

Investor Day

Герман Греф

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ

Стратегия Сбербанка 2020



Содержание Investor Day



Г. Греф

**Видение и
приоритеты 2020**



М. Полетаев

**Розничные и
корпоративные
клиенты**



Л. Хасис

**Экосистема и
технологии**



А. Ведяхин

**Аналитика данных
и риск-менеджмент**



Ю. Чупина

**Команда и
культура**



А. Морозов

Финансовые цели

Герман Греф

Председатель Правления



Г. Греф Видение

Розничные и
корпоративные
клиенты

Экосистема и
технологии

Аналитика данных и
риск-менеджмент

Команда и культура

Финансовые цели

Заключение

10 лет непрерывной трансформации...



Розничные и
корпоративные
клиенты

Экосистема и
технологии

Аналитика данных и
риск-менеджмент

Команда и культура

Финансовые цели

Заключение

10 лет непрерывной трансформации...

Сберкасса

До 2007



Клиентоцентричность

2008 – 2013



Технологии для клиентов

2014 – 2017



10 years of continuous transformation...

Сберкасса

До 2007



Клиентоцентричность

2008 – 2013

Технологии для клиентов

2014 – 2017

Клиенты

37

NPS

60

CSI

65 млн (+25 млн)

Клиенты¹

- Новая сегментация
- Обратная связь от клиентов

60

NPS

70

CSI

85 млн (+20 млн)

Клиенты¹

- Массовая персонализация
- «Жалоба как подарок»

Продукты

- Новые продукты: карты, инвестиционные, кредиты МСБ, Yandex.Money

- Новые продукты: P2P переводы, страхование, управление благосостоянием
- Рост/ удержание долей по всем продуктам

Каналы

- Интернет и мобильный банк
- Новый формат отделений



<10 мин

ожидание в очередях

- ~50% розничных клиентов в цифровых каналах
- >85% транзакций онлайн

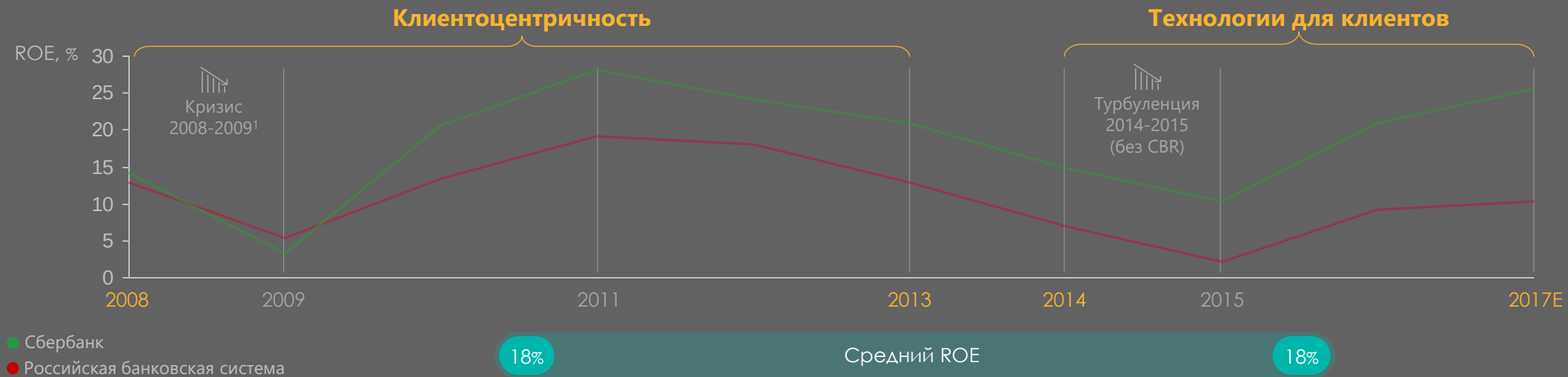
Эффективность

- Централизация
- Lean процессы
- Кредитная Фабрика

- Банковская платформа "18+", Единая Фронтальная Система, Фабрика данных
- Agile, Big data & AI, Labs, Venture Fund
- Кибербезопасность

1 - Активные розничные клиенты

...привели к устойчивому прохождению кризисов и росту рентабельности Сбербанка



¹В 2008–09 кризис Сбербанк поддерживал адекватный уровень резервирования

Почему мы встречаемся именно сегодня?

Мы выполнили цели 2014-2018 на один год раньше



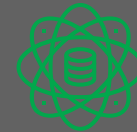
Наши результаты сопоставимы как с глобальными банками, так и с технологическими компаниями



Client Journey



Прибыльность



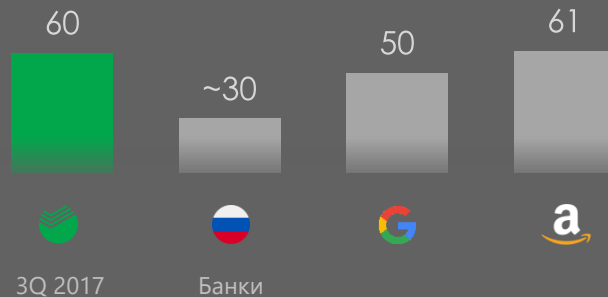
Эффективность

Наши результаты сопоставимы как с глобальными банками, так и с технологическими компаниями



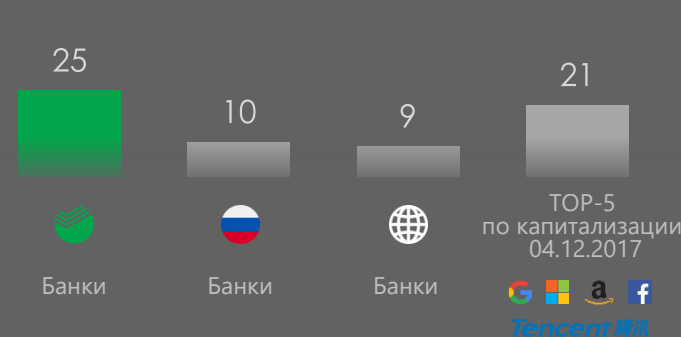
Client Journey

NPS, 2016



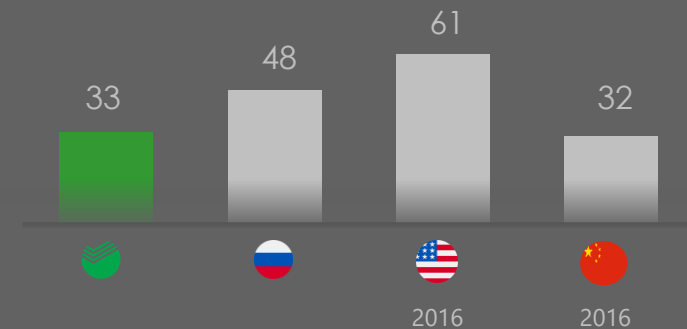
Прибыльность

ROE, 9M2017 (по году)



Эффективность

С/І, 9М2017 (по году), банковский рынок



Сбербанк – больше не только банк, а также и технологическая компания



Безналичный “smart city” Зеленодольск

Совместное с MasterCard и Правительством Татарстана



Доставка ценностей дроном

Протестировано 15 Июля 2017 в Татарстане



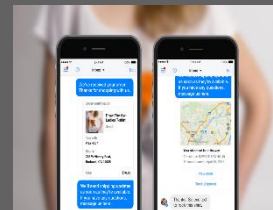
Бот, способный заменить сотрудника поддержки

На основе machine learning



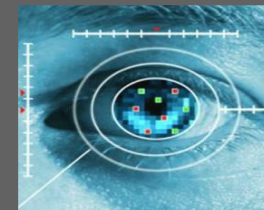
Общение с клиентом на основе социотипа

Удвоилась вероятность отклика клиента



Прототип мессенджера

Сервисы партнеров запущены на платформе



Определение мошенников с помощью анализа изображений

Визуальная и голосовая биометрия

Некоторые проекты будут завершены в рамках Стратегии 2020



Скорость & гибкость

Time2Market и Time2Decision
улучшились недостаточно
радикально



Цифровизация

Недостаточный уровень
автоматизации/
диджитализации
внутренних процессов



Аналитика данных

Пока не стала основой для
решений во всех
направлениях
деятельности



Платформа

Внедрение
медленнее, чем
планировалось



Производительность

Необходимо продолжить поиск
новых источников
производительности
и оптимальное управление
ресурсами

Почему новая стратегия нужна сейчас?



В мире происходит переход от manual к AI...

IT Innovation Value	As is	To be	Примеры трансформации		
Artificial Intelligence (AI)				Самодвижущиеся машины	 Chat bot
Software				Tesla	 Messenger
Micro-electronic				Стандартные машины	 E-mail
Electro-mechanical				Ford T	 Телефония
Mechanical				Повозка	 Почта
Manual				Лошадь	 Голубиная почта

Который меняет жизнь людей...

До 2007

Мой круг — двор, друзья, футбол

Мой телефон — игры (змейка), картинки через IrDA¹

Мой данные — ~50 кбит/сек

Google
за минуту — 150 000 запросов

YouTube
за минуту — ~0 просмотров
запущено в 2005

B2C eCommerce
за минуту — ~\$100
потрачено онлайн

¹Infrared port



Розничные и
корпоративные
клиенты

Экосистема и
технологии

Аналитика данных и
риск-менеджмент

Команда и культура

Финансовые цели

Заключение

Который меняет жизнь людей...

До 2007

Мой круг — двор, друзья, футбол

Мой телефон — игры (змейка), картинки через IrDA¹

Мой данные — ~50 кбит/сек

Google за минуту — 150 000 запросов

YouTube за минуту — ~0 просмотров
запущено в 2005

B2C eCommerce за минуту — ~\$100
потрачено онлайн

¹Infrared port



2014 – 2017

соц.сети, блоги, лайки

e-wallet, e-mail, фильмы, жизнь

50 000 кбит/сек

3 500 000 запросов

4 100 000 просмотров

~\$800 000
потрачено онлайн

...который меняет ландшафт глобального банковского рынка

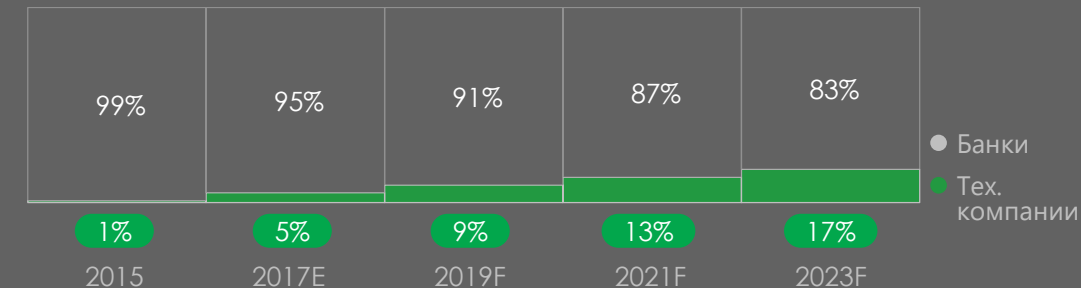
Умеренная прибыльность глобального банковского рынка

ROE глобального банковского рынка, %



Рост конкуренции со стороны небанковских игроков

Рыночная доля банковских услуг (по выручке), %



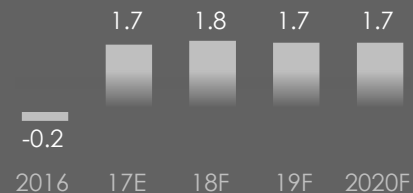
50% Американцев не могут представить жизнь без Amazon

¹Возраст 25-35 лет

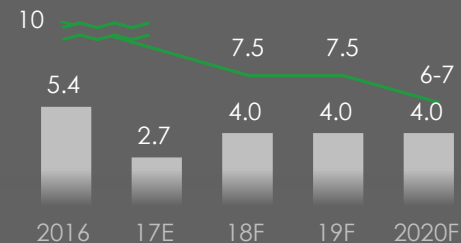
30% Millennials¹ верят, что им не нужны будут банки

Адаптация внешних шоков и переход к фазе роста

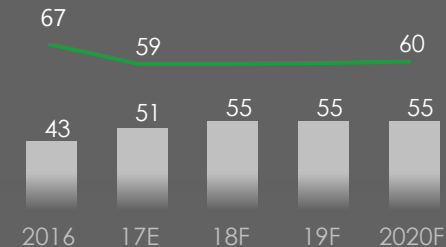
Темп роста реального ВВП, %



● Инфляция (конец года), %
● Ключевая ставка (конец года), %



● Цена на нефть (средняя), USD/бар
● RUB / USD валютный курс (средний)



Цифровое развитие

76%

Проникновение Интернета, 2016
(до 90% в 2020)

55%

Проникновение смартфонов, 2017
(до 75% в 2020)

Россия – окно возможностей

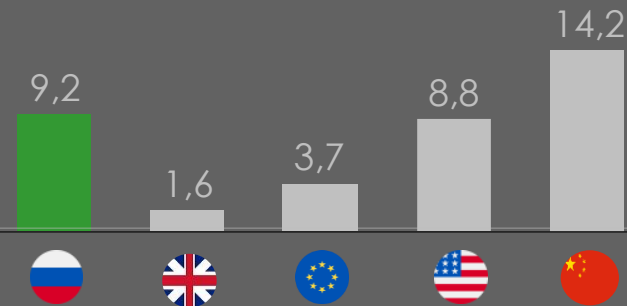
Значительное доверие банкам

Уровень доверия, 2017, %



Высокая прибыльность банковской системы

ROE, 2016, %

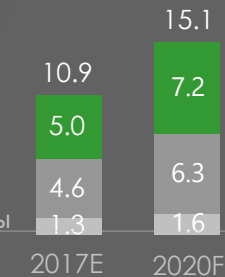


Розничное кредитование – ключевой драйвер

Розничное кредитование, Трлн руб

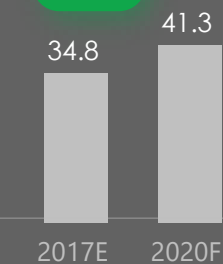
11,5¹%

Ипотека
Потребы
Кред.карты



Корп.кредитование, Трлн руб.

5,9%



¹Без POS и авто-кредитов



Я думаю, если вы сделали что-то, и это оказалось достаточно хорошим, то надо заняться чем-то другим, замечательным, а не расслабляться подолгу. Чтобы понять, что делать дальше.

Steve Jobs

Основная Цель Стратегии 2020

Достигнуть нового уровня, чтобы
конкурировать с техническими компаниями,
оставаясь **лучшим Банком** для наших
клиентов



Г. Греф
Видение

Розничные и
корпоративные
клиенты

Экосистема и
технологии

Аналитика данных и
риск-менеджмент

Команда и культура

Финансовые цели

Заключение

Ключевые цели

Сохранение масштаба бизнеса,
повышение прибыльности, эффективности



При одновременном увеличении гибкости, скорости и
клиентоориентированности



На основе внедрения новых технологий
и воспитания нового качества людей



Г. Греф
Видение

Розничные и
корпоративные
клиенты

Экосистема и
технологии

Аналитика данных и
риск-менеджмент

Команда и культура

Финансовые цели

Заключение

Ключевые приоритеты



1 Лучший клиентский
опыт & экосистема

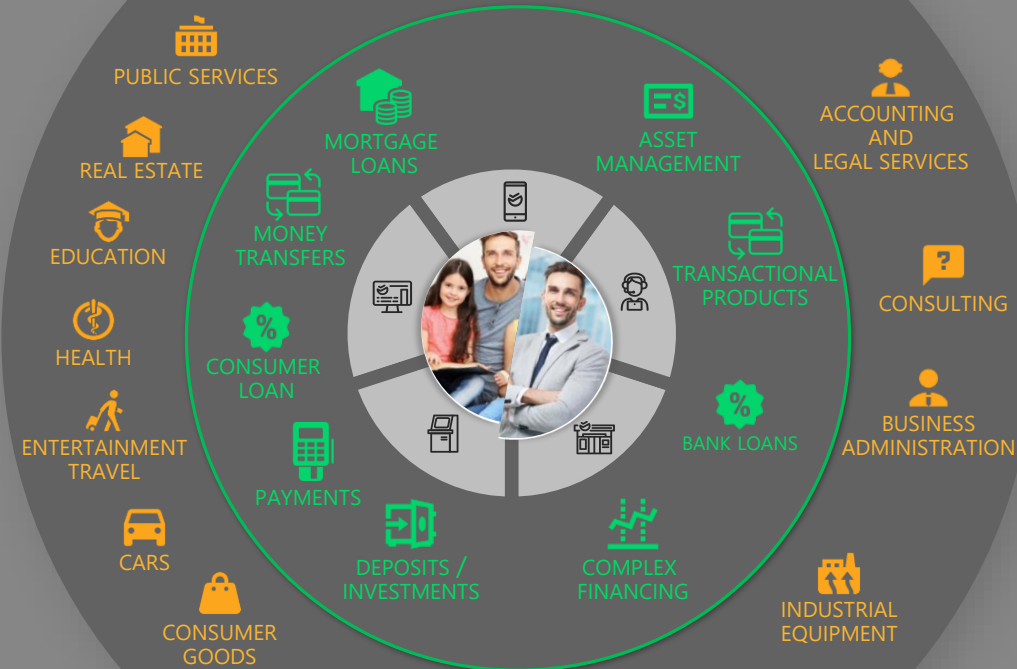


2 Технологическое
лидерство



3 Люди с новыми
навыками в
эффективных
командах

Ключевые приоритеты



Прибыльность

~ **20%** ROE

~ **1** трлн РУБ чистая
прибыль

Дивиденды

До **50%** дивидендов

Эффективность

~ **30%** cost to income

Риски, которые мы видим



Макроэкономика



Клиенты



Платформа



Экосистема



Команда

Наша команда уже доказала свою результативность





Мы расскажем, как мы достигнем результата

Максим Полетаев

1-ый Заместитель Председателя Правления



G. Gref
Vision

M. Poletaev
Retail and
corp clients

L. Khasis
Ecosystem and
Technology

A. Vediakhin
Data analytics
and risk-management

J. Chupina
HR

A. Morozov
Financial goals

Масштаб покрытия и многообразие клиентских потребностей – ключевой драйвер роста бизнеса

Обслуживание клиентов по всей стране



>110 млн
физических лиц



~2 млн
юридических лиц



~60 млн
ежемесячный
клиентопоток ВСП



~13 млн
пользователей цифровых
каналов ежедневно



Продолжить
обучение



Обновить
оборудование

— регион — возраст — доход — отрасль — ...



Купить дачу



Оплатить
контракт



11 часовых поясов

Что нужно, чтобы создать лучший клиентский опыт?



Клиент

Массовая персонализация

- Полные знания о клиенте, включая поведенческие паттерны и предпочтения



Продукт

Клиентский путь

- Совершенствование традиционных финансовых продуктов за счет новых технологий
- Переход от отдельных продуктов к жизненным сценариям клиентов



Execution

Интеллектуальная Система Управления

- Управление точкой контакта с клиентом
- Работа с отклонениями
- Мгновенная обратная связь
- Непрерывное улучшение

Экспоненциальный рост данных открывает новые возможности для формирования предложений клиенту

Объем персональных данных



Источник: Sberbank; IBM

Сегодня

”
~500 Мбайт
данных производит
человек каждый день

Системный взгляд на данные дает максимальный эффект

Объем персональных данных



~500 Мбайт
данных производит
человек каждый день



«Клиент 360»

Предложение

Время

Канал

Язык

Знаем кто...

От финансового профиля... к социальному

Накопленные внутренние знания
Внешние источники
Единый профиль клиента

45% → 95%
2017 2020

уровень знаний
о физическом лице

70% → 95%
2017 2020

качество данных

2 000 → 10 000+
2017 2020

атрибутов

T+week(s) → T+1
2017 2020

актуальность данных



«Клиент 360»

Предложение

Время

Канал

Язык

Знаем что...

Лучшее предложение

Индивидуальное ценообразование

Предлагаем клиентам приобрести жилье в новостройках от застройщиков-партнеров СІВ благодаря анализу геопозиции клиентов

Находим самозанятых среди розничных клиентов, предлагаем пакет для открытия бизнеса

150 → 1 000
2017 2020 моделей

60+
2020 Gini

>500+
2017 млн персональных предложений в год



«Клиент 360»

Предложение

Время

Канал

Язык

Знаем когда...

Real-time предложения на основе триггеров

Делаем контр-оффер клиентам по кредитам – при получении информации от БКИ

Предлагаем скидку в магазине партнера при входе клиента в торговый центр

20% кампаний в реальном времени в 2020



«Клиент 360»

Предложение

Время

Канал

Язык

Знаем где...

Персональные предложения в каналах Банка и партнеров

Максимально удобный канал для клиентов

Социальные сети и мессенджеры

Programmatic кампании для НЕКЛИЕНТОВ Сбербанка (законодательно разрешенные)



«Клиент 360»

Предложение

Время

Канал

Язык

Знаем как...

Общаемся на языке клиента с учетом его социотипа

Персонализация текстовых коммуникаций для всех каналов

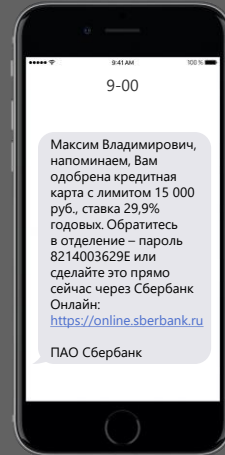
Выбор наиболее подходящего оператора колл-центра для ответа на звонок клиента

Адаптация предложений для **95%** клиентов
2020

10% рост отклика на коммуникации
за счет языка
2020

Благодаря массовой персонализации мы значительно улучшили качество коммуникаций

Реальный пример персонального предложения до Массовой Персонализации



Problem

Result

Solution

Клиент – Максим Полетаев,
1-ый Заместитель Председателя Правления
Сбербанка

Клиент не соответствует данному сегменту, он – VIP

P&L – мы упустили возможность продать клиенту релевантные и нужные ему продукты

NPS – такая коммуникация насмешит или обидит клиента, а также может привести к его потере. Добавили данные по ЮЛ и социальным сетям, нашли более 300 тысяч потенциальных VIP клиентов

... и после

Что нужно, чтобы создать лучший клиентский опыт?



Клиент

Массовая персонализация

- Полные знания о клиенте, включая поведенческие паттерны и предпочтения



Продукт

Клиентский путь

- Совершенствование традиционных финансовых продуктов за счет новых технологий
- Переход от отдельных продуктов к жизненным сценариям клиентов



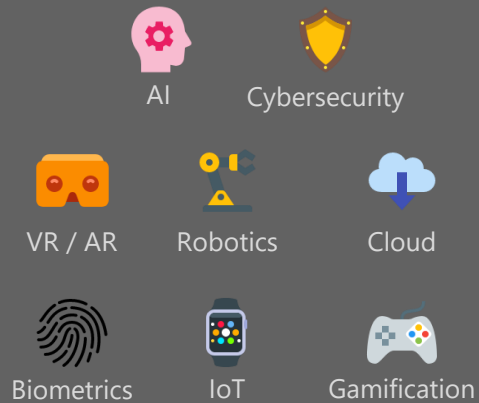
Execution

Интеллектуальная Система Управления

- Управление точкой контакта с клиентом
- Работа с отклонениями
- Мгновенная обратная связь
- Непрерывное улучшение

Новые технологии формируют ожидания клиентов и позволяют удовлетворять такие потребности

Новейшие технологии



Физические лица

Выбор и покупка
квартиры в одном окне

Быстрые и удобные
платежи

Life-long
PFM

Юридические лица

Легкий старт
бизнеса

Быстрое
кредитование

Выгодные торговые
операции



Выбор и покупка
квартиры **в одном окне**

Клиенту не нужна ипотека – клиенту нужна квартира

Вчера: при покупке жилья 2 года назад клиент взаимодействовал с 6 разными компаниями



Подбор
Агрегаторы



Проверка
Риелторы



Одобрение
Сбербанк



Оценка
Оценщики



Сделка
Сбербанк



Страхование
Страховые



Регистрация
МФЦ / Росреестр

Сегодня: все этапы в одном окне



ДомКлик

2 млрд руб.

годовой доход от
новых сервисов

Завтра: рост рынка и значимости
канала, новые партнерские сервисы

12,4%

Среднегодовой темп
роста ипотеки в РФ
до 2020

Рост доли ДомКлик в заявках на ипотеку

10% > **25%**

Новые сервисы для клиентов:

- Ремонт
- Мебель
- Переезд
- Услуги ТСЖ и УК



G. Gref
Vision

M. Poletaev
Retail and
corp clients

L. Khasis
Ecosystem and
Technology

A. Vediakhin
Data analytics
and risk-management

J. Chupina
HR

A. Morozov
Financial goals



Быстрые и удобные
платежи

Лучший клиентский опыт по платежам во всех каналах

Вчера

Создали платежную инфраструктуру РФ

Розничные клиенты
ожидают customer
experience



Заплатить удобно
и безопасно

Корпоративные
клиенты хотят
развивать бизнес



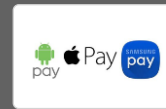
Обеспечить приём
платежей

Сегодня

Расширили функциональность
60% – на рынке эквайринга



Больше, чем оплата – сегментные,
социальные, карта жителя



В мире
ТОП 1 – AndroidPay
ТОП 3 – ApplePay



Соответствовать (54-ФЗ),
+ фискальные данные



Принимать платежи на ходу,
в том числе онлайн, QR и NFC

Завтра

Уходим от физ. инфраструктуры
60% – на рынке
интернет-эквайринга



Больше функциональности при
бесшовном биометрическом доступе



Помощь в развитии бизнеса (маркетинг
и аналитика, напр., управление запасами)

Новый клиентский опыт

- Оплата без карты в любом канале по биометрии
- Единый платежный UX и UI для покупателя и продавца
- Слияние оффлайн и интернет-эквайринга
- Эквайринг – канал привлечения новых клиентов

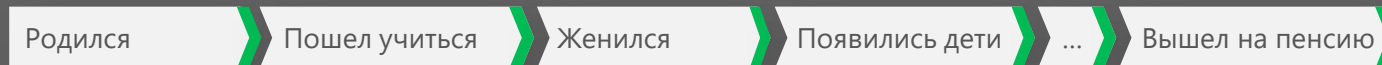
СЕГОДНЯ

Отдельные продукты

- **Обязательное пенсионное страхование**
- **Добровольная пенсия** (индивид. пенсионный план)
- **Накопительные** инвест. продукты

ЗАВТРА: Life-Long PFM

Инструменты накопления и защиты на каждом жизненном этапе



Продукты Группы

Трад. продукты

▪ Мед. страхование

▪ Страхование путешествий

▪ Страхование недвижимости

▪ Накопление на образование
▪ Страхование жизни

▪ Пенсионные накопления

Агрегаторы партнеров

Доп. сервисы

▪ Родильных домов

▪ Университетов

▪ Свадебных салонов

▪ Детских садов

▪ Мед. учреждений и социальных служб

Предпосылки успеха



Доступ к клиентским данным, BIG DATA



Рост спроса на долгосрочные инвестиционные продукты

x2 ↑

Доля долгосрочных инструментов в портфеле



Vision

M. Poletaev
Retail and corp clients

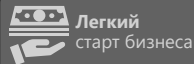
Ecosystem and Technology

Data analytics and risk-management

Team and Culture

Financial targets

Conclusions



Начни бизнес просто, быстро, бесплатно...

Вчера



Длительная **регистрации бизнеса**



60+ минут
открытие счета **в отделении**



26 тыс. руб.
стоимость обслуживания за год



Отсутствие **решений для старта**
бизнеса

Сегодня



Регистрация бизнеса онлайн через
интернет-банк Сбербанк Онлайн

5 минут

Быстрое открытие счета онлайн
без посещения отделения

0₽

Первый бесплатный пакет
обслуживания для малого бизнеса



Решения для бизнеса – бесплатный
CRM сервис, аутсорсинг бухгалтерии

Завтра

2017

22%

2020

> 50%

доля в количестве новых
зарегистрированных бизнесов

4,7

продуктов на клиента
сохранение уровня кросс-продаж
при расширении клиентской базы

26 тыс.

> 55 тыс.

рост открываемых в месяц счетов
после запуска Легкого Старта



G. Gref
Vision

M. Poletaev
Retail and
corp clients

L. Khasis
Ecosystem and
Technology

A. Vediakhin
Data analytics
and risk-management

J. Chupina
HR

A. Morozov
Financial goals

Вчера



7 страниц анкеты
Клиент **самостоятельно**
оставляет заявку на кредит



12 дней
Сроки предоставления
решения по простому
кредиту

Сегодня

Мы внедрили предиктивную
аналитику данных о клиенте
и cash-flow моделирование...



...и упростили доступ
к финансированию
для клиентов...

**ПРЕДОДОБРЕННЫЕ
КРЕДИТЫ**
за 60 минут

0,2% NPL 90+
По клиентам,
воспользовавшимся продуктом
(высокое качество портфеля)

Завтра

2017 2020
20% > 100%
доля клиентов со SMART-
предложением по кредиту

>50%
доля выданных в сегменте
ММБ SMART-кредитов

0 полей
для кредитных заявок

Вчера



Классический подход к трейдингу без применения алгоритмической торговли



Осуществление всех торговых **FX-операций** **через биржу**

Сегодня



Развитие **алго-трейдинга** и **аналитики Big Data** для масштабирования бизнеса, снижения рисков и издержек



Завтра

2017 > 2020
50% > **90%**
доля FX сделок, хеджируемых алгоритмически

2016 > 2017 > 2020
0% > 40% > **60%**
доля интернализации торговых операций

G. Gref
Vision

M. Poletaev
Retail and corp clients

L. Khasis
Ecosystem and Technology

A. Vediakhin
Data analytics and risk-management

J. Chupina
HR

A. Morozov
Financial goals

Что нужно, чтобы создать лучший клиентский опыт?



Клиент

Массовая персонализация

- Полные знания о клиенте, включая поведенческие паттерны и предпочтения



Продукт

Клиентский путь

- Совершенствование традиционных финансовых продуктов за счет новых технологий
- Переход от отдельных продуктов к жизненным сценариям клиентов



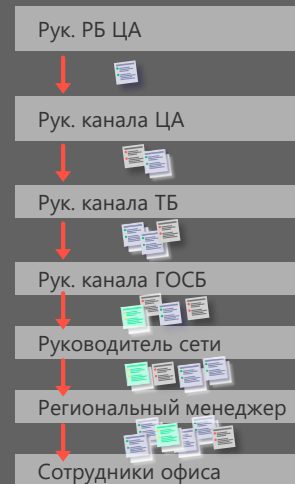
Execution

Интеллектуальная Система Управления

- Управление точкой контакта с клиентом
- Работа с отклонениями
- Мгновенная обратная связь
- Непрерывное улучшение

Разные руководители принимают разные решения

До ИСУ



Большое количество уровней управления

Большое количество различных задач на каждом уровне

Разные руководители имеют разные компетенции и принимают разные решения

Искажение сигналов на каждом уровне

...и после

Единая система анализа работы до каждого сотрудника

Единые подходы к работе с отклонениями и достижению результата

Единая система подсказок и лучших практик

Задания до каждого управленца / сотрудника напрямую

Как работает ИСУ



Как работает ИСУ

30+

Систем*



300+

Процессов
в



ИСУ

200+

Продуктов



>10

млн

Задач в год



250+

Типов отклонений

2 000+

Менеджеров

100 000+

Фронт-офисных
сотрудников

* Product systems, CRM, Queue management, SAP HR



Vision

M. Poletaev
Retail and
corp clients

Ecosystem and
Technology

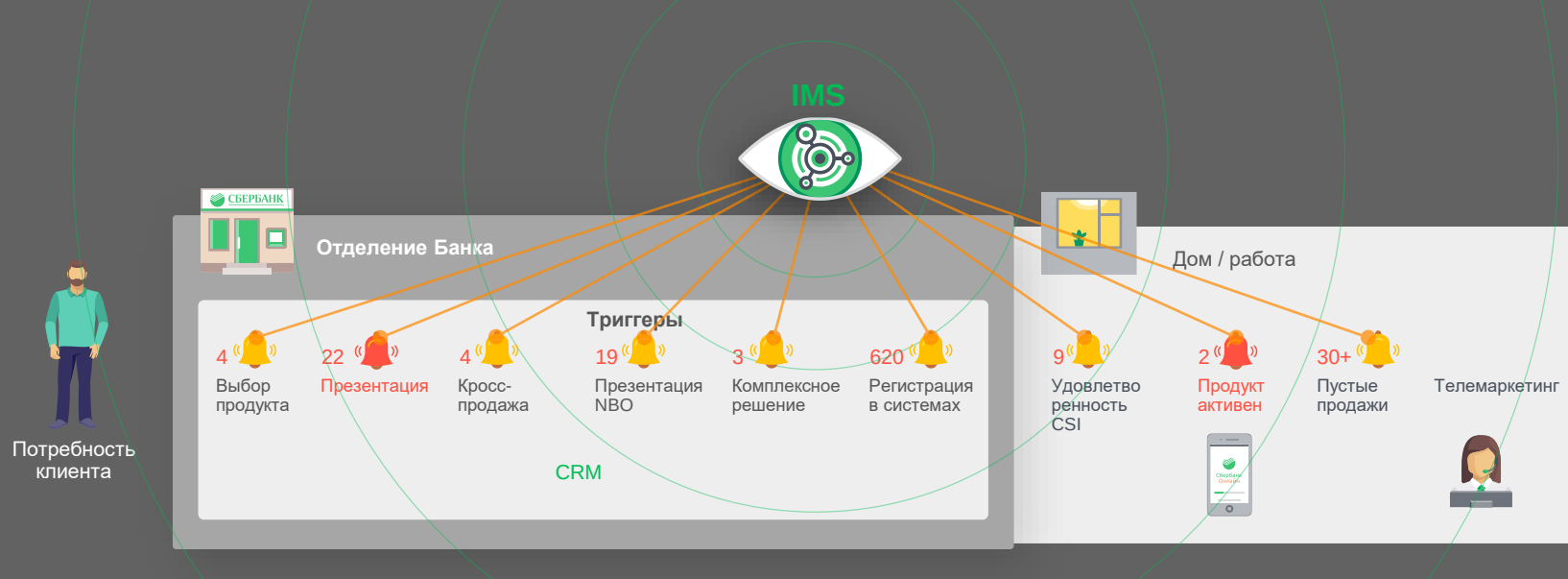
Data analytics
and risk-management

Team and Culture

Financial targets

Conclusions

Пример: мониторинг продаж кредитных карт



С помощью маркеров на каждом этапе процесса ИСУ выявляет отклонения и точно направляет задачи с рекомендациями по их устранению



Спустя 2,5 года результаты ИСУ впечатляют, следующий шаг – масштабирование

Сегодня

результаты внедрения ИСУ в Розничном Блоке



+50% (2015)

высвобождение времени руководителей
офисов на работу с клиентами



+40% (2015/2017)

рост производительности персонала



x7 (2015/2017)

сокращение операционных ошибок

Завтра

цели и планы развития

Масштабирование **ИСУ** на удаленные каналы
обслуживания, создание системы управления
воронкой продаж в Digital

Охват всех уровней управления Сбербанка
(эскалация отклонений от salesforce до уровня
руководителя в ЦА)

Запуск ИСУ в Agile

**Использование предиктивной
аналитики** для поиска
потенциальных отклонений...

... и масштабирование
на поддерживающие Блоки и Экосистему

РБ

КБ

КБ

КИБ

Что нужно, чтобы создать лучший клиентский опыт?



Клиент

Массовая персонализация

- Полные знания о клиенте, включая поведенческие паттерны и предпочтения



Продукт

Клиентский путь

- Совершенствование традиционных финансовых продуктов за счет новых технологий
- Переход от отдельных продуктов к жизненным сценариям клиентов



Execution

Интеллектуальная Система Управления

- Управление точкой контакта с клиентом
- Работа с отклонениями
- Мгновенная обратная связь
- Непрерывное улучшение

Ключевые показатели

Digital

Доля продаж в digital

ФЛ

45%

ЮЛ

75%

2020

DAU/MAU

ФЛ

50%

ЮЛ

80%

2020

Удовлетворенность клиентов

NPS ФЛ

70%+

CSI ЮЛ

80%+

2020

Vision

M. Poletaev
Retail and
corp clients

Ecosystem and
Technology

Data analytics
and risk-management

Team and Culture

Financial targets

Conclusions

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Лев Хасис

Первый заместитель Председателя
Правления

2020

Зачем мы создаём экосистему?



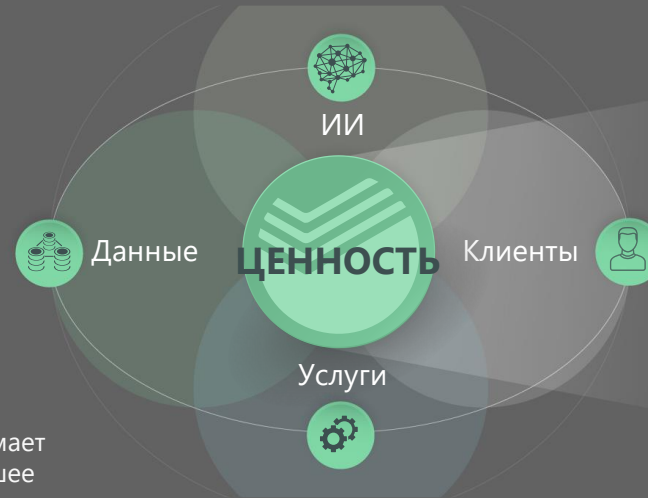
Мировая
ситуация
изменилась



У России
появились
благоприятные
перспективы



Сбербанк занимает
на рынке хорошее
положение



Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы

Экосистема Сбербанка: удовлетворение потребностей и спроса наших клиентов

Экосистема бизнеса –

система взаимодействия между

- компаниями
- регулирующими органами
- потребителями

что подразумевает как конкуренцию, так и сотрудничество для оказания определённых услуг клиентам



Приоритет — увеличение числа цифровых систем

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы



● Банковские продукты ● Небанковские продукты

В процессе реализации

- Облачные технологии
- Мессенджер
- Логистика

Будущие инициативы

- Игры
- Интернет вещей
- Передача выполнения бизнес-процессов B2B сторонней организации
- Электронное образование
- Электронная система организации командировок
- Электронная система найма сотрудников
- Электронное автострахование

Существующие направления

- Электронная система здравоохранения
- Образ жизни
- Финансовые технологии
- Электронная коммерция B2C
- Услуги B2B
- Рекламные технологии
- Телекоммуникация
- Идентификация
- Кибербезопасность
- Торговая площадка B2B

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Критерии для экосистемы – инвестиции

Критерии для инвестирования



Тщательно
спланированная
экономическая
деятельность

Развивающиеся отрасли с
высоким потенциалом

Долгосрочный рост
доходности
собственного капитала

Целевые инвестиции:
8–10 отраслей

Эффективное
взаимодействие со
Сбербанком

Потенциал первичного
размещения ценных
бумаг (компаниями-
«единорогами»)
в течение 5 лет

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

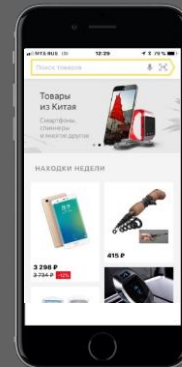
ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Электронная коммерция B2C



2017

Валовой объём
продаж (GMV)

150 млрд руб.

Ежедневные активные
пользователи: 3 млн
клиентов

Преимущественно
модель CPC

25 000 электронных
магазинов

Как мы достигаем целевых показателей

Высококласный контент
Цена за клик (CPC)

Онлайн-оффлайновая
коммерция

Электронная коммерция
1P/3P (1-я сторона/3-я
сторона)

Трансграничная электронная
коммерция

Партнёрство с
международными и
отечественными
участниками рынка
электронной коммерции

Целевые показатели на 2020 год

Через 3–4 года

500+
млрд руб.

Валовой объём
продаж (GMV)

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Финансовые технологии



		Ценностное предложение	Целевые показатели	2017	2020
		Кошелёк	Самый удобный и привлекательный электронный кошелёк	Стать ведущей финансово-технологической компанией	
		B2B Электронное оформление и оплата заказов	Самый простой способ выхода на рынок электронной коммерции	Число активных кошельков	
				1,5 млн	6,7 млн
				Объём транзакций, руб.	
				180 млрд	370 млрд
				Выручка, млрд руб.	
				3,8 млрд	9,3 млрд

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Идентификация



Машина
распознавания
лиц с системой
управления
биометрическими
данными



ТОП-3 в мире по
точности
распознавания
Мировой лидер по автоматическому
анализу видеoinформации

Точность распознавания лиц
99,17%



Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Кибербезопасность



Ценностное
предложение

- Мониторинг мошеннических операций (сервис FMaaS)
- Страхование киберрисков
- Портал кибербезопасности
- Система моделирования атак, диагностирование
- Консалтинг

№1

Торговая площадка
по уровню
кибербезопасности в России



Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Электронная система здравоохранения



2017

15 городов
России

2 000+
клиник

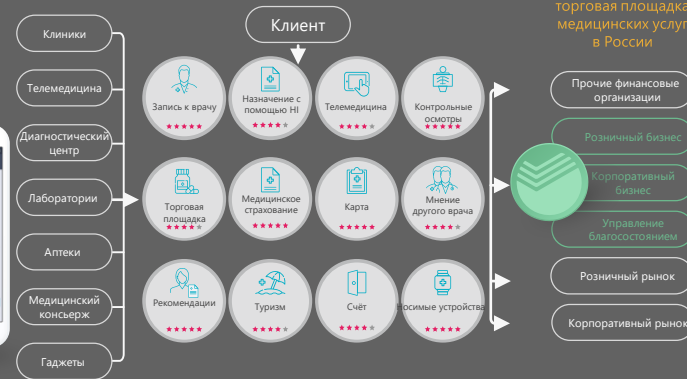
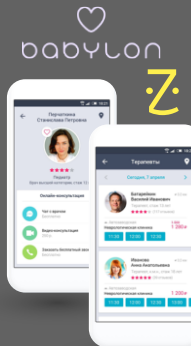
3 500+
докторов

Доля на
коммерческом
рынке

70%
в Москве

40%
в Санкт-Петербурге

460 тыс.
обслуживаемых клиентов



№1

торговая площадка
медицинских услуг
в России

- Прочие финансовые организации
- Розничный бизнес
- Корпоративный бизнес
- Управление благосостоянием
- Розничный рынок
- Корпоративный рынок

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Профессиональные услуги

ЭВОТОР



Ценностное предложение

Самые функциональные онлайн-кассы для МСБ

Доступные решения для крупных, средних и небольших компаний

Лучшая экосистема для МСБ

2017

Продано онлайн-кассы «Эвотор»

140 тыс.
(доля рынка — 8%)

Число онлайн-касс в экосистеме

450 тыс.
(доля рынка — 26%)

Зарегистрированы
х внешних разработчиков

1,2 тыс.

2020

Продано онлайн-касс «Эвотор»

1 млн
(доля рынка — 20%)

Полный спектр аналитических инструментов на базе больших данных

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Электронная коммерция B2B



Ценностное предложение



Лидер рынка во
всех сегментах
электронных
аукционов

Целевые показатели

Число
аукционов

2017

2020

Национальный лидер рынка
электронных аукционов

850
тыс.

1 200
тыс.

Оборот, долл.
США

32
млрд

60
млрд

Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Телекоммуникации **поговорим**



Ценностное предложение



Виртуальный
сотовый
оператор



Платформа
для обмена
сообщениями



Технология
Voice over
Internet



Межмашинное
взаимодействие
(M2M)

Приоритеты

- Коммерческое использование виртуального сотового оператора
- Снижение затрат: реорганизация и оптимизация телекоммуникационных услуг
- Создание экспертного центра в сфере Интернета вещей и межмашинного взаимодействия

Целевые показатели на 2020 г.

Национальный оператор
телекоммуникационной сети

Количество клиентов

3
млн

Выручка, включая
M2M, руб.

10
млрд



Компания «СберТех» (создана в 2011 г.)

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы

>11 ТЫС. сотрудников

46 Экспертных центров

>550 Реализуемых проектов

№1 разработчик информационно-технологического обеспечения

>17 ТЫС. внедрений в год

Доля собственных разработок

2011

8%

2017

>80%

Автоматизация системы управления рисками на финансовом рынке

Отраслевая премия в финансовом секторе в 2017 г., интеграция в корпоративном сегменте
Журнал «Banking View» 2017 г.

Премия Randstad
Самый привлекательный работодатель России в сфере ИТ, 2017 г.

Сбербанк Онлайн

Цифровое банковское обслуживание Сбербанка — лучшее в России, Центральной и Восточной Европе в 2016 г.

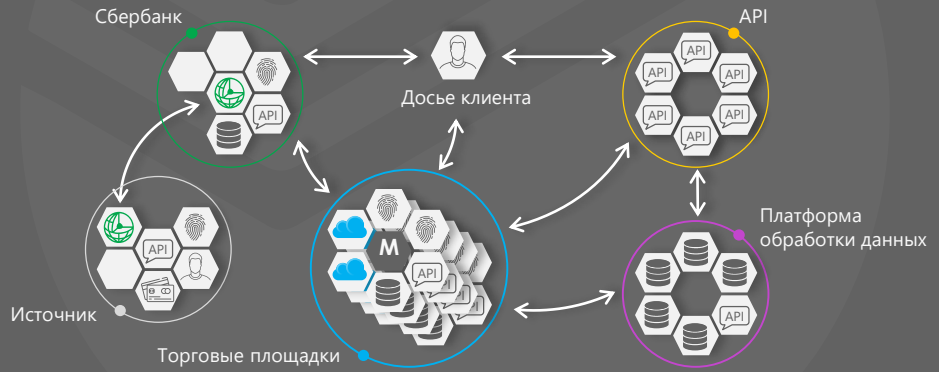
* Рейтинг Global Finance 2016

Централизация 2.0

Первое место в номинации «Mega-Sized Projects» в 2015
* По версии IPMA (Международная ассоциация управления проектами)

Экосистема Сбербанка (Sber#) – платформы, объединённые правилами и совместными услугами

Экосистема Сбербанка



Другие экосистемы



Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

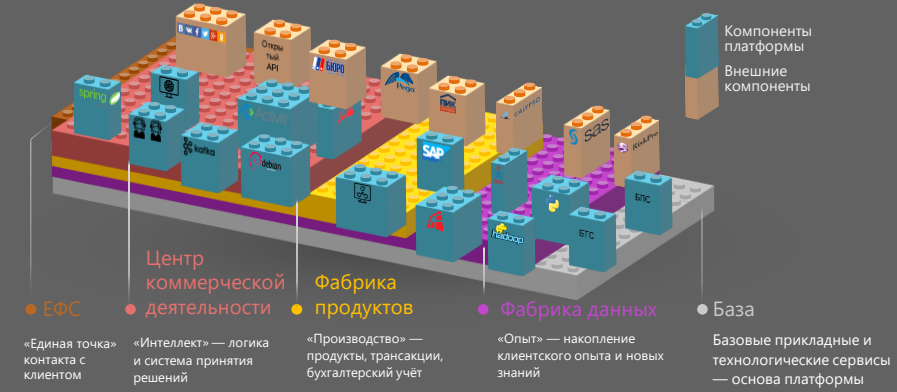
ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы

Создание технологической платформы на основе новейших технологических решений



Основные характеристики платформы...

- ...открытые API-интерфейсы
- ...глубокое машинное обучение
- ...искусственный интеллект
- ...быстрые вычисления в оперативной памяти
- ...с использованием облачных вычислений
- ...работа в режиме реального времени
- ...открытый источник
- ...кибербезопасность
- ...большие данные
- ...экономичность
- ...гибкость
- ...надёжность

Технологическая платформа

Платформа станет основой Экосистемы после перехода на неё банковского бизнеса в 2019 г.

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы

Архитектура	Стадия разработки
ЕФС	80%
Центр коммерческой деятельности	70%
Фабрики продуктов	50%
Фабрика данных	50%
База	60%

Платформа Данные Экосистема



Повышение эффективности, внедрение лучших практик Agile и DevOps в рабочие процессы Банка

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

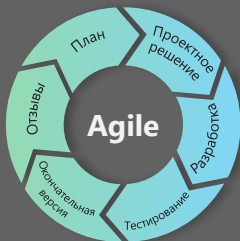
ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

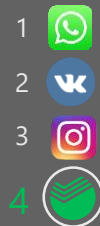
Финансовые цели

Выводы

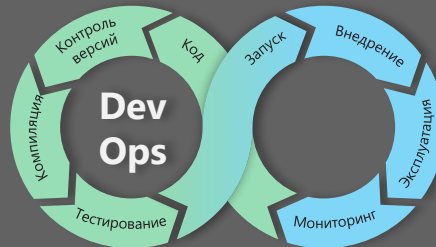
2017
1 300 команд гибкого проектирования по методологии Agile



4-е место
по числу скачиваний в AppStore



2018
100% DevOps в 80% систем



К 2020 г. 100% разработчиков продуктов и услуг для внешних и внутренних клиентов работают по методологии **Agile**

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы

Технологическое развитие Сбербанка

	2008	2008–2013	2014–2015	2016–2017	2018–2020
Операции	Начало трансформации	Создан централизованный отдел сопровождения	Создан централизованный отдел контроля / сопровождения	Специализация и консолидация	Цифровизация ➤
	Отдел сопровождения в регионах	15 единых центров обслуживания в регионах	9 единых центров обслуживания	7 единых центров обслуживания	1 единый центр обслуживания
Численность персонала	58 тыс.	22 тыс.	16 тыс.	10 тыс.	<6 тыс.
Количество точек присутствия	800	16	9	7	7
ИТ-инфраструктура					
Число устаревших ИТ-систем	20 000	(17 000)	1 600	834	<20
Надёжность: время простоя в год (часы)	>1 000	800	350	50	<50

Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

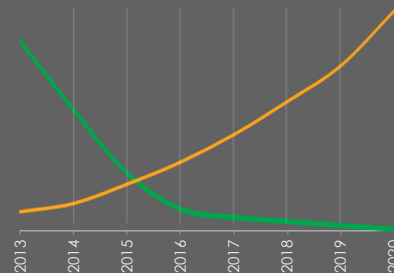
Выводы

Критически важные системы



Надёжность всех критически важных автоматизированных систем на фоне экспоненциального роста рабочей нагрузки

— Рабочая нагрузка, млн документов в день
— Время простоя на 1 случай, часы



99,99

программа «Надёжность» будет завершена в 2018 г.

x20

сокращение времени простоя

Необходимый запас производительности и стабильное функционирование

обеспечены



Бесперебойное круглосуточное функционирование всех систем — приоритет Стратегии-2020

24/7

доступность

99,99%

надёжность

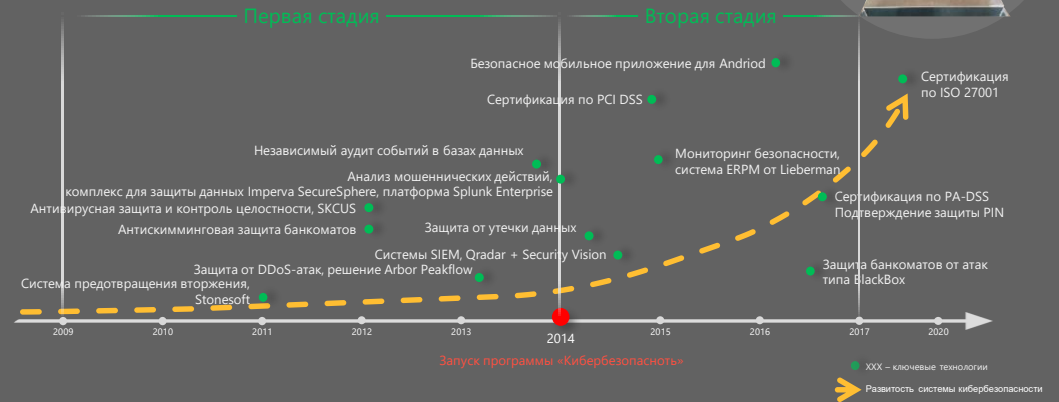
>85%

удовлетворённость ИТ-поддержкой и операциями

Благодаря использованию передовых технологий наша система кибербезопасности — одна из самых надёжных в мире



- Концепция
- Розничные и корпоративные клиенты
- Л. Хасис
Экосистема и технологии
- ИИ, анализ данных и управление рисками
- Команда и культура
- Финансовые цели
- Выводы



Концепция

Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

ИИ, анализ данных и управление рисками

Команда и культура

Финансовые цели

Выводы

Венчурные фонды

etoro

Gett

UBER

GridGain

Лаборатории



Акселератор

Внутренний



Внешний



Концепция

Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

ИИ, анализ
данных
и управление
рисками

Команда и
культура

Финансовые
цели

Выводы

Робототехника Сбербанка: от роботов для банка до роботов для рынка

Роботы в нашем банке сегодня



Роботизированное решение для работы с наличностью повышает производительность в 3 раза



Полностью автоматизированное передовое хранилище документации



Защищённая служба инкассации благодаря полностью автономным дронам



Обслуживающие роботы приветствуют клиентов на наших крупнейших мероприятиях



Экзоскелетный костюм для повышения производительности работников

Александр Ведяхин

Старший вице-президент

Аналитика данных и управление рисками

Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных
и управление
рисками

Ю. Чупина
Управление
персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

Сбербанк с технологиями анализа данных и искусственного интеллекта



Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных
и управление
рисками

Ю. Чупина
Управление
персоналом

А. Морозов
Финансовые цели



Фабрика данных на базе самых передовых технологий

ФАБРИКА ДАННЫХ

ДАННЫЕ



ТЕХНОЛОГИИ

МОДЕЛИ И СРЕДА



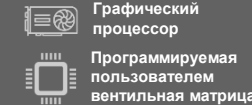
ИСТОЧНИКИ



ИНФРАСТРУКТУРА



АППАРАТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ



В

секунду



2 833

звонков



2 251

операций



811

фотографий



650

покупок



7 811

сообщений

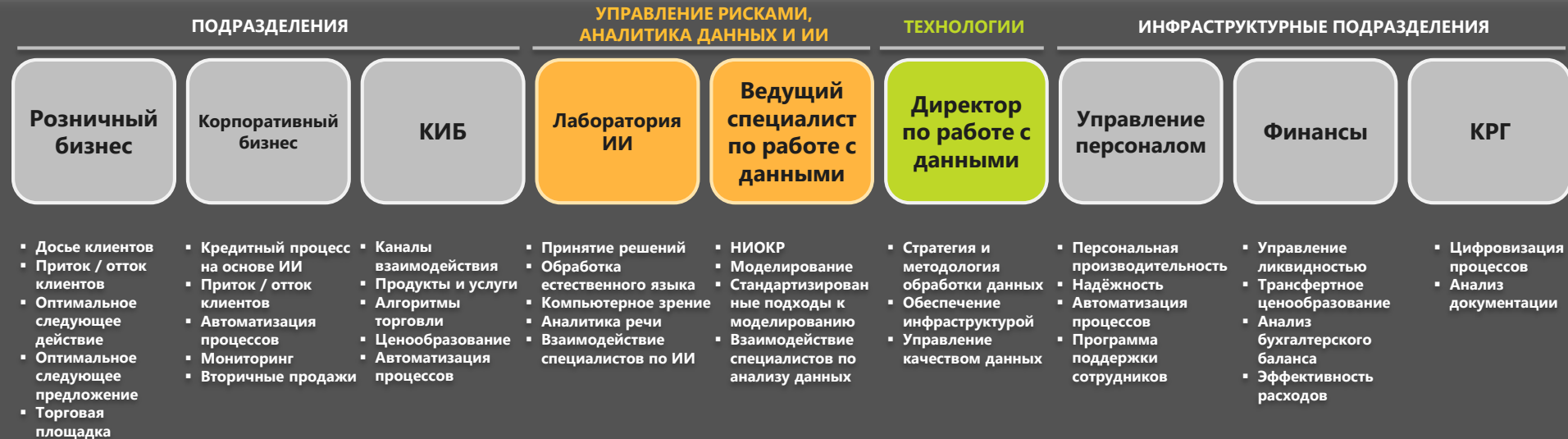


166

выдач наличных



Структура Сбербанка по обработке и анализу данных



В каждом подразделении создан функциональный отдел по анализу данных

Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных и управление рисками

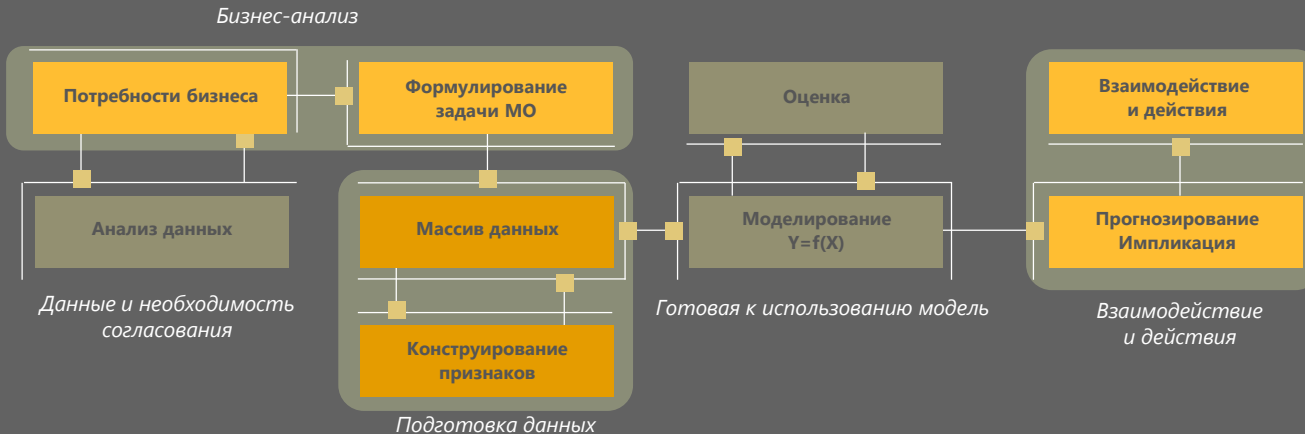
Ю. Чупина
Управление персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

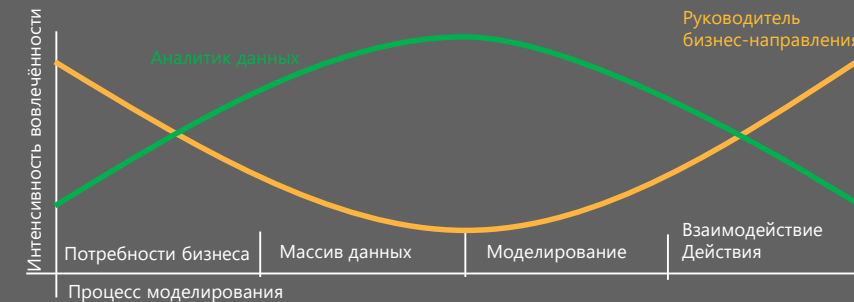


Моделирование в Сбербанке соответствует лучшим международным практикам

Система анализа данных Лаборатории компьютерных наук и искусственного интеллекта Массачусетского технологического института



Причинно-следственная диаграмма МТИ



Соответствие методологии CRISP-DM

Платформа анализа данных Сбербанка упрощает процесс анализа данных и позволяет разрабатывать модель за 15-20 минут



Группа аналитиков данных и специалистов по ИИ



ИИ

Функции Лаборатории ИИ

- Новые методы и технологии ИИ
- Эффективное использование решений ИИ подразделениями
- Опыт работы с ИИ и информационно-разъяснительная работа
- Оценка перспективных новых фирм в сфере ИИ
- Сотрудничество с мировыми лидерами, лабораториями и вузами в сфере ИТ



Рост числа используемых моделей — показатель трансформации в сфере ИИ



Подходы к обучению		Методы			Нейронные сети	
Машинное обучение (МО)	Обучение с учителем	Метод опорных векторов	Наивный байесовский классификатор	Ближайший сосед	Нейронные сети	
	Обучение без учителя	Линейная регрессия	Деревья принятия решений	Ансамблевые методы МО		
		Кластеризация	Иерархический метод	Гауссова смесь распределений	Нейронные сети	
Обучение с подкреплением		Q-обучение	Модель актёра и критика	Обратное обучение с подкреплением	Сети с обучением с подкреплением	
Глубокое обучение			Word2Vec	Свёрточная нейронная сеть	Рекуррентная нейронная сеть	



- Г. Греф
Концепция
- М. Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты
- Л. Хасис
Экосистема и технологии
- А. Ведяхин
Аналитика данных и управление рисками
- Ю. Чупина
Управление персоналом
- А. Морозов
Финансовые цели



Проекты анализа данных и ИИ как один из показателей трансформации Сбербанка в сфере ИИ

636	ИНИЦИАТИВЫ В СФЕРЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ И ИИ
213	ИНИЦИАТИВЫ В СФЕРЕ ИИ

80 УНИКАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ В СФЕРЕ ИИ

	23	Процессор ядра системы ИИ разработка методов ИИ	«Умные» помощники Виртуальные собеседники	Искусственные собеседники Управление процессами с помощью ИИ
	33	Общие межфункциональные задачи	Кредитный процесс «7М» Управление персоналом Управление личными финансами: «интеллектуальные» рекомендации Оптимальное следующее действие	Анализ эффективности персонала Умные государственные услуги (социальные карты)
	21	Локализованные задачи какого-либо конкретного блока	Выявление регуляторных рисков Оптимизация соотношения риска и доходности Оптимизация мер противодействия легализации доходов, полученных преступным путём	Досье розничного клиента Кибербезопасность Адаптивная оценка кредитоспособности Умное кредитование Белая зона оценки
	3	Специальные приоритетные и/или срочные	GridGain Обоснованная мощность	Управление в центрах обработки данных



Несколько примеров использования ИИ (1/2)

Принятие решений в режиме реального времени для оценки кредитоспособности

КОММЕРЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Оценка клиента в режиме реального времени для проверки кредитоспособности

МЕТОДЫ

Анализ графов, деревья принятия решений, Логистическая регрессия

Розничный бизнес

Ранее

Сейчас

Число полей в заявке	152	0
Длительность принятия решения	2 дня	1 минута

Корпоративный бизнес

Ранее

Сейчас

В будущем

Число полей в заявке	50	23	0
Длительность принятия решения	30 дней	1 день	<1 часа

Психометрический метод в розничном кредитовании

КОММЕРЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Для оценки статистического соотношения между психометрическим портретом и финансовым поведением точки зрения вероятности дефолта

ВЫБОРКА ДАННЫХ 114 326 наблюдений

Пересечение: заёмщики и пользователи социальных сетей

МЕТОДЫ

Алгоритм «случайный лес», логистическая регрессия, типология Майерс — Бриггс, пятифакторная модель «Большая пятёрка»

РЕАЛИЗАЦИЯ

В процессе

90

% решений, принятых на основе скоринговых моделей

60

секунд

Длительность принятия решения по 90% заявок

90

% клиентов

0 полей

0 документов



Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных и управление рисками

Ю. Чупина
Управление персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

Несколько примеров использования ИИ (2/2)

Управление эффективностью и быстрые вычисления в оперативной памяти

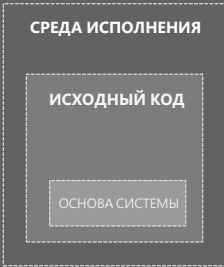
Ключевые компоненты системы и индикаторы работоспособности

Создание конвейера сбора и обработки данных

Изолирование компонентов системы для тестирования

Прогнозная и предписывающая аналитика

Последовательный отбор компонентов системы



1

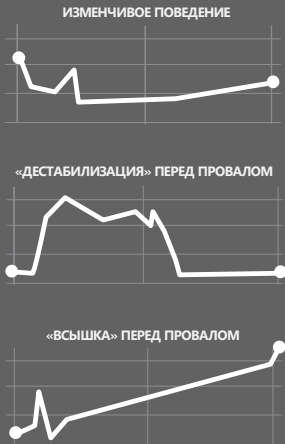
Основа системы

2

Исходный код
Основа системы

3

Среда исполнения
Код отрасли
GridGain



Адаптивная оценка кредитоспособности и пороговые значения

КОММЕРЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ
Автоматизация процессов для обновления и разработки моделей оценки кредитоспособности

МЕТОДЫ
Деревья принятия решений, полносвязные нейронные сети, бинарная классификация

ЗАЯВКА
Оценка кредитоспособности, оптимизация кредитного процесса

РЕЗУЛЬТАТЫ
Оптимизация процессов

АНАЛИТИК ДАННЫХ + АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ

Время = моделирование 3-4 недели

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Время = моделирование 3-4 часа



Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных и управление рисками

Ю. Чупина
Управление персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

Контролируемые риски

Стоимость риска / ПБР / МСФО 9 / Управление рисками в экосистеме



Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и
корпоративные
клиенты

Л. Хасис
Экосистема и
технологии

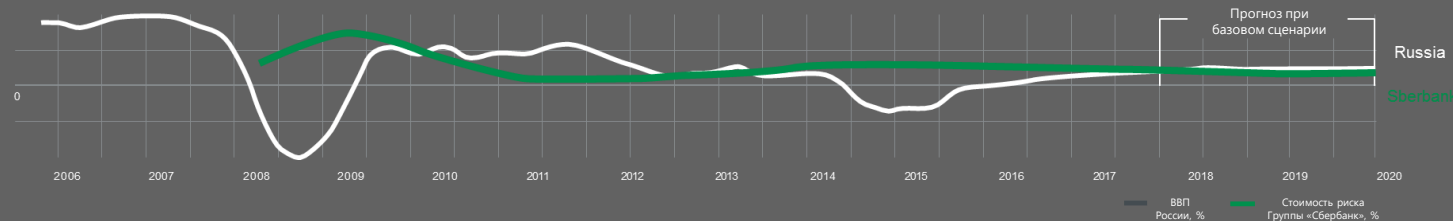
А. Ведяхин
Аналитика данных
и управление
рисками

Ю. Чупина
Управление
персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

Стоимость риска: нормализация до 130 базисных пунктов в 2018–2020 гг.

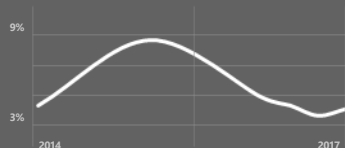
130
базисных
пунктов



Стоимость риска в значительной мере зависит от ВВП России

Показатели невозврата стабилизировались на фоне восстановления макроэкономики

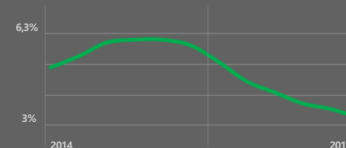
Процент невозврата, корпоративные кредиты



Процент невозврата, ипотечные кредиты



Процент невозврата, необеспеченные потребительские кредиты



Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных и управление рисками

Ю. Чупина
Управление персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

Переход на ПВР: положительное влияние на капитал

Ведущий российский банк получил разрешение ЦБ РФ на применение внутренних рейтинговых моделей

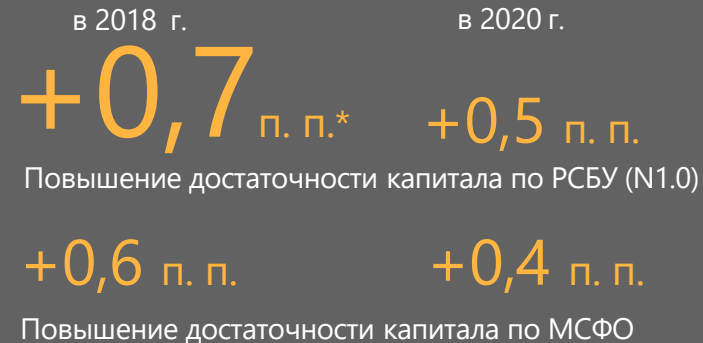
Использование внутренних рейтингов

новый уровень управления кредитным риском и достаточностью капитала



ПВР — подход на основе внутренних рейтингов для целей выполнения нормативов достаточности капитала

Продолжение реализации потенциала роста в результате внедрения внутренних рейтинговых моделей



* Включая ожидаемый результат в размере 0,4 п. п. от внедрения ПВР (с 1-го января 2018 г.) и 0,3 п. п. от мер по оптимизации активов, взвешенных по уровню риска, реализованных в 2017 г. в отношении определённых классов активов, которые были частью общего ожидаемого эффекта от внедрения ПВР в 2018–2020 гг.

Что это значит для Сбербанка?

- Внедрение показателя RoRWA (доходность активов, взвешенных по уровню риска)
- Новые рубежи в стратегическом управлении бизнесом
- Учёт рисков и существенное повышение гибкости управления капиталом
- Повышение достаточности капитала
- Совершенствование управления рисками и бизнес-процессов, улучшение управления данными и качества данных

Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных и управление рисками

Ю. Чупина
Управление персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

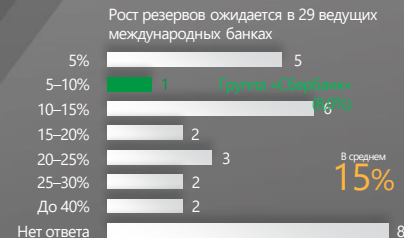
Переход на МСФО 9: увеличение резервов на 8%

МСФО 9

Вступают в силу с 1-го января 2018 г. вместо МСФО (МСБУ) 39

Однократный эффект от перехода на МСФО 9 будет учтён через акционерный капитал

>10% — ожидаемый рост резервов* у международных банков в результате перехода на МСФО 9

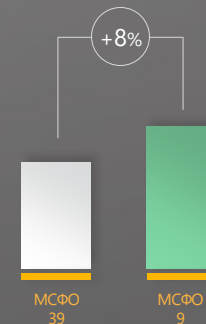


* Исследование EY, проведённое в августе 2017 г., по заявлению об обесценении активов по МСФО 9.

Сбербанк
8%

Ожидаемый однократный эффект

107
млрд руб.



** Оценка была проведена 1-го октября 2017 г. с помощью макропрогноза на 2018–2019 гг.

Г. Греф
Концепция

М. Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты

Л. Хасис
Экосистема и технологии

А. Ведяхин
Аналитика данных и управление рисками

Ю. Чупина
Управление персоналом

А. Морозов
Финансовые цели

Управление рисками в экосистеме

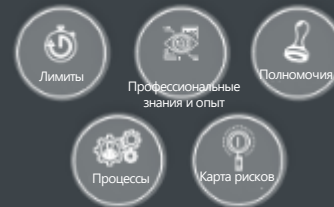
Сбербанк — первый в России банк, внедривший систему управления рисками в новой экономике и экосистеме

Три уровня защиты

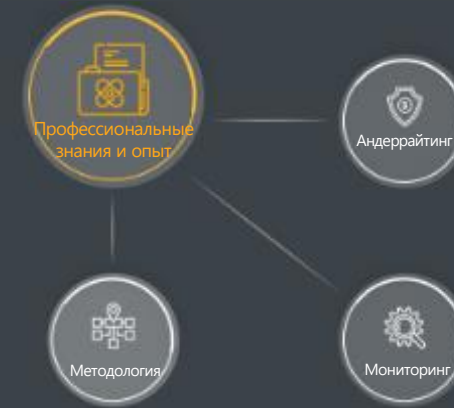
- Бизнес
- Управление рисками
- Внутренний аудит

Уровень централизации для управления рисками существующих дочерних компаний (для операционных, правовых, налоговых, регуляторных рисков и рисков моделей) зависит от формы участия и уровня влияния Группы «Сбербанк» на эти компании

Компоненты системы управления



Главное — специализация



Определение аппетита к риску и полномочий

- > Аппетит к риску
- > Инвестиционные **Кредитный комитет**
- > Принятие рисков, осуществление транзакций **Коллегиальные органы**

Юлия Чупина

Заместитель Председателя Правления

Команда и культура



Vision

Retail and
corporate clients

Ecosystem and
technology

Data analytics
and risk-management

Y. Chupina
Team and Culture

Financial targets

Conclusions



Путь сотрудника

удобный, понятный, персонализированный

Руководитель

вдохновляющий, развивающий

Среда

подталкивающая к саморазвитию, достижению
максимальных результатов (культура, организация)

Инструменты и технологии

AI, cloud, open APIs, Mobile

Процессы и транзакт

digital self-services



Vision

Retail and
corporate clients

Ecosystem and
technology

Data analytics
and risk-management

Y. Chupina
Team and Culture

Financial targets

Conclusions

Наука и искусство развития сотрудников – Территориальные Банки

Наша опора – команда RUN

...

DISRUPT

CHANGE

RUN

... но требования к их компетенции существенно возрастают

Кто они?



34 лет

75% женщин

Образование в финансах
и экономике

Что они ищут? (EVP)

- Стабильное место работы, предсказуемый график и доход
- 'Заботливый' руководитель
- Понятные задачи с четкими инструкциями
- Гибкие часы работы и социальная поддержка

Что ожидает клиент? (CVP)

- Эмпатичные клиентские менеджеры, лучшее обслуживание
- Умение обучить управлению финансами и новым продуктам
- Способность решить проблему 'здесь и сейчас'

Приоритеты 2020

20%
рост
производительности



Vision

Retail and corporate clients

Ecosystem and technology

Data analytics and risk-management

Y. Chupina
Team and Culture

Financial targets

Conclusions

Наука и искусство развития сотрудников – HQ

Команды CHANGE и DISRUPT – основа нашей трансформации

DISRUPT

CHANGE

RUN

... и сейчас нам нужны люди с D-профилем

Кто они?



37 лет

75% мужчин

Образование в IT, анализе данных, математике, финансах и экономике

Что они ищут? (EVP)

- Интеллектуально сложные масштабные задачи
- Коллектив интересных, ярких людей
- Best practices of software and algorithms production
- Командная работа

Что ожидает клиент? (CVP)

- Новые продукты и услуги
- Понимание новых технологий и стандартов клиентского опыта
- Знание лучших практик технологических компаний

Приоритеты 2020

Agile

DevOps

Start-up культура

Data-driven решения

На каждом уровне, эффективность сотрудников будет улучшена с помощью трех рычагов

1

Стратегическая модель численности

Единый подход к планированию численности

Планирование от нулевой базы по **800 ролям** **20%** рост производительности

Потенциал автоматизации по странам
% работников, который будет заменен машинами



27%



18%



10%

Технологический прогресс

60% профессий затронет автоматизация
600+ новых профессий будут созданы в digital, аналитике, IT
5% профессий могут быть полностью автоматизированы

2

Уплотнение структуры

RUN → Сокращение уровней структуры

CHANGE → AGILE

Командная работа

3

Гибкая организация работы

Part-time занятость

Удаленная работа

Гибкий график

Источник: McKinsey Global Institute "Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation"

Vision

Retail and corporate clients

Ecosystem and technology

Data analytics and risk-management

Y. Chupina
Team and Culture

Financial targets

Conclusions

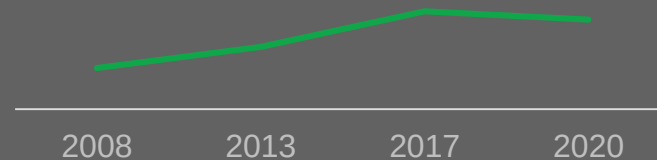
Рост разработчиков технологий повышает эффективность потребителей технологий

Роль

Разработчики технологий

IT
Риски
Аналитика данных

Динамика численности



Изменение 2008-2020

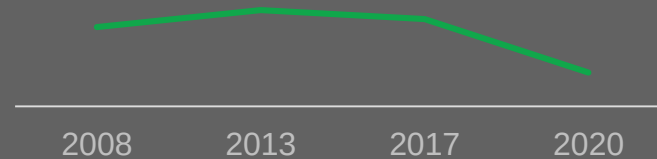
+117%

Основные рычаги

- Создание Сбербанк Технологии
- Культура технологической компании
- D-people EVP
- Инновации

Потребитель технологий

Продажи
Operations
Сервисная поддержка



-21%

- Централизация
- Рост производительности
- Автоматизация
- Lean процессы

Сотрудничество с лучшими университетами и создание Академии данных в Корпоративном Университете будет способствовать реализации технологических амбиций Сбербанка к 2020



Сотрудничество с лучшими университетами и продвижение HR бренда

- 3 хакатона
- Олимпиады
- Соревнования для школьников
- Сотрудничество с лучшими российскими ВУЗами



Развитие и управление изменениями в области IT / DS / AI

- 35 000 руководителей Сбербанка
- 500 специалистов data analytics и data science
- 12 000 разработчиков



Обучение и развитие

- 30 курсовых программ
- 23 онлайн-курса
- >46 внешних обучающих платформ
- >500 внешних курсов



Обмен лучшими практиками и идеями

- 21 функциональная роль
- Уникальный план обучения для каждой роли
- Сообщество data science community
- Сообщество data engineers community

Культура Сбербанка и амбициозные требованиями к себе – залог будущих побед

Сотрудник

Я – лидер:

критическое мышление, решение проблем, управление собой, инновационность, digital навыки

Мы – команда:

управление результатом, ответственность, развитие сотрудничества внутри команды

Все – для клиента:

клиентоцентричность



Руководитель

Ценности: соответствует или уходит

Ожидания: проясняет роли в команде, ставит цели и приоритеты, создает психологическую безопасность, поощряет разнообразие

Наставник: развивает себя и команду через непрерывную обратную связь



Культура

Коммуникации: прозрачность решений, широкий доступ к информации

Эмоциональный интеллект:

обучение длиною в жизнь, тренинги для сотрудников

Decision making: равнозначная важность культуры и результатов

Пространство и ритуалы: продвижение коллаборации

Социальная миссия:

передача опыта, образование, инклюзивная среда



Succession planning – основа стабильного непрерывного роста в будущем

84%

Назначений на ТОП-менеджмент позиции - **внутренние**, 2017

96%

Назначений на управляющие позиции - **внутренние**, 2017

100%

У каждого кадрового резервиста есть **индивидуальный план развития** и назначенный **ментор**

Сильный внутренний кадровый резерв был создан благодаря методичной работы с сотрудниками:



Коллегиальное решение 4 людей о найме и продвижении



Повышение через Green Room



Наставничество

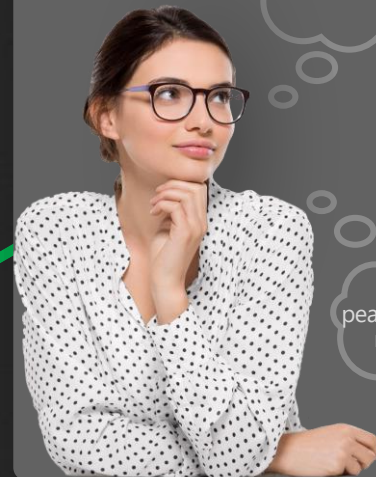


Индивидуальный план развития (образование, тренинги, ротации, стажировки, коучинг)



Современней инструмент для поддержания преемственности (облачная IT-платформа)

Благодаря бережной работе с данными и использованию новейших методов машинного обучения процесс взаимодействия с сотрудниками выйдет на новый уровень



Как мне быть успешной?

Где я смогу реализовать свой потенциал?

Сбербанк глубоко понимает мотивацию и поведение сотрудника



Как помочь сотрудникам раскрыть свой потенциал?

Как найти подходящего кандидата?



Vision

Retail and corporate clients

Ecosystem and technology

Data analytics and risk-management

Y. Chupina
Team and Culture

Financial targets

Conclusions

Внедрение data-driven подхода в HR процессы трансформирует Employee Journey и поднимет качество команды на новый уровень

X2
звезд



Подбор 2020

- Кандидаты: приоритизация
- Сотрудники: предсказание успешности
- Лидеры: инсайты о будущей успешности

Адаптация 2020

- Раннее выявление best employee-fit
- Максимальная эффективность

Development 2020

- Своевременная и правильная ротация
- Индивидуальная программа обучения (Корп. университет)
- Персонализированное обучение в виртуальной школе

Отток 2020

- Раннее выявление mis-fit
- Прогнозирование и предотвращение оттока

Пример интеграции в HR-процесс

Подбор

Адаптация

PD

Отток

Серверной С.С.

Испытательный срок
Администратор баз данных
Oracle
Блок Технологии
Оценка: **СС**



Карьера в блоке Технологии
Ротация в другой блок
Карьера вне Банка

✓ Профиль успешности

Блок	Кандидат		Сотрудник	
	Профиль успешности	Вероятность успешности	Профиль успешности	Вероятность успешности
Технологии	Да	70%	Yes	90%
Розничный бизнес	Нет	60%	Yes	80%
Корпоративный бизнес	Нет	55%	No	60%
Стратегия	Нет	20%	No	45%

Дальнейшее развитие собственной аналитической платформы на основе современных технологий

People Development Platform

- Предсказание успешности
- Повышение производительности сотрудников
- Удержание D-people
- Поиск внутренних талантов по всей России
- **Отток сотрудников call-центра**

1 База данных
Кандидат 360
Сотрудник 360

2 Развитие аналитики
Описательная
Предиктивная
Прескриптивная

Единая HR-платформа
Облачная, постоянно обновляемая, ИТ система с открытыми APIs



Автоматизация, роботизация, безбумажность

Внедрение mobile self-services

Роботизация, чат-боты, распознавание по голосу в контакт-центре

100% ЭДО
(x2-3 рост эффективности)

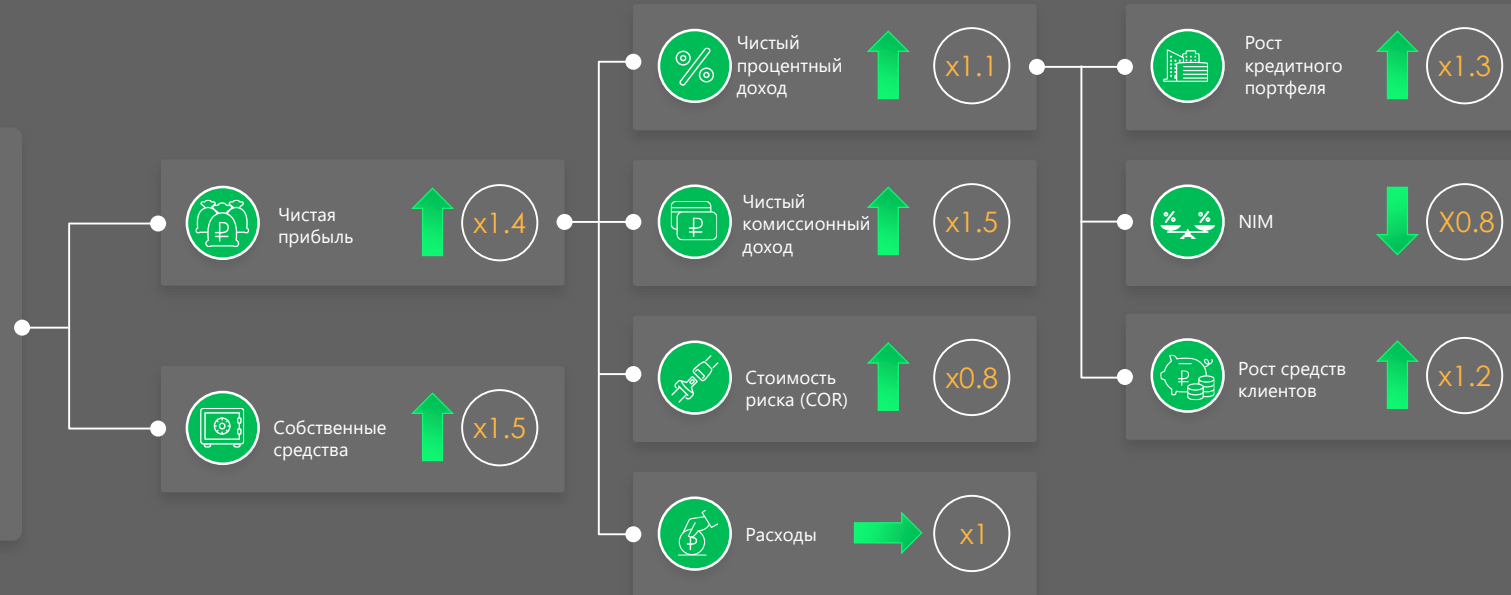
Александр Морозов

Заместитель Председателя Правления

Финансовые цели

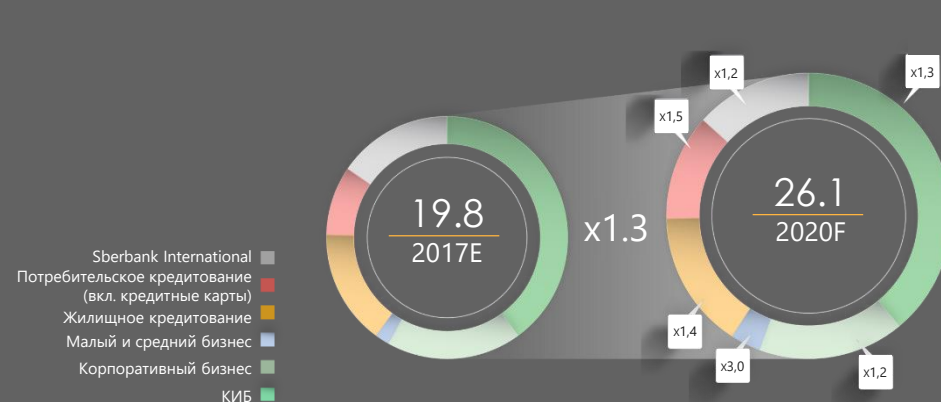
Финансовая модель 2020

ROE
~20%

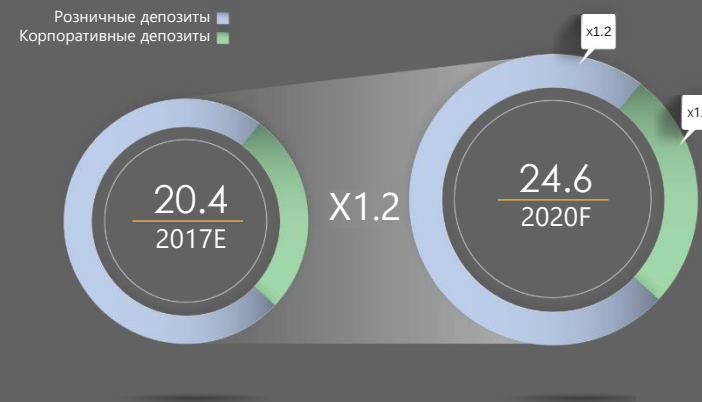


Рост высоко-маржинальных продуктов оказывает положительное влияние на структуру баланса

Кредитный портфель (до вычета резервов), RUB trln



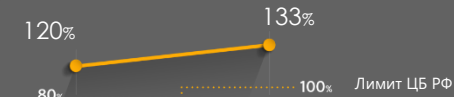
Средства клиентов



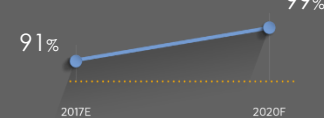
H28 (NSFR) %



H26 (LCR) %



LDR (net) %



Управление Динамическим балансом с использованием искусственного интеллекта



Оптимизация структуры баланса

➤ Моделирование на основе миллионов отдельных транзакций
Текущая оптимизация с использованием генетических алгоритмов



Платформа с динамическим планированием

➤ Встроенные вычисления (In-Memory)
Планирование на основе анализа сценариев



Поведенческие модели

➤ Машинное обучение, предсказывающее поведение клиентов



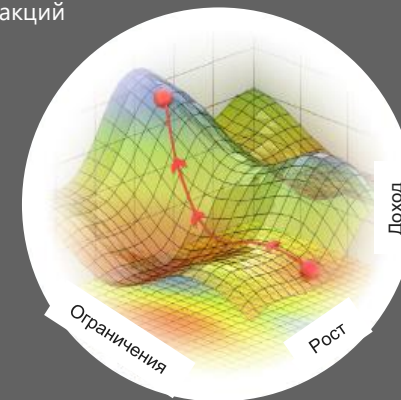
Холистические подходы

➤ Решения, основанные на комплексном анализе влияния на баланс, ОПУ, риски



Прогрессивные методы

➤ Прогноз, анализ сценариев и индикатор раннего предупреждения в качестве основы для принятия решений



290 Поведенческих моделей

3.5 млн Контрактов спрогнозировано

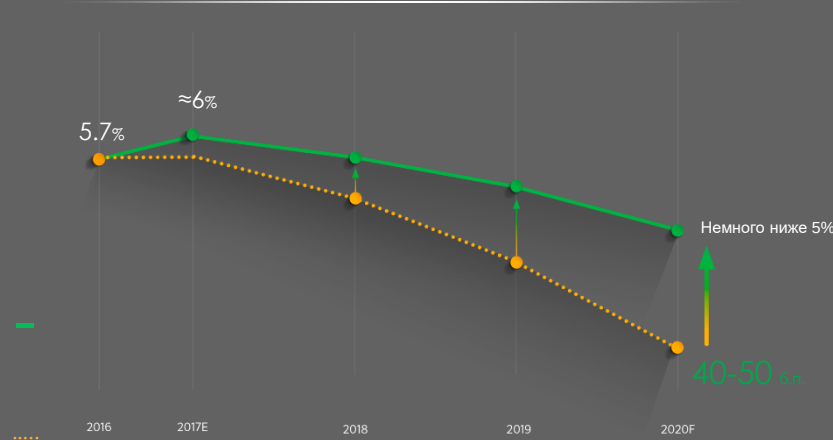
14 млрд Симуляций смоделировано

Динамическое управление активами и пассивами сдерживает снижение процентной маржи

Оптимизация чистой процентной маржи

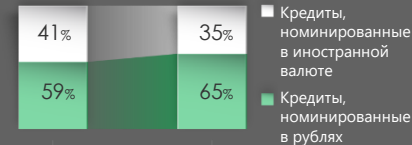
Динамическое управление активами и пассивами

Инерционный сценарий

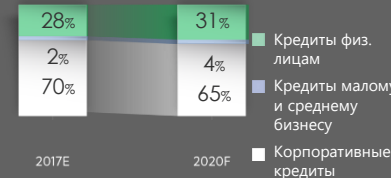


Основные факторы

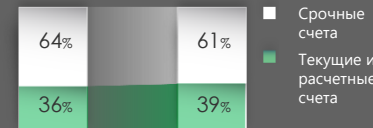
Переход к высоко-маржинальному рублевому кредитованию



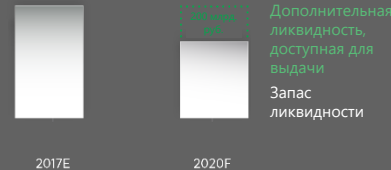
Переход к высоко-маржинальному розничному кредитованию



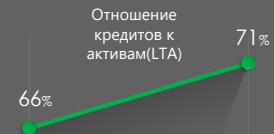
Снижение стоимости фондирования за счет транзакционного бизнеса



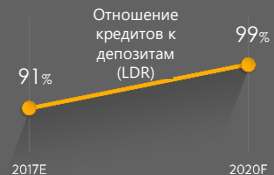
Точность прогноза улучшает структуру активов



Рост доли кредитов в активах



Оптимизация структуры баланса



G. Gref
Vision

M. Poletaev
Retail and corp clients

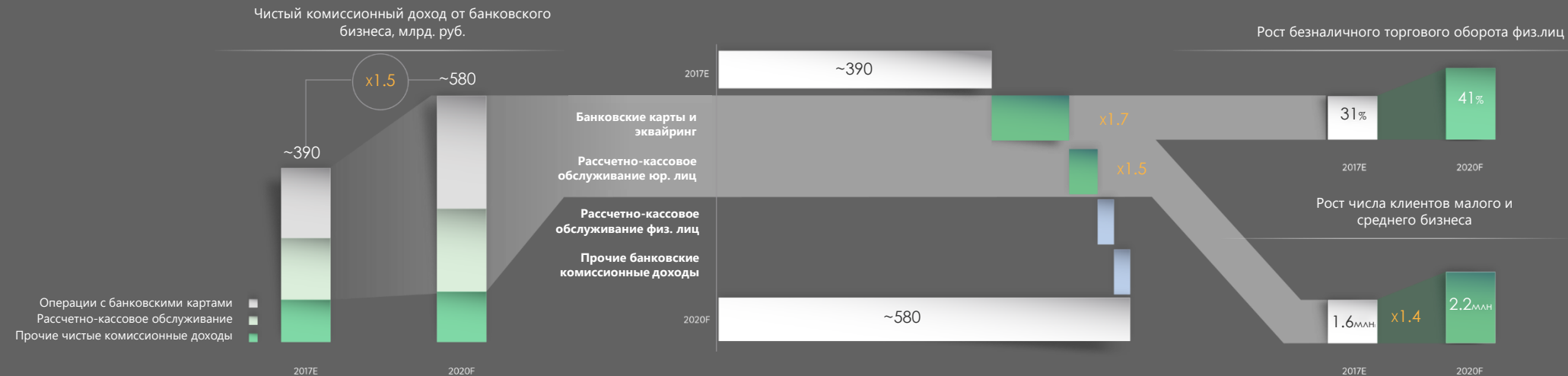
L. Khasis
Ecosystem and Technology

A. Vediakhin
Data analytics and risk-management

J. Chupina
HR

A. Morozov
Financial targets

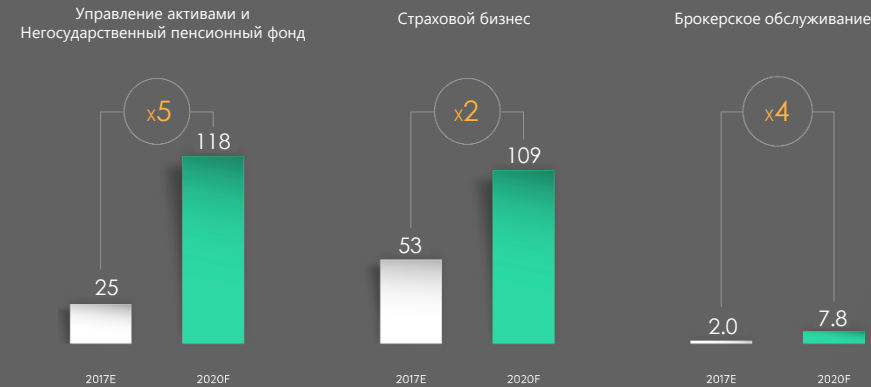
Традиционный банковский бизнес остается основным драйвером роста комиссионного дохода



Рост доходов вне основного банковского бизнеса

Небанковский финансовый бизнес

Операционный доход, млрд руб.



Выручка от новых бизнесов



Г.Греф
Стратегическое
видение

М.Полетаев
Розничные и
корпоративные
клиенты

Л.Хасис
Экосистема и
технологии

А.Ведяхин
Аналитика данных и
риск-менеджмент

Ю.Чупина
Управление
персоналом

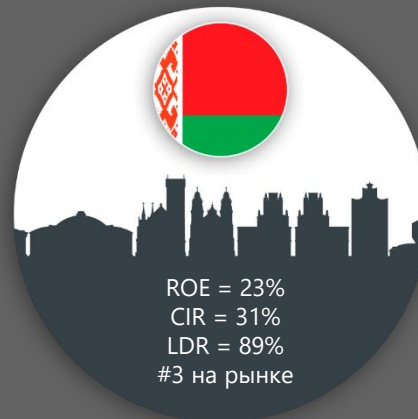
А.Морозов
Финансовые цели

Международный бизнес адаптируется к новой реальности

СБЕРБАНК КАЗАХСТАН



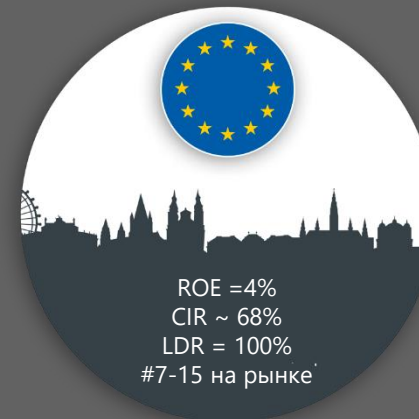
БПС-СБЕРБАНК



ДЕНИЗ-БАНК



СБЕРБАНК ЕВРОПА



Прогноз
2020



Г.Греф
Стратегическое
видение

М.Полетаев
Розничные и
корпоративные
клиенты

Л.Хасис
Экосистема и
технологии

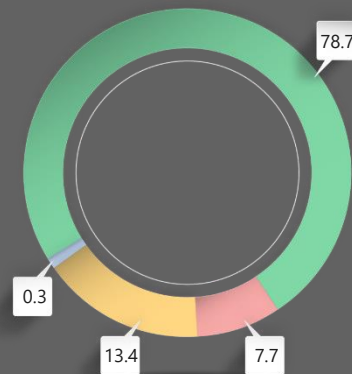
А.Ведяхин
Аналитика данных и
риск-менеджмент

Ю.Чупина
Управление
персоналом

А.Морозов
Финансовые цели

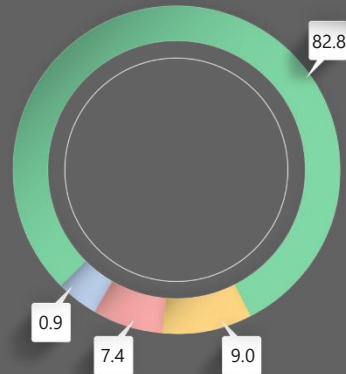
Новые бизнеса

Активы, % от Группы

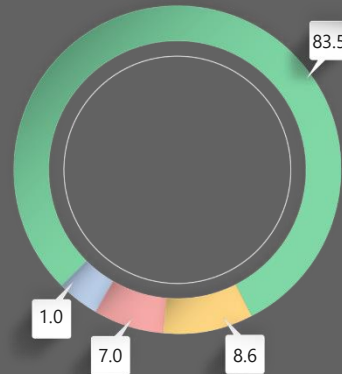


Прогноз
2020

Выручка, % от Группы



Капитал, % от Группы



Банковский бизнес в РФ

Небанковский бизнес в РФ

Новые бизнеса в РФ

Международный бизнес

Цель 2020

ROE

CIR

20.0%

28.4%

21.6%

30.8%

15.3%

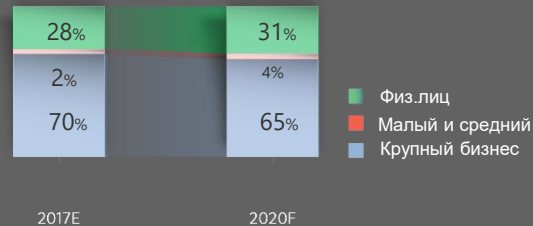
51.3%

12.4%

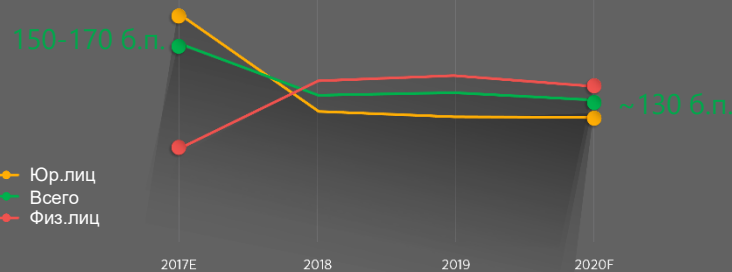
41.3%

Постепенное увеличение аппетита к риску на фоне улучшения макроэкономики

Переход к более высоко-маржинальному кредитованию



Стоимость риска (COR), %



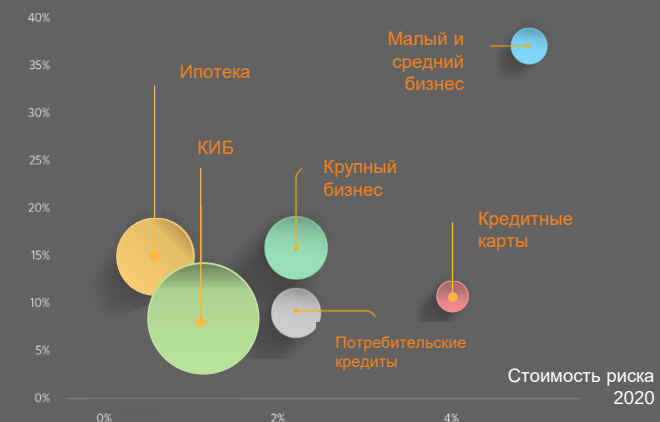
МСФО 9

Негативный эффект на достаточность основного капитала оценивается в 40 б.п.

Прогноз по стоимости риска (COR) учитывает переход на МСФО 9

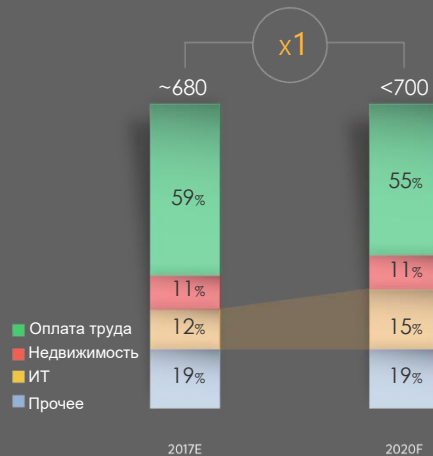
Рост портфеля кредитов, CAGR 2017-2020

Размер портфеля 2020

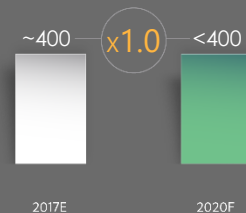


«Заморозка» расходов – улучшение операционного левеиджа

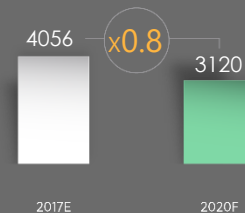
Операционные расходы, млрд руб.



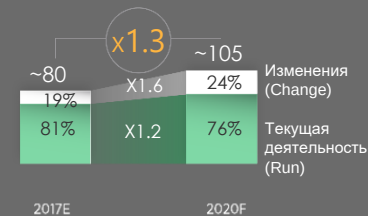
Расходы на оплату труда, млрд руб.



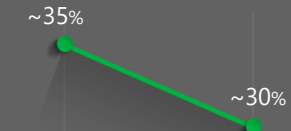
Недвижимость, 000 м2



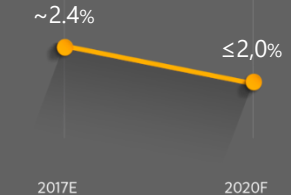
Расходы на ИТ, млрд руб.



Отношение опер.доходов к опер.расходам (CIR), %

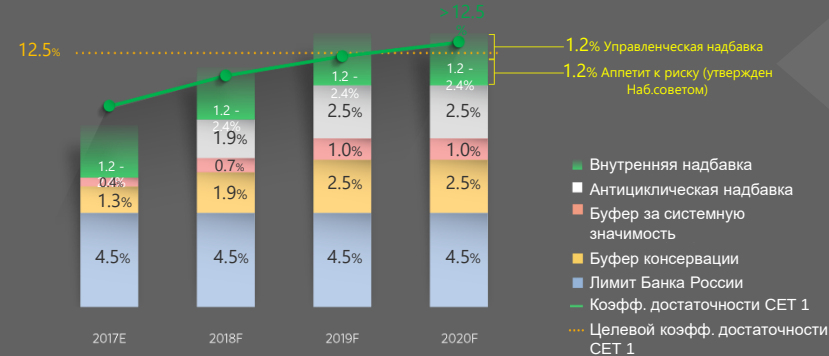


Отношение опер.доходов к активам (C/A), %

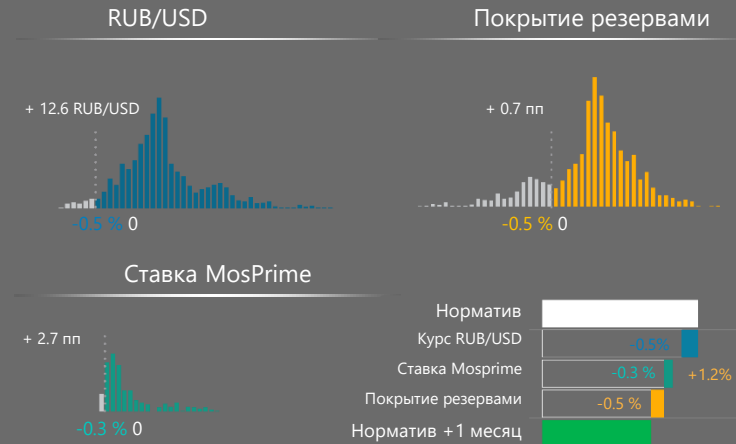


Управление достаточностью капитала

Достаточность капитала CET 1 МСФО (Базель III)



Влияние на норматив достаточности капитала за месяц в результате изменения:



Валютный риск	Влияние на достаточность основного капитала
(Рост курса доллара на 10 рублей)	-60 б.п.
Кредитный риск	
(Рост COR на 10 б.п.)	-7 б.п.
Процентный риск	
(Рост ключевой ставки на 1 п.п.)	-15 б.п.
Риск ошибки прогнозирования	
(Дополнительный рост кредитного портфеля на 1 п.п.)	-8 б.п.



Г.Греф
Стратегическое видение

М.Полетаев
Розничные и корпоративные клиенты

Л.Хасис
Экосистема и технологии

А.Ведяхин
Аналитика данных и риск-менеджмент

Ю.Чупина
Управление персоналом

А.Морозов
Финансовые цели

Финансовые цели 2020

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Отношение опер. доходов к
опер. расходам (CIR)

2020

Около 30%

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Чистая процентная маржа

Немного ниже 5%

Чистый комиссионный доход

12-14%

Стоимость риска (COR)

Около 130 б.п.

Рентабельность капитала (ROE)

Около 20%

КАПИТАЛ

Достаточность капитала CET 1 CAR по
Базель III

Около 12.5%



Г.Греф
Стратегическое
видение

М.Полетаев
Розничные и
корпоративные
клиенты

Л.Хасис
Экосистема и
технологии

А.Ведяхин
Аналитика данных и
риск-менеджмент

Ю.Чупина
Управление
персоналом

А.Морозов
Финансовые цели

Финансовые цели 2020 // Прогноз 2018

		2018	2020
ЭФФЕКТИВНОСТЬ	Отношение опер. доходов к опер. расходам (CIR)	До 35%	Около 30%
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	Чистая процентная маржа	Около 5.5%	Немного ниже 5%
	Чистый комиссионный доход	12-14%	12-14%
	Стоимость риска (COR)	Около 130 б.п.	Около 130 б.п.
	Рентабельность капитала (ROE)	Около 20%	Около 20%
КАПИТАЛ	Достаточность капитала CET 1 CAR по Базель III	Около 11.5%	Около 12.5%

Распределение дивидендов: до 50% от чистой прибыли 2019 года

Дивидендная политика

...при решении вопроса о рекомендации Общему собранию акционеров Банка о размере дивидендов по акциям Банка, в дополнение к указанному в п. 1.7. настоящего Положения, учитываются ...

- потребность Банка в капитале для реализации Стратегии развития...

...

- достижение к 2020 году и удержание на среднесрочном горизонте целевого уровня достаточности базового капитала Группы ПАО Сбербанк, рассчитанного в соответствии с требованиями Базель III (Common Equity Tier 1) на основе консолидированной отчетности Группы по МСФО, с учетом консервативного прогноза развития бизнеса Группы в следующем отчетном периоде, на уровне 12,5 процентов без учета национальной антициклической надбавки;

2.3. Банк будет стремиться в течение трех лет последовательно повышать долю дивидендных выплат в чистой прибыли Группы ПАО Сбербанк в соответствии с МСФО с текущего уровня до 50%...

