

2020

Стратегия развития Сбербанка



СБЕРБАНК

Содержание

1

- 4 Вступительное слово Президента, Председателя Правления

2

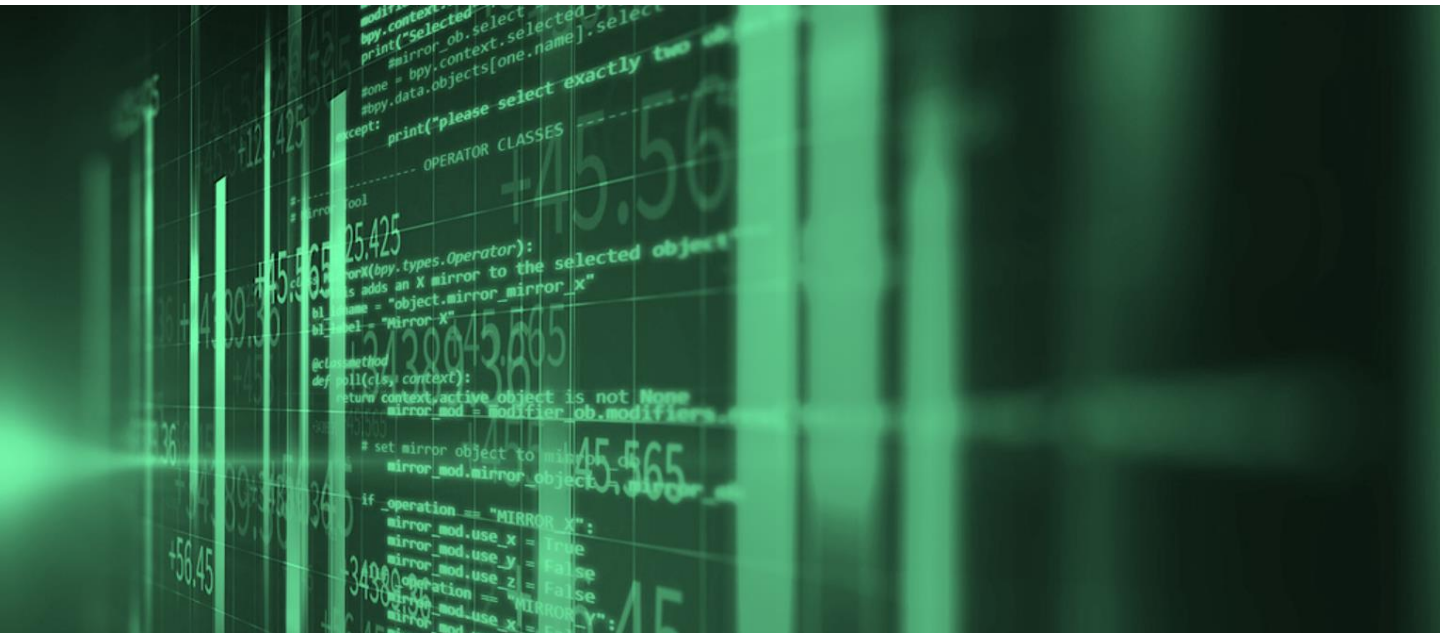
- 6 Сбербанк сегодня: текущее положение и результаты выполнения Стратегии 2014–2018

3

- 16 Макроэкономические предпосылки и тренды, влияющие на Стратегию 2020

4

- 22 Цели и приоритеты Стратегии 2020
- 24 Лучший клиентский опыт и экосистема
- 28 Технологическое лидерство
- 32 Люди нового качества в эффективных командах



5

- 34** Финансовые цели
Стратегии 2020

6

- 38** Ключевые риски реализации
Стратегии 2020 и меры,
направленные на их
предотвращение
- 40** Основные определения
и сокращения
- 41** Ограничение ответственности

1

Вступительное слово Президента,
Председателя Правления

«Мы строим одну из лучших в мире организаций, которая станет первым выбором для клиентов, сотрудников и акционеров, которая движет страну вперед».



Сбербанк вступает в новый этап развития, и мы представляем Стратегию Группы Сбербанк на период 2018–2020

Мы приняли решение о более раннем старте разработки Стратегии 2020, поскольку ключевые цели предыдущей Стратегии выполнены.

Период реализации Стратегии 2014–2018 сопровождался структурными изменениями внешней среды, что потребовало мобилизации всех наших сил, компетенций и ресурсов. Мы считаем, что прошли этот этап максимально эффективно, продемонстрировав беспрецедентную надежность и эффективность, оставаясь гарантом стабильности финансовой системы страны.

Мы высказываем слова благодарности:

- нашим клиентам, пользовавшимся нашими продуктами и услугами, с понимаем относившимся к возникающим сложностям;
- нашим сотрудникам, показавшим, что они могут решать задачи в соответствии с меняющимися приоритетами;
- нашим акционерам, верившим в нашу способность быть эффективными и добиваться поставленных целей.

Сбербанк не только успешно и практически без потерь прошел кризисные явления, но и постоянно наращивал скорость изменений и внедрения инноваций. Мы не остановили ни одного проекта развития, заложив фундамент для будущих побед.

Мы считаем, что это стало возможно благодаря тому, что мы следовали нашей миссии и четко придерживались наших ценностей.

Я — ЛИДЕР, МЫ — КОМАНДА, ВСЕ — ДЛЯ КЛИЕНТА

Большинство наших сотрудников разделяет эти ценности и руководствуется ими не только при выполнении своих обязанностей, но и в повседневной жизни, в своей семье и окружении.

Стремление к лидерству заставляет Сбербанк двигаться вперед, и ключевым фактором является развитие в технологической сфере. Мы реализовали множество проектов и являемся одной из самых эффективных финансовых групп не только в нашей стране, но и в мире. Наши успехи в области развития и внедрения технологий давно заметны нашим клиентам и рынку.

Следующий этап развития — дальнейшее улучшение клиентского опыта, новая технологическая платформа и развитие нашей команды, что позволит нам оставаться конкурентноспособными в долгосрочной перспективе, оставаясь лучшим и надежным банком для населения и бизнеса.

Потребности наших клиентов находятся далеко за рамками финансового сектора, и в нашей новой стратегии мы начнем предлагать клиентам нефинансовые продукты и услуги. Это позволит освободить наших клиентов от растраты одного из самых ценных ресурсов — времени.

Сбербанк будет стремиться удовлетворить большинство потребностей наших клиентов, предложить наиболее эффективный и удобный сервис и сэкономить для наших клиентов время и деньги.

С уважением,

Герман Оскарович Греф



2

Сбербанк сегодня: текущее положение и результаты выполнения Стратегии 2014–2018

Сбербанк сохраняет позиции крупнейшего банка нашей страны и одной из крупнейших российских компаний.

На долю Сбербанка приходится треть совокупных банковских активов России, его активными клиентами являются 60% населения. Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России.

Сбербанк — основной кредитор российской экономики, ему принадлежит крупнейшая доля на рынке привлечения.

Сбербанк присутствует в 22-х странах, в его команде — более 300 000 сотрудников.

176 лет
на рынке

140 млн клиентов —
физических лиц

22 страны

2 млн
корпоративных
клиентов

77 тыс. банкоматов
и терминалов в России

46 млн человек
ежемесячно
пользуются
приложением
«Сбербанк Онлайн»

1,5 млн клиентов —
юридических лиц
ежемесячно
пользуются
приложением
«Сбербанк Бизнес
Онлайн»

Колоссальный опыт работы и надёжность

Сбербанк работает на российском рынке уже 176 лет — дольше любого другого банка. Вместе со страной мы переживаем все этапы развития нашего государства, а наш бренд — символ стабильности и надёжности для граждан. Клиенты ассоциируют Сбербанк с надёжностью и социальной ориентированностью, а также все больше — с инновациями и технологическим лидерством.

Значительная клиентская база и лояльность

Клиентами банка во всем мире являются более 140 млн человек и около 2 млн юридических лиц. За период 2014–2017 гг. нам удалось увеличить базу наших активных розничных клиентов в России на 7,5 млн человек, а количество клиентов — юридических лиц за тот же период выросло более чем на 195 тысяч.

Развитые каналы взаимодействия с клиентом

Сбербанк обладает уникальной физической инфраструктурой: 14 тыс. отделений и 77 тыс. банкоматов и терминалов по всей стране. У нас функционируют современные каналы удаленного обслуживания клиентов: интернет- и мобильный банк, контактный центр, уникальный СМС-банк. Нашим решением

для частных клиентов, «Сбербанк Онлайн», ежемесячно пользуются более 46 млн человек, а онлайн-банком для юридических лиц — «Сбербанк Бизнес Онлайн» — более 1,5 млн клиентов.

Флагман технологической трансформации

В последние годы Сбербанк находится в авангарде технологических и инновационных изменений в стране. Мы успешно трансформируем собственную технологическую платформу и создаем крупнейшую промышленную ИТ-систему на базе самых современных технологий. Помимо этого, мы активно развиваем инновационные технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, робототехнику и другие. На базе Сбербанка мы не просто внедряем новые технологии в наши бизнес-процессы, но также инвестируем в их развитие и популяризацию в масштабах государства.

Эффективная команда и опыт изменений

Управленческая команда Сбербанка обладает всеми навыками современных менеджеров не только с точки зрения классических управленческих практик, но и с точки зрения понимания и знания инновационных технологий. За годы реализации Стратегии наша команда приобрела навыки успешной трансформации.

Финансовая результативность

несмотря на непростую ситуацию в экономике,
нам удалось достичь ключевых финансовых целей Группы

В 2014–2017 гг. нам удалось достичь ключевых целей, поставленных перед Банком в рамках Стратегии развития прошлого периода.

Сбербанк обеспечил стабильно высокий доход и эффективность, перевыполнив цели Стратегии на 2014–2018 гг.:

- В 2016 году на долю Сбербанка приходилось около 70% прибыли всей банковской системы РФ.
- Цель по отношению операционных расходов к операционным доходам до резервов была перевыполнена (показатель снизился до ~40%). По данному показателю Сбербанк является одним из ведущих банков как на российском, так и на мировом рынке.

Группа продемонстрировала высокие показатели рентабельности и доходности для акционеров:

- Рентабельность собственного капитала по итогам 2016 года составила более 20% (Сбербанк вошел в топ-5 мировых банков по версии The Banker по ROE).
- Стоимость акций существенно выросла, что сделало

Группу Сбербанк одной из самых дорогих публичных компаний России.

Темп роста активов за эти годы существенно превысил средний по рынку, при этом нам удалось сохранить высокое качество нашего портфеля:

- На протяжении всего срока реализации Стратегии показатели качества кредитного портфеля были лучше рыночных показателей, как по розничному бизнесу, так и по корпоративному.
- Несмотря на кризисную ситуацию, Сбербанк демонстрировал средний годовой прирост кредитования физических лиц, значительно превысивший средний уровень на российском рынке.

Ключевые показатели 2016

70%

прибыли
всей банковской
системы

>20%

Return
on Equity

~40%

Cost-to-Income
ratio

№1

в России
по рыночной капитализации
(2 полугодие 2017 года)

*Прирост NPS с 2015 года.

С клиентом на всю жизнь

построение глубоких и доверительных отношений с нашими клиентами

Мы достигли успехов в развитии отношений с клиентами: нарастили клиентскую базу и повысили удовлетворенность. Мы существенно расширили взаимодействие с клиентами в удаленных и цифровых каналах.

В сегменте финансовых услуг для физических лиц нам удалось добиться значительных результатов:

- Мы значительно нарастили базу активных клиентов и увеличили количество продуктов на одного клиента во всех клиентских сегментах.
- Нам удалось усилить наши позиции на ключевых рынках присутствия: кредитование, зарплатные проекты, платежи, переводы и привлечение.
- Мы стали лидерами на всех рынках управления благосостоянием: первое место на рынке страхования жизни, первое место на рынке управления активами по вложениям в открытые паевые инвестиционные фонды, лидер среди негосударственных пенсионных фондов.
- Мы достигли одного из лучших показателей по доле безналичного оборота в РФ, а также существенно расширили эквайринговую сеть и внедрили новые формы оплаты.
- Для наших клиентов старшего поколения мы

запустили специализированную платформу «Активный возраст».

- Мы создали специализированное направление «Особенный банк» для адаптации продуктов и сервисов для нужд клиентов с физическими ограничениями.
- Благодаря инициативе «массовая персонализация» мы смогли дать каждому клиенту индивидуальное предложение.

Мы вывели на рынок новые востребованные продукты и сервисы:

- Удобные платежные сервисы: с карты на карту ф.л. (P2P-переводы), автопереводы и автоплатежи, оплата при помощи QR-кодов.
- Новые способы оплаты: Apple Pay, Android Pay, Samsung Pay.
- Новые кредитные продукты: рефинансирование, кредиты на частичное погашение имеющихся займов (top-up), кредиты под залог недвижимости, потребительские кредиты без визита в офис.
- Новую схему зарплатных зачислений день в день для всех зарплатных клиентов.

Динамика на период 2014–2016 гг.

Рост количества клиентов
и удовлетворенности

Рост количества продуктов на клиента

Розничный бизнес (РБ)

+7,6 млн клиентов
+3 п.п. NPS *

+24%

Микро- и малый бизнес (ММБ)

+160 тыс. клиентов
+1 балл CSI**

+11%

Крупный и средний бизнес и корпоративно-инвестиционный бизнес (КСБ и КИБ)

+36 тыс. клиентов
+8 баллов CSI

+29%

*Прирост Индекса готовности рекомендовать (NPS) с 2015 года.

**Прирост Индекса удовлетворенности клиентов (CSI) с 2015 года.

Розничный бизнес

46 млн

ежемесячная аудитория активных пользователей (MAU) в цифровых каналах

с менее чем **10%** до **25%**
рост доли продаж в цифровых каналах

более **60%**
выдач потребительских кредитов без визита

55%
Доля безналичных операций по картам

90%
доля безналичных платежей

- Обновлённую линейку карточных продуктов: сегменто-ориентированные карты (молодёжная, пенсионная), карты с большими бонусами, а также премиальную линейку карт.
- Маркетплейс недвижимости «ДомКлик», позволяющий выбрать и приобрести недвижимость в ипотеку, а также получить ряд сопутствующих услуг и зарегистрировать сделку.
- Новые сервисы в рамках программы лояльности «Спасибо от Сбербанка»: «Путешествия» и «Впечатления».
- Инновационные digital-сервисы: инструменты персонального финансового планирования (PFM), удобный сервис формирования сбережений «Копилка», персонализированные советы по управлению личными финансами.
- Мобильное приложение «Сбербанк Инвестор», открывающее простой доступ частным клиентам к рынку инвестиций.
- Продукты управления благосостоянием, включая успешные страховые продукты, которые позволяют защитить наших клиентов от наиболее актуальных рисков в повседневной жизни.

В рамках развития каналов обслуживания:

- Мы выпустили принципиально новые версии мобильного приложения «Сбербанк Онлайн», обновленный СМС-банк, нарастив их функциональность и удобство, а также внедрили новый формат отделений, позволяющий быть ближе и лучше понимать потребности клиентов.

В сегменте финансовых услуг для корпоративных клиентов:

- Запустили предодобренные предложения по кредитам, сформированные на основе транзакционной модели (СМАРТ-кредитование).
- Мы разработали новый интернет- и мобильный банк на базе платформы «Сбербанк Бизнес Онлайн».
- Мы вывели на рынок новые транзакционные и небанковские сервисы: самоинкассация, бизнес-карта, смарт-терминалы для кассовых операций, электронный документооборот и выставление счетов.
- Существенно увеличили скорость и доступность транзакционных операций, сократив длительность платежа до 3-х минут и реализовав возможность проведения транзакций в режиме 20×7.
- Мы вывели на рынок пакет услуг «Лёгкий Старт» для простого запуска бизнеса для предпринимателей.
- Мы запустили Центр корпоративных решений, бизнес-хабы для удалённого обслуживания корпоративных клиентов и централизовали в них сервисные и продуктовые функции.
- Для клиентов сегмента среднего и крупного бизнеса мы реализовали переход к отраслевой экспертизе и обслуживанию клиентов в формате отраслевых клиентско-продуктовых команд.
- Внедрили электронную торговую платформу Sberbank Markets, позволяющую нашим клиентам получить онлайн-доступ к инструментам валютного рынка и управления ликвидностью.
- Мы создали платёжную платформу для финансовых институтов Сбербанк Finline, в рамках которой реализован функционал осуществления расчётных операций, предоставления статуса по платежам и текущему состоянию ликвидности.

Корпоративный бизнес

1,5 млн
клиентов в digital-каналах

155 тыс.
пользователей мобильного банка

36%
доля рынка электронных платежей ЮЛ

700 тыс.
ежедневная аудитория активных пользователей (DAU) в цифровых каналах

Зрелая организация

формирование организационных и управленческих навыков, создание оптимальных процессов для всей Группы Сбербанк

Мы запустили крупнейшую в России Agile-трансформацию, которая насчитывает более 11 000 сотрудников, 20 трайбов и более 1 200 Agile-команд. Отличительными характеристиками нового подхода стали:

- Ориентация на конечный результат.
- Кросс-функциональная команда 100% времени (full-time) работает над одной задачей и имеет достаточно ресурсов и полномочий для её завершения.
- Абсолютная прозрачность, понятная ответственность и вклад каждого участника команды в конечный результат благодаря несложным правилам взаимодействия (церемонии по приоритизации, распределению задач и подведению итогов).
- Работа на основе практик DevOps (начали внедрение).

Мы оптимизировали структуру Территориальных Банков, внедрили новые операционные форматы отделений и интеллектуальную систему управления (ИСУ), с помощью которой около 300 тыс. заданий в неделю транслируются на все уровни управления в любом регионе России. Это позволило нам синхронизировать цели и работу команд различных территорий, быстрее реагировать на измерения и снизить число операционных ошибок в 7 раз.



Ключевые показатели

~11 000 Сотрудников в Agile

16 → 12 Территориальных банков

+5 п.п. Повысился уровень вовлечённости сотрудников «бирюзовых» отделений*

Мы также протестировали практики бирюзовой организации (контролируемое самоуправление, эволюционные цели, руководитель-наставник), на трёх территориальных банках и более 100 пилотных отделениях, и предполагаем, что новый управленческий формат не только повысит вовлечённость сотрудников, но и значительно поднимет клиентоориентированность наших отделений.

Технологический прорыв

модернизация Банка и интеграция всех самых современных технологий и инноваций в наш бизнес



Сбербанк, прогноз рабочей группы

В последние годы в ответ на изменения на рынке мы начали самую масштабную в стране технологическую трансформацию.

Мы создали основу технологической платформы: завершили формирование технологических компонент ядра, создали инструменты разработки бизнес-сервисов и начали перевод первых продуктов банковского бизнеса на новую платформу.

Мы начали активно работать с данными и аналитикой: заложили основы инфраструктуры хранения и обработки данных на базе «облачных» технологий, запустили масштабирование основных процессов управления данными, создали Data Science-сообщество и Академию технологий и данных в Корпоративном университете (переобучение более 35 тыс. сотрудников), активно внедряем технологии Искусственного Интеллекта и фактически начали AI-трансформацию.

Нам удалось повысить отказоустойчивость систем: в 2016 году нами был достигнут уровень надёжности 99,99 для критических АС в режиме 24/7.

Мы упростили и унифицировали ИТ-ландшафт Банка и завершаем строительство крупнейшего центра обработки данных «Сколково», который еще больше повысит нашу надежность и автономность.

Ключевые показатели

в **20** раз
снизили простои АС

99,99
уровень надёжности для
критических систем в режиме 24/7

700 нецелевых АС
было выведено из эксплуатации

в **57** раз
выросло количество big data-инициатив
(с 10 в 2016 г. до 575+ в 2017 г.)

№1
в рейтинге крупнейших разработчиков
ПО по версии CNEWS

Мы построили эффективную систему противодействия кибермошенничеству и в 2016 году предотвратили попытки мошенничества со средствами клиентов на сумму 17,9 млрд руб. С 2015 года мы успешно отражаем 100% DDoS атак, направленных на Банк.

Мы успешно развиваем крупнейшего ИТ-разработчика в стране — Сбербанк Технологии, являющегося основным разработчиком Технологической Платформы Банка. В работе находятся более 500 проектов, штат компании составляет 11,5 тыс. сотрудников.

В Стратегии 2014–2018 мы делали особенный фокус на эффективность поддерживающих сервисов:

- Мы снизили стоимость базовых операций за счёт оптимизации географического присутствия и автоматизации процессов (сокращение 65% численности поддержки).
- Нам удалось существенно повысить эффективность управления ликвидностью (в 1,5 раза снижены остатки денежной наличности, на 42% снизились расходы на 1000 руб. оборота).
- Мы существенно оптимизировали портфель недвижимости, централизовали управление снабжением, достигнув экономического эффекта в размере 69 млрд руб. за период с 2014 по 2017 гг.
- Мы досрочно завершили основную фазу централизации поддерживающих функций, заложив фундамент новой сервисной организации.

В целях развития технологий и последующего их использования в улучшении бизнес-процессов мы создали инфраструктуру для интеграции инноваций:

- Для пилотирования прорывных технологий (блокчейн, интернет вещей и другие), а также для тестирования платформенных сервисов (открытые API, облачные вычисления и прочие) мы создали первые внутренние лаборатории.
- Создана лаборатория Искусственного Интеллекта по направлениям: речевая аналитика, компьютерное зрение, анализ текстов и системы принятия решений (NLP).
- За годы Стратегии у нас уже есть история успешных запусков инновационных проектов, созданных самостоятельно или совместно с нашими партнёрами (первый безналичный город Зеленодольск, доставка ценностей дроном, определение мошенников по изображениям и др.).
- Кроме этого, мы отслеживаем потенциальные возможности на рынке, инвестируем в сторонние компании и венчурные фонды, чтобы иметь доступ к передовым технологическим разработкам и перспективным бизнес-моделям.

Команда и культура

корпоративная культура и команда Сбербанка — одни из ключевых источников нашего конкурентного преимущества

Мы укрепили статус престижной компании для руководителей и стали привлекательным работодателем для разных поколений, обеспечили комфортные условия труда и внедрили эффективную систему вознаграждения и управления результативностью, включая кадровые комиссии для руководителей. Мы создали современную систему обучения лидеров в Корпоративном университете Сбербанка, который получил высокое мировое признание. Мы инвестируем в развитие специалистов через Виртуальную школу и адресное обучение подразделений.

Мы приступили к трансформации HR-функции:

- Разработали новую модель компетенций и обновили процесс адаптации сотрудников.
- Централизовали и перевели в цифровой формат 70% процессов кадрового администрирования, наладили процесс мониторинга и контроля ключевых показателей сервиса.
- Начали внедрение облачной системы SAP Success Factors.
- Начали использовать цифровые технологии в массовом подборе персонала: автопоиск и обзвон, чат-бот, видеоинтервью.
- Разработали и используем предиктивную модель оттока персонала.
- Мы перезапустили работу с вузами и создали ценностное предложение для сотрудников с цифровыми компетенциями.

Кроме того, мы улучшили процесс организации изменений и выполнили план по численности и фонду оплаты труда. При этом нам удалось поддерживать конкурентные условия оплаты и социальных льгот.

Ключевые показатели

+15 п.п. Рост вовлечённости сотрудников до 76%

-13 п.п. Снижение текучести персонала отделений

+42 п.п. Рост удовлетворённости HR-сервисами

+7,1 п.п. Рост индекса готовности рекомендовать среди сотрудников (ENPS)

Мы улучшили корпоративную культуру на всех уровнях:

- Провели ряд сессий диагностики и коучинга команды высших руководителей.
- Создали систему непрерывной диагностики корпоративной культуры и вовлечённости.
- Внедрили программы обучения эмпатии и эмоциональному интеллекту.
- Улучшили качество и открытость коммуникаций, ввели новые форматы и каналы.

Несмотря на значительные успехи Стратегии 2014–2018, мы видим для себя существенный потенциал дальнейшего развития



Мы понимаем, что не всегда находимся на том уровне клиентоориентированности, которому хотим соответствовать:

- Отстаём по доле продаж и сервисов в удалённых каналах.
- Не во всех сегментах имеем конкурентное ценностное предложение.
- Зачастую уступаем по качеству обслуживания клиентов и медленно принимаем решения.

Наша текущая технологическая платформа основана не на самых современных ИТ-системах и процессах, а создание новой платформы занимает много времени, что снижает скорость сокращения разрыва с технологическими компаниями по показателю скорости вывода продуктов на рынок.

Несмотря на повышение производительности, в условиях активного роста бизнеса мы не смогли полностью реализовать свой потенциал по автоматизации и оптимизации затрат.

Мы видим потенциал расширения перечня процессов, в которых принятие решений основано на аналитике больших данных.

Несмотря на значительные достижения в области кибербезопасности, мы видим потенциал более качественного и гранулярного подхода к защите наших клиентов от мошенничества (в первую очередь социального инжиниринга).

Изменение макроэкономического и политического ландшафтов, введение санкционного режима ограничило возможности развития международного бизнеса и не позволили нам выполнить его стратегию.

Нам всё ещё сложно конкурировать за таланты с технологическими игроками, мы не входим в ТОП-5 работодателей страны среди ИТ-компаний. Нам необходимо продолжать совершенствовать HR-процессы в направлениях автоматизации (self-services) и централизации транзакционных сервисов.

В части организационного управления нам необходимо уменьшение иерархии в управлении и повышение производительности сотрудников территориальных банков.



3

Макроэкономические предпосылки
и тренды, влияющие на Стратегию 2020

Макроэкономические предпосылки

Сценарии развития экономики

В настоящее время экономика России адаптировалась к низким ценам на нефть и международным санкциям.

Экономический кризис пройден: наметился рост реального ВВП, инфляция резко замедлилась и достигла 2,7% благодаря политике Банка России.

На основе исторических данных и макроэкономических предпосылок

мы разработали несколько сценариев развития экономики России: базовый, оптимистичный и пессимистичный.

Базовый сценарий основан на прогнозе наиболее вероятных значений ключевых показателей: цена на нефть будет держаться на уровне 55 долларов США за баррель в 2018–20 годах.

Ключевые характеристики экономики ¹

Базовый сценарий

Нефть

55 долл./ барр.

ВВП

1,7%

Инфляция

4,0%

Курс доллара,
2020

60

Развитие банковских рынков РФ

Все разработанные нами сценарии предполагают умеренный, но стабильный рост банковских рынков.

При реализации базового сценария мы ожидаем, что совокупный среднегодовой темп роста (CAGR 2017–2020) кредитного портфеля составит 7%.

При этом розничное кредитование будет опережать по темпам роста корпоративное. Среднегодовой прирост составит около 11%. Среднегодовой темп роста ипотечного кредитования будет выше 12% на фоне возвращения ставок на докризисный уровень. С учетом секьюритизации кредитов через Агентство Ипотечного Жилищного Кредитования темп роста ипотеки составит 16–17% в год.

Важно отметить, что в базовом сценарии мы ожидаем снижение процентной маржи до 3,4% к 2020 г., что отчасти повлияет на рост отношения операционных расходов к операционным доходам до резервов индустрии (cost-to-income ratio) на 4 п.п. до уровня 55%.

На фоне общей стабильности и падения маржи банковского рынка мы ожидаем рост интереса клиентов к долгосрочным финансовым инструментам и инвестиционным продуктам.

Возможность ужесточения санкций оказывает принципиальное влияние на стратегию нашего развития. Являясь лидером российского банковского рынка, мы будем нивелировать негативные последствия макроэкономических изменений за счёт выхода на новые небанковские рынки.

Развитие зарубежных банковских рынков

При построении прогнозов мы учитывали умеренные темпы экономического роста в странах присутствия и действующие санкции, кроме этого, мы закладывали рост конкуренции.

Казахстан

Мы ожидаем рост ВВП на 2,3–3,7% до 2020 г.,

обеспечиваемый госпрограммами по поддержке экономики, направленными на стимулирование обрабатывающей промышленности и производства товаров внутреннего потребления. Уровень инфляции до 2020 г. прогнозируется в коридоре до 6–8%, что обеспечивает стабильный курс тенге. При этом мы ожидаем снижение процентной маржи по банковской системе в результате снижения базовой ставки к 2020 г.

Беларусь

Прогнозный ВВП Республики Беларусь в среднем ежегодно растёт более 1,5% и обеспечивается расширением поставок нефти и экспорта в ЕвразЭС, а также восстановлением потребительского спроса со 2-го полугодия 2018 г. Инфляция замедлится до 6,2% в 2020 г. вследствие стабилизации платёжного баланса и снижения девальвационных ожиданий. Важно отметить, что регулятор активно проводит политику снижения ставок в целях стимулирования роста внутреннего спроса посредством кредитования в национальной валюте.

Турция

Прогнозируемый рост ВВП Турции до 2020 г. составляет 3–4%. Инфляция снизится к 2020 г. до 7%. Маржа в стране падает из-за роста стоимости фондирования. Прогнозируется дальнейший рост достаточности капитала в банковском секторе, но сохраняются геополитические риски.

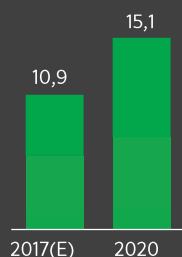
Европа

Ожидается стабильный рост ВВП в большинстве европейских стран присутствия (рост ВВП 1.8–4.0% в 2020 г.). На рынках прогнозируется рост потребления домашних хозяйств, что приведёт к росту спроса на потребительские, ипотечные кредиты и кредиты малому и среднему бизнесу; при этом мы ожидаем сохранение регуляторного давления во всех странах.

Портфель розничного и корпоративного кредитования в РФ в базовом сценарии, трлн руб.

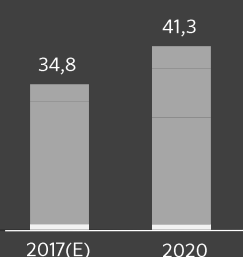
Розничное кредитование

+11,5% ↑ CAGR



Корпоративное кредитование

+5,9% ↑ CAGR



Основной рост активов за счёт розничного кредитования, ипотека станет долгосрочным драйвером роста рынка.

Сбербанк, прогноз рабочей группы

Тренды, влияющие на стратегию

Банковская отрасль стремительно меняется под воздействием ряда глобальных вызовов:

- **Клиенты:** изменение потребительских предпочтений.
- **Технологии:** появление новых технологий и скорость внедрения существующих.
- **Банковский бизнес:** снижение маржинальности мирового банковского сектора и усиление регуляторных требований.
- **Экономика экосистемы:** компании-лидеры стремятся стать экосистемами.

Клиенты

Всё большую часть клиентов банковского сектора начинают составлять представители молодого поколения (поколения Y и Z, после 1982 и после 2000 года рождения соответственно). Основная черта представителей обоих поколений — перевод в цифровую среду всех сфер жизни:

- 96% представителей поколения Y (17–35 лет) считают смартфон самым важным персональным устройством в своей жизни.
- Представители поколения Y в 2 раза чаще используют сервисы самообслуживания, чем старшее поколение (35+).
- Представители поколения Z в 2 раза чаще используют мессенджеры и чаты.

У клиентов формируются новые предпочтения и ожидания от обслуживания в цифровом пространстве, они:

- Отдают предпочтение мобильным каналам.
- Ожидают персональный, своевременный и удобный сервис.

При этом клиенты оставляют за собой «цифровой след» из персональных данных.

Технологии

Новые технологии всё сильнее трансформируют привычные способы предоставления банковских услуг. Лидерство в новых технологиях определит лидерство Группы на рынке в перспективе 3–5 лет.

Искусственный интеллект

Модели на основе искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения уже сейчас находят широкое применение в банковском секторе:

- Модели алгоритмов ИИ встраиваются в ключевые процессы принятия решений, в первую очередь, в части риск-менеджмента и клиентских предложений.
- ИИ применяется при разработке новых продуктов и сервисов с максимальной персонализацией.
- Голосовые и текстовые помощники, основанные на алгоритмах распознавания речи и текста, позволяют создать принципиально новые интерфейсы взаимодействия с клиентами.

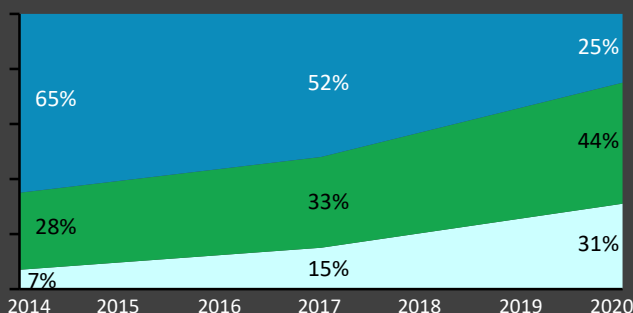
Блокчейн

Технология блокчейн находит все более широкое применение в банковском секторе, позволяя создавать децентрализованные онлайн-сервисы на базе «умных контрактов». Блокчейн ускоряет процесс принятия решений в условиях взаимодействия с большим количеством контрагентов, а также позволяет повышать безопасность транзакций.

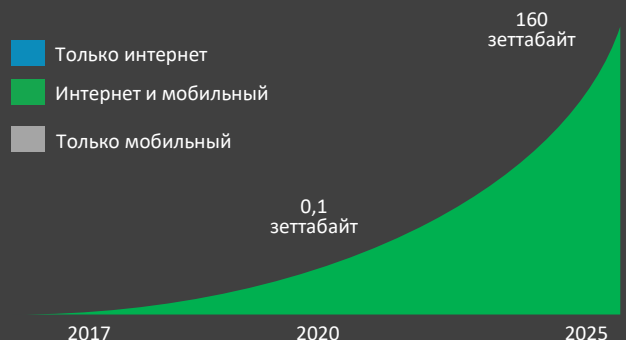
Облачные технологии

Облачные технологии лежат в основе современных технологических платформ и позволяют существенно снижать затраты и повышать скорость вычислительных процессов.

Распределение клиентов, активных в цифровых каналах обслуживания



Исследование McKinsey



Прогноз компании IBM

Кибербезопасность

Эффективная система защиты от киберугроз является обязательным условием обеспечения надёжности банка в условиях цифровой экономики. Сегодня во всём мире активно внедряются решения в области защиты персональных данных и противодействия кибермошенничеству, без которых невозможно представить современные банковские операции.

Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR)

Технологии VR/AR применяются в области создания многогранного клиентского опыта. Например, обслуживание клиентов с помощью голограмм в реальном времени (real-time) вместо клиентских менеджеров позволяет повышать удовлетворенность клиентов, а симуляции сложных клиентских ситуаций повышают результативность корпоративных обучающих программ.

Робототехника

Программные роботы (боты) позволяют автоматизировать простые банковские процессы, они функционируют 24/7 с малым количеством ошибок и стоят на 66% дешевле, чем аутсорсинг. Развитие в банковской сфере получают и механические роботы, позволяющие автоматизировать физический труд, увеличить точность и заменить труд сотрудников, связанный с условиями повышенной опасности. Прогнозируемый потенциал автоматизации роботами достигнет, например, 50% в сервисных услугах.

Биометрическая идентификация

Технологии распознавания клиента по лицу, отпечатку пальца, ладони, голосу, сетчатке глаза и прочее находят все более частое применение в банковском секторе. Социометрия позволяет подстраивать коммуникации под психологический профиль и применяется в управлении персоналом.

Интернет вещей (Internet of Things, IoT)

Внедрение технологий IoT позволяет вывести на новый уровень ряд поддерживающих процессов в банке. Например, отслеживание движения наличных денежных средств, оптимизация закупочного процесса, функционирования банкоматов и платежных терминалов.

Геймификация

Применение принципов геймификации позволяет повысить вовлечённость клиентов, сделать обслуживание интересным и увлекательным, повысить мотивацию сотрудников в процессах обучения и оценки.

Банковский бизнес

Снижение маржинальности банковского сектора

Значение рентабельности (ROE) в глобальной банковской системе в течение последних 5 лет стабилизировалось на невысоком уровне (9%).

Регулирование

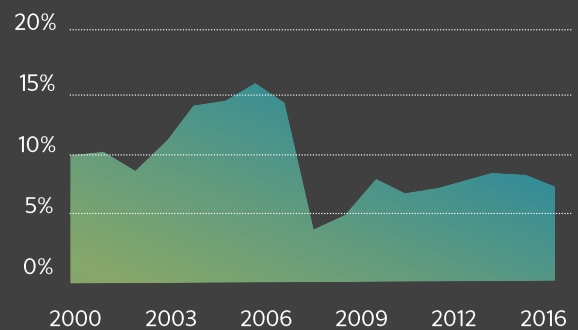
Мы ожидаем ужесточения требований международных стандартов и следующие нововведения:

- Переход на новый международный стандарт финансовой отчётности (IFRS9), который потребует формирования резервов на основе не понесённых, а прогнозируемых убытков.
- Внедрение регуляторных стандартов в соответствии с новыми рекомендациями Базельского комитета (Базель IV).

Появление директивы Европейского союза об оказании платёжных услуг (EU Second Payment Services Directive) вводит новые правила игры на рынке финансовых транзакций и закладывает основу для новой финансовой системы.

Дополнительные меры регулирования будут приводить к дополнительным затратам и росту конкуренции на рынках.

Глобальный ROE банков, 2000–2016 гг.



McKinsey, Global Banking Pools

Экономика экосистем

Развитие цифровых технологий и вызванные ими изменения поведенческих предпочтений потребителей стали основой для формирования нового явления в экономике — цифровых экосистем. Под экосистемой понимается сеть организаций, создающихся вокруг платформы и пользующихся её услугами по формированию лучших предложений клиентам и доступу к ним для удовлетворения конечных потребностей клиентов — юридических и физических лиц.

В основе экосистемы находится собственная технологическая платформа, позволяющая в режиме реального времени за счёт открытых интерфейсов и кода, машинного обучения, облачных технологий и анализа больших данных с заданным уровнем безопасности формировать лучшее предложение для клиента как из собственных товаров и услуг, так и за счёт подключения внешних провайдеров.

Сегодня китайские и американские компании достигли существенного прогресса в построении экосистем. Среди них такие ведущие технологические компании, как Alibaba, Tencent, Facebook, Google, Amazon, Apple и другие.

Появление экосистем приведет к радикальному изменению экономического ландшафта: смещению цепочки создания стоимости от производства к дистрибуции.

На первые роли выходит владелец технологической платформы, способный эффективным образом агрегировать вокруг себя производителей товаров и услуг и на основе анализа поведенческих особенностей сформировать лучшее предложение для клиента.

По оценкам экспертов, к 2025 году цифровые экосистемы могут охватить до 30% выручки в регионах присутствия за счёт оптимизации цепочки посредников между производителями товаров/услуг и потребителями.

Во всех отраслях появляются игроки с низкими капитальными затратами, которые становятся провайдерами услуг и первым выбором для клиентов. Они обладают рядом преимуществ по сравнению с традиционными игроками:

- Ориентация на клиента.
- Гибкость и оперативность.
- Радикальная эффективность бизнес-моделей.
- Встраивание в цепочку создания стоимости между производителем и клиентом.

В ответ на это традиционные игроки различных индустрий используют возможности по расширению своих бизнес-моделей за пределами основных компетенций, добиваясь более высокой скорости изменений, признания клиентов и более высоких финансовых результатов, обеспечивая жизнеспособность своих бизнесов.

К 2025 году
экосистемы составят

~30%

глобальной
выручки
организаций

Сбербанк, прогноз рабочей группы



4

Цели и приоритеты
Стратегии 2020

Главная цель Стратегии 2020 — реализация инициатив, которые позволят Банку выйти на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса.

Ключевой задачей для Группы является наращивание масштаба бизнеса, повышение прибыльности и эффективности при одновременном увеличении гибкости, скорости и клиентоориентированности на основе внедрения новых технологий и воспитания нового качества людей. Мы считаем, что достичь этого можно, прежде всего, с помощью формирования лучшего клиентского опыта, причём не только в финансовой сфере, но и в других индустриях, через интеграцию современных технологий во все продукты, услуги и процессы банка, а также за счет развития эффективного управления и развития лучших сотрудников.

Нам предстоит закончить технологическую трансформацию нашего текущего финансового бизнеса, поддерживая при этом функциональность и надёжность существующих ИТ-систем, завершить создание новой платформы и перевести на неё весь бизнес. Нам также нужно построить основу экосистемы в нефинансовых отраслях.

Ключевые стратегические приоритеты на 2018–2020 годы:



Лучший клиентский опыт и экосистема:

- в финансовой сфере
- и других сферах жизни клиента



Технологическое лидерство:

- надёжность и эффективность
- новая платформа
- безопасность
- компания, управляемая с помощью данных и алгоритмов (data-driven company)
- инновации



Люди нового качества в эффективных командах:

- новые компетенции
- команды вместо иерархии
- современная культура и HR



Лучший клиентский опыт и экосистема

Наша клиентская база, отношения с клиентами, данные и знания о них являются основой успешности нашего бизнеса и конкурентным преимуществом, которое мы хотим сохранить и преумножить в новой Стратегии. Наша цель — обеспечить возможности для экономии времени и денег клиента как в финансовой сфере, так и в других сферах его жизни.

Какие бы продукты и сервисы мы ни разрабатывали для клиентов, мы будем начинать с понимания их конечных потребностей и выработки оптимального клиентского опыта на базе клиентской аналитики, дизайн-мышления, современных технологий и лучшего опыта ведущих компаний мира.

Мы продолжим расширять и совершенствовать продуктовую и сервисную линейку.

Для розничных клиентов:

- Будем предлагать лучшие на рынке карточные и расчётные продукты. Предложим клиентам услуги долгосрочного финансового планирования, позволяющие управлять текущими доходами и расходами, а также формировать индивидуальные инвестиционные портфели.
- Создадим экосистему Р2Р-переводов для наших клиентов.
- Запустим новый сервис «Кредитный потенциал» — индивидуальный и управляемый лимит для каждого клиента с мгновенной выдачей и без необходимости вносить дополнительную информацию.
- Обеспечим цифровой доступ к государственным услугам.



Для корпоративных клиентов:

- Создадим площадку «Сбербанк Старт», которая поможет предпринимателям открывать и развивать свой бизнес.
- Реализуем моментальные расчёты между всеми розничными и корпоративными клиентами.
- Будем предлагать клиентам моментальные кредиты за счет предварительно одобренных лимитов.
- Предложим лучшие на рынке зарплатные продукты.
- Усилим отраслевую экспертизу и предложим специализированные кредитные продукты.
- Запустим продукты по финансированию государственно-частного партнёрства.

Мы будем выстраивать индивидуальные отношения с клиентом:

- Предоставим клиенту персонализированные продукты и сервисы в удобном для него канале в правильное время, в том числе на основе внешних данных и социотипа.
- Предложим умные советы, помогающие клиенту сэкономить время и деньги.
- Персонализируем предложение для крупных корпоративных клиентов, будем предоставлять услуги консалтинга.

Мы обеспечим предоставление простого доступа к услугам во всех каналах, сочетание онлайн- и офлайн-обслуживания, а также сохраним значительное региональное присутствие.

Оптимизируем работу в физических каналах:

- Разработаем и внедрим новый облик и формат наших отделений.
- Избавимся почти на 100% от бумаги в наших отделениях, в первую очередь за счёт перевода в цифровой формат более 75% внутренних процессов Банка.
- Обеспечим доступное и удобное обслуживание наших корпоративных клиентов в розничной сети отделений.
- Предоставим нашим корпоративным клиентам возможность получения услуг и открытия счёта в любом месте с помощью выездного менеджера.

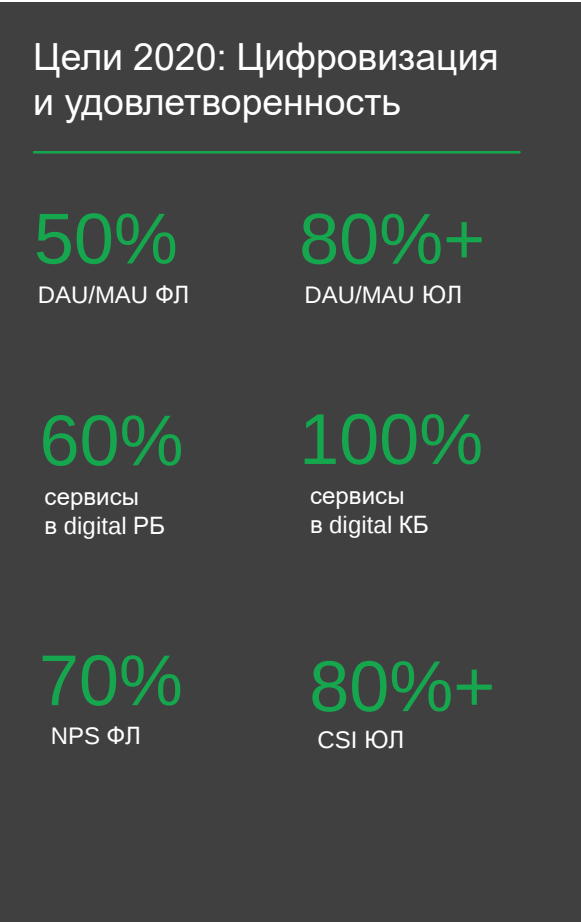
Создадим и запустим инновационные интерфейсы в цифровых каналах:

- Улучшим клиентский опыт в «Сбербанк Онлайн» и «Сбербанк Бизнес Онлайн», создадим мессенджер, выведем на рынок цифрового помощника на базе Мобильного банка (@900), запустим сервис голосового ассистента и чат-боты.
- Внедрим онлайн-открытие счёта и регистрацию бизнеса для поддержки юридических лиц.
- Обеспечим «бесшовный» цифровой опыт для массовых розничных и корпоративных клиентов.
- Разработаем и персонализируем онлайн-банкинг для каждой важной роли в компании-клиенте (так называемый ролевой доступ).
- Выведем в онлайн 100% финансовых и нефинансовых сервисов для представителей малого и микробизнеса.

Во всех каналах мы внедрим единую биометрическую идентификацию, что позволит быстро и удобно распознавать клиента и предоставлять доступ к любым продуктам и сервисам Группы.

Мы будем обучать наших клиентов новому опыту, предупреждать о возможных рисках через все возможные каналы (банковские, социальные сети, мессенджеры и другие) и сделаем всё, чтобы оградить клиента от лишних коммуникаций.

Мы создадим платформу автоматизации маркетинга, чтобы повысить эффективность рекламных кампаний, каналов привлечения и обслуживания клиентов и обеспечить стабильный клиентопоток.



Мы сделаем всё, чтобы сохранить и повысить удобство обслуживания для наших клиентов старшего возраста.

Продолжим предоставлять удобные и понятные продукты и сервисы:

- Надёжные финансовые продукты: пенсионная карта с повышенным начислением процентов на остаток и бесплатным обслуживанием, специальные условия по вкладам, бонусы и акции партнёров и другие.
- Адаптированные нефинансовые услуги, такие как пакет «Лёгкий выход на пенсию», а также сервисы, способствующие комфортному и активному образу жизни на пенсии.

Сделаем наши физические и цифровые каналы дружелюбными и понятными для клиентов:

- Сохраним высокий уровень сервиса и привычный формат в физических каналах.
- Сделаем наши отделения физическими представительствами онлайн-банка, обучая пользованию онлайн- и мобильным банком, объясняя все возможные финансовые риски и продвигая программы финансовой грамотности.

В Стратегии 2020 мы начинаем активное строительство экосистемы нефинансовых бизнесов для удовлетворения конечных потребностей клиентов.

Предложение дополнительных, синергичных с финансовыми продуктами сервисов в таких сферах жизни розничного клиента, как покупки, дом, отдых, здоровье, а также развитие бизнеса для юридических лиц, поможет Сбербанку значительно повысить качество и глубину взаимоотношений с клиентами, сохранить долгосрочную конкурентоспособность.

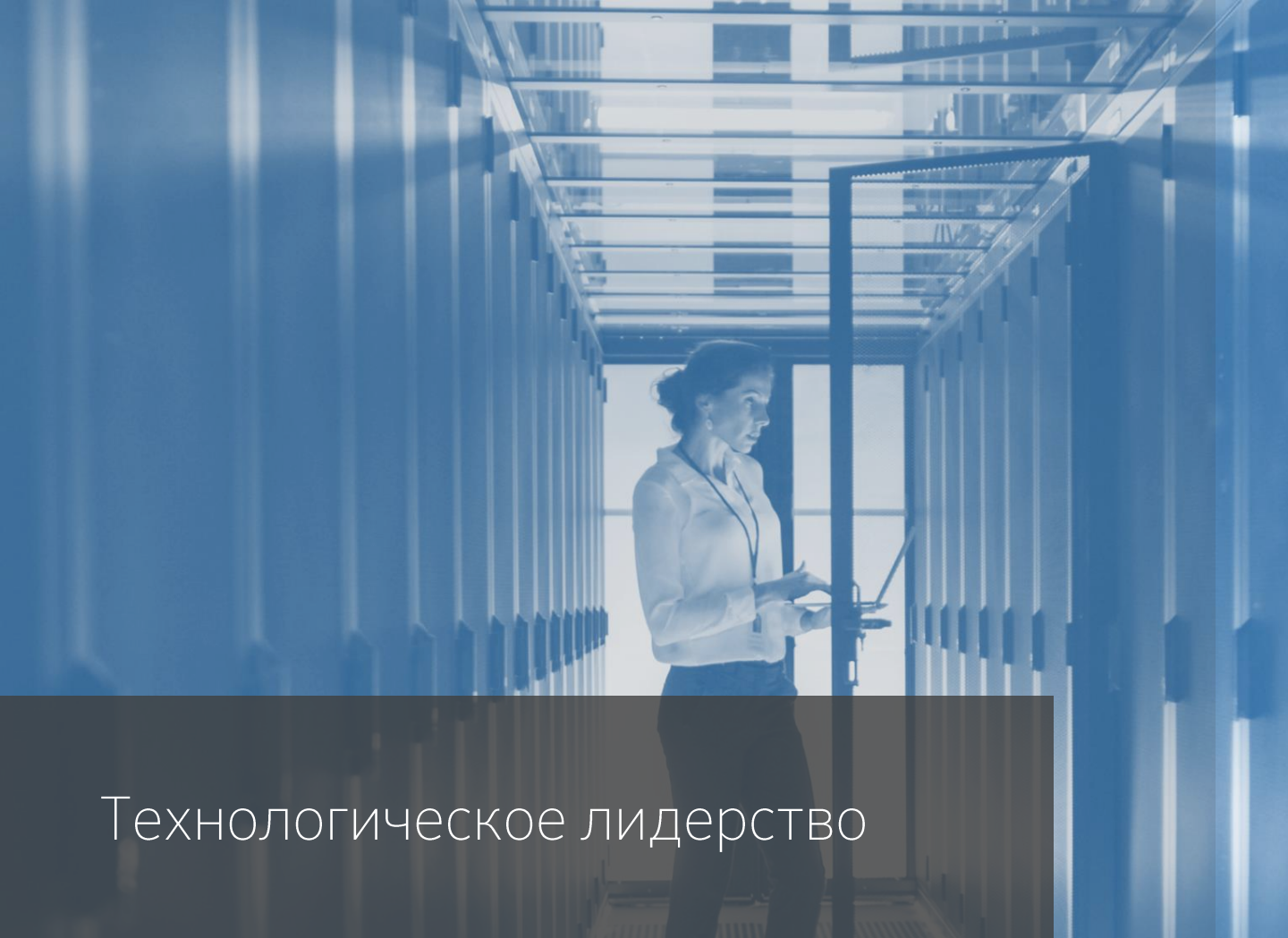
Опираясь на опыт цифровой трансформации в финансовой области, на большое количество клиентов и данных о них, мы сможем благотворно влиять на повышение цифровизации и конкурентности в избранных отраслях, что позитивно скажется на развитии экономики страны в целом.

Мы проанализировали различные клиентские потребности, уровень экономической привлекательности и конкурентоспособности различных отраслей российской экономики и обозначили для себя приоритетные направления для развития на следующие 3 года.

Среди них наиболее значимыми с точки зрения инвестиций и потенциала прибыли являются электронная коммерция и логистика, которым будет уделено наибольшее внимание.

Мы уверены, что долгосрочная конкурентная стратегия за рамками финансового сектора позволит нам сохранить масштаб и прибыльность бизнеса.





Технологическое лидерство

Для реализации планов по усовершенствованию клиентского предложения мы должны завершить масштабную технологическую трансформацию по 5-ти основным аспектам: обеспечение надёжности и эффективности, создание новой платформы для банка и экосистемы, обеспечение безопасности данных и систем, развитие организации на основе данных и алгоритмов (data-driven) и усиление инфраструктуры инноваций.

Надёжность и эффективность

Наш важнейший приоритет — обеспечить надёжную и стабильную работу всех информационных систем при росте нагрузки. В первую очередь — критически важных систем, обеспечивающих обработку транзакций наших клиентов.

Кроме того, мы продолжим дорабатывать и поддерживать преемственность ИТ-систем до перехода на новую платформу, беря на себя дополнительный операционный риск и двойные расходы.

Мы продолжим развитие и наращивание технологической инфраструктуры: развитие наших центров обработки данных, в том числе

строительство и запуск инновационного центра обработки данных в Сколково. Это позволит нам консолидировать нашу технологическую инфраструктуру, обеспечить георезервирование данных и отказаться от аренды сторонних мощностей.

Мы продолжим повышать эффективность при сохранении высокого уровня поддержки ИТ-систем и бизнес-операций посредством:

- централизации и вывода из эксплуатации нецелевых систем;
- повышения качества внедряемого ПО за счёт новых технологий, таких как облачные вычисления (cloud computing), DevOps, программно-определяемые сети (software-defined networks);
- снижения стоимости поддержки за счёт унификации систем, аутсорсинга и автоматизации;
- сокращения стоимости бэк-офисных операций за счёт оптимизации и автоматизации рутинных процессов с помощью алгоритмов программных роботов и внедрения искусственного интеллекта;
- уменьшения количества географических локаций наших центров поддержки.

Новая платформа

К 2020 году мы должны завершить миграцию клиентов, продуктов и данных на новую платформу.

Новая платформа будет реализована на инновационной облачной инфраструктуре, использующей технологии быстрых вычислений «в памяти» (in memory computing), и будет обеспечивать высокий уровень надёжности и доступности. Кроме этого, платформа обеспечит омниканальные фронтальные и бэк-офисные решения, API-сервисы для подключения партнёров и ключевых бизнесов экосистемы, а также пересмотренные процессы полного цикла (E2E-процессы) по всем продуктам и сервисам.

Платформа потребует от нас создания сильной архитектурной функции в Банке, а также библиотеки переиспользуемых решений и компонент, которая обеспечит скорость, качество и эффективность разработки ПО.

Наконец, для повышения скорости и эффективности наших разработок мы внедрим практики и инструменты DevOps, направленные на увеличение скорости создания и обновления сервисов и приложений через эффективное взаимодействие инженеров. Ключевыми элементами культуры DevOps станут:

- Стандарты и практики разработки, тиражирования и интеграции новых продуктов и сервисов.
 - Специализированные инженерные инструменты для управления внедрениями.
 - Выделенная инфраструктура, включая единую облачную среду для разработки.
 - Новые программы обучения и обмена лучшими практиками для наращивания внутренней компетенции инженеров.
 - Прозрачная структура мониторинга и контроля на основе облачного программного обеспечения.
- Переход на новую платформу приведёт к радикальному изменению текущего подхода к ведению бизнеса.

В части работы с клиентами:

- Построение всех процессов E2E от клиента и для клиента.
- Обеспечение омниканального клиентского опыта: клиент во всех каналах сможет получить любой сервис или продолжить любую операцию независимо от того, в каком канале она была инициирована. История операций клиента и его контракты будут доступны и актуальны онлайн и в реальном времени, в любых каналах будет доступно индивидуальное предложение, исходя из предпочтений клиента.

Цели 2020:

99,99%

Надёжность ключевых систем

24/7

доступность

85%+

удовлетворённость
ИТ-поддержкой и Ops

ежедневно

time to market

<3 мин.

Stand-in

-50%

ниже стоимость
операций для бизнеса

В части скорости изменений:

- Даст возможность менять бизнес-модель в режиме реального времени (без необходимости ее реинжиниринга).
- Позволит сократить сроки вывода программного обеспечения, новой функциональности и кода в промышленную эксплуатацию (time to market) до ежедневного к 2020 году.

В части эффективности:

- Позволит снизить стоимость обслуживания ИТ-систем Банка.
- Приведёт к росту производительности труда более чем в 4 раза.
- Обеспечит линейную масштабируемость в режиме реального времени.

Цели 2020:

100%

0 руб.

потерь Банка от кибератак

0 мин.

простоя сервисов Банка из-за атак

95%

охват программ обучения по кибербезопасности в Банке

Безопасность

Сбербанк уже сейчас является лидером в кибербезопасности. Мы и дальше будем гарантировать защиту данных наших клиентов и инвестировать в инструменты мониторинга и защиту всех цифровых каналов, создание центра постоянного мониторинга всех операций Банка.

Ожидается, что попытки кражи средств клиентов, увеличившиеся за последние годы в 5 раз, вырастут ещё в 10 раз к 2020 году. Вырастет и количество DDoS-атак.

Мы берём на себя задачу обеспечения максимальной безопасности средств и данных наших клиентов, а также банковских продуктов и разработок.

Помимо создания центра постоянного мониторинга для борьбы с атаками, мы создадим специальную платформу поиска угроз, Антифрод 360, и обучим наших сотрудников, клиентов и партнёров современным способам предотвращения киберпреступлений.

Data-driven company

Мы считаем, что данные о клиентах являются одним из наших ключевых активов, который будет обогащён дополнительными данными, поступающими от нефинансовых компаний экосистемы Группы, и внешними данными.

Объём данных о клиентах в Банке к 2020 году вырастет почти в 10 раз.

Хранение и обработка такого объёма требует от нас внедрения других технологических решений, обеспечивающих облачное хранение и обработку данных, доступность, полноту и актуальность данных в режиме реального времени (online, real time), загрузку новых данных, а также создание единого семантического слоя.

Цели 2020:

100%

данных в витринах

95%

владение информацией о ФЛ

>90%

решений риск-менеджмента
на основе моделей

На базе этих данных будут совершенствоваться модели для принятия решений в ключевых процессах.

Мы уделим существенное внимание вопросу защиты данных: создадим систему постоянного мониторинга и защиты всех цифровых каналов, будем развивать созданный нами Security Operation Center.

Мы продолжим инвестировать в более продвинутые алгоритмы, такие как искусственный интеллект и когнитивные вычисления. На их базе, в частности, будут разрабатываться и новые цифровые интерфейсы: голосовые помощники, чат-боты.

Важнейшим вопросом для Группы является развитие внутренней компетенции по работе с данными, а также наша привлекательность как работодателя для дефицитных аналитиков данных.

Мы разработали и будем дальше развивать специальные условия работы, продолжим сотрудничество с лучшими вузами страны и развитие собственного экспертного сообщества аналитиков данных. Мы обеспечим непрерывное развитие компетенций наших сотрудников в сфере сбора, анализа и защиты данных.

Инновации

Мы будем усиливать работу нашей инновационной инфраструктуры. Для этого мы создаем лаборатории по ключевым для бизнеса технологиям (искусственный интеллект, кибербезопасность, робототехника, роботизация процессов (RPA), блокчейн, интернет вещей, виртуальная и расширенная реальность, новые технологические решения).

Основными задачами этих лабораторий будет проведение прикладных исследований и внедрение новых технологий в продукты и услуги Группы, а также постоянный мониторинг новых разработок, которые могут повлиять на наши бизнес-модели.

Мы также создадим инкубаторы и акселератор для апробации новых идей и бизнесов.

Цели 2020:

70%

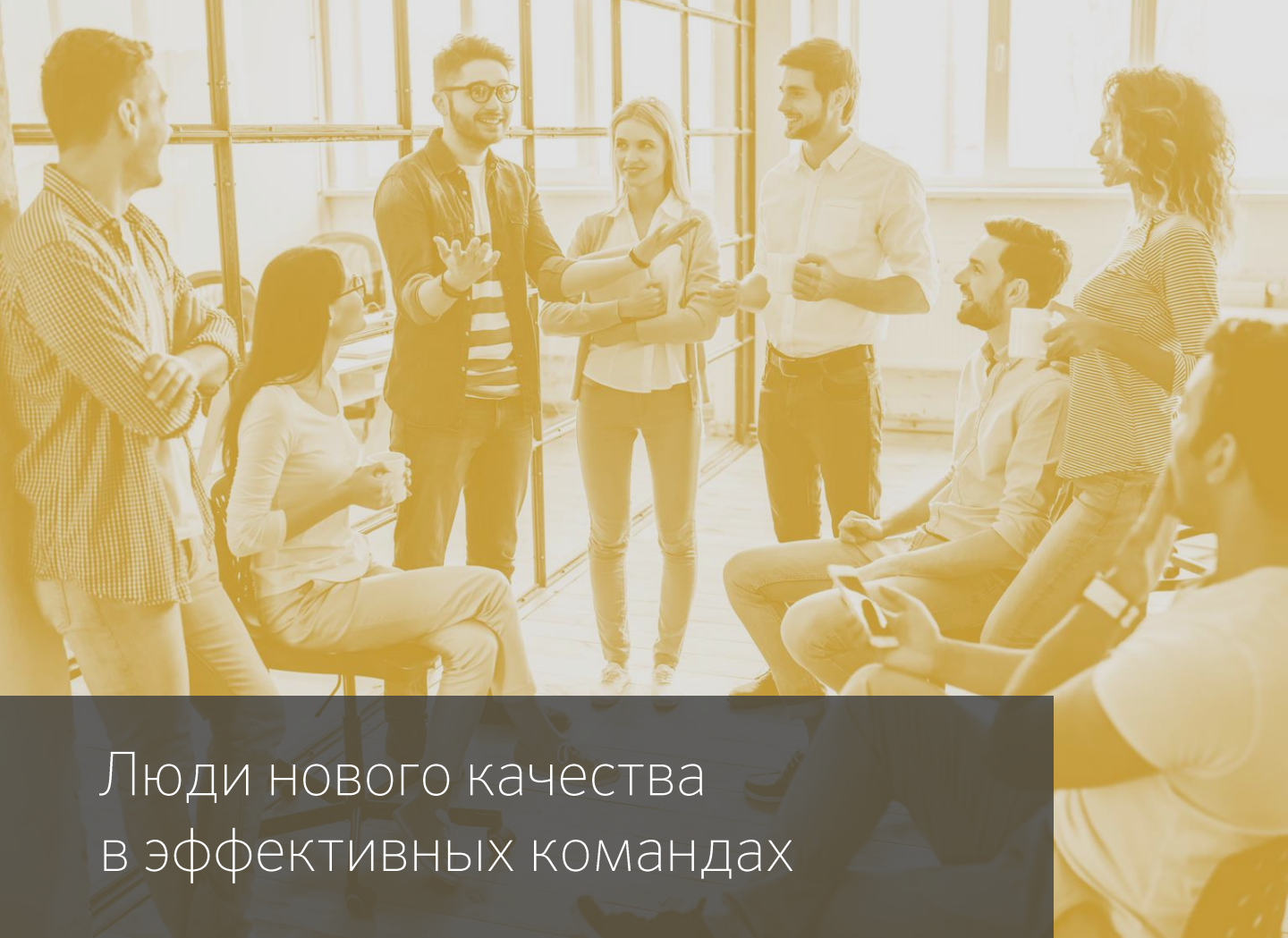
разработок лабораторий — прикладные исследования, внедрённые в Банке

не пропустить

next big thing

8+

лабораторий успешно встроены
в систему инноваций Банка



Люди нового качества в эффективных командах

Компетенции-2020

Мы сформулировали компетенции-2020, которыми должны обладать наши сотрудники:

- Решение проблем и системное мышление.
- Управление результатом и ответственность.
- Инновационность.
- Клиентоцентричность.
- Развитие команд и сотрудничество.
- Управление собой.

Мы перестроим HR-процессы, обучение и оценку для успешного развития новых компетенций.

Для обеспечения сотрудников дефицитными на рынке труда навыками (управление масштабными преобразованиями, Agile, DevOps, работа с данными) мы запустили Академию технологий и данных в Корпоративном университете. Здесь мы обучим руководителей и сотрудников подразделений новым для них навыкам: сотрудники бизнес-блоков получают навыки в ИТ, а их коллеги из ИТ обучаются бизнес-знаниям. Так мы повысим эффективность взаимодействия наших команд.

Мы продолжим обучать наш клиентский персонал по таким направлениям, как сервис, эмпатия и эмоциональный интеллект.

Команды вместо иерархии

Способность работать в команде, сотрудничество, разрешение конфликтов, создание атмосферы психологической безопасности, открытости и доверия, в том числе в проработке проблем и ошибок, постоянная обратная связь станут ещё более жесткими требованиями к нашим руководителям и их поведению.

Мы верим, что проблемы современного мира смогут решать только команды с различным жизненным и профессиональным опытом, поэтому мы продолжим переход к командным организационным формам Agile (100% ЦА и Блока Технологии в 2020 году), «бирюзовой организации» в Территориальных Банках, и будем развивать культуру стартапов для поддержки инноваций.

Культура

Мы будем активно развивать команду наших руководителей, совершенствуя их лидерские качества и целевые компетенции, что позволит постоянно улучшать себя и свою команду.

К 2020 году мы должны выстроить понятный и персонализированный путь сотрудника от знакомства с компанией до поддержания отношений после расставания, уделяя особое внимание людям и профессиям, создающим максимальную ценность для компании.

Культура компании будет способствовать развитию и мотивации сотрудников, самосовершенствованию для изменения Банка и страны.

Кроме того, мы будем уделять особое внимание культуре разработки и внедрения новых продуктов и сервисов, активно внедрять и обучать наших сотрудников культуре непрерывной разработки DevOps, современным инженерным практикам, подходам и инструментам.

HR- функция

HR-функция также должна существенно трансформироваться. В основе изменений будет лежать переход HR на облачную платформу Success Factors с увеличением роли руководителей в управлении людьми, автоматизация основных инструментов и процессов управления персоналом (до 90%), встраивание моделей, базирующихся на аналитике сотрудников, с использованием искусственного интеллекта и социотипирования в принятии решений по основным процессам, унификация и централизация транзакционных сервисов HR по всем функциям.

Мы также продолжим пилотные проекты с государственными органами по безбумажному кадровому документообороту.

Роль бизнес-партнёров и территориальных HR будет всё больше сфокусирована на выявлении критически важных для бизнеса задач и сотрудников, долгосрочном планировании обеспечения людскими ресурсами с необходимыми навыками, повышении эффективности деятельности команд, сопровождении ключевых сотрудников, реструктуризации подразделений и их численности.

При этом мы понимаем важность удержания расходов на персонал для достижения целей по эффективности отношения доходов к расходам.

Всё это позволит нам войти в число топ-5 работодателей, удержать текучесть ключевого персонала на уровне, не превышающем 10%, обеспечить вовлечённость сотрудников на уровне 75% и удержать рост расходов на персонал.

Цели 2020

100%

Продуктов и услуг разрабатываются Agile-командами

75%

уровень вовлечённости

ТОП-5

работодатель РФ

90%

HR-сервисов автоматизированы и цифровизированы



5

Финансовые цели Стратегии 2020

Наша главная финансовая цель до 2020 года — нарастить масштаб деятельности с заданным уровнем рентабельности и значительно увеличить прибыль Группы.

В условиях неблагоприятной внешнеэкономической среды, умеренных ожидаемых темпов роста экономики и планируемого снижения чистой процентной маржи это потребует от нас существенного улучшения всех показателей финансовой эффективности бизнеса.

Мы будем поддерживать устойчиво высокое значение ROE — на уровне 20%, что приведёт к росту объёма собственных средств Банка к 2020 году.

В то же время в соответствии с новой дивидендной политикой мы обеспечим последовательное увеличение доли прибыли, выплачиваемой акционерам в форме дивидендов.

Операционный доход

По нашим прогнозам, наметившаяся тенденция снижения процентных ставок и низкие ожидаемые темпы роста экономики будут оказывать давление на чистую процентную маржу Группы.

Тем не менее, главным источником роста прибыли будет по-прежнему оставаться чистый процентный доход, где снижение маржи компенсируется ростом активов в среднем примерно на 8% ежегодно.

При этом нашим долгосрочным фокусом является устойчивый рост комиссионного дохода.

Мы обеспечим рост безрискового комиссионного дохода опережающими темпами около 15% ежегодно. Больше половины этого прироста дадут карты и эквайринг, а также расчётно-кассовые операции.

На горизонте 2020 года мы ожидаем, что доля небанковского бизнеса (управление активами, страхование, брокерское обслуживание и др.) в непроцентном доходе вырастет с 3 до 8%. Из всех видов небанковского бизнеса наибольшими темпами будет расти доход цифрового бизнеса — в среднем он будет ежегодно удваиваться.

Операционные расходы

В ближайшие три года мы планируем достичь беспрецедентной для нашего Банка эффективности расходов. Наша цель — снизить отношение операционных расходов к чистому операционному доходу (CIR) до уровня, близкого к 30%.

Это потребует поддержания минимальных темпов роста расходов в 2018–2020 гг.

Мы планируем добиться этой цели в первую очередь за счёт оптимизации расходов на персонал через постоянно повышающийся уровень производительности труда, введение практик неполной занятости, автоматизацию операций, совершенствование бизнес-процессов, централизацию, создание плоской структуры.

Мы будем оптимизировать и другие направления расходов: недвижимость, расходы на устройства самообслуживания, сдерживая их рост на уровне не выше инфляции.

Существенный рост расходов мы запланировали только на ИТ (на 8% в год) и цифровой бизнес, что продиктовано нашими стратегическими приоритетами. При этом расходы на ИТ в Сбербанке будут смещаться от поддержания текущей деятельности Банка к трансформационным проектам.

Ключевые финансовые цели Стратегии 2020

Чистая прибыль, млрд руб.

~1000

ROE, %

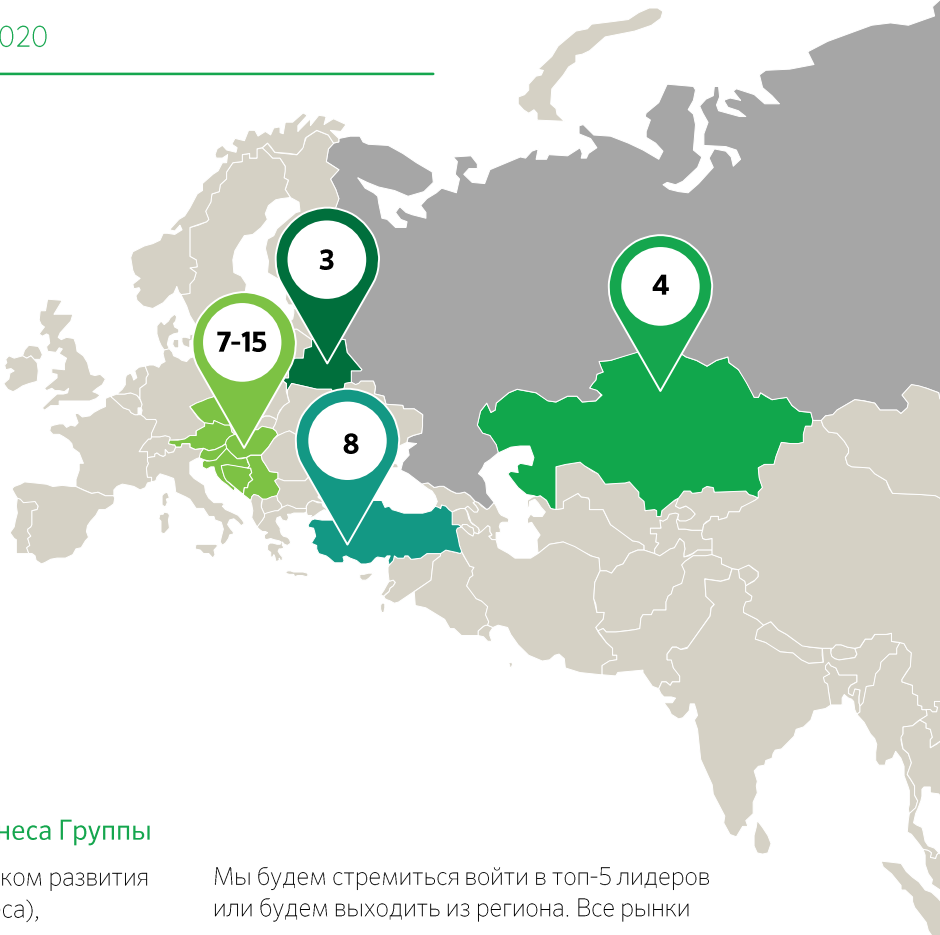
~20

Активы (среднее за год),
трлн руб.

~33

Cost to income, %

~30



Эффективность зарубежного бизнеса Группы

Мы предполагаем, что основным рынком развития группы останется Россия (>90% бизнеса), однако мы ожидаем роста дохода от нашего международного бизнеса: в 2020 году международный бизнес обеспечит 8% от общего дохода всей Группы.

Мы будем стремиться войти в топ-5 лидеров или будем выходить из региона. Все рынки присутствия должны показать возврат на капитал больше 15%, кроме Европы, где в связи с макроэкономикой и особенностями регулирования возврат на капитал планируется на уровне 3%.

Регионы присутствия	ROE, 2020 г.
Турция	15%
Казахстан	23%
Европа	3%
Белоруссия	22%

Расходы на риск

Консервативная политика управления риском является одним из ключевых элементов бизнес-модели нашего Банка. Мы планируем и дальше снижать уровень расходов на создание резервов и довести его до 1,3% к 2020 г.

Мы установили целевое значение расходов на риск на более низком уровне, чем средний по банковской системе России, в течение экономического цикла.

Ключевым драйвером снижения риска будет дальнейшее совершенствование нашей системы управления рисками за счёт внедрения продвинутой аналитики в процессы риск-менеджмента, мониторинга риска в режиме реального времени, поддержания высокого качества портфеля.

Наши инициативы в части управления капиталом позволят нам получить рост достаточности капитала, что является крайне важным в ближайшие 3 года.

Вместе с изменением бизнеса и окружающей среды Банк столкнется с новыми рисками, которыми нам предстоит управлять: риск венчурных инвестиций, стратегический риск, модельный риск, риски новой экономики (в первую очередь для предприятий экосистемы).

Максимальным и бесспорным приоритетом для Банка будет исполнение всех требований регулятора, в том числе через активное взаимодействие с регулируемыми органами.

Цели 2020
Показатели уровня риска

~1,3%

расходы на риск
(Cost of Risk)

~12,5%

Common Equity Tier 1
(CET 1) по Группе
(МСФО)



6

Ключевые риски реализации
Стратегии 2020 и меры, направленные
на их предотвращение

Ключевые риски реализации Стратегии

Ключевыми рисками мы считаем возможное ухудшение макроэкономической ситуации, задержку с переходом на новую технологическую платформу, снижение лояльности к бренду, неудачное развитие экосистемы в других индустриях и недостаток компетентных специалистов, в первую очередь в области цифровых бизнес-моделей.

Меры, направленные на предотвращение рисков реализации Стратегии

В случае ухудшения макроэкономики из-за резкого снижения цен на нефть или ужесточения санкций против России мы будем смягчать негативные последствия посредством более консервативной политики в области рисков и инвестиций.

В условиях высокой конкуренции за лояльность клиентов мы будем углублять отношения с клиентами за счет персонализации, расширения ценностного предложения нефинансовых продуктов и фокуса на молодёжь как на сегмент, наиболее подверженный риску снижения лояльности к бренду.

Для реализации прогнозов по росту цифровой экономики мы будем активно сотрудничать с государством по программе «Цифровая экономика», наймём команды профессиональных менеджеров в этих индустриях (предоставив им опционы) и войдём в партнёрства с сильными игроками на рынке.

Риск того, что конкуренты смогут развиваться быстрее и раньше занять перспективные ниши в приоритетных областях, или предложить более привлекательное ценностное предложение для клиента, мы будем снижать благодаря партнёрствам с сильными игроками, использованию своего опыта в цифровой трансформации и синергиям со Сбербанком, а также найму лучших специалистов в каждой из отраслей.

Нехватку топ-специалистов в управлении крупными трансформационными проектами, ИТ-специалистов и аналитиков данных на рынке труда РФ мы будем компенсировать привлекательными условиями работы для этих сегментов, сотрудничеством с ведущими вузами (в РФ и за рубежом) и развитием таких специалистов внутри системы Сбербанка.

Мы определили ключевые риски перехода на новую технологическую платформу и реализации ключевых программ, а также разработали план контроля и предотвращения таких рисков.

Для снижения риска отставания от плановых сроков реализации ключевых технологических программ мы планируем:

- Параллельно развивать и поддерживать наши Legacy ИТ-системы.
- Создать единый орган контроля и управления программами и перехода на новую платформу.
- Продолжить поддержку инфраструктуры разработки на текущих технологиях и осуществлять резервирование всех данных и истории операций.
- При переходе на новую платформу мы будем проводить анализ и сквозную актуализацию бизнес-процессов, чтобы убедиться, что внедряем оптимальные процессы.

Создание и переход на новую технологическую платформу будет также зависеть от организации и эффективности команд разработки.

Чтобы минимизировать риск недостижения необходимой эффективности работы команды при переходе в Agile, мы планируем:

- Внедрить специальные инструменты мониторинга и контроля работы всех команд (специальное программное обеспечение онлайн-мониторинга, инструменты DevOps, демонстрации, церемонии, ретроспективы и другие).
- Регулярно контролировать ключевые показатели и результаты на уровне Правления Группы.

Мы видим возможные риски в развитии и применении новых технологий. Чтобы сократить риск неприменимости новых технологий, созданных инновационными лабораториями, мы будем проводить регулярную синхронизацию активностей с бизнес-задачами, в том числе через матричное подчинение лидеров лабораторий руководителям бизнес-направлений. 70% времени лабораторий будет сосредоточено исключительно на прикладных исследованиях. Кроме этого, мы продолжим совместную работу по мониторингу трендов с партнёрами: технологическими компаниями, вузами и НИИ.

Новый подход к внедрению Стратегии

Помимо налаженной в Сбербанке системы целеполагания и управления эффективностью деятельности, мы построим систему синхронизации целей блоков, стратегических инициатив, КПЭ трайбов и бэклогов команд и поставим на еженедельный контроль Президента и Правления Банка наши приоритеты — платформу, экосистему, Agile.

Следуя лучшим практикам корпоративного управления, на утверждение Наблюдательного совета Банка на регулярной основе будут представляться промежуточные результаты выполнения Стратегии.

Основные определения и сокращения

Agile – гибкая методология разработки и управления

AI (Artificial Intelligence) – искусственный интеллект

API (application programming interface) – программный интерфейс приложения

Apple, Android, Samsung Pay – система мобильных платежей от соответствующих компаний

Basel IV – стандарт Базельского комитета по банковскому надзору

Blockchain – технология распределённого сетевого хранения данных в виде цепочек независимых блоков

CAGR (Compound Annual Growth Rate) – среднегодовой темп роста сложного процента

CAR (Tier1) – Capital Adequacy Ratio, достаточность капитала 1-го уровня

CIR (cost to income ratio) – отношение операционных расходов к доходам

COR (cost of risk) – стоимость риска

CSI (customer satisfaction index) – индекс удовлетворенности клиентов

D_people – сотрудники, обладающие компетенциями в области работы с данными и ИТ

Data-driven company – организация, принимающая решения строго на основании аналитики данных

DAU (daily active users) – активные клиенты в день

DDoS (Distributed Denial of Service) – хакерская атака, приостанавливающая работу или функционирование системы

DevOps (development and operations) – практика управления, основанная на взаимодействии и интеграции специалистов по разработке и обслуживанию ИТ-систем

E2E (end to end) – полный цикл процесса предоставления продукта или услуги

eCommerce – электронная коммерция

E-invoicing – система электронного выставления счетов

Employee journey – путь сотрудника в компании от найма до увольнения

ENPS (Employee Net promoter score) – индекс чистой лояльности сотрудников, позволяющий оценить их удовлетворенность компанией

EPS – прибыль на акцию

EU Second Payment Services Directive – новая европейская директива по предоставлению персональных данных клиентов

EVP (employee value proposition) – ценностное предложение организации сотруднику (зарплата, рабочие условия и пр.)

Gamification – геймификация (придание процессу, продукту, услуге игрового формата взаимодействия, работы)

IFRS 9 (International Financial Reporting Standards) – один из международных стандартов финансовой отчетности

Internet of Things – интернет-вещей (устройства физического мира становятся подключёнными к интернету)

IVR (Interactive Voice Response) – система интерактивного голосового меню

LDR (loan to deposit ratio) – соотношение кредитов к депозитам

Legacy система – информационная система, созданная на предыдущем витке технологического цикла

MAU (monthly active users) – активные клиенты в месяц

MVP (minimum viable product) – минимально жизнеспособный продукт

NIM (net interest margin) – чистая процентная маржа

NPL (non-performing loan) – неработающий кредит (просроченный платёж процентов или основной суммы сроком более 90 дней)

NPS (net promoter score) – индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки качества сервиса

Open source – программное обеспечение с открытым исходным кодом, распространяемое без ограничений

P2P payments (peer-to-peer) – переводы с карты на карту

Robotics – робототехника

ROE (return on equity) – рентабельность собственного капитала компании

Rolling forecast and continuous planning – гибкий итеративный подход к прогнозированию и планированию

RWA (risk-weighted asset) – активы, взвешенные с учётом риска

SAP – ИТ-система ресурсного планирования, разработанная компанией SAP

SDN (software-defined networking) – программно-определяемые сети

Single Sign-on – технология единого входа/пароля (бесшовная авторизация)

SLA (Service Level Agreement) – соглашение об уровне услуг

Stand-in – режим бесперебойной работы информационной системы

Straight-through processing – сквозная, непрерывная обработка информации

Success Factors – ИТ-система управления кадрами

TTM (time to market) – время вывода продукта / услуги на рынок

Top-up – кредит, часть которого идет на погашение уже имеющегося займа

Uptime – время работы системы без остановки

Voice & face recognition – распознавание голоса и лица

VR / AR – виртуальная / дополненная реальность

Бирюзовая организация – модель организации будущего, базирующаяся на самоуправлении (Ф.Лалу)

РБ – розничный бизнес

КБ – корпоративный бизнес

КИБ – крупнейший и инвестиционный бизнес

КП – кредитный портфель

КСБ – крупный и средний бизнес

Маркетплейс – агрегатор товаров и услуг, осуществляющий контроль цены и качества

Мессенджер – приложение для обмена сообщениями

ММБ – малый и микробизнес

РГС – региональный государственный сектор

СББОЛ – Сбербанк Бизнес Онлайн

СБОЛ – Сбербанк Онлайн

Сервисы PFM – сервисы персонального финансового менеджмента

Сервисы ДомКлик – сервисы поиска и покупки недвижимости

Смарт-терминалы – «умные» онлайн-кассы

Настоящая презентация подготовлена ПАО Сбербанк («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 приглашения 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 существенным 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.

****НЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ДЛЯ ОБНАРОДОВАНИЯ, РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИЛИ ПУБЛИКАЦИИ, ПОЛНОСТЬЮ ИЛИ ЧАСТИЧНО, В США, АВСТРАЛИИ, КАНАДЕ ИЛИ ЯПОНИИ ****

