

# 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

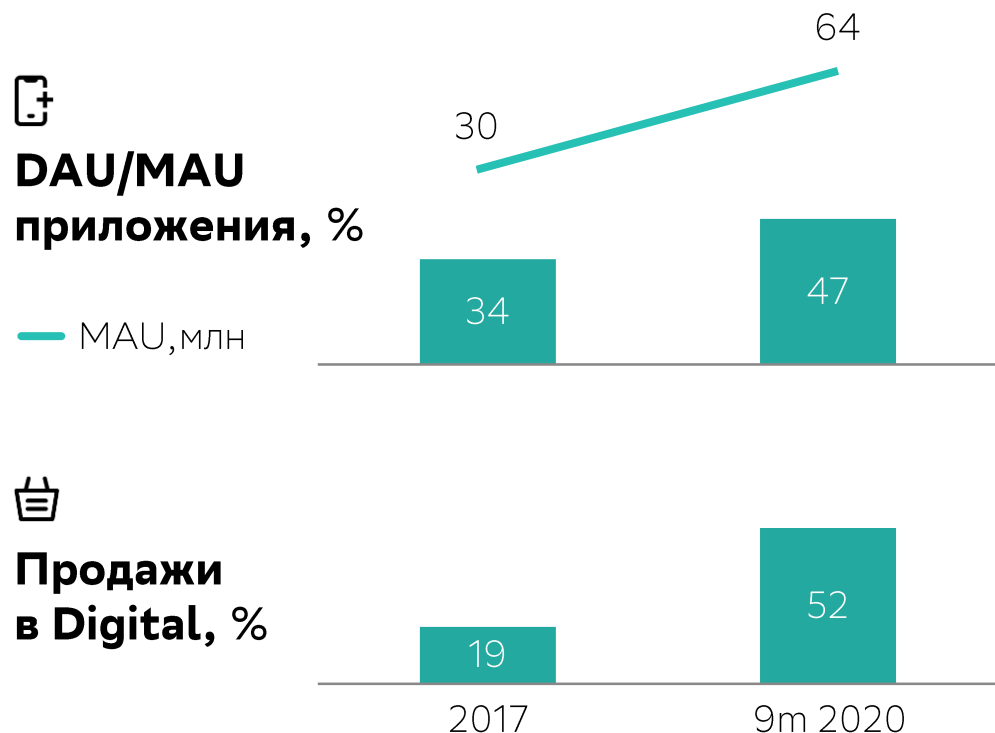
**>80%** сервисов доступны в телефоне

**100%** ЦА в Agile

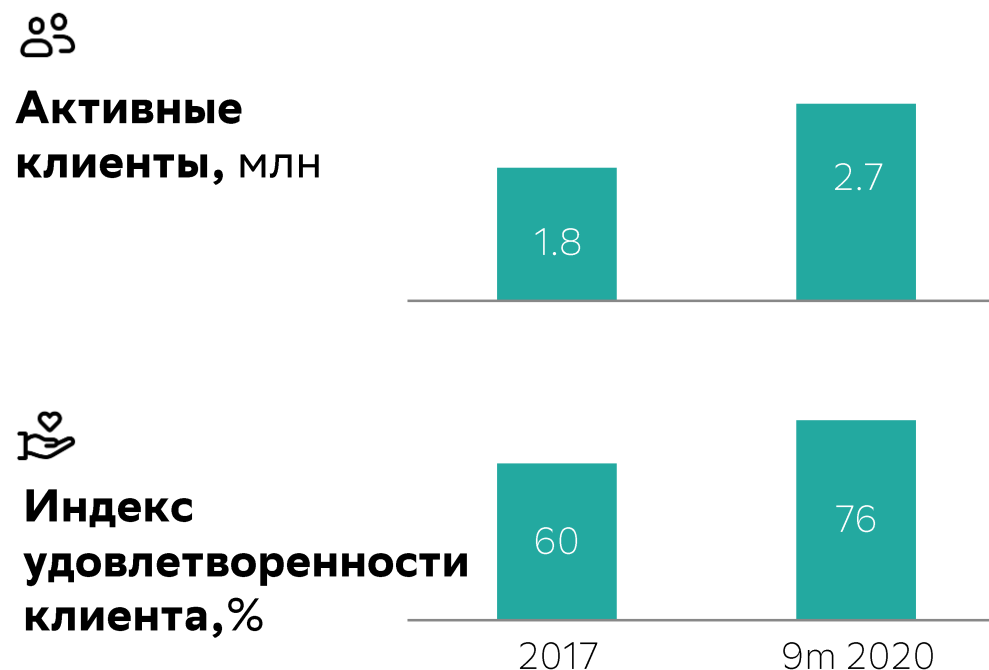
Запущена **Платформа HR**

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

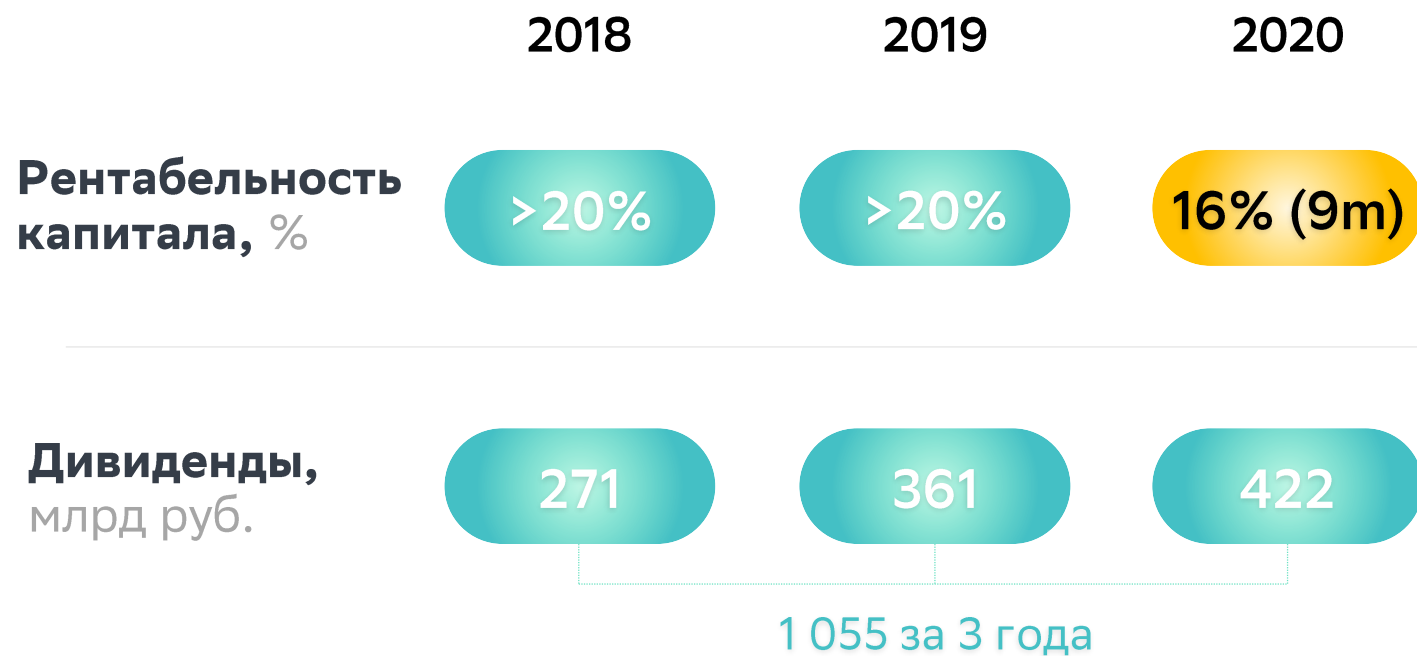
## **B2C** Фокус на цифровую трансформацию



## **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

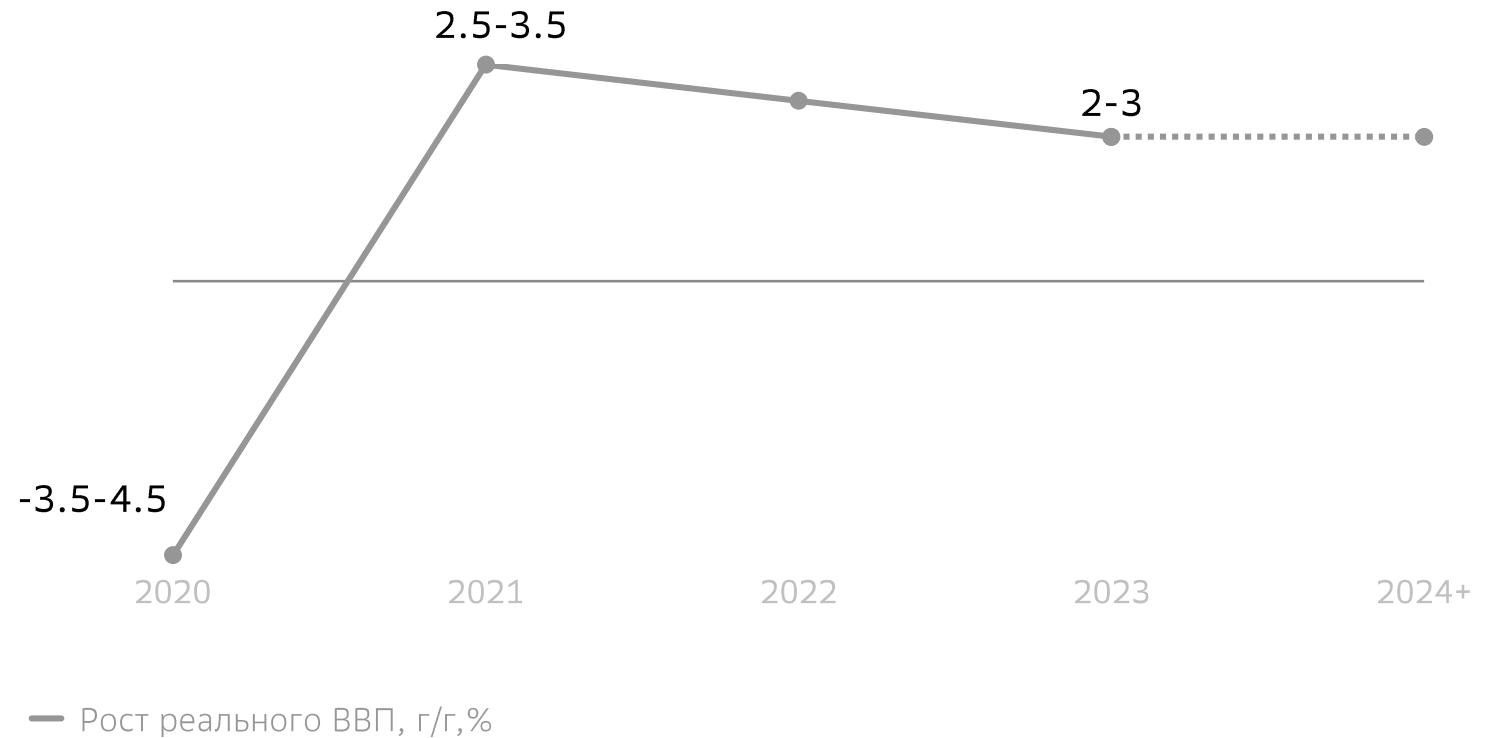
Стратегия  
2023



## 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**

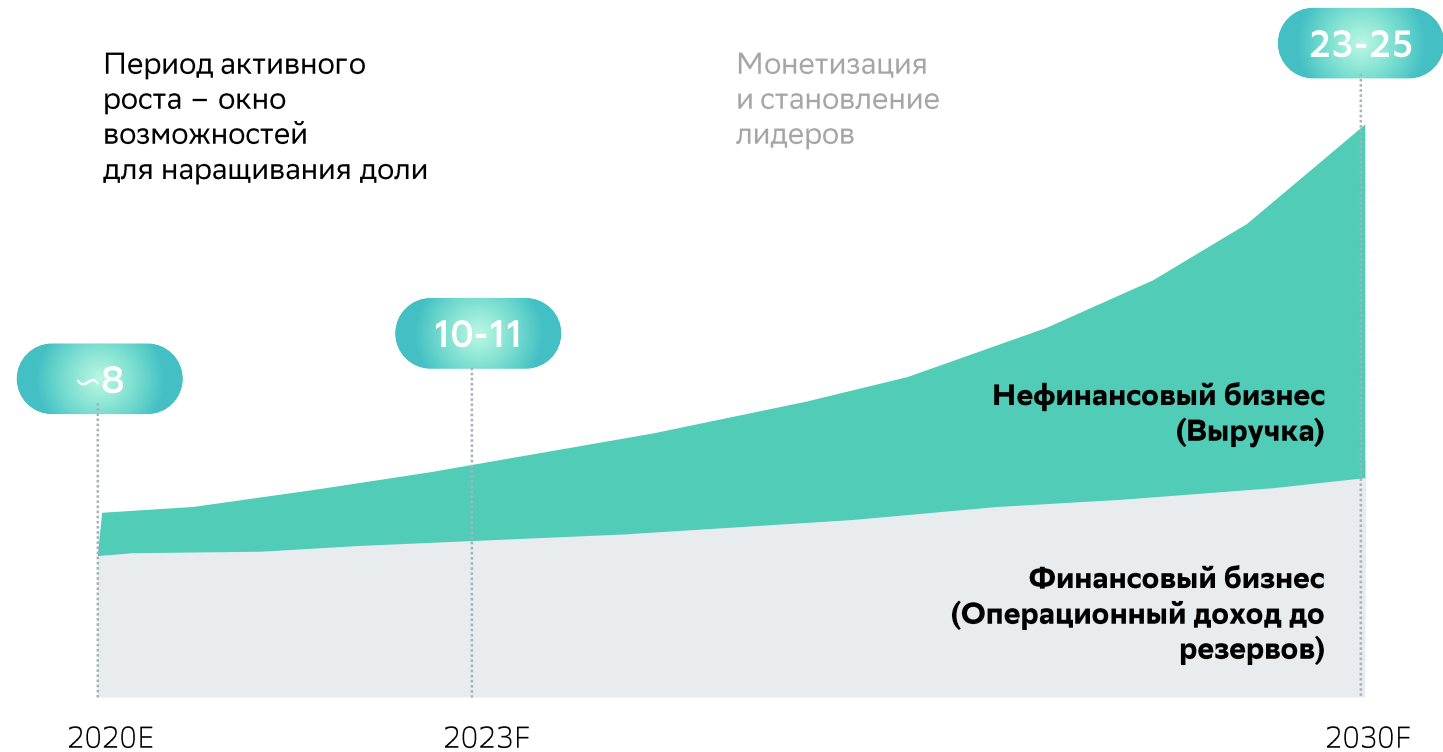
5-7%

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

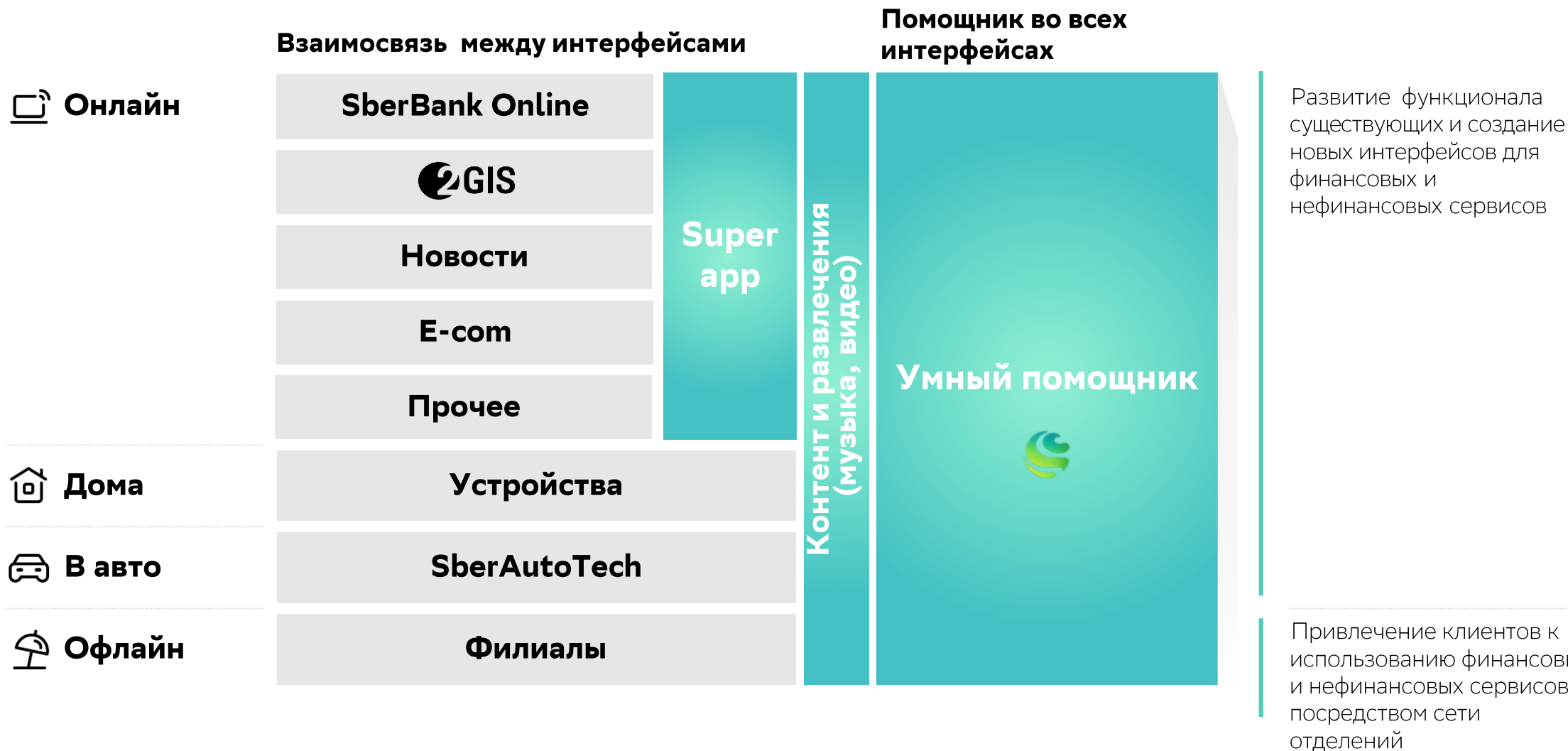
## Цели 2023

**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



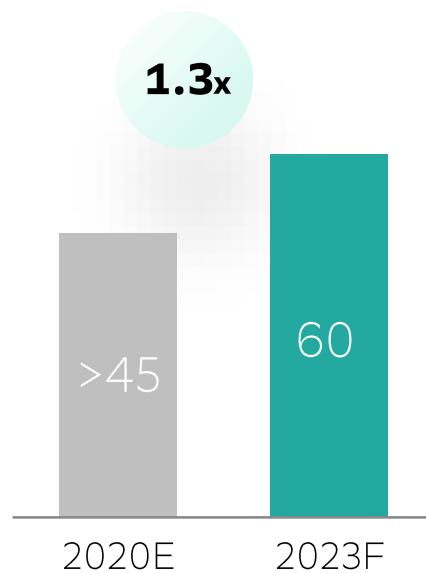
Количество ФЛ,  
млн



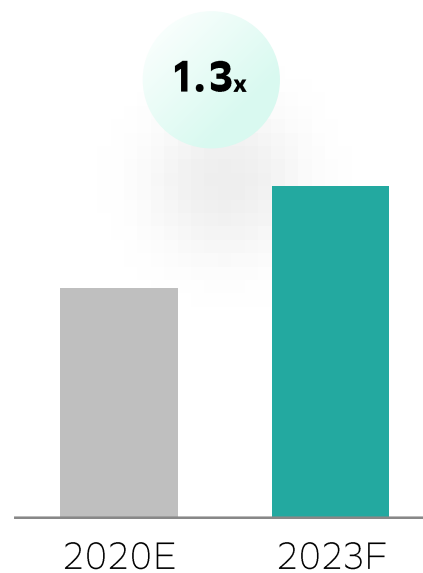
### Зоны для развития

#### Безналичный оборот ФЛ

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

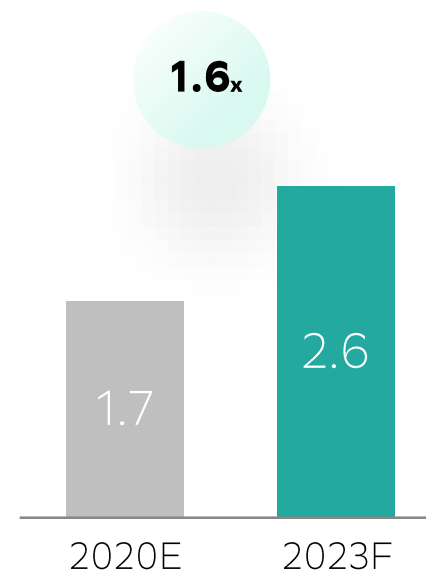


#### Рыночный портфель ипотеки



#### 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

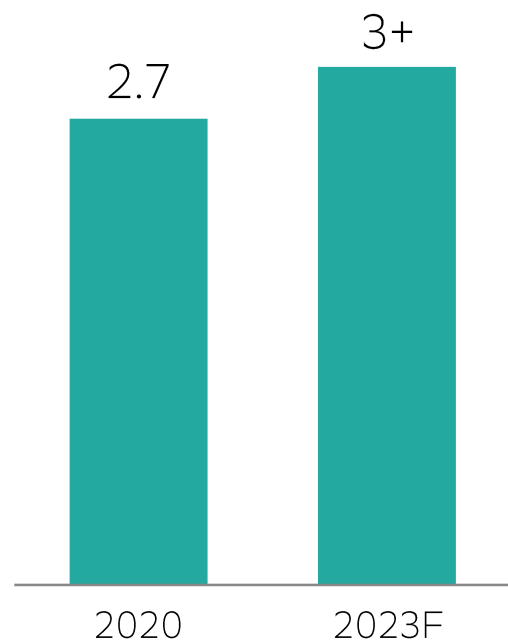
Увеличение доли рынка текущих счетов ЮЛ

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**

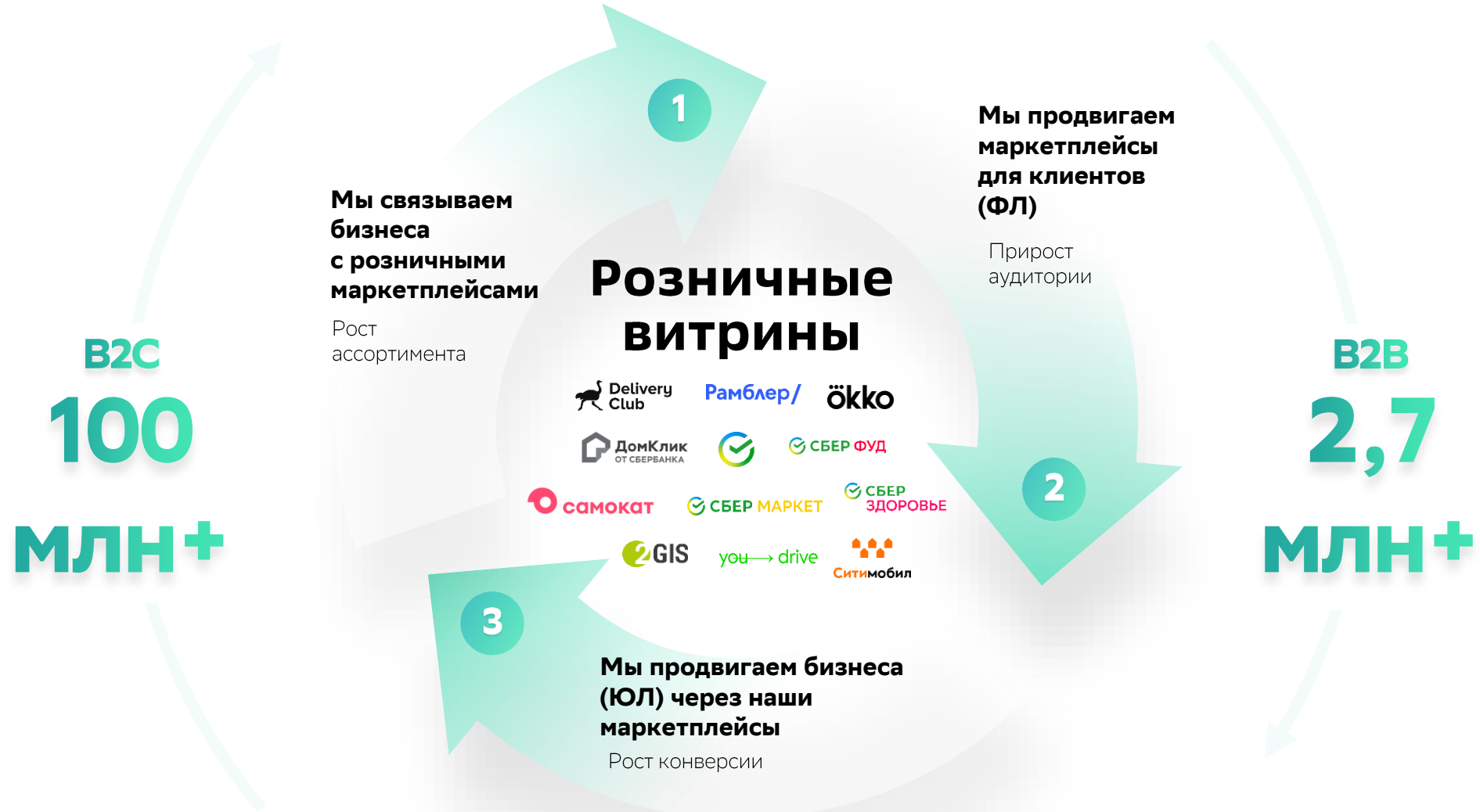
ПРИБЫЛЬ ОТ КЛИЕНТОВ,  
ПРИВЛЕЧЕННЫХ ИЗ  
ЭКОСИСТЕМЫ

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

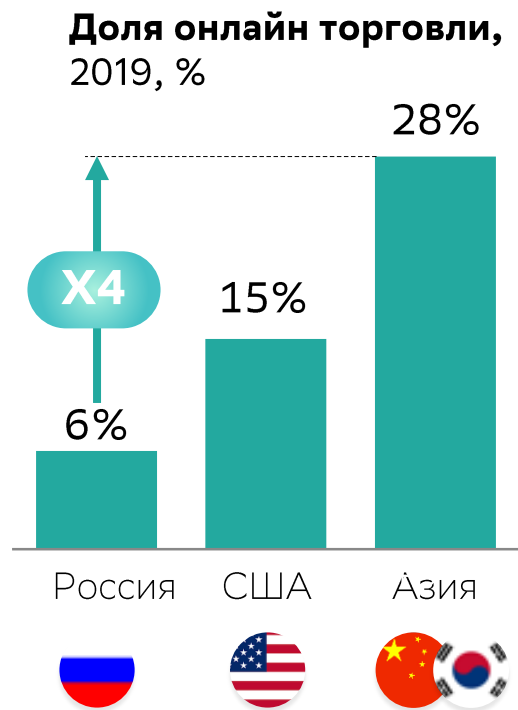
## Рынок электронной коммерции в России еще не развит

 **4,000**  
млрд руб.


Объем рынка в РФ в 2023<sup>1</sup>

 **~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

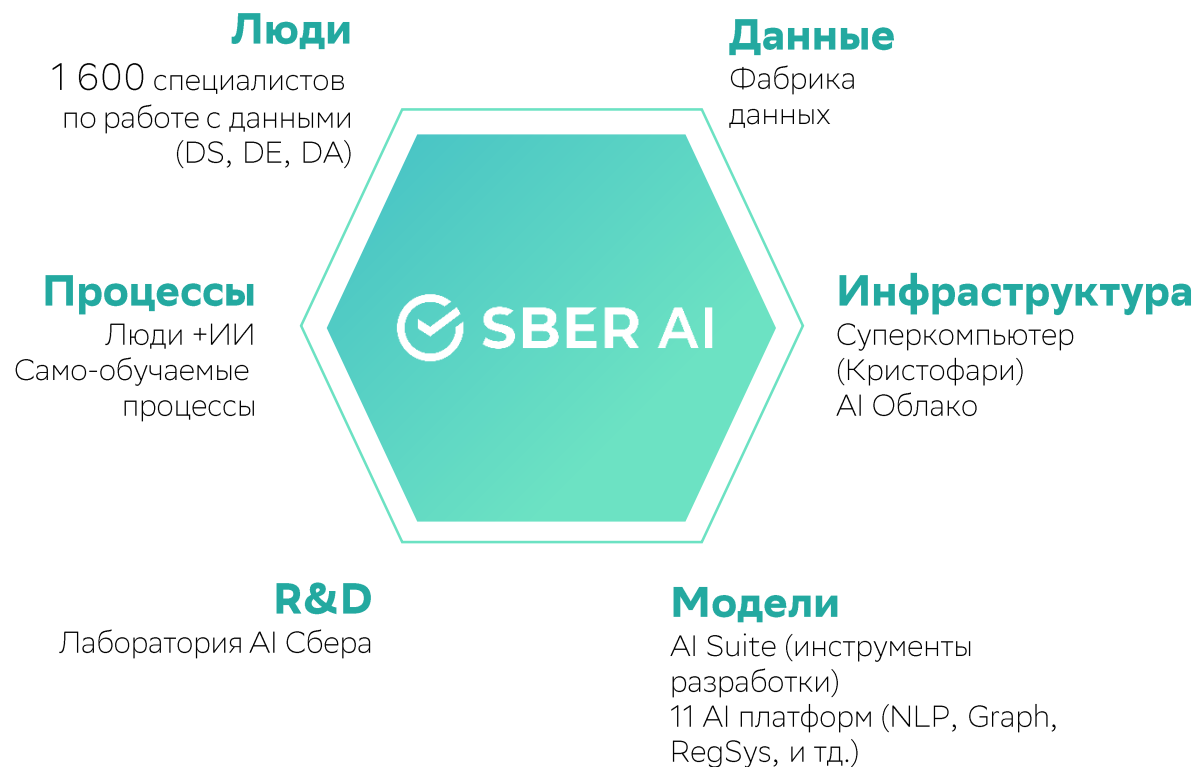
**TOP-2** на рынке IaaS & PaaS

**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 CO<sub>2</sub>

### **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

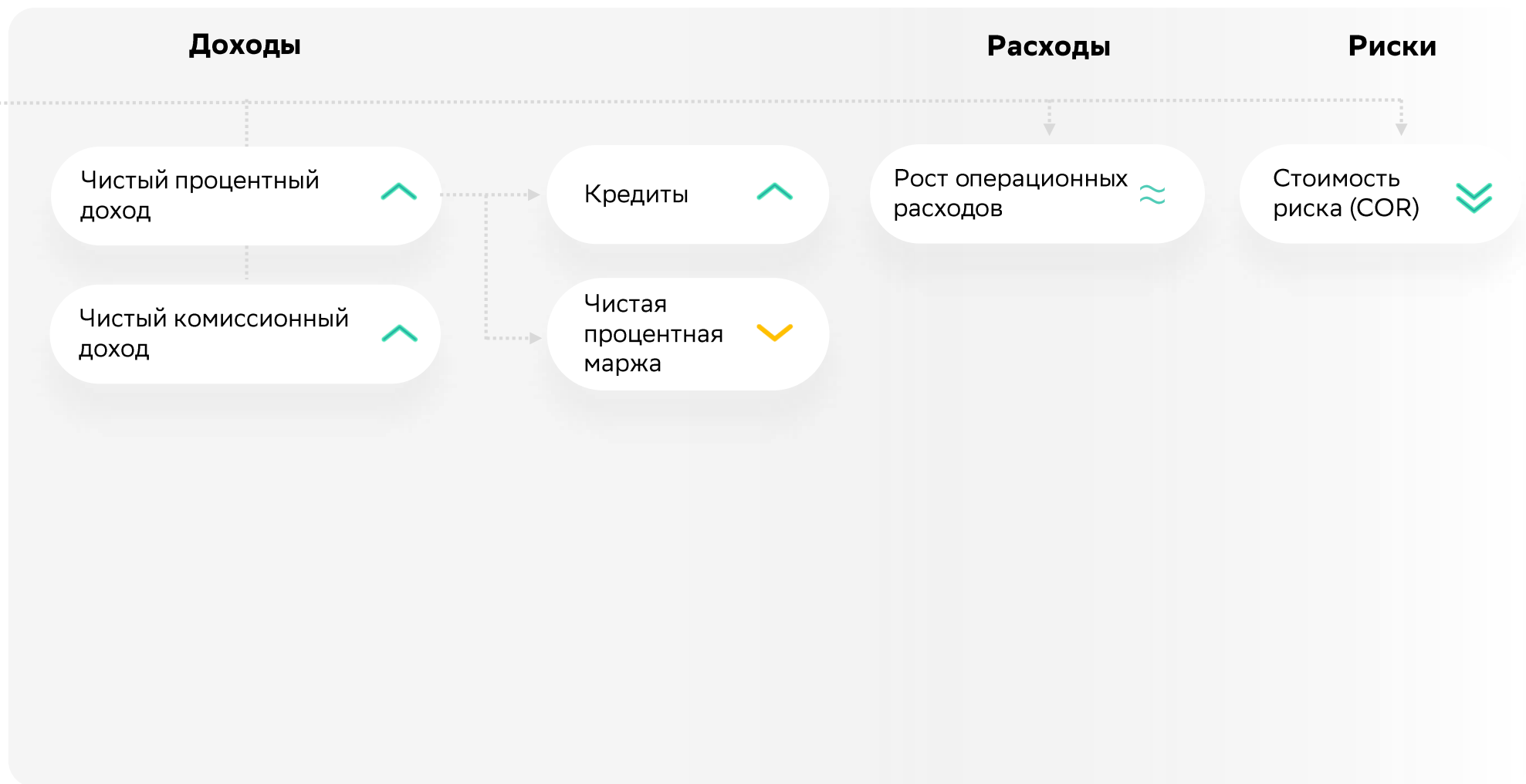
✓ Рентабельность капитала, %	>17%
✓ GAGR выручки нефинансовых сервисов, %	>100%
✓ Уровень дивидендных выплат, %	50% <sup>1</sup>
✓ Достаточность базового капитала (СЕТ1)	>12.5%
✓ Доля на рынке финансовых услуг	Сохранение на текущем уровне

Высокий уровень дисциплины в управлении расходами и рисками

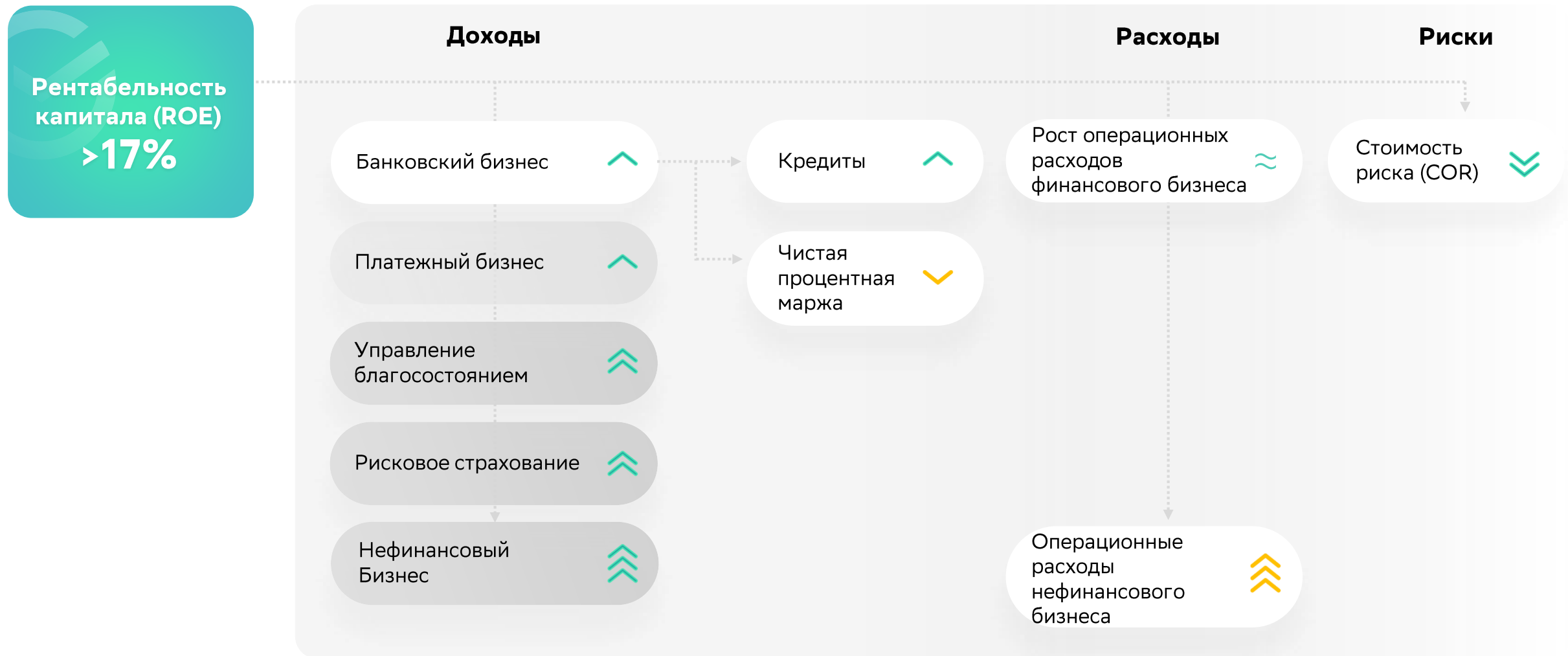
1 – при условии выполнения цели по достаточности базового капитала (СЕТ1)

## Как мы могли бы показать Группу раньше...

Рентабельность  
капитала (ROE)  
**>17%**



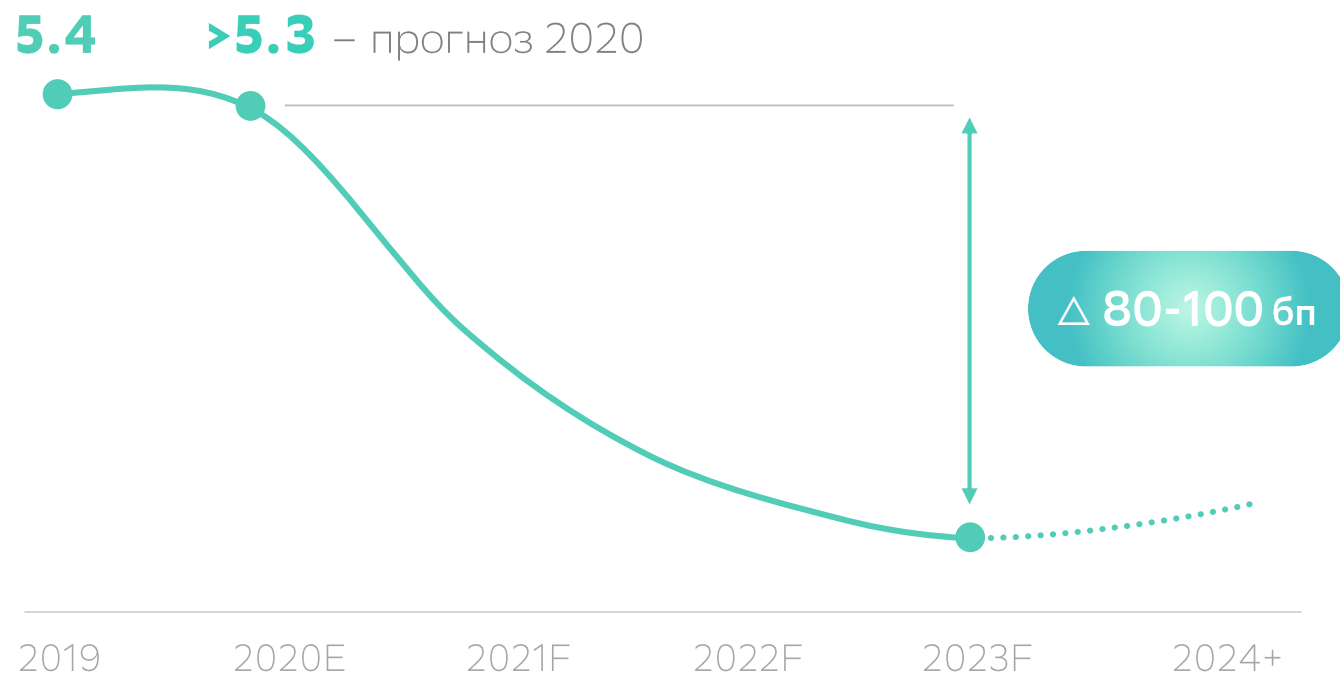
## ...Как мы смотрим на группу сейчас




## Банковский бизнес: снижение процентной маржи...

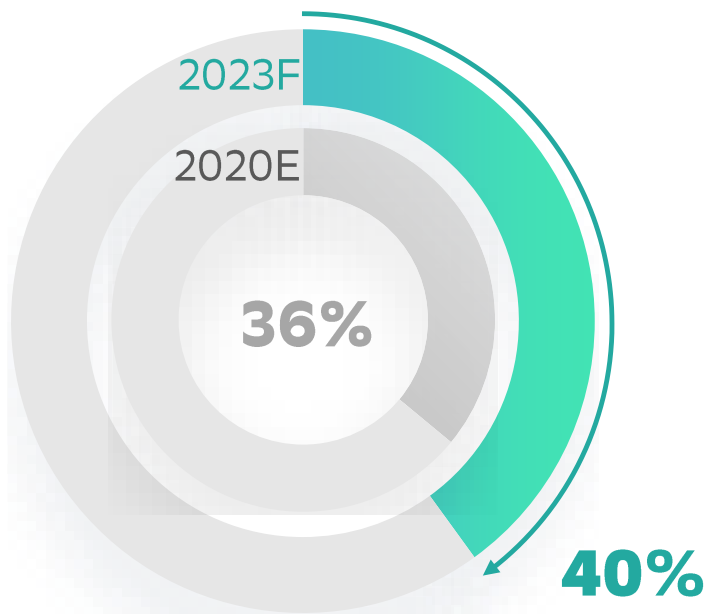



Чистая  
процентная  
маржа, %

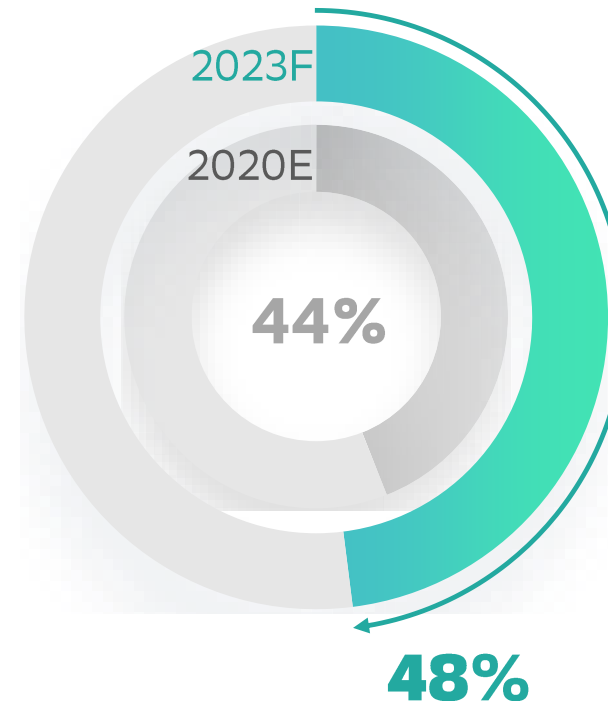


## ... будет смягчено за счет оптимизации структуры баланса

 Доля розничных кредитов в кредитном портфеле, %



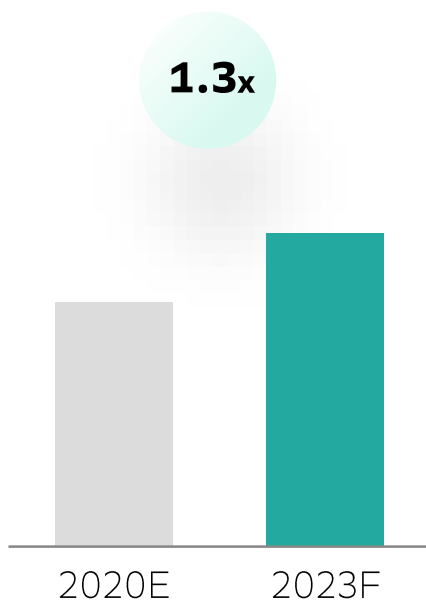
 Доля текущих счетов в средствах клиентов, %



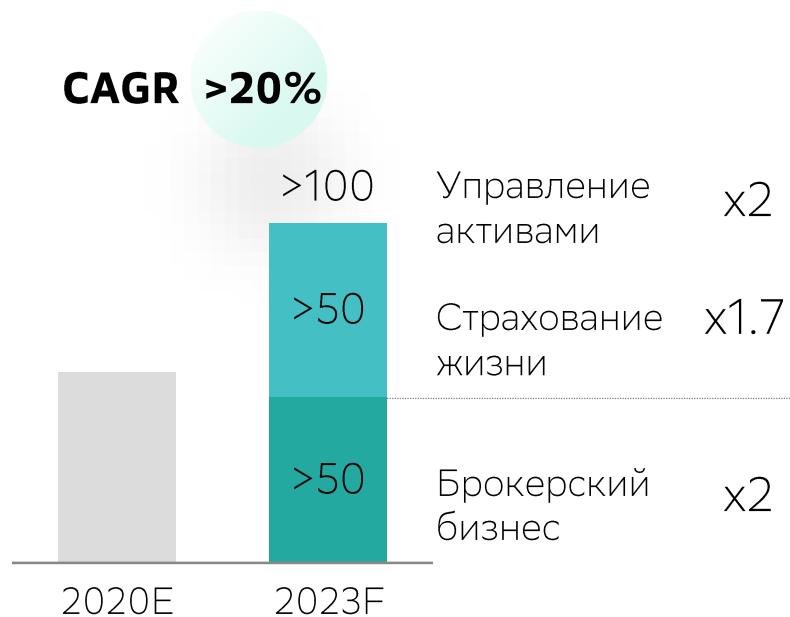


## Рост других направлений финансового бизнеса

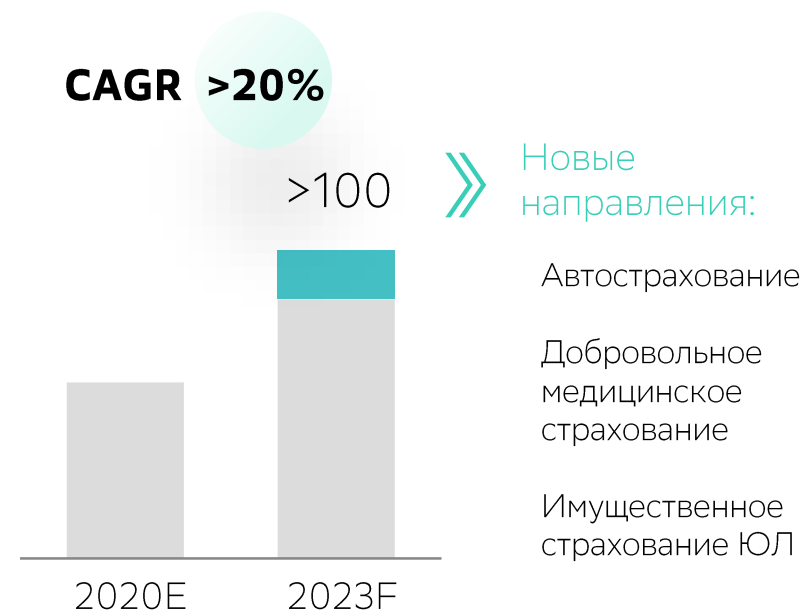
Операционный доход от платежного бизнеса, млрд руб.



Операционный доход от управления благосостоянием, млрд руб.



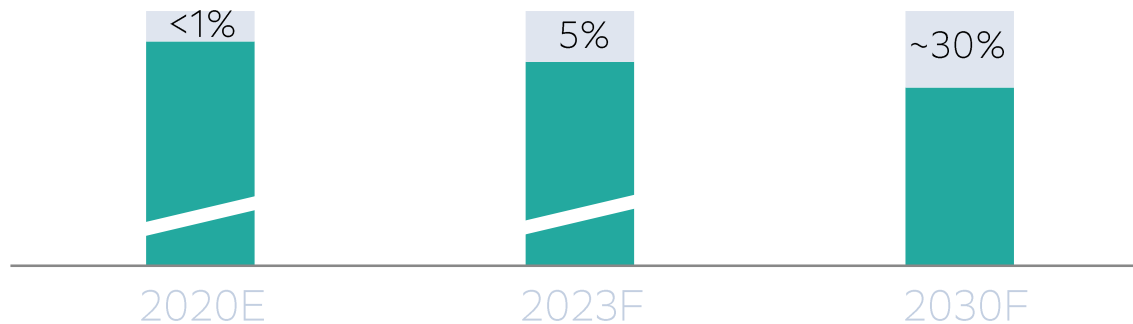
Операционный доход от рискованного страхования, млрд руб.



## Рост доли нефинансовых сервисов

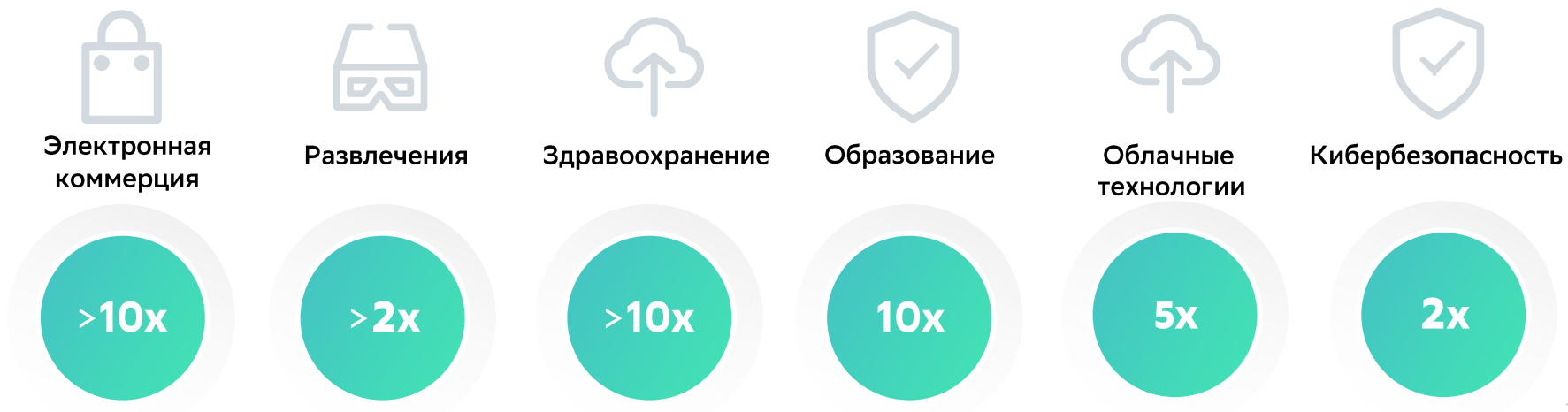
Структура операционного дохода до резервов

- ★ 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

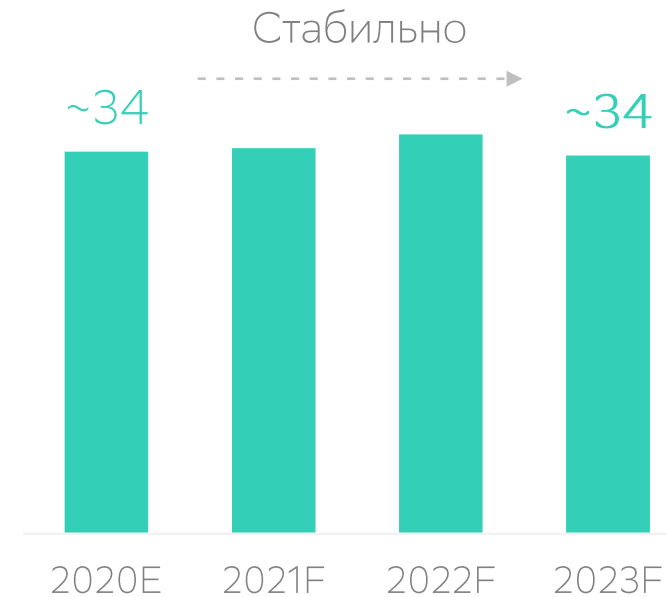
9%

CAGR опер. расходов  
финансового бизнеса  
2023/20

5%

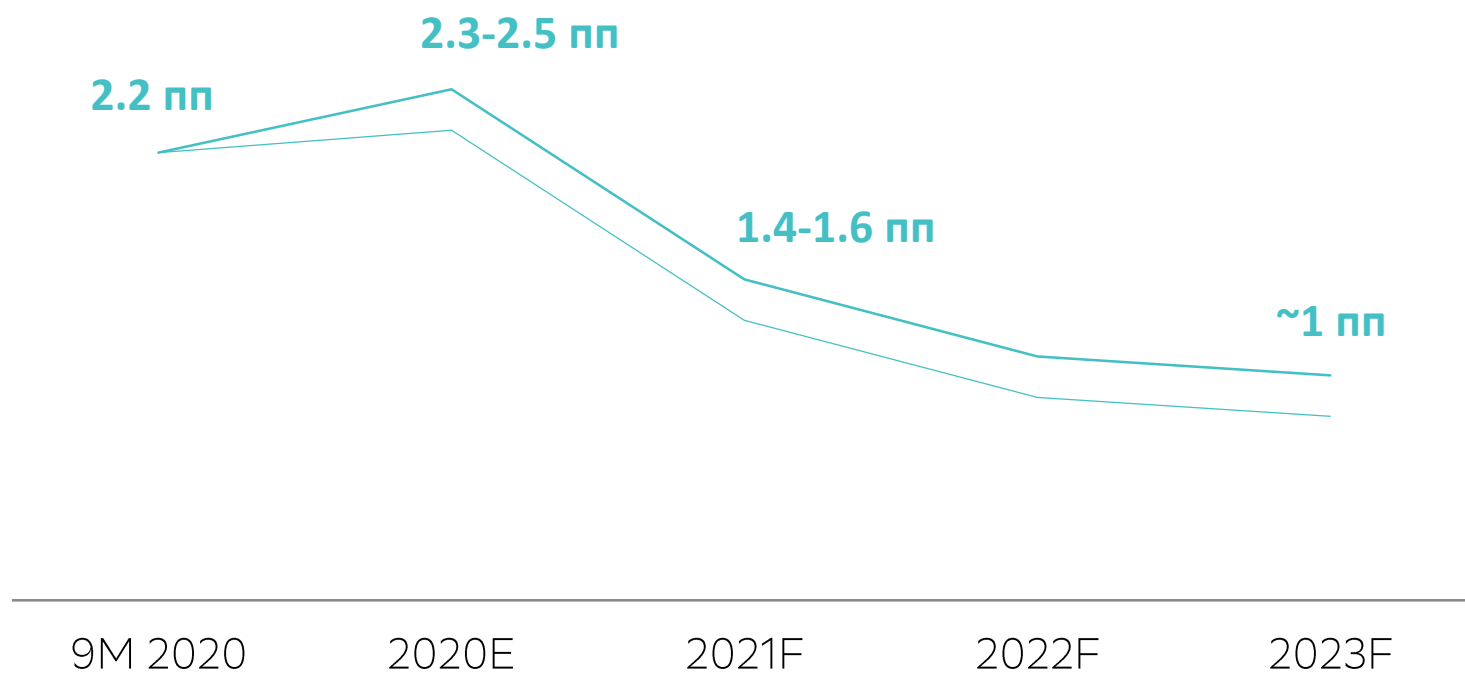


Отношение опер. расходов к  
опер. доходам финансового бизнеса, %



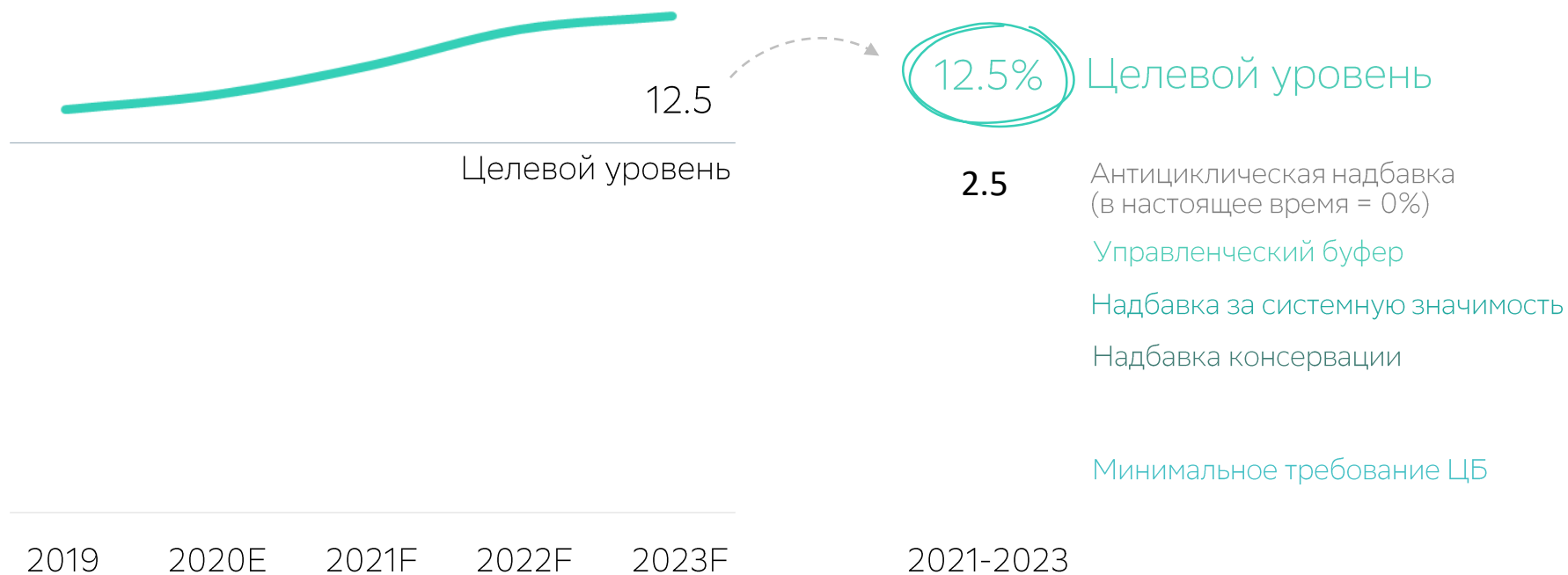
## Постепенное снижение стоимости риска

Прогноз стоимости риска (CoR) Группы



# Достаточность базового капитала на комфортном уровне

## Достаточность базового капитала (СЕТ1)



Достаточность базового капитала (СЕТ1)

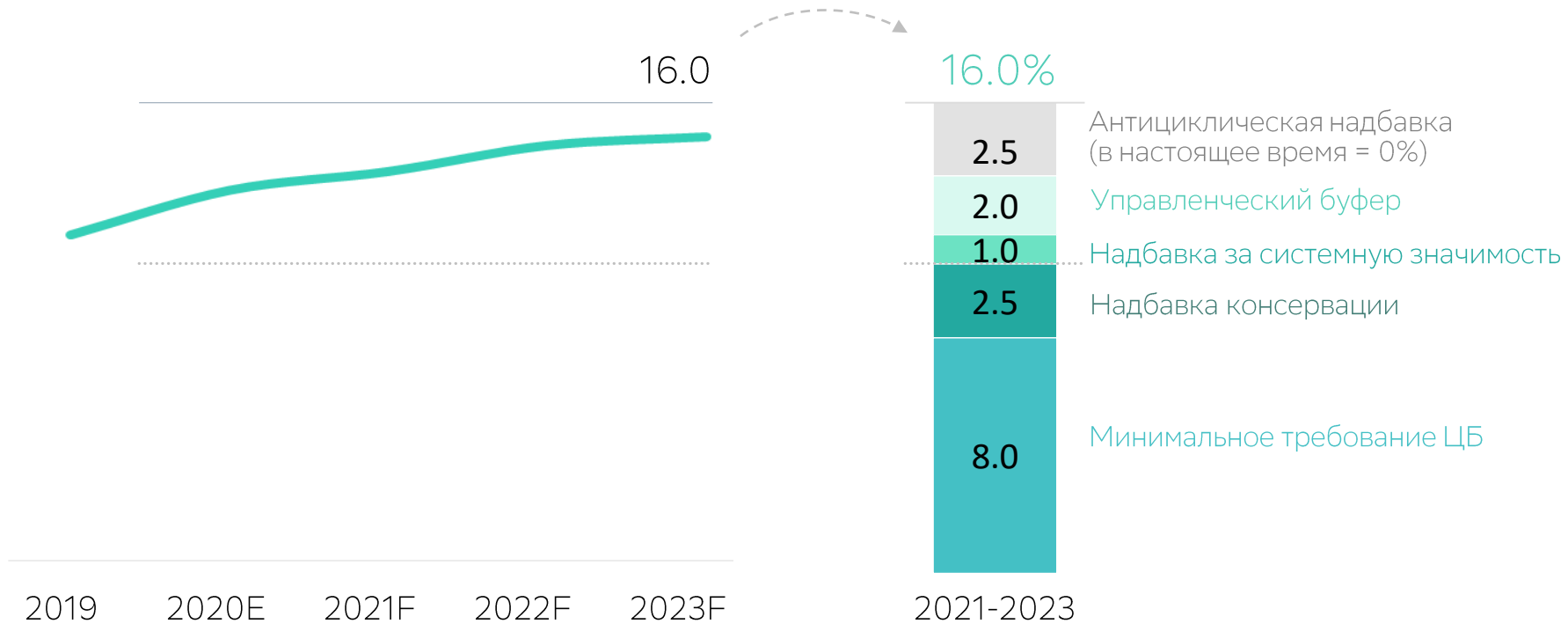
>12.5%

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%**

