИ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014





Сбербанк выполнил все ключевые ориентиры Стратегии развития до 2014 года в части развития операций на зарубежных рынках:

-  подразделения Группы работают в 22 странах — в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Великобритании, Швейцарии, США, Индии и Китае;




-  международные активы Сбербанка превышают по размеру 4-й по размеру активов банк в России при сопоставимом количестве отделений;
-  по итогам 2013 году удельный вес активов Группы, сформированных за пределами России, составит порядка 12%;
-  количество клиентов международной сети Сбербанка превысило 10 млн.


Выполнены основные ориентиры стратегий развития на рынках отдельных стран присутствия (Иллюстрация 24):

#### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 24. РЕЗУЛЬТАТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА СБЕРБАНКА (ПРОГНОЗНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ НА КОНЕЦ 2013 ГОДА)

Страна	Показатель, млрд руб. (рост в сравнении с 2009 годом)	Доля рынка <sup>1</sup>	ROE 2013, %	
Украина	Активы 137,3 (↑ в 6 раз) Прибыль 2,3 (↑ в 5,6 раза)	 3%	17,3	
СНГ	Белоруссия	Активы 127,2 (↑ в 2,4 раза) Прибыль 2,8 (↑ в 3 раза)	 8%	30,7
	Казахстан	Активы 197,2 (↑ в 4,4 раза) Прибыль 3,5 (↑ в 7 раз)	 6%	16,4
ЦВЕ	Сбербанк Европа	Приобретен в 2012 году Активы 480 Прибыль 0	 2%	0,0
Турция	Denizbank	Приобретен в 2012 году Активы 1196 Прибыль 17,5	 4%	16,3

<sup>1</sup> По активам, по состоянию на июнь 2013 года.

-  банк в Белоруссии (входит в тройку лидеров рынка) и Казахстане (входит в пятерку лидеров рынка) являются ключевыми игроками своих локальных рынков;
-  банк на Украине вошел в топ-10 игроков и обладает перспективой для роста;
-  в результате приобретения Volksbank International («Сбербанк Европа») заложена основа для роста на рынках Центральной и Восточной Европы;

 приобретение турецкой банковской группы Denizbank позволило Сбербанку выйти на один из самых значимых и перспективных для России рынков — рынок Турции.

Динамичное развитие зарубежного бизнеса поддерживалось и обеспечивалось соответствующим развитием информационных технологий и системой управления рисками. Банк приобрел обширный опыт реализации масштабных интеграционных проектов («Сбербанк Европа», Denizbank), внедрил общие для всех зарубежных банков принципы корпоративного управления, сформировал базовые подходы по обслуживанию международных клиентов в масштабах всей Группы, запустил первые трансграничные розничные продукты и сервисы.

### **ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

В основе международной стратегии Сбербанка будет лежать органический рост на рынках ЦВЕ, СНГ и Турции, обеспечиваемый комплексом мер по повышению эффективности деятельности дочерних банков Сбербанка в странах присутствия.

В ближайшие несколько лет Группа планирует не осуществлять приобретение новых банков, а сконцентрироваться в основном на развитии существующих активов. В качестве главных задач мы видим построение международной платформы Сбербанка и стабилизацию бизнес-результатов международной составляющей Группы. После реализации этих задач мы будем готовы вернуться к рассмотрению возможности неорганического роста на привлекательных рынках по мере развития соответствующих компетенций и при условии привлекательной экономической оценки возможных объектов приобретения.





Ближайший этап развития международной деятельности Группы будет, таким образом, связан прежде всего с развитием новой системы управления международным бизнесом, укреплением транснациональной команды по основным функциональным направлениям, адаптацией внутренних процессов и корпоративной культуры для построения системных механизмов по интеграции зарубежных активов, максимизацией синергетического эффекта от работы в рамках единой финансовой группы.

В рамках базового сценария развития прибыль Группы, формируемая за рубежом, должна увеличиться к 2018 году в 2,5–3,0 раза и составить порядка 8–10% совокупной прибыли Группы (*Иллюстрация 25*). При этом абсолютный размер зарубежных активов Группы вырастет в 2,5 раза, уровень соотношения операционных расходов и операционных доходов существенно понизится, качество активов останется на текущем уровне. Рентабельность собственного капитала международного бизнеса будет соответствовать лучшим практикам домашних рынков для сопоставимых банков.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 25. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА ГРУППЫ

Рентабельность, %		Эффективность, %		Масштаб, рост	
Рентабельность собственного капитала	CAGR операционных доходов после резервов	Отношение операционных расходов к операционным доходам	Отношение операционных расходов к активам	Активы	Чистая прибыль
2018 год	2018 год	2018 год	2018 год	2018/2013 годы	2018/2013 годы
14–16	>17%	45–48	<2,5	х 2,5–3,0	х 2,5–3,0

Мы считаем, что следующие факторы создания стоимости обеспечат успех Группы в реализации задач, поставленных в рамках международной стратегии:

-  *присутствие на других рынках в роли относительно небольшого гибкого банка.* За счет среднего масштаба дочерние банки Группы на своих рынках смогут гибко реагировать на изменения экономического, технологического или конкурентного ландшафта. Быстро и эффективно внедрять за счет этого не только новые технологии, но и новые бизнес-модели, выступая, таким образом, в качестве полигона для апробации новых подходов перед дальнейшим их тиражированием на всю систему Сбербанка;
-  *экспорт навыков/отношений с клиентами.* Группа будет максимизировать возможности по созданию стоимости путем использования уникальных навыков за рубежом. В том числе в максимально возможной степени будут использоваться существующие отношения с корпоративными клиентами для развития бизнеса за пределами национального рынка. Будут развиваться имеющиеся и создаваться новые конкурентные продукты, которые можно будет эффективно распространять на другие регионы;
-  *импорт лучших практик и талантов.* Изучение передового зарубежного опыта позволит Сбербанку обеспечить лидирующие позиции по уровню операционной эффективности. Развитие на внешних рынках расширит доступ Группы к лучшим сотрудникам всех стран и регионов присутствия;
-  *использование неэффективности рынков.* Группа будет использовать возможности по реализации потенциала создания стоимости на рынках с более высоким уровнем роста прибыльности (ROIC — Return On Invested Capital) благодаря заниженной стоимости активов и неэффективности рынка.

Мы планируем придерживаться различных подходов при организации работы с корпоративными и розничными клиентами за рубежом.

### **Корпоративные клиенты**

Основной фокус в привлечении корпоративных клиентов будет сделан на компании, имеющие взаимосвязи с партнерами в России, СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, но не кредитующиеся в Сбербанке. В этих целях, а также для развития услуг по управлению активами будет создана разветвленная сеть корреспондентских счетов между всеми странами присутствия Сбербанка.

Большое внимание будет уделяться развитию трансграничного бизнеса. Будет обеспечено эффективное использование эффекта масштаба Сбербанка для продвижения сделок по трансграничному кредитованию и торговому финансированию, получит развитие использование международной сети для обслуживания и финансирования торгового оборота между странами присутствия Сбербанка.

Новым конкурентным преимуществом дочерних банков Группы Сбербанк будет платформа по работе с клиентами CIB (крупнейшими транснациональными компаниями), сформированная на основе наработок Сбербанка России. Проекты по работе с крупнейшими клиентами будут актуальны для всех регионов присутствия Группы.

Работа с представителями малого и среднего бизнеса будет строиться на основе процессов и подходов, разработанных и с успехом используемых Denizbank в Турции.

### **Розничные клиенты**

В розничном сегменте основной фокус будет сделан на развитии цифровых банковских услуг. Использование наработанного всеми участниками Группы опыта, а также новые разработки должны обеспечить внедрение лучших на рынках решений в области интернет- и мобильного банка. Отдельным важным проектом должно стать развитие направления по привлечению «прямых депозитов» на рынке Германии и Австрии.

Развитие операций с частными клиентами будет поддерживаться развитием систем управления взаимоотношениями с клиентами на основе технологий, созданных в Denizbank и Сбербанке России (Украина).

Для массового и высокодоходного клиентских сегментов розничного рынка будут созданы специализированные сети офисов и зон обслуживания, будут разработаны отдельные продуктовые предложения.



С использованием опыта Denizbank будут развиваться кобрендинговые продукты и услуги. Сбербанк будет широко использовать механизм стратегического партнерства с крупными розничными компаниями, компаниями сферы услуг.

С учетом анализа перспектив развития банковских рынков стран и регионов присутствия Группы, мы сформировали следующие основные элементы регионального видения стратегического развития Группы.

### **Турция**

Основной задачей Denizbank на среднесрочную перспективу является более тесная интеграция с другими участниками Группы. Банк уже сейчас занимает значимую долю турецкого рынка, но обладает существенным потенциалом по ее наращиванию. Ключевой сегмент для развития — крупнейшие компании. К 2018 году доля Банка в активах банковской системы должна несколько увеличиться, размер чистой прибыли возрастет более чем в 2 раза, а соотношение операционных расходов и операционных доходов не превысит 50%. С учетом дополнительных возможностей, которые Сбербанк видит на турецком рынке, в 2015 году может появиться необходимость пересмотра страновой стратегии.

### **Европа**

Дочерние банки Сбербанка в Европе по состоянию на 2013 год не обладают достаточным масштабом для обеспечения среднерыночного уровня рентабельности капитала, но могут выступать на национальных рынках в качестве атакующих игроков, не обремененных грузом устаревших процессов и систем и способных гибко внедрять самые современные технологии. В Европе Сбербанк будет максимально использовать свой ИТ-потенциал, чтобы создать самый удобный и технологичный цифровой банк для розничных клиентов, а также лабораторию для отработки новых технологий для использования на других рынках. Учитывая, что экономическая ситуация в странах региона существенно различается, решения по приоритетным страновым направлениям развития бизнеса будут приниматься с учетом рисков и наличия потенциала роста конкретных рынков. Группа будет рассматривать привлекательные возможности по приобретениям в странах присутствия для оптимизации глубины проникновения на рынок и варианты выхода на другие рынки региона, в том числе путем создания филиалов. В целом по итогам 2018 года рыночная доля Сбербанка в странах присутствия должна вырасти в 2 раза, активы возрастут более чем в 3 раза, а удельный вес прибыли в структуре прибыли международного бизнеса составит порядка 25%.

### **Украина**

Перед Банком ставится задача войти по итогам 2018-го в топ-5 игроков национального банковского рынка за счет наращивания розничной клиентской базы и развития отношений с корпоративными клиентами и ММБ. По итогам 2018 года доля Сбербанка на рынке Украины должна вырасти в 1,5 раза, чистая прибыль увеличится практически в 3 раза, соотношение операционных расходов к операционным доходам не превысит 50%.

### **Белоруссия**

Сбербанк уже обладает значительной долей белорусского банковского рынка. С учетом этого развитие бизнеса в Белоруссии будет в основном ориентировано на консолидацию и оптимизацию текущей деятельности, в частности на снижение доли валютных кредитов и улучшение показателя соотношения привлеченных клиентских средств и размещенных кредитов (LDR). Также планируется проведение реформирования сети с целью повышения качества услуг и снижения уровня затрат. Органический рост должен обеспечить стабильное увеличение объема генерируемой Банком прибыли и дивидендов. Эффективность расходов будет соответствовать целевому уровню <50%.



### **Казахстан**

По состоянию на 2013 год потенциал по наращиванию доли на рынке Казахстана реализован практически полностью. На этом рынке Сбербанк ставит перед собой задачу по удержанию позиции в топ-5 банков страны. При этом Банк будет оптимизировать структуру баланса за счет развития розничного бизнеса (обеспечит диверсификацию источников привлечения ресурсов) и быстрого роста в сегменте малого и среднего корпоративного бизнеса (снижение уровня концентрации ссудного портфеля). По итогам 2018 года чистая прибыль дочернего банка должна вырасти более чем в 2 раза, а соотношение операционных расходов к операционным доходам — составить не более 40%.

## **ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

Реализация международной стратегии уже на горизонте 2015–2016 годов позволит нам сформировать сильную команду, модель управления, ключевые компетенции по работе за рубежом, соответствующие уровню ведущих международных банков мира. Использование данных компетенций для дальнейшего расширения ареала присутствия Группы обеспечит максимально эффективную интеграцию ее новых участников в семью Сбербанка, позволит нам добиваться все более высоких абсолютных и относительных показателей по уровню эффективности нашего международного бизнеса.

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 26. МЕТРИКИ УСПЕХА СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Стратегические темы		Цель 2018	
 <b>С клиентом — на всю жизнь</b>	Доля в активах банковских систем стран присутствия:	СНГ	Рост доли на Украине и в Казахстане, консолидация бизнеса в Белоруссии
		Европа	Рост в 2 раза — до 3,6% (в совокупности по всем станам присутствия 2013года)
		Турция	Рост до 5%
		Объем зарубежных активов Группы	Рост в 2,5–3,0 раза
 <b>Финансовая результативность</b>	Чистая прибыль (МСФО)	Рост в 2,5–3,0 раза	
	Чистый комиссионный доход	Рост в 3,5–4,0 раза	
	Доля комиссий в структуре чистого операционного дохода до резервов	Рост на 10–12 п.п	
	С/И и С/А	Существенное снижение (на 4–7 п.п.)	
	Чистая прибыль на сотрудника	Рост в 2–2,3 раза	
	ROE	Итого: 14–16% СНГ: 15–20% Европа: 15–17% Турция: 13–15%	
	Отношение кредитов к депозитам	Существенное снижение	

Стратегии развития  
**НАПРАВЛЕНИЙ**  
**ОБЕСПЕЧЕНИЯ**  
**И ПОДДЕРЖКИ**  
бизнеса






# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НАПРАВЛЕНИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА

## ОПЕРАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014

За последние 5 лет в Сбербанку удалось добиться существенных результатов в части оптимизации операционной функции:





-  операционная функция отделена от функции бизнеса и консолидирована в 15 центрах сопровождения клиентских операций (ЦСКО). Первый этап стандартизации процессов завершен;
-  существенно повышена производительность труда — достигнуто сокращение численности операционной функции более чем на 50% (с 51 до 24 тыс. ПШЕ по централизуемым направлениям) при обеспечении поддержки роста объемов бизнеса в 2 раза и одновременном повышении уровня качества;
-  внедрена система управления операционной деятельностью Банка — используется набор инструментов по мониторингу уровня операционного риска и система КПЭ по ключевым видам деятельности Операционного блока, разработаны стандарты качества сервисов, оказываемых внутренним клиентам, с четкими параметрами производительности и качества сопровождения, обеспечена непрерывность развития операционной функции.

В то же время мы видим перспективы для дальнейшего развития функции за счет продолжения консолидации, оптимизации и автоматизации процессов, внедрения унифицированных стандартов работы операционных подразделений. Новые вызовы также связаны с необходимостью гибкой и оперативной поддержки продуктовых инноваций, развитием международного присутствия Сбербанка, а также использованием высвобождающихся по мере дальнейшей оптимизации операционной функции производственных мощностей и квалифицированных кадровых ресурсов.

### **ВИДЕНИЕ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА 2014-2018 ГОДЫ**

Цель стратегии развития операционной функции — стать максимально эффективными и прозрачными для бизнеса, сформировать быструю, точную и высокотехнологичную «фабрику» по сопровождению массовых операций, использовать эффективные процессы и передовые технологии для обслуживания корпоративных клиентов.






Основными результатами развития операционной функции станут:

-  *консолидация операционной функции в РФ* в межрегиональных сервисных центрах с более чем трехкратным повышением производительности труда на конец 2018 года по сравнению с 2013 годом. При этом мы ожидаем значительного повышения уровня качества и доступности оказываемых услуг;
-  *организация единого производственного пространства*: единая стоимость операции, единые стандарты оказания услуг, единая точка контакта для внутренних клиентов;
-  *коммерциализация операционной функции*. Лидерство в области технологий сопровождения операций, наличие высококвалифицированных ресурсов и производственных мощностей, высвобождаемых в процессе консолидации операционной функции, создают возможности для формирования нового направления деятельности по сопровождению операций внешних клиентов, которое обеспечит сохранение около 15–30% высококвалифицированных сотрудников операционной функции, поэтапно высвобождаемых до конца 2018 года в результате проводимой оптимизации;
-  реализация эффективных моделей управления и координации работы операционной функции на уровне Группы.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014




Информационные системы и инфраструктура были одной из наиболее значимых и сложных областей преобразований Банка за последние несколько лет. За период 2009–2013 годов нам удалось достичь большинства поставленных целей:

-  заложен фундамент целевой ИТ-архитектуры, успешно идет процесс централизации и унификации основных автоматизированных систем;
-  успешно идет процесс консолидации ИТ-инфраструктуры, в рамках которого создан один из крупнейших в Европе центров обработки данных;
-  внедрено большое количество новых, принципиально важных для бизнеса систем, таких как системы класса ERP, хранилище данных, системы управления рисками, система управления взаимоотношениями с клиентами, системы управления клиентской информацией;
-  резко повышен уровень автоматизации банковских процессов, что позволило улучшить качество обслуживания клиентов и повысить производительность труда;
-  созданы практически с нуля удаленные и цифровые каналы для взаимодействия с клиентами, заложена основа многоканальной системы обслуживания клиентов.





При этом нам не удалось добиться в полной мере целей по обеспечению надежности и бесперебойности работы ИТ-систем, эффективности ИТ-процессов и управлению расходами в области ИТ.

### ВИДЕНИЕ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА 2014-2018 ГОДЫ



Деятельность современного финансового института немыслима без информационных технологий, развитие которых является одной из наиболее важных стратегических задач Банка до 2018 года. Мы хотим стать лидерами отрасли в области информационных технологий и построить современные, надежные и соответствующие будущим потребностям развития Банка ИТ-системы и инфраструктуру. Качество и возможности наших ИТ-систем будут критическими для всех аспектов деятельности Банка.

-  Для наших клиентов они обеспечат максимально удобные, гибкие и параметризируемые продукты, индивидуальные, адаптированные именно под их потребности предложения и пакеты услуг, возможность мгновенного взаимодействия с Банком, реализуемую через приложения, полностью интегрированные в пространство цифровых и социальных технологий, которые все больше становятся неотъемлемой частью жизни наших клиентов.
-  Для наших сотрудников информационные технологии обеспечат резкий рост производительности труда, избавление от рутинных операций без добавленной стоимости и возможность наиболее качественно обслуживать клиентов, имея в любое время и в любой точке доступ ко всему объему информации о них.
-  Для руководителей Банка ИТ обеспечит сокращение удельных расходов за счет автоматизации процессов, возможность эффективного управления бизнесом и своими подчиненными в режиме реального времени на основе управленческой аналитики любой степени детализации, а также возможность построения новых конкурентных преимуществ Банка, основанных на накоплении и использовании огромного массива доступной нам информации о клиентах. Мы также сможем эффективно реализовывать новые бизнес-модели, основанные на современных финансовых технологиях и эффективно противостоять нашим высокотехнологичным конкурентам.

Стратегическими целями Сбербанка в сфере информационных технологий, таким образом, являются:

-  *обеспечение необходимой функциональности* ИТ-систем и решений как важнейшего фактора клиентского опыта;
-  *обеспечение максимальной надежности и необходимого уровня доступности* всех ИТ-услуг за счет упрощения архитектуры, централизации и модернизации инфраструктуры;
-  *обеспечение необходимой гибкости* — обеспечение максимальной скорости вывода продуктов на рынок за счет параметризации и упрощения/стандартизации существующего ландшафта, технологий и бизнес-процессов;
-  превращение ИТ в *фактор инновационного развития* Банка, создание современной системы поиска, разработки, внедрения и тиражирования инновационных продуктов и технологий;






-  *индустриализация разработки и эксплуатации систем* для обеспечения максимальной продуктивности и сокращения стоимости обслуживания. Привлечение, удержание и развитие перспективных ИТ-специалистов для создания устойчивого конкурентного преимущества;
-  *достижение эффективности расходов* — повышение эффективности и прозрачности ИТ расходов, внедрение оптимальной стратегии привлечения ИТ-ресурсов и управления поставщиками.




При этом важным новым фактором развития ИТ является превращение Сбербанка в международную группу. Это, с одной стороны, создает новые вызовы, обусловленные необходимостью взаимосвязанного развития в различных юрисдикциях, но, с другой стороны, открывает огромные возможности для использования масштабов Группы в области ИТ и лучших практик отдельных стран нашего присутствия.

Стратегия развития информационных технологий структурирована по четырем направлениям: архитектура приложений, технологическая платформа, инновации, операционная модель ИТ.

### **Архитектура приложений**

Одной из основных задач преобразований является построение нового архитектурного ландшафта, основанного на модульных принципах. Это позволит значительно упростить внесение изменений в разные части системы. Основные задачи, которые нам предстоит выполнить в части архитектуры, включают в себя:

-  эволюционную трансформацию существующей автоматизированной банковской системы (АБС) в России в централизованную надежную платформу с высоким уровнем автоматизации;
-  выделение и обособление каналов, мидл-офиса, «продуктовых фабрик» и аналитических функций, модульное построение бизнес-сервисов для упрощения интеграции с многоканальным фронт-офисом, интеграция централизованных систем управления со справочными данными и каталогом продуктов;
-  обеспечение надлежащего уровня надежности и доступности критичных автоматизированных систем (АС) за счет оптимизации их архитектуры, программного обеспечения (ПО) и масштабирования;





-  создание кластеризованной международной архитектуры в ключевых функциональных областях, построенной на основе лучших ИТ-компонентов по всей Группе;
-  постепенный переход к единой платформе для фронт-офисных систем и систем управления взаимоотношениями с клиентами;
-  форсированное развитие удаленных и цифровых каналов, интеграция каналов для обеспечения бесшовного клиентского опыта.

Принципиальными задачами в рамках новой стратегии являются также развитие систем и возможностей кибербезопасности и построение аналитических навыков и систем мирового класса, в том числе в области работы с супермассивами данных.

### **Технологическая платформа**

В рамках повышения эффективности капитальных затрат и для обеспечения перехода к единым информационным стандартам Банк продолжит консолидацию существующих территориально распределенных центров обработки данных (ЦОД), а также планирует начать применение современных технологий, включая технологии облачных вычислений и виртуализации, для повышения степени использования имеющейся инфраструктуры.

Основными целями в рамках модернизации технологической платформы являются:

-  достижение высокой степени надежности работы систем и доступности услуг для наших клиентов в режиме 24/7;
-  создание единой глобальной сети для обеспечения единообразного и интегрированного предоставления услуг по всем банкам Группы;
-  применение гибкой облачной модели для повышения эффективности и гибкости обслуживания внутренних и внешних клиентов;
-  создание современной инфраструктуры рабочих мест для повышения производительности пользователей с простым доступом к внутренним ресурсам и коммуникациям.

### **Инновации**

Среди наших клиентов начинает преобладать поколение людей, выросших уже после широкого распространения цифровых технологий, появляются новые высокотехнологичные конкуренты, кардинально меняется ландшафт финансовых услуг.





В этих условиях поиск, создание, пилотирование и внедрение инновационных технологий становятся ключевым фактором успеха. Банк развивает собственную инфраструктуру для технологических инноваций, а также планирует продолжать сотрудничество с ведущими мировыми университетами и исследовательскими группами.

Ближайшими направлениями инновационных исследований станут мобильный банкинг, геолокация, новые каналы социального взаимодействия, а также аналитика и работа с супермассивами данных.

В рамках изучения и пилотирования принципиально новых технологических платформ обслуживания клиентов в Европе планируется реализовать проект создания цифрового банка нового поколения. Будет также рассмотрена возможность запуска подобного проекта в России.

### **Операционная модель ИТ**

Запланированная на следующие пять лет программа развития ИТ потребует от Банка существенного повышения уровня зрелости критичных для проведения трансформации ИТ-процессов и формирования новой операционной модели ИТ. Изменения будут направлены:




-  на повышение эффективности взаимодействия между ИТ- и бизнес-блоками;
-  улучшение качества и повышение централизации управления ИТ-ресурсами;
-  эволюционное развитие в сторону централизованной «ИТ-фабрики» для разработки и поддержки приложений и инфраструктуры;
-  применение лучших практик портфельного управления ИТ-инициативами для повышения экономической эффективности.

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

### **РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014**

Сбербанк успешно выполнил задачи Стратегии развития до 2014 года в части управления рисками. За прошедшие 5 лет нам удалось построить современную, соответствующую лучшим мировым практикам систему управления рисками на уровне Группы на основе требований Базельского комитета по банковскому надзору (соглашение «Базель II»). Это позволило нам обеспечить лидирующие рыночные позиции Банка при сохранении эффективного контроля над уровнем кредитного и других рисков.

Совершенствование системы управления кредитными рисками позволило существенно повысить привлекательность кредитных продуктов для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, оптимизации процессов принятия решений и повышения их скорости и предсказуемости:

-  построена система формализованной оценки кредитного риска для всех клиентов Банка;
-  усилены функции управления рисками в процессе подготовки и принятия кредитного решения, независимая оценка риска от клиентской работы, создана независимая межрегиональная служба андеррайтинга;
-  оптимизирована кредитная процедура и построен электронный документооборот для всех кредитных заявок, изменен кредитный процесс в части разделения функций клиентской работы, кредитного анализа и оформления и сопровождения кредитных договоров;
-  резко улучшены характеристики кредитных продуктов, с точки зрения клиентов (так, например, по кредитам физическим лицам Банк сегодня принимает решение в течение нескольких часов).







Существенное развитие получили также системы управления рыночным и операционными рисками.

Приоритетными задачами дальнейшего развития Сбербанка с точки зрения управления рисками является внедрение созданных подходов и систем в масштабах всей Группы, обеспечение перехода на регуляторные стандарты «Базель II», а также более системное использование показателей доходности с учетом рисков и других метрик риска для принятия управленческих решений.

## **ВИДЕНИЕ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА 2014–2018 ГОДЫ**

Мы видим Группу Сбербанк в 2018 году ведущим финансовым институтом по уровню развития системы управления рисками в мире. Это в том числе будет означать, что все бизнес-решения будут приниматься на основе показателей доходности с учетом риска, а качественная и эффективная экспертиза рисков будет оперативно доступна в любой точке нашего присутствия.


На период до конца 2018 года мы определяем следующие основные стратегические задачи в области управления рисками:








-  создать и внедрить инструменты оптимизации риск-доходности на уровне Группы, обеспечить управление результатами деятельности с учетом показателей риска на уровне каждой сделки, клиента, направления деятельности и Группы в целом;
-  построить интегрированную систему управления рисками на основе требований Базельского соглашения в Группе, включая общие для всех участников Группы методики и правила риск-менеджмента, а также построение эффективной организационной модели;
-  интегрировать показатели аппетита к риску и другие риск-метрики в процессы планирования, построить эффективные механизмы аллокации регуляторного и экономического капитала;
-  оптимизировать управление кредитными рисками в дочерних банках;
-  усовершенствовать механизмы управления операционными и рыночными рисками;
-  обеспечить высокий уровень риск-культуры во всех подразделениях Банка.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ


### ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2014







Сегодня Группа Сбербанк — это более 270 тыс. человек в 22 странах присутствия. За последние 5 лет в Сбербанке была создана современная система управления персоналом, в то время как коллектив Банка существенно изменился как по своему составу, так и по основным характеристикам:

-  был систематизирован HR-цикл: в основу подбора и карьерного развития сотрудников вошла оценка нужных Банку компетенций, была построена система управления эффективностью деятельности (управление по целям), автоматизирован ряд критичных HR-процессов;

-  была внедрена новая система мотивации и оплаты труда, а уровень доходов персонала был приведен к рыночному уровню, что позволило обеспечить прозрачность выплат для сотрудников и повысить эффективность финансовой составляющей мотивации;
-  была реорганизована система массового обучения: под потребности бизнеса разработаны централизованные программы массового обучения в единых стандартах, унифицирована деятельность учебных центров в регионах, создан Корпоративный университет. За несколько лет удалось запустить ряд инновационных проектов, не имеющих аналогов на рынке: например, «Карьерный портал» или «Виртуальная школа Сбербанка»;
-  был в значительной степени обновлен состав руководителей Банка как в центральном аппарате, так и в территориальных подразделениях. Произошло существенное омоложение коллектива. Сегодня уже более 33% сотрудников Банка (и около половины сотрудников, работающих с клиентами) моложе 1983 года рождения (так называемое поколение Y);
-  вырос уровень профессиональных и управленческих навыков и компетенций;
-  сформированы основные элементы системы управления карьерой, сформирован механизм кадрового резерва и карьерных лифтов;
-  были реализованы меры по существенному повышению производительности труда, сопровождавшиеся сокращением численности персонала. Показатели Сбербанка по производительности труда и эффективности расходов на персонал сегодня соответствуют уровню аналогичных индикаторов сопоставимых по масштабу международных банков развитых и развивающихся рынков;
-  вовлеченность наших сотрудников в целом постепенно растет, хотя мы видим, что она пока ниже, чем в международных банках.

В то же время в области работы с персоналом Банк сталкивается с рядом вызовов и проблемных областей:





-  уровень компетенций и знаний как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка находится на недостаточном высоком уровне. Это касается общеуправленческих навыков, профессиональных знаний, особенно в области управления рисками и информационных технологий, а также навыков продаж, консультирования и взаимодействия с клиентами;

-  в целом по Банку наблюдается рост текучести: в отдельных сегментах текучесть персонала выросла за последние несколько лет с 10 до 25% в год. Особо высокая текучесть наблюдается среди сотрудников ВСП;
-  построенные HR-процессы и системы требуют дальнейшего совершенствования, а также интеграции между собой;
-  сбербанк стал международной группой, что сформировало новые требования к уровню квалификации и навыкам руководителей;
-  стратегия Банка на следующий период развития предъявляет целый ряд новых требований к сотрудникам и руководителям. Банку будет нужно значительно больше сотрудников, которые способны выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Стремительное развитие новых технологий на рынке и необходимость постоянно наращивать эффективность внутренних процессов потребуют от сотрудников адаптивности и инновационности — сами сотрудники должны выступать инициаторами и проводниками новых идей, не бояться осваивать новые технологии. Повышающаяся сложность и темпы изменения бизнеса формируют новые требования к управленческому персоналу, которые зачастую очень сложно удовлетворить за счет найма сотрудников из-за пределов Банка;
-  в ближайшее время конъюнктура рынков труда будет складываться достаточно неблагоприятным образом. На всех рынках нашего присутствия наблюдается дефицит квалифицированной рабочей силы и ожидается обострение конкуренции за таланты. В России демографический спад 90-х и недостатки системы образования сделают эти факторы особенно значимыми и потребуют особых усилий по привлечению и удержанию персонала, а также построения внутренних систем обучения для его развития;
-  наконец, мы ожидаем, что изменения в обществе, которые приводят к смене предпочтений и поведения наших клиентов к 2018 году, отразятся и на людях, которые потенциально будут нашими сотрудниками. К 2018 году их профиль существенно изменится, более половины сотрудников Банка будет принадлежать к так называемому поколению Y. Изменятся ожидания сотрудников относительно карьеры и достижений. Для представителей новых поколений будет недостаточно материальной мотивации, особую важность приобретут возможность самореализации, баланс между работой и личной жизнью, автономия в принятии решений, возможность получать на работе положительные эмоции. Существующие в Банке и в экономике в целом технологии


управления персоналом не соответствуют потребностям и предпочтениям этого поколения и должны быть в существенной мере переосмыслены.

## **ВИДЕНИЕ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА 2014–2018 ГОДЫ**


К 2018 году Сбербанк глазами наших сотрудников и внешнего рынка кандидатов будет:


-  местом, где *работа доставляет удовольствие*. Мы превратим Банк в лучшее место для работы людей разных поколений и с разными потребностями;
-  *лучшей школой для руководителей*. Наша цель — чтобы для рынка труда руководитель, прошедший школу Сбербанка, ассоциировался со знаком качества;
-  *лучшей школой по работе с клиентами (внутренними и внешними)*. У всех наших сотрудников будет высокий уровень навыков и знаний, а главное — правильное отношение к клиентам и своей работе;
-  *международной компанией*. Мы выйдем на международный уровень как с точки зрения наших кадровых процессов и процедур, так и с точки зрения корпоративной культуры.


Реализация этого видения и решение задач стратегии Банка требует изменений по следующим направлениям:

-  *Мы осуществим переход к новой корпоративной культуре лидерства*. Мы хотели бы, чтобы каждый сотрудник проникся культурой лидерства вне зависимости от должности и уровня в организации. Мы хотим, чтобы наши ценности («Я — лидер», «Мы — команда» и «Все — для клиента») наполнились реальным содержанием и каждодневной значимостью для всех сотрудников Сбербанка. Проявления наших ценностей в каждодневном поведении должны поддерживаться всеми кадровыми процессами и процедурами. Для этого мы изменим системы подбора, продвижения, оценки результатов деятельности и оплаты труда, программу формирования кадрового резерва, а также модифицируем наши системы обучения. Эти изменения будут, безусловно, увязаны с мероприятиями в области внутренних коммуникаций и поддержаны ролевыми моделями на примере поведения ключевых руководителей Банка.




 *Мы внедрим новый стандарт развития руководителей.* Наши руководители (от младшего до старшего звена) имеют ключевое влияние на вовлеченность наших сотрудников, на результаты нашего бизнеса, на качество клиентского опыта в Сбербанке. Наша задача — обеспечить максимально эффективные подбор, развитие и подготовку абсолютно всех руководителей в Банке с точки зрения их личных качеств, отношения к работе, профессиональных и управленческих навыков. Мы будем стремиться к тому, чтобы рынок воспринимал опыт работы в Сбербанке как безусловный знак качества для руководителя. Ключевая роль в развитии лидеров мирового класса будет принадлежать Корпоративному университету Сбербанка. Мы также максимально расширим программу межрегиональных, международных и кросс-функциональных ротаций для развития навыков руководителей в разных областях управления и эффективного сотрудничества между руководителями функциональных блоков и региональных подразделений.


 *Мы выведем на новый уровень наши возможности по поиску, обучению и развитию персонала, взаимодействующего с клиентами.* Нам важно, чтобы клиент доверял не только Сбербанку как финансовому институту, но и своему клиентскому менеджеру как советнику и профессионалу. За период 2014–2018 годов мы ожидаем, что в Сбербанке появится несколько десятков тысяч новых позиций, связанных с работой с нашими клиентами. Мы сделаем все, чтобы на этих позициях работали настоящие профессионалы, равнодушные к потребностям своих клиентов и видящие возможность для самореализации, личного и профессионального роста в том, чтобы каждый день немного удивлять наших клиентов, превосходя их ожидания. При этом мы понимаем, что навыки работы с клиентами и ориентация на удовлетворение их потребностей не менее важны и внутри организации. Соответственно, формирование этих навыков и поведенческих установок станет важной задачей для системы найма и профессионального обучения Банка.

 *Мы усовершенствуем цикл управления персоналом и основные кадровые процессы и системы.* В частности, мы реализуем следующие важные изменения:

- будет создана система проактивного подбора и профессиональной ориентации молодежи на работу в Банке, налажено взаимодействие с вузами и прочими учебными заведениями для эффективного удовлетворения растущих потребностей бизнеса;

- ключевым элементом системы профессионального развития в Банке станет система дистанционного обучения, использующая интернет- и социальные технологии и доступная круглосуточно с любого компьютера или мобильного устройства;
- у наших сотрудников появится возможность проактивного управления собственной карьерой и профессиональным развитием, в том числе через автоматизированные ресурсы;
- мы адаптируем инструменты подбора, мотивации и обучения сотрудников под специфические потребности разных категорий персонала и направлений бизнеса;
- мы совершенствуем систему мотивации и создадим в ее рамках механизмы долгосрочной мотивации для ключевых руководителей, а также реализуем отдельные элементы долгосрочной мотивации для широкого круга сотрудников Банка;
- мы завершим автоматизацию кадровых процессов, резко улучшив функциональные возможности систем, удобство и потребительские качества их интерфейсов.

 Мы превратим Банк в лучшее место работы для людей разных потребностей и поколений. Для этого мы разработаем и реализуем набор ценностных предложений для различных сотрудников, создадим для них возможность сформировать вокруг себя свой Сбербанк. Мы также разработаем технологии привлечения, развития, мотивации и удержания персонала, соответствующие потребностям, предпочтениям и мироощущению поколений Y и Z.

 Мы станем международной организацией. Уровень требований к нашему руководящему персоналу, а также многие кадровые процессы выйдут на международный уровень. При этом кадровые процессы и процедуры будут адаптированы с учетом традиций и культуры стран присутствия Группы.

Наконец, мы понимаем, что не сможем обеспечить рост вовлеченности нашего персонала, не устранив наиболее актуальные сейчас барьеры на этом направлении. С этой целью нам предстоит оптимизировать процессы и снизить интенсивность труда (там, где необходимо), следить за соответствием уровня оплаты труда рыночным условиям, усилить возможность сотрудников влиять на принятие важных для них управленческих решений, в частности через механизмы краудсорсинга.

Мы ожидаем, что эффективность персонала вырастет к 2018 году, в том числе за счет повышения квалификации и вовлеченности персонала. Ожидается, что удельные расходы на персонал будут расти, однако эффективность расходов при этом увеличится за счет роста доходов Банка и сокращения затрат в других областях. Так, например, к 2018 году прибыль на сотрудника вырастет более чем в два раза.

Наш главный капитал это люди, члены нашей команды. Мы глубоко убеждены, что нашим основным конкурентным преимуществом должно стать умение отбирать таланты, их развивать и выращивать, а также эффективно ими управлять. Создание и ежедневное развитие системы управления талантами — главная задача каждого руководителя в Сбербанке.

Другие важные  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ**



# ДРУГИЕ ВАЖНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

## ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ

В рамках реализации Стратегии до 2014 года предполагалось, что уровень отношения операционных расходов к операционным доходам Сбербанка снизится до 40% по РСБУ. Несмотря на существенные усилия, Банк не смог обеспечить реализацию данной задачи в полном объеме. Это связано с более высокими, чем предполагалось, затратами на реализацию программы трансформации, дополнительными расходами на приведение оплаты труда сотрудников к рыночному уровню, а также недостаточно эффективной системой управления затратами в масштабах всей Группы. Вместе с тем нам удалось удержать отношение операционных расходов к операционным доходам на уровне прежних значений. По итогам 2013 года мы ожидаем дальнейшего снижения данного показателя до уровня, сопоставимого с другими эффективными универсальными банками России и мира.

Российскую экономику в следующие пять лет, вероятнее всего, ожидают низкие темпы роста. Мы ожидаем, что на фоне замедления роста объемов бизнеса будет расти уровень конкуренции, в том числе со стороны небанковских участников финансового рынка. Как следствие, можно ожидать роста стоимости привлечения средств клиентов, усиления банковского регулирования, сохранения уровня рисков на рынке кредитования. Действие данных факторов будет выражаться в повышении нагрузки на операционную маржу банков. В этих условиях лучшие результаты покажут финансовые организации, которые смогут одновременно обеспечить качественное обслуживание клиентов и в наибольшей степени реализовать эффект масштаба своего бизнеса, оптимизировав уровень операционных расходов.

Реализация Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018 годов потребует осуществления крупных инфраструктурных проектов. В случае если мы не предусмотрим построение системного подхода и целенаправленной политики по оптимизации расходов, это выразится в сохранении в 2014–2018 годах темпов прироста операционных расходов на уровне порядка 13–16% в год (инерционный сценарий). Основной рост расходов, как и в предыдущем стратегическом периоде, будет сформирован расходами на развитие ИТ. При этом для достижения наших целей по уровню рентабельности собственного капитала (ROE) темпы роста операционных расходов Банка должны быть существенно ниже и составлять в среднем чуть более 10% в год.

Для достижения запланированных темпов роста операционных расходов в рамках стратегий развития бизнес- и функциональных блоков и подразделений Сбербанка предусмотрены специальные стратегические инициативы по оптимизации расходов, объединенные в отдельную кросс-функциональную программу.

Будет продолжена работа по оптимизации эффективности работы Банка и повышению производительности труда в рамках Производственной системы Сбербанка.

Данные стратегические инициативы предусматривают в том числе повышение эффективности деятельности Банка и сокращение удельных расходов за счет ускоренного роста доли транзакций и продаж через удаленные каналы (розничный и корпоративный бизнес) и оптимизации филиальной сети. Дополнительным источником оптимизации расходов будет сокращение объема офисной и прочей недвижимости в соответствии с изменением потребностей бизнес-блоков.

Повышение эффективности поддерживающих подразделений будет обеспечено в результате дальнейшей централизации функций, оптимизации процессов и изменения структуры управления. Некоторые функции могут быть переведены на аутсорсинг в случае положительного экономического эффекта.

Одним из фокусных направлений реализации программы оптимизации расходов будет повышение эффективности системы закупок. Новая система закупок будет призвана оптимизировать расходы в разрезе всех основных групп закупаемых Банком товаров и услуг за счет адресного управления каждой категорией закупок.

В целях упрощения модели управления и сокращения расходов на управленческие аппараты мы рассмотрим целесообразность оптимизации уровней управления Банка, обеспечим системное преобразование управленческих процессов.

Реализация программы оптимизации расходов потребует развития инструментария учета и контроля расходов. Мы расширим набор используемых Банком инструментов функционально-стоимостного анализа, обеспечим дальнейшее развитие ресурсного планирования (на базе ERP-систем). Это позволит нам сформировать современную систему учета и управления расходами.

Для формирования основ долгосрочного и постоянного повышения эффективности использования ресурсов особое внимание будет уделено созданию и развитию в Группе культуры бережливости. Также успех в достижении установленных целей по оптимизации расходов будет поддерживаться эффективным управлением трудовыми и материальными ресурсами. «Бережливость» и ответственное управление ресурсами станут частью культуры принятия управленческих решений в Сбербанке.


В результате реализации программы оптимизации мы планируем сократить операционные расходы 2018 года по сравнению с инерционным сценарием на 100 млрд руб. в год и обеспечить рост чистой прибыли в расчете на работника более чем в 2 раза.






## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА СБЕРБАНКА

### ИТОГИ ПЕРВЫХ ПЯТИ ЛЕТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ


В рамках Стратегии-2014 Производственная система Сбербанка (ПСС) была принята как идеология управления, основанная на вовлечении всех сотрудников Банка в постоянное совершенствование нашей работы с применением инструментов бережливого производства. За прошедшие пять лет мы внедрили принципы ПСС в работу ключевых направлений работы Банка, повысив эффективность на 30–50%, а также построили сильнейшую в стране инфраструктуру постоянного совершенствования.

Реализован ряд масштабных проектов:



-  Проведена трансформация работы розничной сети — разработана и внедрена новая ролевая модель работы, внедрены гибкие графики, разработана принципиально новая система мотивации, привязывающая доход сотрудников к результатам продаж и качеству обслуживания. За счет этого мы повысили производительность труда на 50% и существенно улучшили качество нашей работы, в том числе практически избавились от очередей.

-  Оптимизирована работа с предприятиями малого бизнеса — производительность повышена на 40%, за счет высвобождаемого времени введены роли клиентских менеджеров, в задачу которых входит качественное обслуживание клиентов.
-  Стандартизирована и оптимизирована работа бухгалтерских подразделений — разработаны стандарты по каждой осуществляемой операции, внедрен механизм управления нагрузкой сотрудников, система мотивации привязана к производительности труда и качеству совершения операций. За счет этого производительность труда повысилась на 40%, а организация работы наших подразделений бухгалтерии стала лучшей среди крупнейших российских компаний.
-  Оптимизирована работа подразделений ИТ — оптимизирован ряд ключевых процессов разработки и тестирования ПО, в том числе внедрена практика интеграционных релизов. Производительность труда повышена в среднем на 20%.
-  Разработаны и внедрены стандарты работы, а также ведется их постоянное совершенствование в кассово-инкассаторских службах. Принципы ПСС легли в основу нового подхода к совершению внутренних ревизий.
-  С помощью методологии «Сделай сам, шаг за шагом» принципы и инструменты ПСС продолжают повсеместно внедряться в подразделениях, что позволяет коллективам достигать стоящих перед ними задач по росту производительности труда и качеству внутреннего сервиса.




Построена мощная инфраструктура постоянного совершенствования:

-  Мы обучили принципам ПСС более 150 000 сотрудников Банка. Элементы ПСС интегрированы в программы массового обучения, в том числе в программу для новых сотрудников. С 2012 года мы начали проводить обучение по программам «Черный пояс» и «Зеленый пояс» согласно мировым стандартам и уже сертифицировали первых «поясов».




-  Краудсорсинг и инновации становятся стандартами нашей работы. В Банке работают две электронные площадки, позволяющие любому сотруднику принять участие в совершенствовании нашей работы. На одной из них — «Бирже идей» — сотрудники могут подать инициативы по улучшению стандартов нашей работы (всего было подано более 100 000 идей с совокупным эффектом в несколько миллиардов рублей). А на площадке «Идея Сбербанка» проводится обсуждение важных для Банка тем — от подходов к борьбе с очередями до внесения изменений во внутренние нормативные документы Банка (со второй половины 2013 года краудсорсинговая экспертиза ключевых ВНД является обязательной).
-  В Банке работает около 100 лин-лабораторий — подразделений, которые помимо осуществления текущей деятельности разрабатывают и тестируют новые подходы к работе. Сотрудники лин-лабораторий вовлечены во все ключевые проекты по совершенствованию работы Банка.



При этом мы продолжаем работу для достижения ряда принципиально важных для успеха реализации ПСС целей:

-  ПСС востребована, но не повсеместно: реализация происходит очагами, в ряде случаев присутствует эффект затухания активности после первоначального всплеска, успех реализации до сих пор в значительной мере зависит от усилий центральной команды.
-  Не полностью сформировано однозначное понимание, что такое Производственная система и что значит реализовать ее, и, как следствие, активности по реализации не всегда результативны.
-  Нет очевидного ответа на вопрос, зачем ПСС нужна рядовому сотруднику. Зачастую реализация ПСС воспринимается как дополнительная нагрузка или, хуже, как мероприятие по сокращению численности.




## **ГДЕ МЫ ХОТИМ БЫТЬ — ВИДЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ЧЕРЕЗ ПЯТЬ ЛЕТ**

Через пять лет ПСС будет являться повсеместно внедренным подходом к эффективной организации процессов производства продуктов и услуг и станет основой конкурентного преимущества нашего Банка. В целевом состоянии:

-  *Процессы* — вся логика работы Банка будет подчинена максимально качественному и эффективному удовлетворению потребностей наших клиентов.

-  Система управления будет нацелена на достижение целей, анализ причин отклонения от целей и устранение отклонений.
-  Культура будет соответствовать новым ценностям Банка, способствовать командной работе, открытому признанию ошибок как естественного следствия развития и постоянному совершенствованию во всех аспектах работы.

За счет этого мы всегда будем лучше наших конкурентов:

-  в отношении клиентов — мы будем лучше понимать и удовлетворять их потребности;
-  в отношении сотрудников — мы создадим среду, которая будет максимально способствовать развитию профессиональных навыков, самореализации и даст возможности для карьерного роста;
-  в отношении акционеров и руководителей — мы будем постоянно повышать эффективность работы за счет высокой самоотдачи и заинтересованности сотрудников в улучшениях, улучшать качество и скорость управленческих решений и сокращать операционные расходы.




Качественный прорыв по следующим четырем направлениям подтверждает, что мы достигли нашего целевого видения:

1. Все сотрудники Банка позитивно вовлечены в реализацию ПСС. Из текущей ситуации, когда ПСС воспринимается большинством сотрудников как дополнительная нагрузка, мы придем к ситуации, когда невозможно разделить реализацию ПСС и ежедневную работу.
2. Среда в Банке способствует реализации улучшений. Мы перейдем к ситуации, когда выявление и устранение проблем станет делом каждого и будет поощряться, причем каждому сотруднику будет доступна инфраструктура и инструменты для решения проблем.
3. Подготовлена «критическая масса» сотрудников, которые обучены по программам ПСС, соответствующим их роли в Банке, разделяют идеологию и применяют инструменты в ежедневной работе для совершенствования своей работы.

4. *Инновации и краудсорсинг стали естественной частью работы Банка на всех уровнях управления. Из текущей ситуации, когда инновационная активность в Банке сосредоточена вокруг определенного списка тем и подразделений, мы перешли к ситуации, когда «облако знаний» используется для решения подавляющего большинства задач в Банке и является средой общения по актуальным темам, связанным с работой Банка и не только.*

Для осуществления этих задач мы реализуем три масштабных инициативы:



1. *Интегрируем стандарты ПСС в стандарты работы подразделений.*

-  Сформируем единое понимание содержательной части ПСС в модели зрелости, которая подробно описывает каждый из трех модулей ПСС.
-  Введем единую шкалу и инструменты для объективной самооценки текущего уровня развития ПСС в каждом подразделении.
-  Запустим цикл постоянного повышения уровня развития ПСС (определение текущего уровня — формирование целей и планов — реализация — определение текущего уровня и т.д.).




### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 27. СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ ПСС



## 2. Интегрируем принципы ПСС в кадровый цикл Банка.

-  Встроим принципы ПСС в корпоративную модель компетенций с тем, чтобы при принятии кадровых решений учитывались компетенции, связанные с ПСС.
-  Интегрируем принципы и инструменты ПСС в существующие программы обучения Банка и разработаем новые программы обучения для развития необходимых компетенций по ПСС.
-  Введем реализацию значимых улучшений в развитии ПСС как необходимое условие для карьерного продвижения.
-  Создадим программу временной ротации высокопотенциальных сотрудников в подразделения ПСС.




## 3. Разовьем инфраструктуру «распределенного интеллекта».

-  Создадим экспертные сообщества (преимущественно виртуальные) по всем направлениям работы Банка с целью поиска новых идей, решений и обмена опытом по актуальным проблемам.
-  Качественно улучшим функциональность краудсорсинговых платформ, обеспечив их доступность для всех сотрудников, а также повысим удобство и простоту их использования.
-  Создадим базу лучших знаний и практик — обеспечим всем сотрудникам Банка доступ к накопленному опыту и лучшим практикам.


В результате мы сформируем на базе ПСС важнейший фактор конкурентного преимущества Сбербанка: механизм постоянного совершенствования клиентского опыта и повышения эффективности работы.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ГРУППЫ

Реализация стратегических целей возможна только при условии построения эффективной и современной модели управления Группой Сбербанк. Модель управления, отвечающая стоящим перед Сбербанком вызовам, должна обладать следующими основными характеристиками:

-  *Вариативность* — возможность применения различных подходов к управлению для различных типов деятельности в рамках Группы.
-  *Гибкость и динамичность* — возможность оперативного принятия и реализации решений субъектами управления при повышении их полномочий и ответственности.
-  *Эффективность и экономность* — система управления должна отвечать целям Банка по оптимизации расходов.

В рамках следующего этапа развития Сбербанка нам предстоит решить следующие задачи развития системы управления:

-  выделить нескольких уровней корпоративного управления (общегрупповой, страновой, уровень бизнес-единиц, региональный);
-  повысить самостоятельность и ответственность бизнес-единиц при принятии и реализации решений;
-  завершить процесс централизации поддерживающих функций и построения эффективных кросс-территориальных сервисных центров;
-  сформировать эффективную систему управления международными бизнесами Группы;
-  оптимизировать региональную структуру Банка в России на основе принципов стандартизации и повышения эффективности управленческих затрат.

При построении целевой модели управления требуется принимать во внимание, что ее внедрение возможно только при успешном функционировании необходимой поддерживающей инфраструктуры, в частности системы планирования и управления эффективностью деятельности, системы управленческой информации, а также стандартов деятельности бизнес-единиц.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ



# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Реализация Стратегии будет осуществляться при полной интеграции предусмотренных в ее рамках мероприятий во все управленческие процессы и системы Банка: бизнес-планирование, проектное управление, системы мотивации и управления эффективностью деятельности руководителей. Постоянный фокус на достижении запланированных результатов и проверка соответствия полученных результатов плановым будут также обеспечены за счет дополнительных процедур мониторинга и актуализации.

Для реализации и достижения целей Стратегии разработан набор стратегических инициатив. Для всех стратегических инициатив устанавливается сквозная приоритезация, которая определяет порядок выделения ресурсов, мониторинга и контроля за их реализацией, последовательность и сроки реализации, в результате чего формируются «дорожные карты» реализации стратегий блоков и Банка в целом. Данный набор инициатив будет являться основой для формирования портфеля проектов Банка, а КПЭ и ключевые вехи проектов и программ будут включены в систему мотивации и оценки результатов деятельности соответствующих руководителей Банка.

Мониторинг реализации Стратегии в целом, а также ее актуализация будут осуществляться в рамках процедуры бизнес-планирования. Также на ежемесячной основе будет проводиться мониторинг состояния портфеля проектов и программ Банка. На каждый календарный год Правлением будет определяться 10 наиболее приоритетных программ в рамках Стратегии, которые будут являться предметом особого внимания Правления и ежеквартально рассматриваться на его заседаниях. По результатам мониторинга в случае необходимости будут приниматься решения об актуализации и внесении корректировок в соответствующие планы проектов.

\* \* \*

*Мы верим в миссию Сбербанка. Она нас вдохновляет. Нам предстоит пройти большой, непростой, но очень интересный путь. Мы приглашаем вас пройти его вместе с нами!*