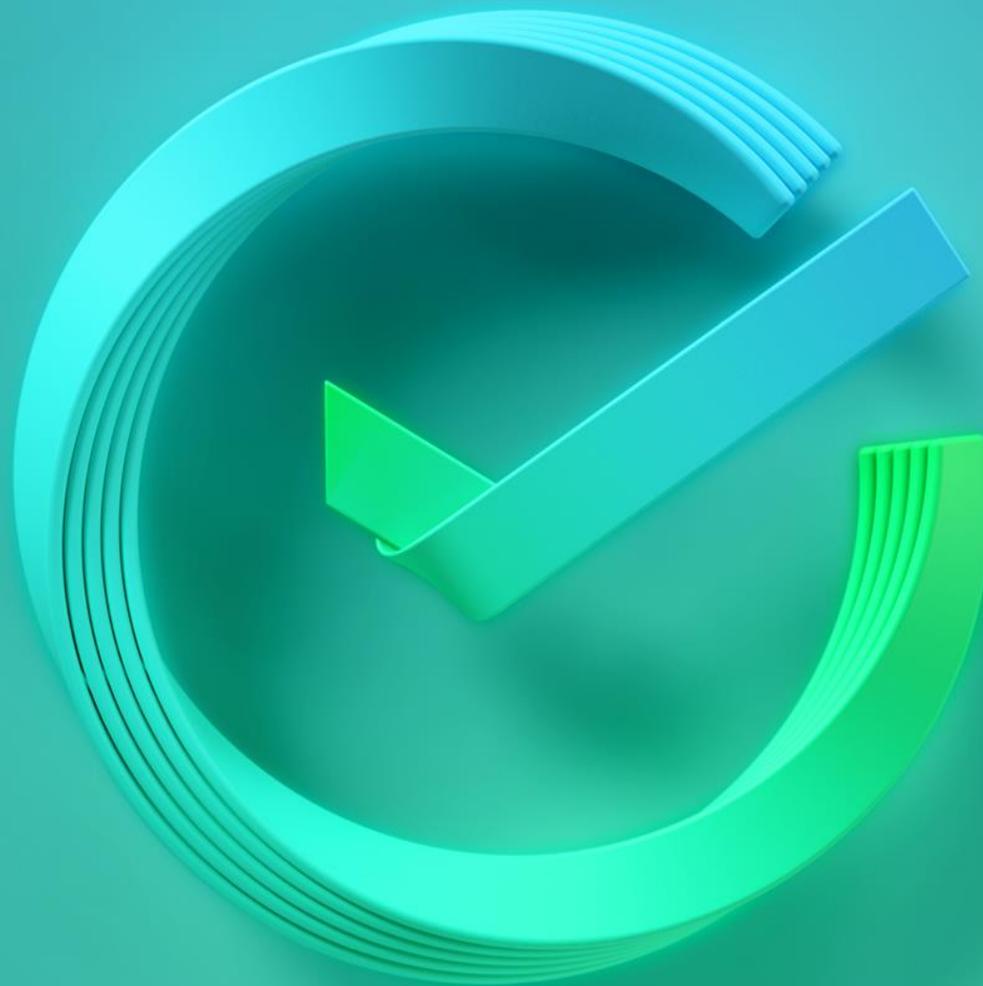


Презентация Стратегии 2023

30.11 – 01.12.2020



Ограничение ответственности

Настоящая презентация подготовлена ПАО «Сбербанк России» («Банк»), и включенные в нее данные не подвергались независимой проверке. Настоящая презентация не представляет собой ни полностью, ни частично предложение о продаже или выпуске, приглашение к направлению предложений о продаже или выпуске или рекомендацию в отношении покупки, подписки, гарантии размещения или иного приобретения каких-либо акций Банка или любого участника группы Банка или каких-либо ценных бумаг, представляющих такие акции, или каких-либо иных ценных бумаг указанных лиц, и её не следует толковать в качестве такового или таковой, и ни настоящая презентация или какая-либо ее часть, ни сам факт ее представления или распространения не являются основанием для какого-либо контракта, обязательства или инвестиционного решения, и на них не следует полагаться в связи с каким-либо контрактом, обязательством или инвестиционным решением. Информация, включенная в настоящую презентацию, является конфиденциальной и предоставляется вам исключительно для ознакомления и не подлежит воспроизведению, передаче или дальнейшему распространению каким-либо иным лицам или полной или частичной публикации для каких-либо целей.

Настоящая презентация не является предложением ценных бумаг для продажи в США. Банк не регистрировал и не намерен осуществлять регистрацию каких-либо своих акций или иных ценных бумаг, представляющих такие акции, в США или проводить публичное предложение каких-либо ценных бумаг в США. Акции или иные ценные бумаги, представляющие акции, не могут предлагаться или продаваться в США кроме как на основании исключения из требований по регистрации согласно Закону о ценных бумагах от 1933 г. или по сделке, на которую не распространяются требования Закона о ценных бумагах от 1933 г.

Настоящая презентация направляется и предназначена только: (А) лицам в странах, входящих в Европейскую экономическую зону (кроме Великобритании), которые являются «квалифицированными инвесторами» в значении Статьи 2(1)(е) Директивы о проспектах эмиссии (Директива 2003/71/ЕС) («Квалифицированные инвесторы»); (В) Квалифицированным инвесторам в Великобритании, которые являются инвестиционными профессионалами, подпадающими под действие Статьи 19(5) Приказа 2005 г. (о финансовой рекламе), принятого на основании Закона «О финансовых услугах и рынках» 2000 г. («Приказ»), и/или компаниям, имеющим высокий уровень чистых активов, и иным лицам, подпадающим под действие Статьи 49(2)(а) по (d) Приказа, которым такая презентация может быть направлена на законных основаниях; и (С) иным лицам, которым настоящая презентация может быть направлена и для которых она может быть предназначена в соответствии с применимым законодательством (все такие лица, перечисленные в подпунктах с (А) по (С) выше по тексту, взятые вместе, далее именуются – «соответствующие лица»). Акции или иные ценные бумаги, представляющие акции, предоставляются только соответствующим лицам, и любые приглашение к направлению предложений, предложения или договоры о подписке, покупке или ином приобретении таких ценных бумаг могут направляться и заключаться только с соответствующими лицами. Лицо, не являющееся соответствующим лицом, не должно совершать каких-либо действий, полагаясь на настоящую презентацию или какую-либо ее часть.

Настоящая презентация не представляет собой предложение или приглашение к направлению предложений покупки, продажи, обмена или передачи ценных бумаг в России или в пользу или в интересах российских лиц, и не является рекламой ценных бумаг в России. Никакие из иностранных ценных бумаг, представляющие акции, не были и не будут зарегистрированы в России и не были и не будут допущены к размещению и/или публичному обращению в России. «Размещение» или «обращение» в России иностранных ценных бумаг, представляющих акции, не предусматривается, за исключением случаев, когда это разрешено российским законодательством.

Информация, приведенная в настоящей презентации, или озвученная в устных сообщениях руководства Банка, может содержать заявления прогнозного характера. Заявления прогнозного характера могут быть сделаны в отношении любых фактов, исключая факты, отнесенные к прошлым периодам, а также включать заявления касательно намерений, убеждений и текущих ожиданий Банка в отношении, помимо прочего, результатов деятельности Банка, его финансового положения, ликвидности, перспектив, роста, целевых показателей, стратегии и отрасли, в которой Банк ведет свою деятельность. По своей сути заявления прогнозного характера связаны с рисками и неопределенностями, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут произойти или не произойти в будущем. Банк предупреждает вас, что заявления прогнозного характера не являются гарантией будущих показателей, и фактические результаты деятельности Банка, его финансовое положение, ликвидность и события в отрасли, в которой Банк осуществляет свою деятельность, могут существенно образом отличаться от прямо выраженных или подразумеваемых в таких заявлениях прогнозного характера, приведенных в настоящей презентации или озвученных в устных заявлениях руководства Банка. Кроме того, даже если фактические результаты деятельности, финансовое положение, ликвидность и события в отрасли, в которой Банк осуществляет свою деятельность, будут соответствовать заявлениям прогнозного характера, приведенным в настоящей презентации или озвученным в устных заявлениях, эти результаты или события не могут рассматриваться в качестве показателя результатов деятельности и возможных событий в будущем.

Информация и мнения, приведенные в настоящей презентации или в устных заявлениях руководства Банка, предоставляются по состоянию на дату настоящей презентации и могут быть изменены без предварительного уведомления. На информацию, включенную в настоящую презентацию, и в устные заявления руководства Банка, а также на ее полноту для каких-либо целей полагаться не следует. Ни Банк, ни его дочерние общества, ни их соответствующие консультанты, должностные лица, сотрудники или агенты не предоставляют каких-либо заверений или гарантий в отношении точности информации или мнений или каких-либо убытков, возникших каким бы то ни было образом, прямо или косвенно, в результате использования настоящей презентации или ее содержания.

Настоящая презентация не адресована и не предназначена для распространения или использования каким-либо лицом или организацией, которое является гражданином или резидентом или находится в каком-либо месте, государстве, стране или иной юрисдикции, где такое распространение, публикация или использование противоречат требованиям законодательства или где для этого в любой такой юрисдикции необходима регистрация или лицензия.

Вы не должны хранить копии настоящей презентации.

Изучая настоящую презентацию, вы подтверждаете согласие с вышеуказанными положениями и обязуетесь их соблюдать.

СОДЕРЖАНИЕ



01
**Стратегия 2020
результаты**

02
Контекст
и тренды

03
Стратегия
2023



Стратегия 2020 успешно реализована



Лучший клиентский опыт

Финансовые услуги

Более 98 млн ФЛ

2.7 млн ЮЛ

Лидер в области цифровых сервисов и продаж

Сохранение долей рынков

Нефинансовых услуги

Мы удовлетворяем большинство клиентских потребностей

Активный рост



Технологическое лидерство

Успешно разработана новая ИТ платформа, началась миграция бизнеса

Надежность = 99.99%

0 потерь, **0** простоев

Платформы ИИ запущены и обеспечивают значительный дополнительный доход и экономию затрат



Эффективные команды

84% сотрудников гордятся работой в Сбере

Топ-5 работодатель в ИТ

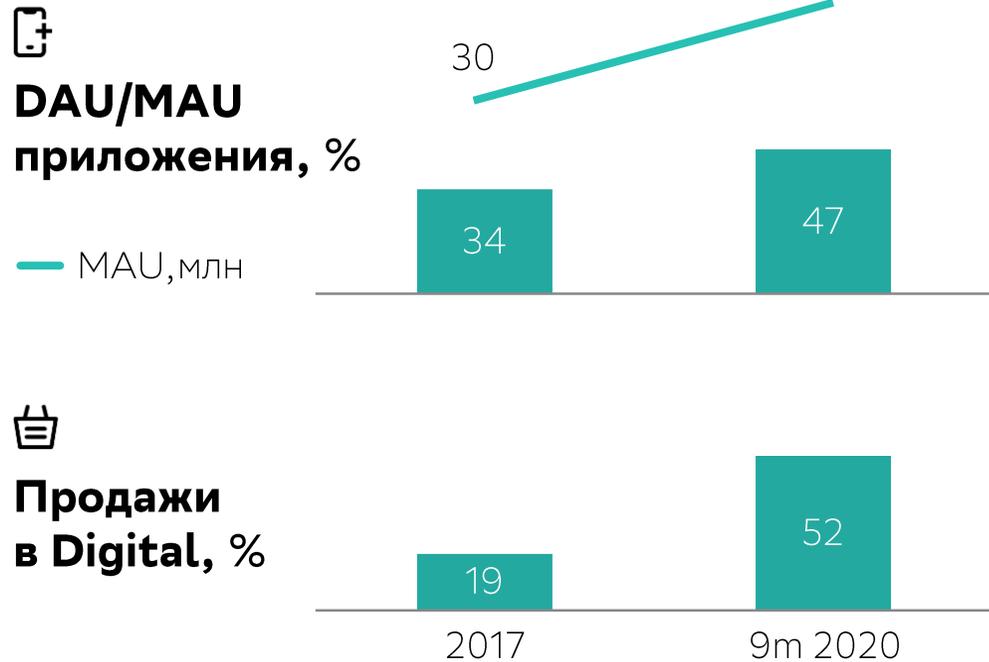
>80% сервисов доступны в телефоне

100% ЦА в Agile

Запущена **Платформа HR**

Мы демонстрируем значительные результаты по улучшению клиентского опыта как для ФЛ, так и для ЮЛ

B2C Фокус на цифровую трансформацию



B2B Фокус на рост клиентской базы



Мы выполняем свои финансовые цели, но пандемия внесла свои коррективы



Цель
Стратегии 2020

20%

1 000
За 3 года

СОДЕРЖАНИЕ



01

Стратегия
2020
результаты

02

**Контекст
и тренды**

03

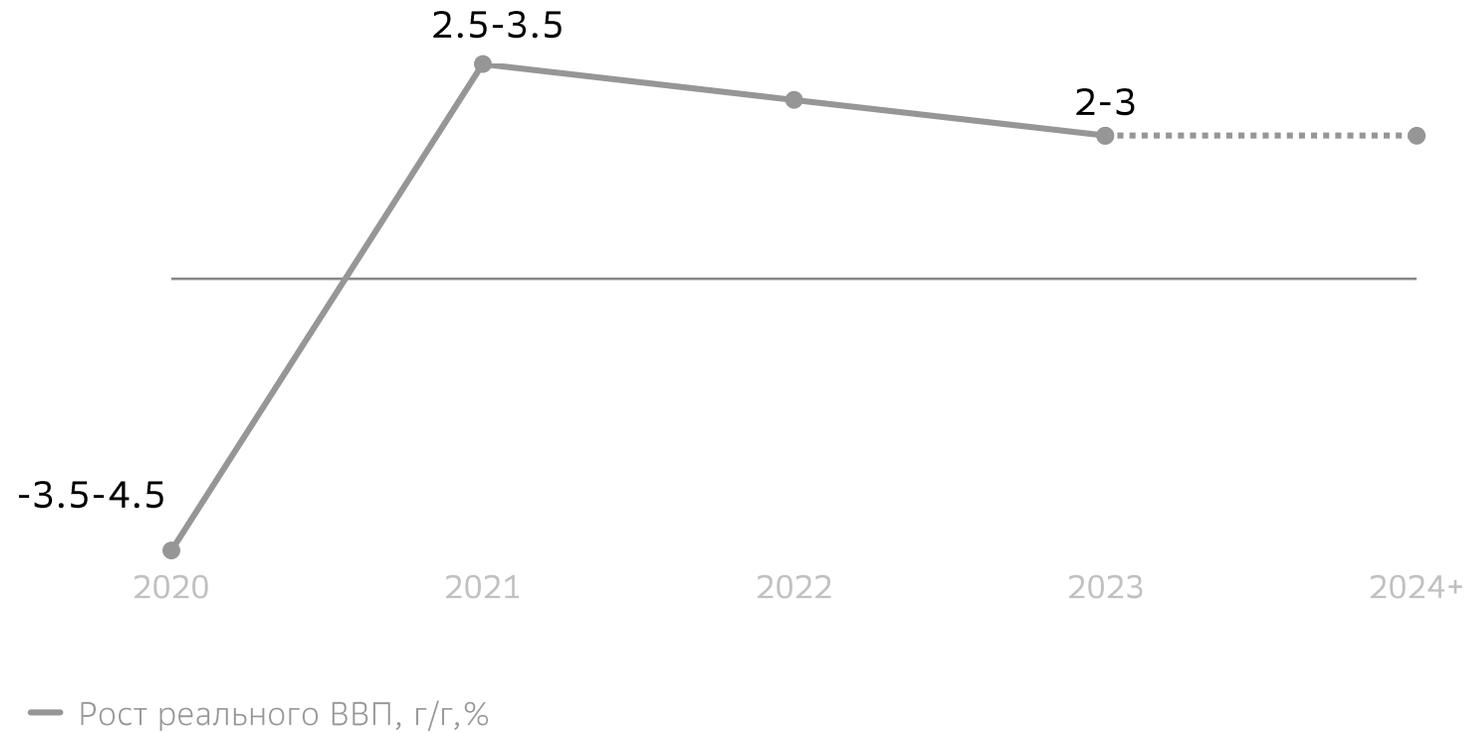
Стратегия
2023



После восстановления в 2021 году ожидается стабильный экономический рост (2-3%)



Макроэкономический прогноз, %



Российский банковский сектор сохраняет привлекательность, и мы будем удерживать свои рыночные доли

CAGR 2023/20

 **Кредиты**

 **Депозиты**

 **ФЛ**

10-12%

5-7%

 **ЮЛ**

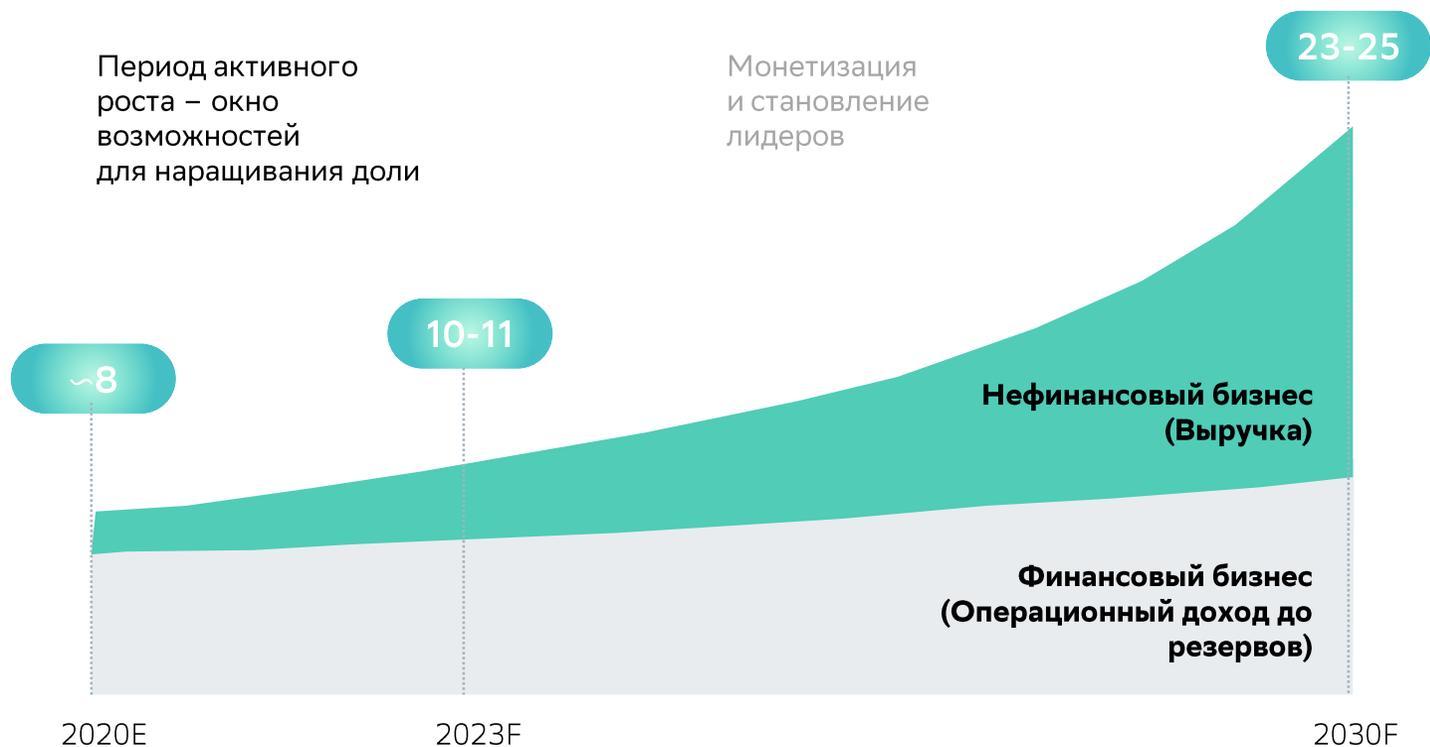
5-7%

8-10%

Уникальные возможности для развития нефинансовых сервисов на горизонте 2030 года



Размер целевого рынка Сбера, трлн руб.



СОДЕРЖАНИЕ



01

Стратегия
2020
результаты

02

Контекст
и тренды

03

**Стратегия
2023**



Главная цель 2023

**Сбер - доверенный помощник
и навигатор в стремительно
меняющемся мире:**

мы помогаем людям, бизнесу
и стране стабильно
развиваться



Видение: интеграция потребностей людей, бизнеса и страны технологиями и решениями Экосистемы Сбер



Помогаем нашим клиентам и стране стабильно развиваться

Люди

Помощник и навигатор в стремительно меняющемся мире. Оптимизируем:

- Платежи
- Время
- Энергия

Страна

Движок экономического роста –связываем потребности человека, бизнеса и государства

- Способствуем благополучию населения
- Развиваем МСБ
- Ускоряем цифровизацию, трансформируем отрасли
- Поддерживаем образование и науку

Бизнес

Мы являемся партнером для ведения и роста бизнеса:

- Растим доходы
- Сокращаем расходы
- Защищаем от рисков
- Партнер по цифровой трансформации

Реализация принципов ESG для всех групп стейкхолдеров

На основе нашей команды, Платформы, ИИ и Кибербезопасности

Интегрированная бизнес-модель B2C2B2G



Реализация принципов ESG для всех групп стейкхолдеров

На основе нашей команды, Платформы, ИИ и Кибербезопасности

В2С: Становимся помощником в меняющемся мире

Примеры продуктов

Оптимизация кошелька клиента

«Массовые» инвестиции»
(в т.ч. персональные инвестиционные планы)

PFM – умный финансовый помощник

Кредитный потенциал – расширение кошелька клиента

Страхование (здоровье, авто, др.)

Удобные и быстрые платежи

SberPay, QR, биометрия
оплата без карты из цифрового кошелька

Отраслевые решения
(транспорт и ЖКХ)

Зачисления в течение всей жизни – **от зарплаты до пенсии**

Встраивание нефинансовых сервисов в финансовые

ДомКлик – витрина, онлайн ипотека, trade-in

Развлечения, доставка еды, мобильность, др.

Объединяющие элементы /SberPrime /SberProfile /SberID /SberNBA/Ads /Sber 247

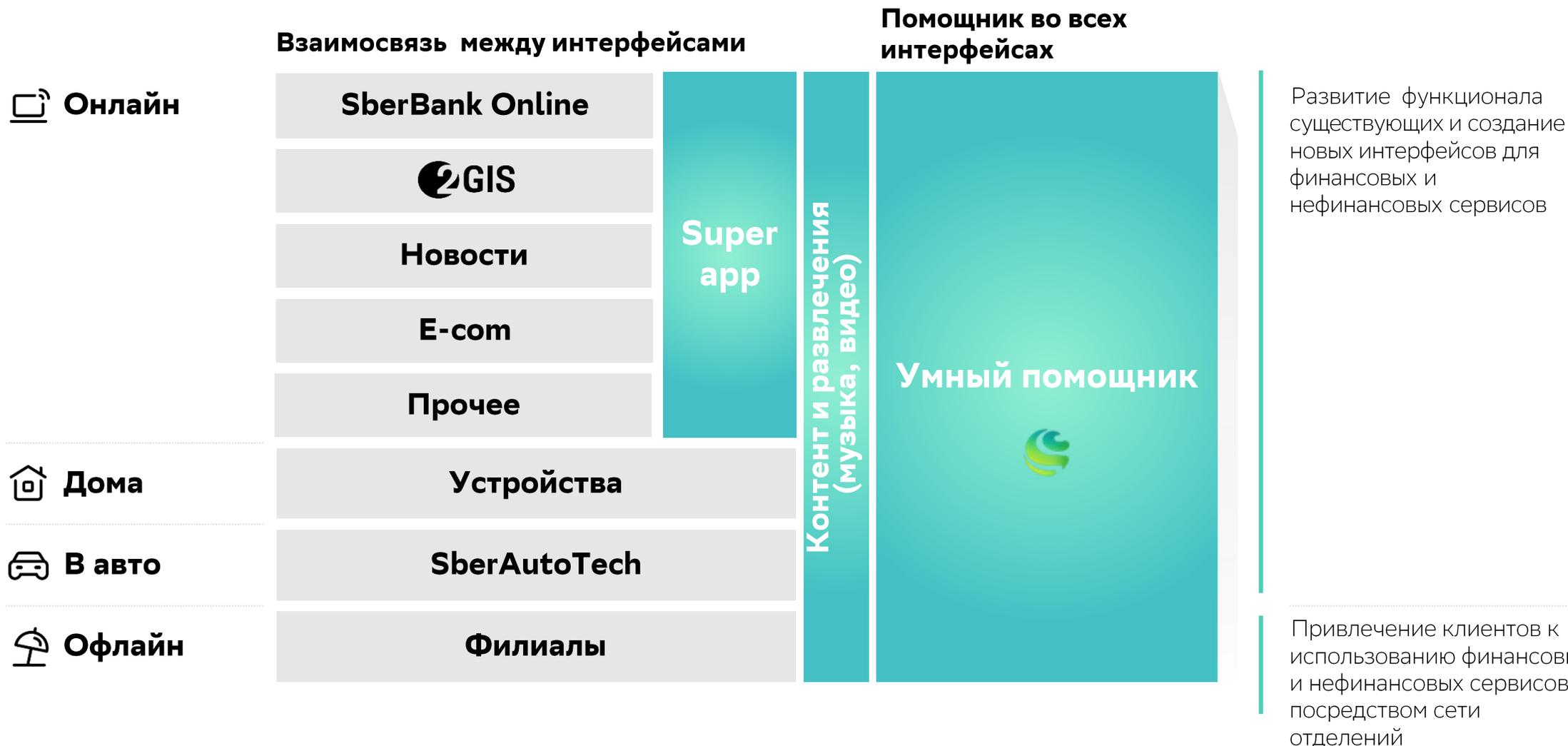
Цели 2023

Сохранение текущей доли рынка финансовых услуг

>10 млн – подписчиков СберПрайм



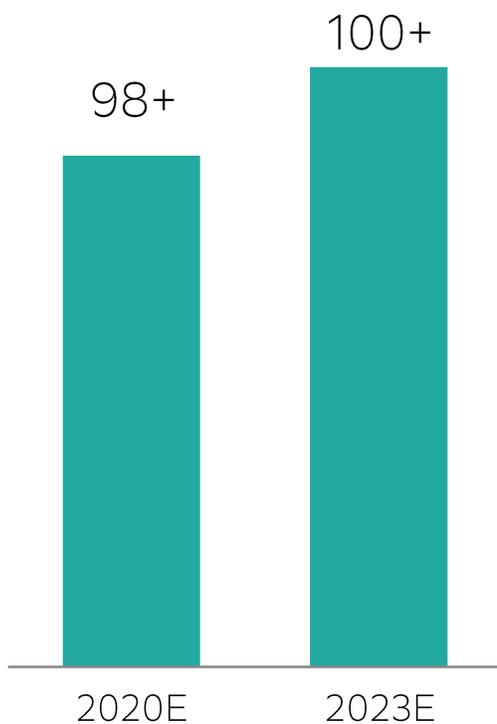
В2С: Мы создаем межотраслевые интерфейсы для увеличения кросс-продаж



В2С: Мы выделяем ряд ключевых зон роста



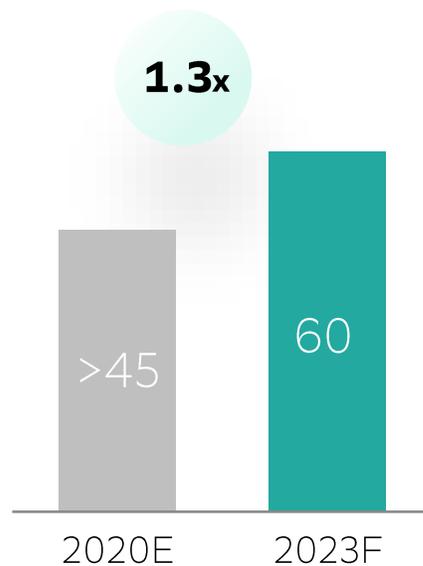
Количество ФЛ,
млн



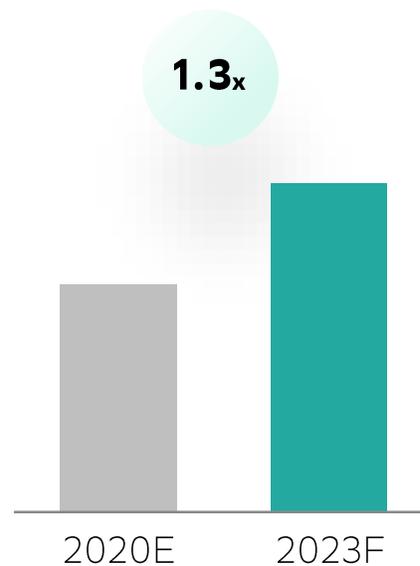
Зоны для развития

Безналичный оборот ФЛ

включая эквайринг, оборот по картам в POS-терминалах других банков, платежи, P2P-переводы/трлн руб.

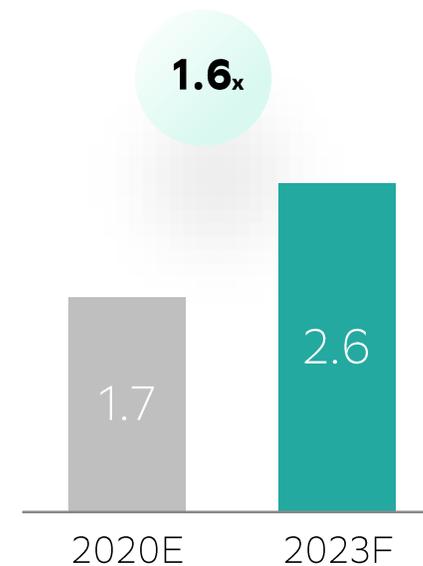


Рыночный портфель ипотеки



Активы под управлением

трлн руб.





В2В: Поддерживаем рост бизнеса, развивая финансовые и комплементарные нефинансовые сервисы экосистемы

Ключевые направления

Партнер роста No.1

Примеры продуктов

Увеличение дохода клиентов

SberConnect – подключение к маркетплейсам

SberTarget, SberMarketing - аналитика

CRM+

SmartMarket

Сокращение расходов клиентов

Более 100 решений компаний партнеров
СберРешения, Бизон, Деловая среда, др.

SberCloud

Платформа Интегратор

Рабочее пространство

Промышленные приложения

Транзакционный и финансовый партнер

Дреам-кредитование

Инвестиции

Платежи (Интеграция в ERP, FinLine и т.д.)

Объединяющие элементы /SberBusinessProfile /SberBusinessID /Sber 247B2B

Цели 2023

Сохранение текущей доли рынка финансовых услуг

Увеличение доли рынка текущих счетов ЮЛ

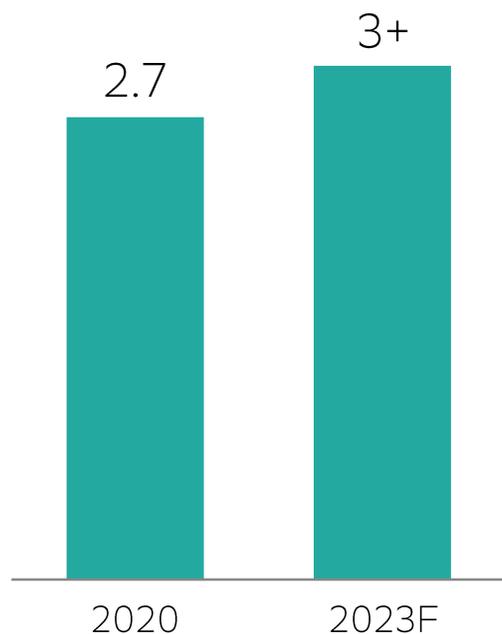
90% решений по кредитам на основе ИИ



B2B: Рост числа клиентов и оборота транзакций за счет развития экосистемы



Клиенты ЮЛ, млн



150+ тыс.

НОВЫХ КЛИЕНТОВ,
ПРИВЛЕЧЕННЫХ ИЗ ЭКОСИСТЕМЫ

x2

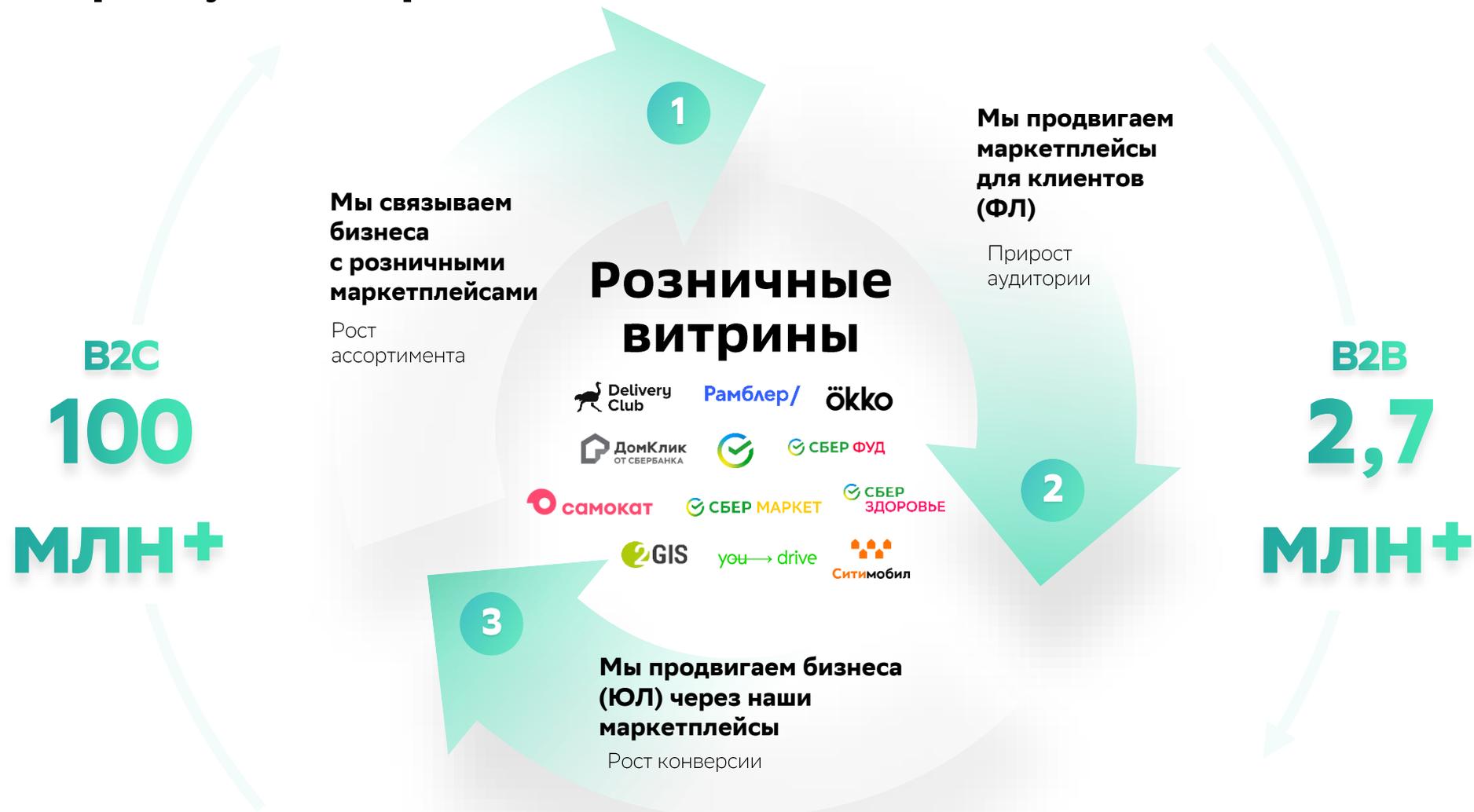
ПРИБЫЛЬ ОТ КЛИЕНТОВ,
ПРИВЛЕЧЕННЫХ ИЗ
ЭКОСИСТЕМЫ

Зона для развития

Оборот транзакций
ЮЛ 2023, трлн руб.

>150

В2С2В2G: Интеграция ФЛ и ЮЛ через розничные маркетплейсы и агрегаторы лучших предложений



B2C2B2G: Рынок электронной коммерции в России еще не развит – это ключевая возможность на ближайшие 3 года

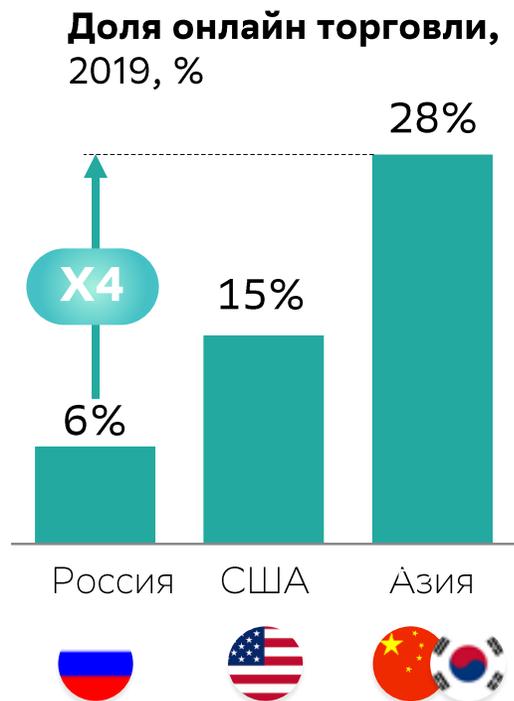
Рынок электронной коммерции в России еще не развит

 **4,000**
млрд руб.

Объем рынка в РФ в 2023¹

 **~20-30 %**

Ожидаемые темпы роста к 2023



Развитие электронной коммерции важно для экономического роста страны

 **Снижение издержек** для покупателя и производителя и **уменьшение количества посредников**

 Стимулирование роста ВВП **за счет увеличения доли МСБ** в экономике

 **Снижение доли теневой экономики** за счет прозрачной системы оплаты и отчетности



В2С2В2G: Объединение потребностей ФЛ и ЮЛ на базе финансового бизнеса Сбербанка

Для ФЛ

Для ЮЛ

Электронная торговля

Купи/продай на СБЕРЕ

- Любое предложение по выгодной цене
- Быстрая и удобная доставка

Здраво-охранение

Лечись/лечи со СБЕРом

- Нужный доктор всегда доступен
 - Медицинский контент
 - Профилактика и ЗОЖ
- ↑ Качество жизни

Образование

Учись/учи на СБЕРЕ

- Персонализированный контент
- Обучение на протяжении всей жизни



СБЕР МАРКЕТ

самокат GIS

Аптека
3p marketplace
SberConnect

СБЕР ЛОГИСТИКА

СБЕР ЗДОРОВЬЕ

Телемед
Медкарта

СберКласс
СберОбразование
Штат Школа
Навыки Информация
Платформа для ВУЗов

- Рынок сбыта
 - Цифровизация бизнеса/процессов
 - Оптимизация маркетинга
- ↑ Рост спроса/выручки

- Утилизация инфраструктуры и оптимизация времени врача
- Доступ клиник к клиентской базе Сбера
- Цифровизация бэк-офиса

- Цифровизация процессов и образовательных программ
- Образовательный контент

Технологии поддерживают развитие новых продуктов стратегии

ИТ как услуга

Платформа

- Миграция ключевых бизнесов на платформу
- Инструменты проверки гипотез
- Минимум кода (low-code) – ускорение скорости разработки
- Надежность и автоматизированные операции
- **Масштабирование объединяющих элементов Экосистемы**

Данные

- Обработка больших данных в реальном времени
- Снижение стоимости хранения данных
- Лучшая рекомендательная система

Инфраструктура

- Перевод мощностей на программную конфигурацию (Software-Defined Everything)
- Повышение утилизации на уровень бенчмарков

Кибербезопасность

ИТ как бизнес

Облако

- Создание лидера на рынке облачных решений
- AI Cloud: AI-Suite - единая среда разработки ИИ-решений от создания и тестирования до внедрения

Виртуальный помощник и умные устройства

- Виртуальные помощники – уникальный опыт взаимодействия (голос, текст, жесты)
- Умные устройства с интеграцией виртуальных помощников
- SmartMarket – новый доступ к экосистеме Сбера для разработчиков и бизнеса

Цели 2023

80% ИТ-ландшафта Банка в целевом состоянии

↓ **В 4** раза ниже стоимость хранения данных

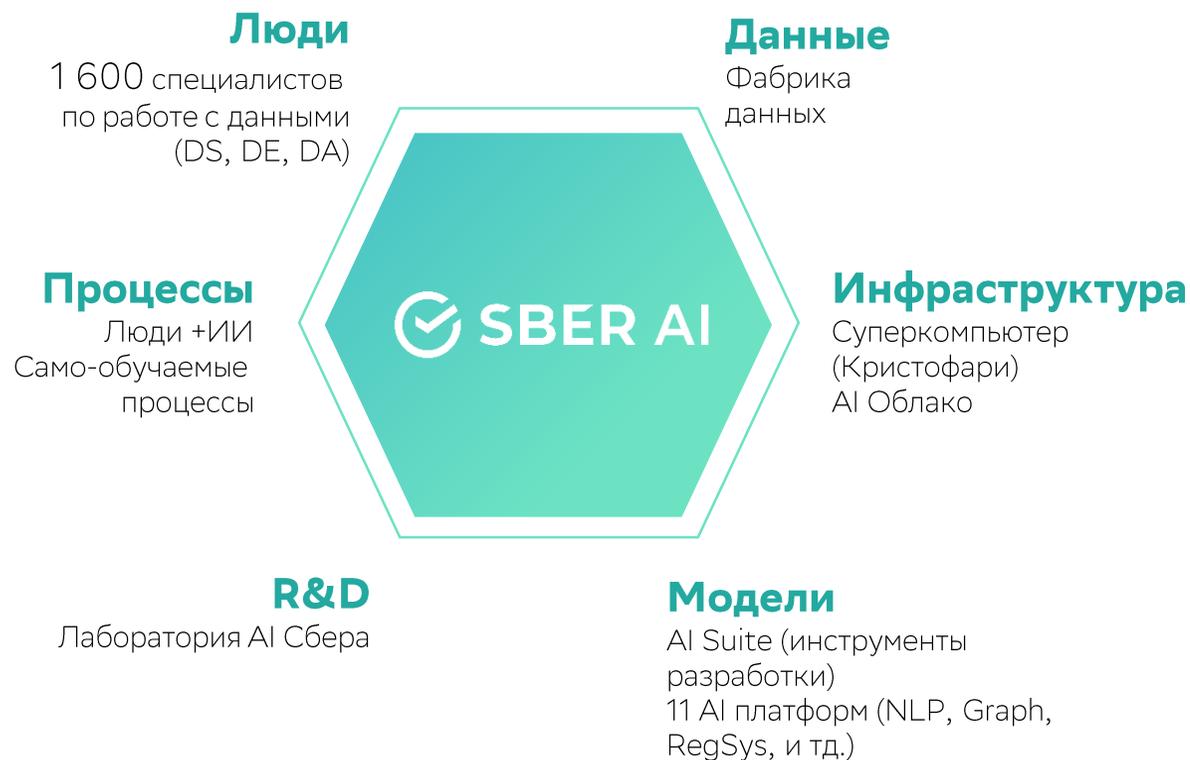
TOP-2 на рынке IaaS & PaaS

50 МЛН ежемесячных пользователей виртуального помощника

0 рублей – сумма потерь от киберугроз

Внедрение искусственного интеллекта – критически важное условие для роста эффективности Сбера

Сбер становится AI-native



ИИ принесет значительный эффект к 2023 году

Рост эффективности ~100%
Рутинных процессов на основе ИИ

Финансовый результат ~360 Млрд руб
Вклад ИИ

ИИ для общества 100%
Социально ответственный ИИ

Мы продолжим развивать и укреплять нашу команду

Развиваем лучшие команды, которые строят лучшую экосистему для страны

Эффективные команды

- Нанимаем лучших
- Долгосрочная мотивация
- Сотрудничество с ВУЗами и школами

Обучение и развитие

- Персонализированное обучение
- Фабрика образовательного контента

Гибкость и культура

- Культура ответственности и результата
- Экономическая мотивация
- Экспертные треки
- Гибкие форматы работы

HR Tech

- HR платформа
- AI-инструменты

Цели 2023

Значительное сокращение времени на поиск специалистов по ИТ и данным

40% вакансий по дефицитным специальностям закрыты внутренними кандидатами

75% MAU

Платформы HR Сбера (среди пользователей с доступом к кадровой платформе)

85% Платформа HR
Индекс удовлетворенности клиента

Мы выведем ESG-повестку на национальный уровень

E Экология

Наша работа по защите окружающей среды

- **«Зеленая»** концепция офиса
- **Сокращение бумажного документооборота** на **30%** в год
- **40%** – доля перерабатываемых отходов
- **30%** – доля «зеленой» энергии в общем потреблении
- **100%** корпоративных закупок **соответствуют ESG**

Расчет и сокращение выбросов CO₂

S Социально-культурный

Для сотрудников

- Равные возможности, доступная инклюзивная среда
- Гибкие форматы работы
- Вовлеченность сотрудников на высоком уровне
- Волонтерство

Для клиентов и для страны

- Поддержка малого и микро- бизнеса
- Развитие национального благосостояния с помощью финансовых и инвестиционных услуг СБЕРа
- Повышение доступности технологий в области здравоохранения и образования

G Руководство

- Принципы и структура **управления на основе ESG**
- 100% оценка новых кредитов на основе ESG
- Участие в **глобальных инициативах ESG**
 - Принципы ответственного ведения банковской деятельности
 - Глобальный договор ООН по устойчивому развитию

Мы начинаем не с нуля



Успешный опыт цифровизации бизнеса и поведения клиентов

Доверие клиентов ФЛ и ЮЛ по всей стране, цифровизовавших свои платежи и банкинг по всей стране



Крупнейшая клиентская база ФЛ и ЮЛ

Более 98 млн ФЛ и 2,7 млн ЮЛ уже являются нашими клиентами и их можно привлечь на платформу



Офлайн инфраструктура по всей стране

Около 14 тысяч точек контакта в большинстве населенных пунктов и СберЛогистика для доставки «последней мили»



Возможности инвестировать

Инвестиционные ресурсы банка для создания федеральной инфраструктуры (логистика и фулфиллмент)



Имидж стабильного и надежного игрока

Образ стабильной и надежной компании для привлечения клиентов всех сегментов



Уникальные данные о клиентах

Доступ к данным чеков и другим ценным данным о клиентах

Ключевые цели стратегии 2023: финансовые метрики Группы

2023

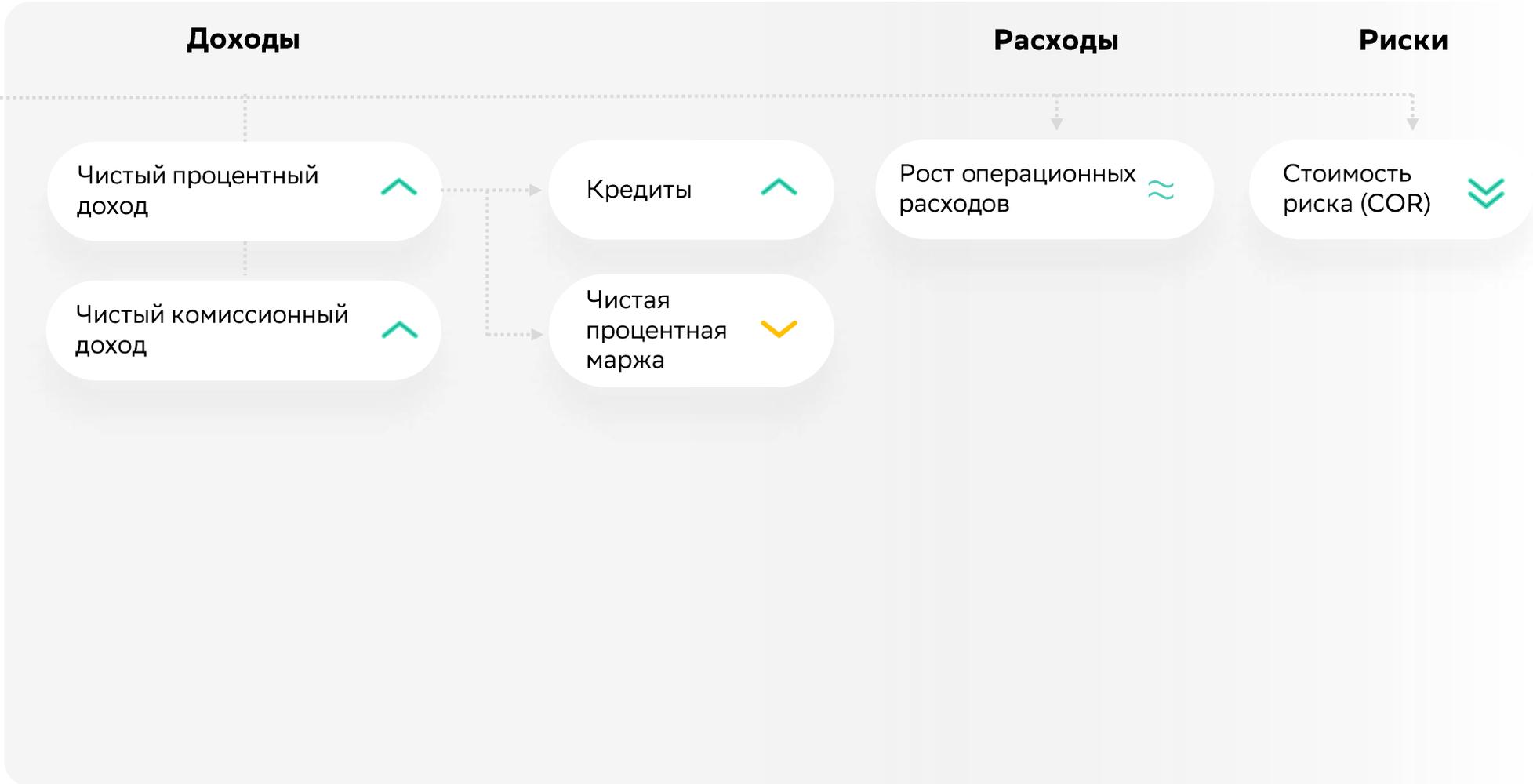
✓ Рентабельность капитала, %	>17%
✓ GAGR выручки нефинансовых сервисов, %	>100%
✓ Уровень дивидендных выплат, %	50% ¹
✓ Достаточность базового капитала (СЕТ1)	>12.5%
✓ Доля на рынке финансовых услуг	Сохранение на текущем уровне

Высокий уровень дисциплины в управлении расходами и рисками

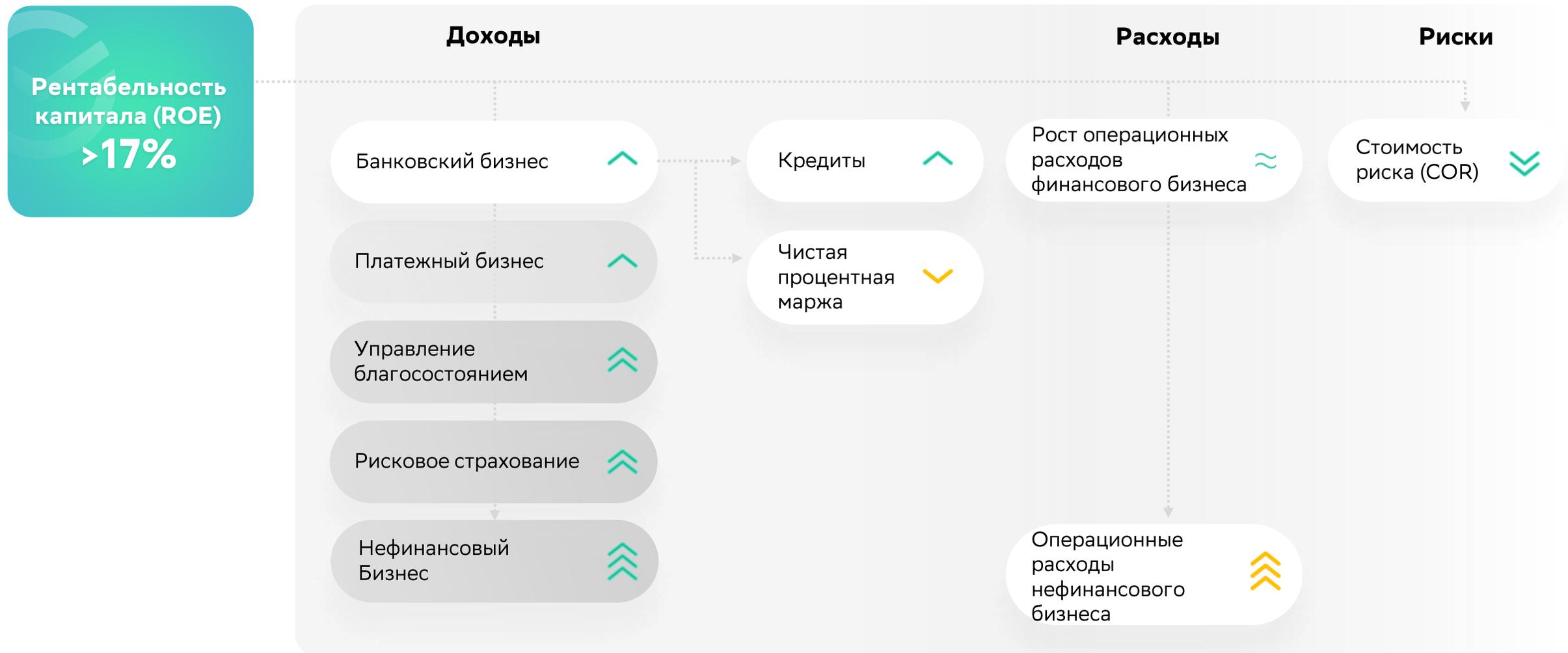
1 – при условии выполнения цели по достаточности базового капитала (СЕТ1)

Как мы могли бы показать Группу раньше...

Рентабельность
капитала (ROE)
>17%



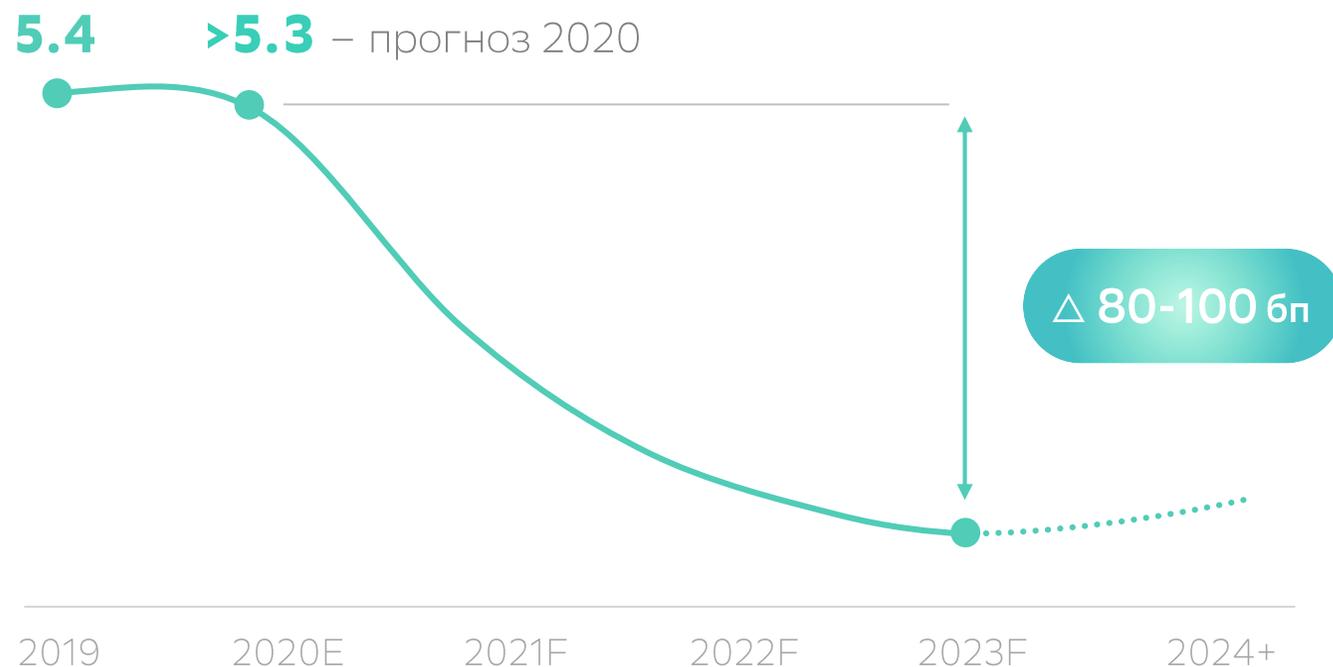
...Как мы смотрим на группу сейчас



Банковский бизнес: снижение процентной маржи...

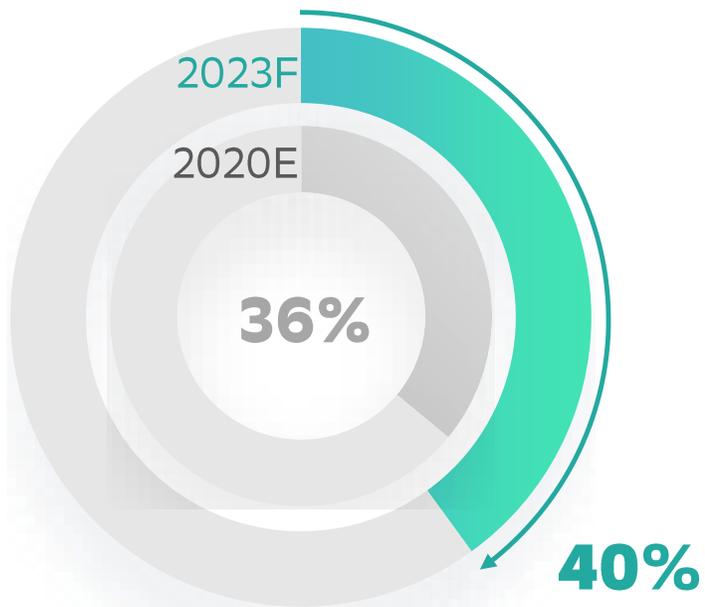


Чистая
процентная
маржа, %

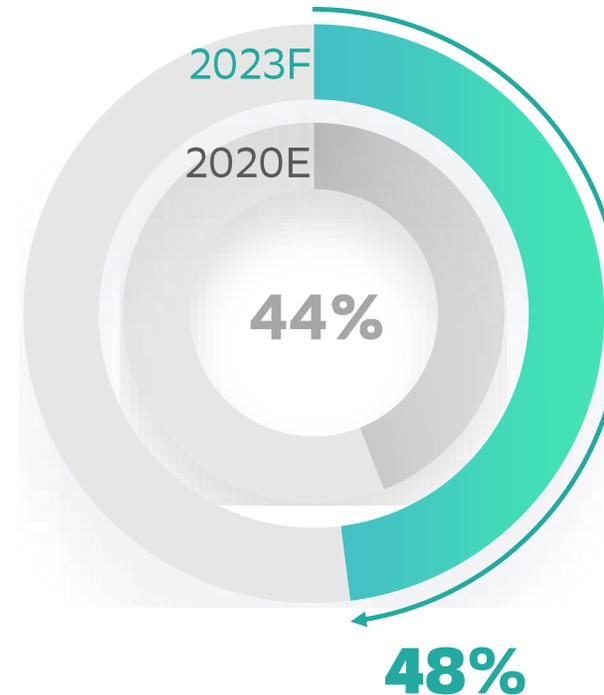


... будет смягчено за счет оптимизации структуры баланса

 Доля розничных кредитов в кредитном портфеле, %



 Доля текущих счетов в средствах клиентов, %



Рост других направлений финансового бизнеса

Операционный доход от
платежного бизнеса,
млрд руб.



Операционный доход от
управления благосостоянием,
млрд руб.



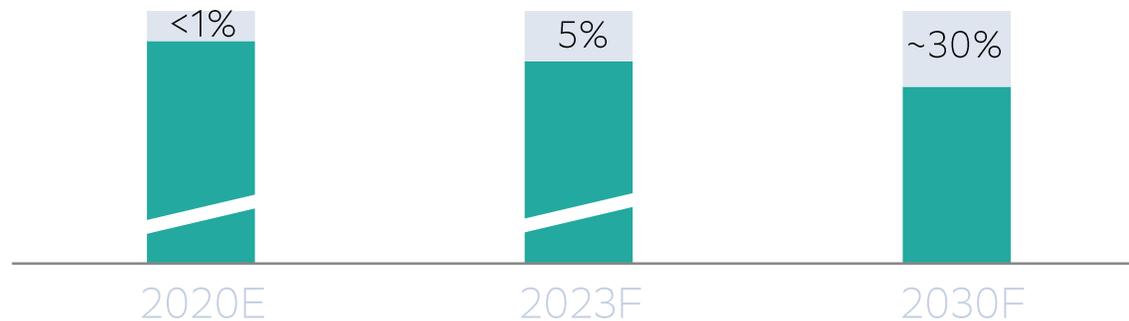
Операционный доход от
рискового страхования,
млрд руб.



Рост доли нефинансовых сервисов

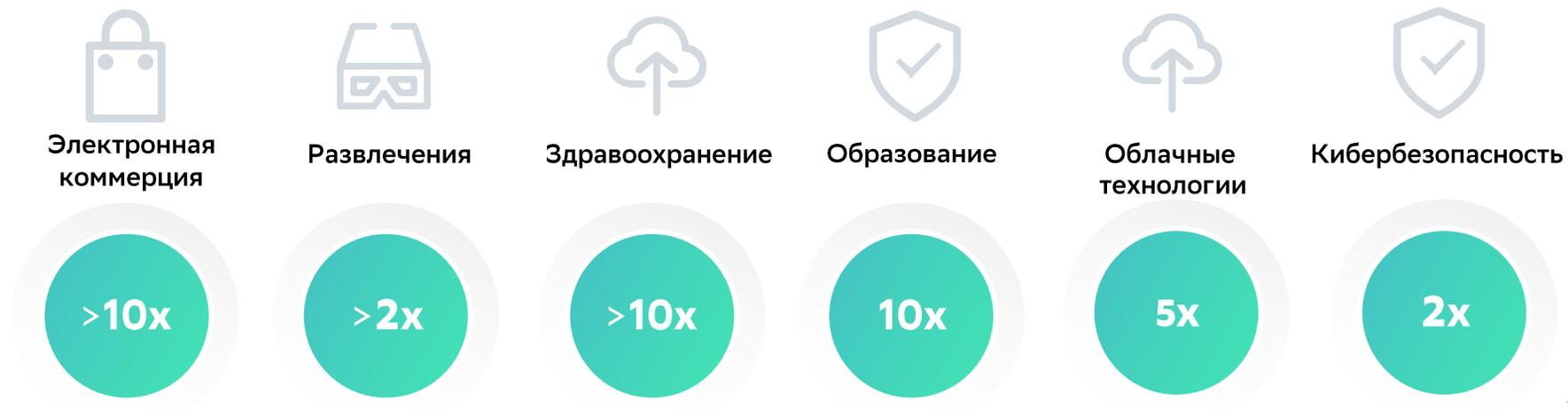
Структура операционного дохода до резервов

- ★ Нефинансовый бизнес
- 🏢 Финансовый бизнес



Рост выручки в ключевых нефинансовых направлениях

Рост за 3 года (2023/2020)



Умеренный рост операционных расходов финансового бизнеса

CAGR опер. расходов
Группы 2023/20

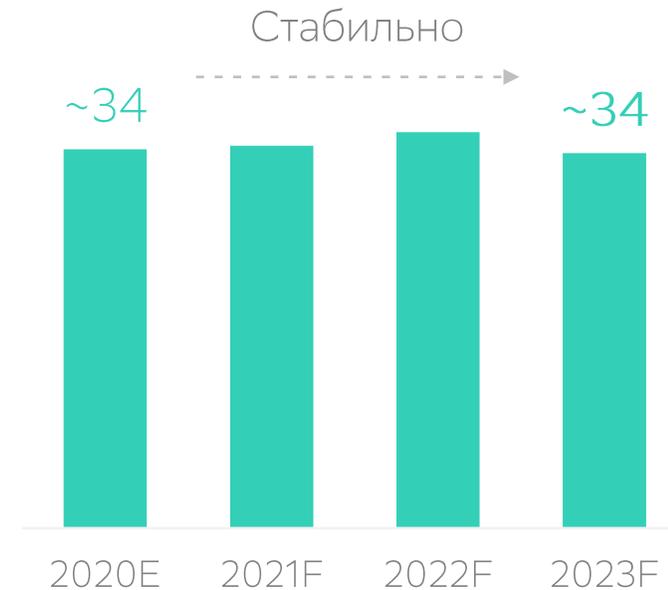
9%

CAGR опер. расходов
финансового бизнеса
2023/20

5%

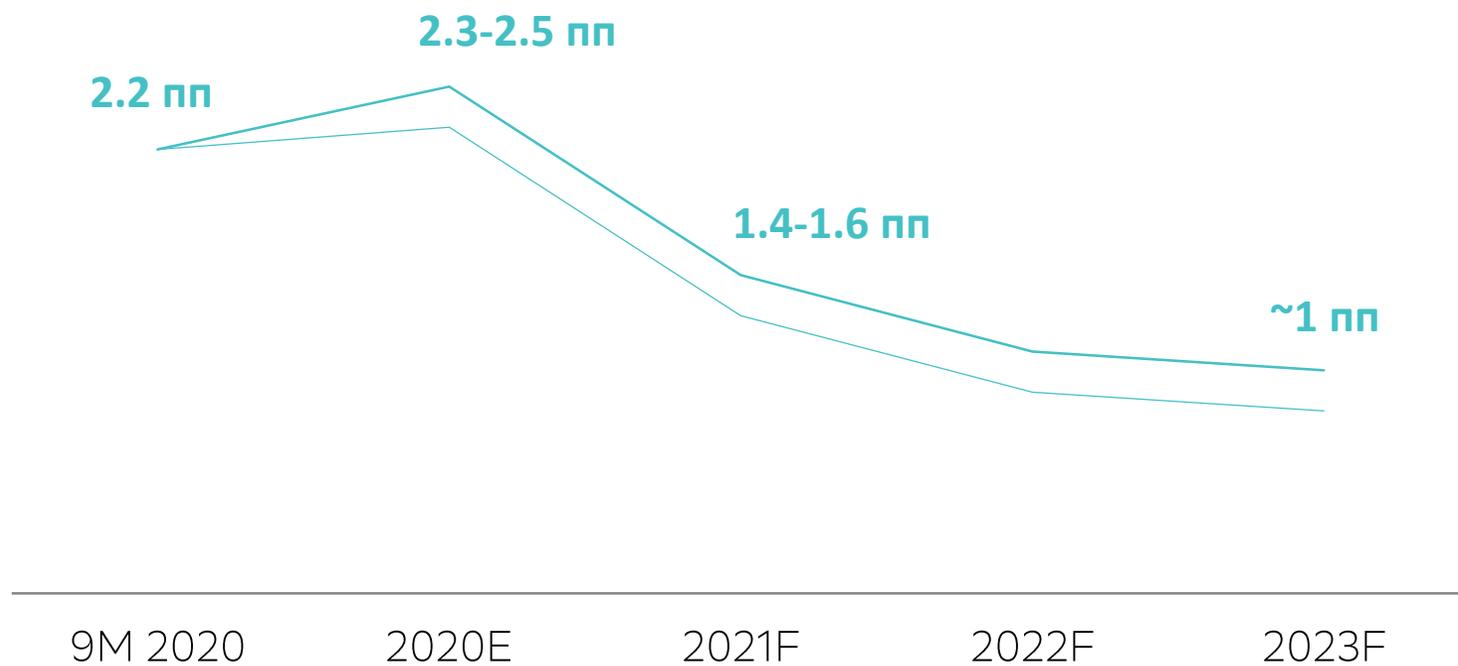


Отношение опер. расходов к
опер. доходам финансового бизнеса, %



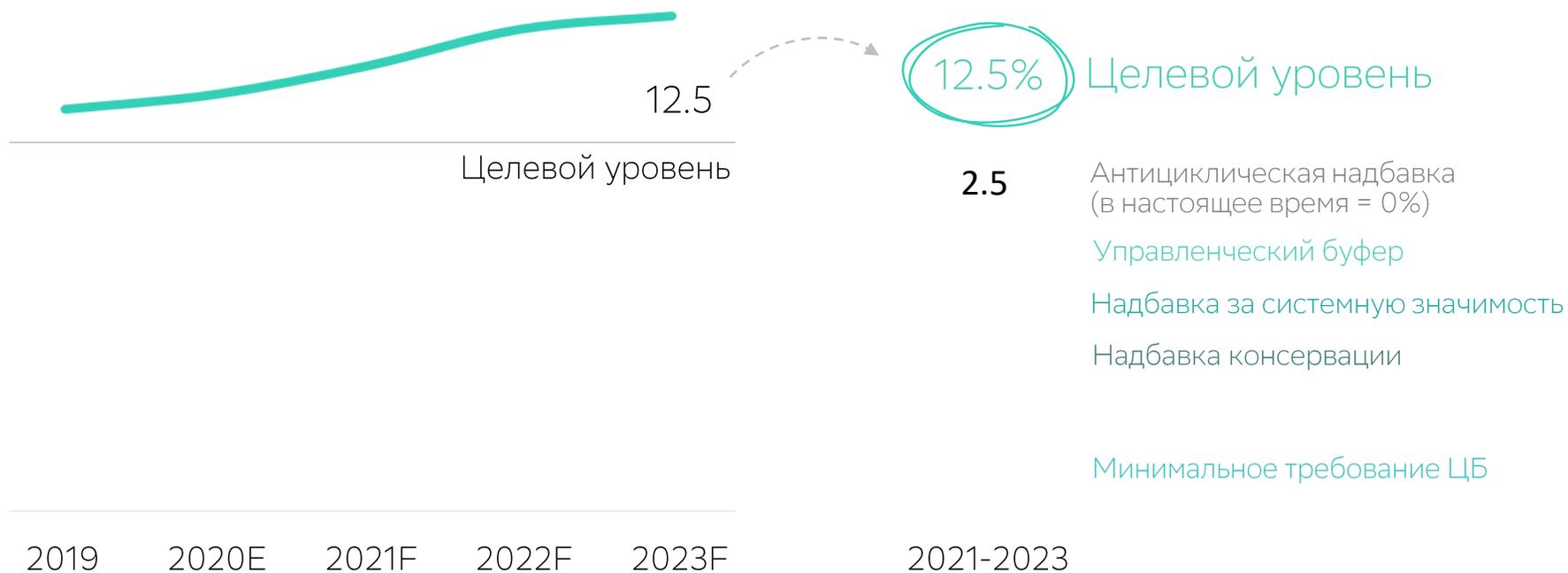
Постепенное снижение стоимости риска

Прогноз стоимости риска (CoR) Группы



Достаточность базового капитала на комфортном уровне

Достаточность базового капитала (СЕТ1)



Достаточность базового капитала (СЕТ1)

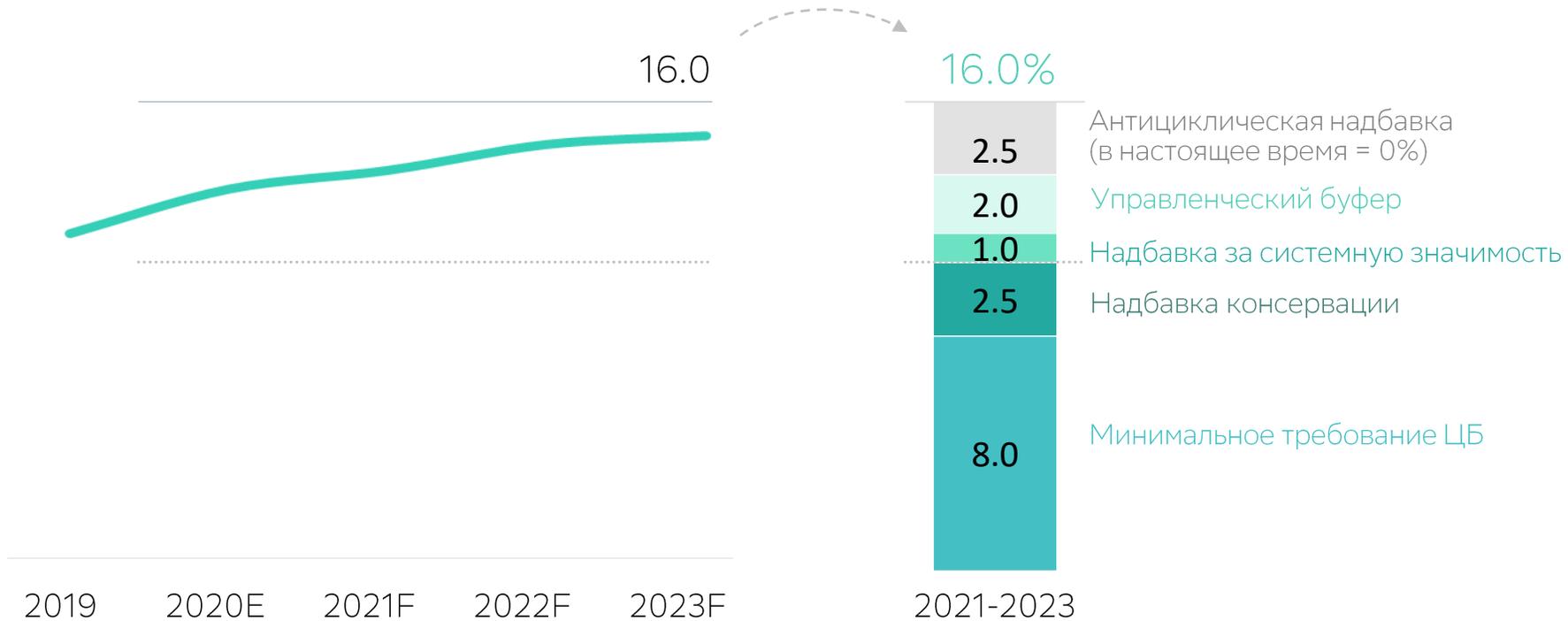
>12.5%

Доля прибыли, направляемой на дивиденды

50%

Требования к достаточности капитала соблюдаются с необходимым запасом

Достаточность общего капитала



Ключевые цели стратегии 2023: финансовые метрики Группы

2023



Позиция на рынке электронной коммерции

Топ-3
(оборот (GMV)
~500 млрд руб.)



Количество подписчиков СберПрайм

Не менее 10 млн



**Сбер – это целая вселенная
полезных сервисов для
повседневной жизни
и развития бизнеса**

Всегда рядом



Прогноз на 2021 год

Прогноз по сектору на 2021 год

2021/ 2020	 Кредиты физ.лицам	 Кредиты юр.лицам	 Депозиты физ.лиц	 Депозиты юр.лиц
Рост сектора	13-15%	7-9%	6-8%	9-11%
СБЕР	В соответствии с сектором	В соответствии с сектором	В соответствии с сектором	Лучше сектора

Финансовый прогноз на 2021 год

2021

Эффективность

Отношение опер.расходов к опер.доходам (CIR)
финансового бизнеса

Рост операционных расходов Группы

Рентабельность

Чистая процентная маржа (NIM)

Рост чистого комиссионного дохода

Выручка цифровых нефинансовых сервисов
(в части доли Сбера)

Стоимость риска

Рентабельность капитала

Капитал

Достаточность базового капитала (СЕТ 1)

Стабильно г/г

~10%

Снижение на ~0.5
vs. текущий прогноз на 2020

~10%

X2 г/г

140-160 бп

>17%

13.5-14%

