



ГОДОВОЙ ОТЧЕТ  
ОАО «БПС-СБЕРБАНК»

2018

# Содержание

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Обращение к акционерам, клиентам и партнерам .....</b>                                                         | <b>4</b>  |
| <b>Общая информация .....</b>                                                                                     | <b>7</b>  |
| <b>Макроэкономические условия и развитие банковской системы .....</b>                                             | <b>9</b>  |
| <b>Финансовые результаты деятельности</b>                                                                         |           |
| <b>Группы ОАО «БПС-Сбербанк» по МСФО .....</b>                                                                    | <b>12</b> |
| Основные показатели деятельности Группы Банка.....                                                                | 12        |
| Анализ консолидированного отчета о прибыли и убытках .....                                                        | 14        |
| Анализ консолидированного отчета о финансовом положении .....                                                     | 19        |
| Собственный капитал .....                                                                                         | 23        |
| <b>Корпоративный бизнес .....</b>                                                                                 | <b>25</b> |
| Клиенты.....                                                                                                      | 25        |
| Развитие транзакционного бизнеса .....                                                                            | 26        |
| Качество обслуживания клиентов .....                                                                              | 27        |
| Кредитование корпоративных клиентов .....                                                                         | 28        |
| Инвестиционная деятельность.....                                                                                  | 29        |
| Трансграничный бизнес с Группой Сбербанк.....                                                                     | 29        |
| Международный бизнес .....                                                                                        | 29        |
| Привлечение средств.....                                                                                          | 30        |
| <b>Операции на финансовых рынках .....</b>                                                                        | <b>31</b> |
| Развитие отношений с международными финансовыми институтами,<br>страховыми компаниями, иностранными банками ..... | 31        |
| Корреспондентские отношения .....                                                                                 | 31        |
| Фондовый рынок.....                                                                                               | 32        |
| Валютный рынок.....                                                                                               | 33        |
| Рынок драгоценных металлов .....                                                                                  | 33        |
| <b>Розничный бизнес .....</b>                                                                                     | <b>34</b> |
| Позиции банка на рынке ритейла.....                                                                               | 34        |
| Клиенты .....                                                                                                     | 34        |
| Розничное кредитование.....                                                                                       | 35        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Привлечение вкладов населения.....                                        | 36        |
| Карточные и транзакционные продукты и услуги .....                        | 37        |
| Дистанционное банковское обслуживание розничных клиентов .....            | 39        |
| Контакт-центр.....                                                        | 39        |
| Обслуживание vip-клиентов .....                                           | 40        |
| Повышение качества обслуживания розничных клиентов .....                  | 41        |
| Финансовая грамотность .....                                              | 41        |
| <b>Риск-менеджмент.....</b>                                               | <b>43</b> |
| <b>Развитие инновационной деятельности и процессного управления .....</b> | <b>46</b> |
| <b>Развитие информационных технологий .....</b>                           | <b>48</b> |
| <b>Обеспечение кибербезопасности.....</b>                                 | <b>49</b> |
| <b>Операционная функция.....</b>                                          | <b>50</b> |
| <b>Региональная сеть .....</b>                                            | <b>51</b> |
| <b>Развитие HR .....</b>                                                  | <b>52</b> |
| <b>Развитие Банка в 2019 году .....</b>                                   | <b>54</b> |
| <b>Корпоративное управление.....</b>                                      | <b>55</b> |
| Организационная структура управления Банком .....                         | 55        |
| Общее собрание акционеров .....                                           | 56        |
| Наблюдательный совет.....                                                 | 56        |
| Аудиторский комитет .....                                                 | 59        |
| Комитет по рискам.....                                                    | 62        |
| Комитет по вознаграждениям .....                                          | 65        |
| Корпоративный секретарь .....                                             | 66        |
| Правление.....                                                            | 66        |
| Ревизионная комиссия .....                                                | 70        |
| Развитие корпоративного управления .....                                  | 71        |
| <b>Контакты и реквизиты .....</b>                                         | <b>72</b> |

## Уважаемые акционеры, клиенты и партнеры!

В 2018 году ОАО «БПС-Сбербанк» (далее также – Банк, БПС-Сбербанк) в роли системообразующего универсального финансового института сохранил ведущие позиции на рынке как в корпоративном бизнесе, так и в розничном бизнесе, при этом в числе наших ключевых приоритетов остались качество обслуживания и клиентоориентированность.

Годовой финансовый результат иллюстрирует надежность нашей диверсифицированной банковской модели, которая однозначно ориентирована на поддержку клиентов и подтверждает нашу способность достигать стратегических и финансовых целей.

Во всех бизнес-линиях мы сделали акцент на работе с качественными заемщиками, увеличении доли процентного и комиссионного доходов, развитии дистанционных каналов обслуживания и повышении операционной эффективности. Свидетельством того, что Банк находится в отличной форме, стали показатели чистой прибыли, которая составила BYN 131 млн. Необходимо отметить, что такой результат стал возможен в том числе благодаря эффективному контролю наших затрат и грамотному управлению рисками с минимальными потерями по кредитному портфелю, который прирос по отношению к 2017 году на 31% и по итогам 2018 года составил более BYN 3,1 млрд.

Мы продолжили реализовывать инициативы по росту доходности корпоративного блока. Что вместе со стабильными позициями БПС-Сбербанка в корпоративном бизнесе позволило уверенно войти в топ-5 белорусской банковской системы по объему корпоративного кредитования и привлечения средств. Таким образом, за нами сохраняется роль одного из крупнейших финансовых центров для корпоративного бизнеса в стране. Такое позиционирование нашло отражение в динамике роста портфеля корпоративных клиентов, который увеличился практически на треть до BYN 2,5 млрд.

Являясь частью Группы Сбербанк, мы потенциально готовы стать лидерами в обслуживании внешнеторговых связей между Беларусью и Россией с учетом наличия лучших сервисов в части международных расчетов на локальном рынке.

На 2018 год мы поставили амбициозную цель по существенному увеличению доли малого бизнеса в доходе банка. Как итог такого вектора стратегии – количество кредитующихся клиентов данного сегмента выросло на 35%. Подобная динамика ста-

ла следствием имплементации ряда улучшений, которые дают взаимную синергию с точки зрения развития бизнеса клиентов и финансового результата Банка. Так, мы предложили гомельским предпринимателям новую конфигурацию банковского отделения, которое объединяет банковскую и небанковскую инфраструктуру, с возможностью одновременно решить как финансовые, так и бухгалтерские, юридические или страховые вопросы. В результате, клиентская база данного сегмента увеличилась на 3,8 тыс. новых клиентов. Также мы фактически дебюрократизировали процесс открытия бизнеса: будущему предпринимателю достаточно воспользоваться сервисом «Открой свой бизнес», чтобы получить полный пакет документов для регистрации юрлица.

В прошедшем году мы значительно укрепили позиции в розничном бизнесе. Сегодня банк обслуживает более 1,3 млн. розничных клиентов и занимает 2 место среди белорусских банков по объему кредитного портфеля BYN 656 млн, что на 43% больше чем в 2017 году. Драйвером роста выступило жилищное кредитование в рамках программы «Новоселье со Сбербанком», с привлечением крупнейших застройщиков Беларуси: прирост портфеля ипотечных займов составил 60%. В сегменте потребительского кредитования Банк нарастил объемы бизнеса благодаря интересу населения к карте рассрочки КартаFUN с уникальным набором преимуществ: белорусы впервые получили возможность сделать покупку с отсрочкой платежа до 60 дней в любой точке продаж мира.

Банковский бизнес остается в фарватере активной цифровой трансформации. Создание финансовых продуктов и сервисов с использованием лучших IT-технологий является важным элементом стратегии Банка. Наши карты теперь поддерживают не только Samsung Pay, но и сервис бесконтактной оплаты смартфоном SberPay, который является продуктом собственной разработки Банка на основе уникальной для белорусского рынка технологии и абсолютно не уступает по безопасности, а отчасти и превосходит по удобству, признанные глобальные решения. Наши инвестиции в онлайн-среду позволили развернуть новую архитектуру мобильного и интернет-банка «Сбербанк Онлайн» для физических лиц. Данные сервисы отмечены премиями «Потребительский опыт» и «Банк года» в номинации: «Инновационный банк: технологии». Их выбрали более 300 тыс. наших клиентов, чтобы совершать большинство финансовых операций без обращения в офисы Банка. И это не только лучший клиентский опыт – система стала дешевле в плане обслуживания, себестоимости и эксплуатации, что также позитивно отразилось на рентабельности.

Отмечая наши достижения, мы принимаем новую реальность с иной скоростью обновления технологий и необходимостью реактивного ответа наших IT-архитектур на эти изменения. 2019 год станет для нас временем масштабного пересмотра культуры взаимодействия инженеров и бизнеса. Мы должны перестроить процессы таким образом, чтобы достичь максимальной синхронизации с запросом рынка, прежде

всего, полноценно интегрируя принципы Agile – философии управления XXI века. Это позволит нам сохранить лидерство в условиях жесткой конкуренции за счет удовлетворенности клиентов, продуктивности сотрудников и быстрого внедрения инновационных продуктов и сервисов, максимально полно учитывающих существующие и будущие потребности наших клиентов любого сегмента бизнеса.

Мы ценим достигнутые результаты и ставим амбициозные цели, чтобы конвертировать доверие клиентов в безукоризненное качество сервиса. Выражаю искреннюю признательность за поддержку и плодотворное сотрудничество!

*Председатель Правления  
Игорь Меркулов*

## Общая информация

**Полное наименование:**

Открытое акционерное общество «БПС-Сбербанк»

**Сокращенное наименование:**

ОАО «БПС-Сбербанк»

**Основной акционер:**

ПАО Сбербанк

**Центральный офис Банка расположен по адресу:**

220005, Республика Беларусь, г. Минск, бульвар имени Мулявина, 6.

### Лицензии

Лицензия Национального банка Республики Беларусь на осуществление банковской деятельности от 28.11.2014 № 4.

Специальное разрешение (лицензия) Министерства финансов Республики Беларусь №02200/5200-1246-1086 на право осуществления профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам, зарегистрирована в реестре лицензий Министерства финансов Республики Беларусь за № 5200-1246-1086, действительна по 30.01.2022.

### Международные кредитные рейтинги

Кредитные рейтинги ОАО «БПС-Сбербанк», присвоенные международным рейтинговым агентством Fitch Ratings Ltd., являются максимально возможными исходя из рейтинга Республики Беларусь.

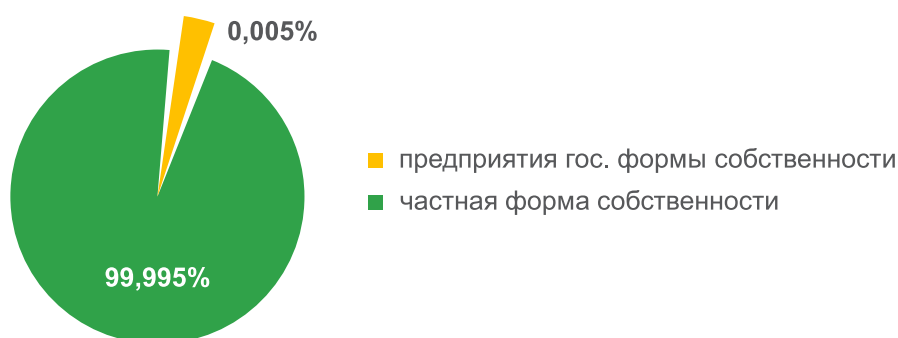
| Название рейтинга                                  | Текущий показатель |
|----------------------------------------------------|--------------------|
| <i>Долгосрочный Рейтинг Дефолта Эмитента (РДЭ)</i> | <i>B</i>           |
| Краткосрочный РДЭ                                  | B                  |
| Рейтинг устойчивости                               | b—                 |
| Рейтинг поддержки                                  | 4                  |
| <i>Прогноз по Долгосрочному РДЭ</i>                | <i>Стабильный</i>  |

## Акционерный капитал

Размер уставного фонда Банка по состоянию на 01.01.2019 составил BYN 73,58 млн. Уставный фонд Банка разделен на 1 470 828 888 простых (обыкновенных) акций и 870 805 привилегированных акций.

Общее количество акционеров Банка на 01.01.2019 составляет 13 970 юридических и физических лиц.

### Структура акционерного капитала



### Положение Банка на финансовом рынке Республики Беларусь (на 01.01.2019)

| Показатель          | Доля на рынке | Позиция |
|---------------------|---------------|---------|
| Активы              | 6,1%          | 4       |
| Нормативный капитал | 6,7%          | 4       |
| Кредиты экономике   | 5,8%          | 4       |
| <i>Кредиты ЮЛ</i>   | 5,9%          | 5       |
| <i>Кредиты ФЛ</i>   | 9,4%          | 2       |
| Средства клиентов   | 6,5%          | 6       |
| <i>Средства ЮЛ</i>  | 8,2%          | 6       |
| <i>Средства ФЛ</i>  | 5,4%          | 5       |

## Макроэкономические условия и развитие банковской системы в Республике Беларусь

На протяжении 2018 года экономика Беларуси демонстрировала положительную динамику. Благоприятные внешние условия (увеличение физических объемов экспорта на 4,8% на фоне роста экспортных цен на 10,1%), относительно сбалансированная внутренняя экономическая политика (профицит бюджета в размере 4,1% к ВВП) обеспечили рост реального ВВП на 3%.

### Основные макроэкономические показатели

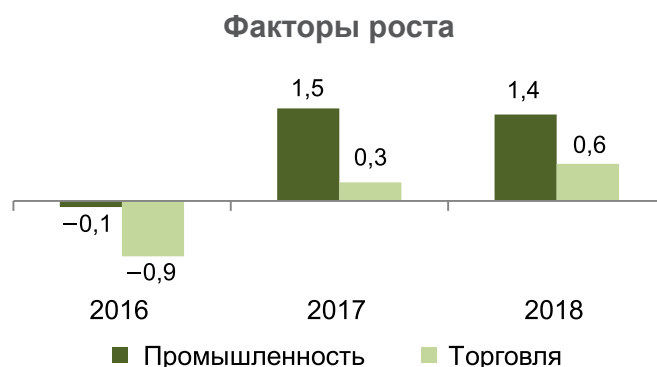
|                                                           | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------------------------------|------|------|
| Рост реального ВВП, %                                     | +2,5 | +3,0 |
| Рост промышленного производства, %                        | +6,1 | +5,7 |
| Рост инвестиций в основной капитал, %                     | +5,1 | +5,1 |
| Рост индекса потребительских цен, % (декабрь к декабрю)   | +4,6 | +5,6 |
| Рост реальных располагаемых денежных доходов населения, % | +2,8 | +8,0 |

Основной вклад в прирост ВВП внесло промышленное производство, которое выросло на 5,7%. Наибольшая положительная динамика наблюдалась в производстве транспортных средств и оборудования (+14,1%), деревообработке (+13,8%), производстве машин и оборудования (+13,3%).

Сальдо внешней торговли товарами и услугами сформировалось на положительном уровне в размере USD 694,4 млн при USD 82,9 млн за 2017 год. В целом внешнеторговый оборот за 2018 год вырос на 14,1%.

Реальные доходы населения увеличились на 8% (за 2017 год – на 2,4%).

Положительная динамика реального сектора и доходов населения обусловила рост торговли: за год оптовый товарооборот вырос на 3,1%, розничный – на 8,4%.

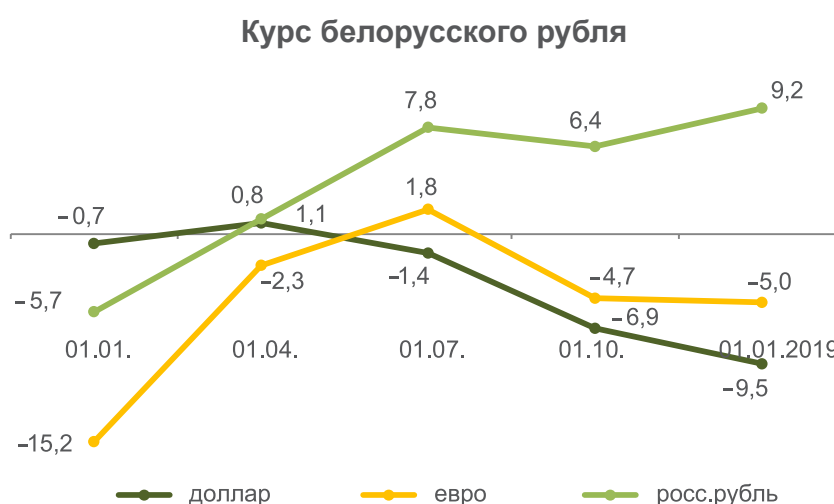


В 2018 году инфляция оставалась относительно низкой – прирост индекса потребительских цен составил 5,6%.

Ситуация на внутреннем валютном рынке оставалась стабильной: население продало на чистой основе USD 1,1 млрд, чистая покупка валюты предприятиями составила USD 0,7 млрд.

Рост экспорта, чистое предложение иностранной валюты на внутреннем валютном рынке, размещение еврооблигаций на USD 0,6 млрд на фоне выплат по внешним и внутренним обязательствам Национального банка и Министерства финансов Республики Беларусь в иностранной валюте (порядка USD 5,7 млрд) позволили не допустить существенного снижения золотовалютных резервов: за 2018 год снижение составило USD 157,7 млн (2,2%) до USD 7 157,6 млн.

Курс белорусского рубля оставался предсказуемым и относительно стабильным. За 2018 год девальвация к доллару составила 9,5%, к евро – 5% при укреплении к российскому рублю на 9,2%.



На фоне достаточно стабильной макроэкономической ситуации восстановление финансового состояния предприятий происходило более медленными темпами. Несмотря на сохранение доли убыточных предприятий на уровне прошлого года

(15,2%), почти в 2 раза выросла сумма чистого убытка на одну убыточную организацию, чистая прибыль организаций снизилась на 38,9%.

Сохранение неоднозначной ситуации в реальном секторе экономики стало одним из основных факторов динамики показателей банков. Сложное финансовое положение предприятий, невысокая инвестиционная активность обусловили сдержанную динамику показателей банковского сектора.

Активы банков увеличились на 10,5% до BYN 73,7 млрд. Нормативный капитал банковского сектора республики на начало 2019 года составил BYN 10,7 млрд, прирост за год 8,3%.

В отчетном году банками получено прибыли на 23,6% больше, чем в 2017 году.

Рентабельность активов банковской системы составила 1,6%, нормативного капитала – 10,7%.

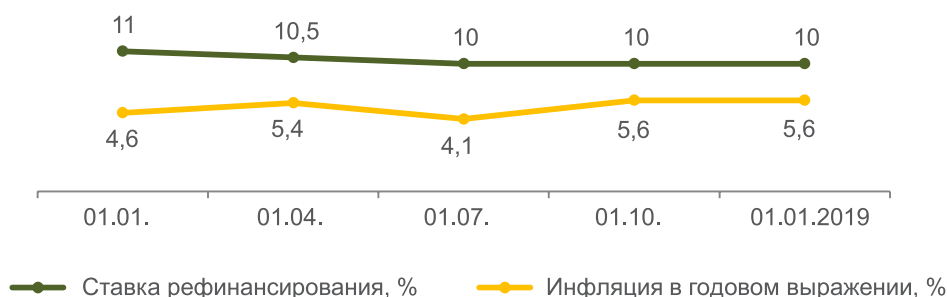
Кредиты экономике выросли на 13,7% до BYN 44,1 млрд, из них в национальной валюте – на 19,1% до BYN 22,7 млрд. Основным источником роста выступили кредиты населению, задолженность по которым увеличилась на 28,4% и составила BYN 11,6 млрд.

Объем депозитов, размещенных в банках, увеличился на 7,7%. При этом депозиты физических лиц выросли на 10,3%, субъектов хозяйствования – на 4,2%.

Доля необслуживаемых активов в активах, подверженных кредитному риску, на 1 января 2019 года составила 5%.

С учетом достаточно высокой неопределенности внешних условий ставка рефинансирования снижалась регулятором незначительно – с 11% до 10%.

**Ставка рефинансирования и инфляция**



Соответственно, происходило постепенное изменение процентных ставок на депозитно-кредитном рынке. Средние ставки в национальной валюте по новым кредитам (без учета межбанковских кредитов) снизились с 11,6% в январе до 10,8% в декабре, по новым срочным депозитам – выросли с 6,2% до 7,5%.

## Финансовые результаты деятельности Группы ОАО «БПС-Сбербанк» по МСФО

Группа ОАО «БПС-Сбербанк» (далее – Группа Банка) в 2018 году достигла следующих финансовых результатов:

- чистая прибыль увеличена в 2 раза и составила BYN 130,9 млн;
- операционные доходы до создания резервов под обесценение процентных активов выросли на 6,7%;
- совокупный доход увеличился в 2 раза до BYN 130 млн;
- чистый комиссионный доход получен в размере BYN 124,6 млн;
- операционные расходы по сравнению с прошлым годом увеличились на 6,4%;
- процентная маржа составила 4,6%;
- совокупные активы увеличились на 11,9%;
- коэффициент достаточности общего капитала – 20,3%;
- собственные средства Группы Банка в сравнении с предшествующим годом увеличились на 12,1% до BYN 676,7 млн.

Увеличение капитала на 6,2% до BYN 803,7 млн позволило создать существенную подушку безопасности (CAR – 20,3%).

### Основные показатели деятельности Группы Банка

|                                                                                                             | 2018         | 2017        | Изменение 2018 к 2017, % | 2016        | 2015        | 2014*      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>Финансовые показатели, млн BYN</b>                                                                       |              |             |                          |             |             |            |
| Операционный доход до резервов                                                                              | 412,9        | 386,9       | +6,7                     | 435,3       | 502,0       | 319,9      |
| Расходы под ожидаемые кредитные убытки (с 2018 г.) / расходы по резервам на обесценение кредитного портфеля | 41,4         | 103,1       | -59,8                    | 196,9       | 276,5       | 42,8       |
| Операционные доходы                                                                                         | 369,2        | 282,6       | +30,6                    | 239,4       | 225,1       | 277,1      |
| Операционные расходы                                                                                        | 222,8        | 209,4       | +6,4                     | 216,5       | 216,0       | 206,6      |
| Прибыль до налогообложения                                                                                  | 146,4        | 73,2        | +100,0                   | 26,2        | 12,2        | 28,7       |
| <b>Чистая прибыль</b>                                                                                       | <b>130,9</b> | <b>65,0</b> | <b>+101,4</b>            | <b>19,9</b> | <b>19,0</b> | <b>6,8</b> |

|                                                                                                                        | 2018           | 2017           | Измене-<br>ние 2018<br>к 2017, % | 2016           | 2015           | 2014*          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Балансовые показатели, млн BYN</b>                                                                                  |                |                |                                  |                |                |                |
| Кредиты корпоративным клиентам ( <i>нетто</i> )                                                                        | 2 035,1        | 1 556,8        | +30,7                            | 1 785,5        | 2 614,5        | 2 373,3        |
| Кредиты физическим лицам ( <i>нетто</i> )                                                                              | 643,4          | 445,1          | +44,6                            | 180,1          | 166,6          | 181,4          |
| Резерв под ожидаемые кредитные убытки (с 2018 г.)/ резерв под обесценение кредитного портфеля                          | 463,0          | 398,7          | +16,1                            | 430,8          | 388,6          | 132,3          |
| Кредиты клиентам ( <i>брутто</i> )                                                                                     | 3 141,5        | 2 400,5        | +30,9                            | 2 396,4        | 3 169,8        | 2 781,1        |
| <b>Итого активов</b>                                                                                                   | <b>4 282,0</b> | <b>3 828,3</b> | <b>+11,9</b>                     | <b>3 641,8</b> | <b>4 709,4</b> | <b>3 990,7</b> |
| Средства корпоративных клиентов                                                                                        | 1 429,4        | 1 252,0        | +14,2                            | 960,7          | 1 023,2        | 990,5          |
| Средства физических лиц                                                                                                | 1 279,1        | 1 253,2        | +2,1                             | 1 488,5        | 1 822,3        | 1 231,0        |
| <b>Итого обязательств</b>                                                                                              | <b>3 605,3</b> | <b>3 224,5</b> | <b>+11,8</b>                     | <b>3 103,8</b> | <b>4 256,6</b> | <b>3 557,8</b> |
| <b>Итого собственных средств</b>                                                                                       | <b>676,7</b>   | <b>603,7</b>   | <b>+12,1</b>                     | <b>537,9</b>   | <b>452,8</b>   | <b>432,9</b>   |
| <b>Капитал</b> для расчета достаточности нормативного капитала <b>в соответствии с Базельским соглашением</b>          | <b>803,7</b>   | <b>756,9</b>   | <b>+6,2</b>                      | <b>670,9</b>   | <b>554,4</b>   | <b>504,9</b>   |
| <b>Показатели эффективности, %</b>                                                                                     |                |                |                                  |                |                |                |
| Рентабельность капитала ( <i>ROE</i> )                                                                                 | 20,5           | 11,4           | +9,1 п.п.                        | 4,0            | 4,3            | 1,6            |
| Рентабельность среднегодовых активов ( <i>ROA</i> )                                                                    | 3,2            | 1,7            | +1,5 п.п.                        | 0,5            | 0,4            | 0,2            |
| Спред ( <i>как доходность активов минус стоимость заимствований</i> )                                                  | 4,2            | 5,9            | -1,7 п.п.                        | 6,8            | 8,5            | 8,5            |
| Чистая процентная маржа ( <i>как чистый процентный доход к среднегодовым активам, генерирующим процентные доходы</i> ) | 4,6            | 6,2            | -1,6 п.п.                        | 7,0            | 7,8            | 7,0            |
| Операционные расходы к операционным доходам до резервов ( <i>CIR</i> )                                                 | 54,0           | 54,1           | -0,1 п.п.                        | 49,7           | 43,0           | 64,6           |
| Отношение кредитов ( <i>нетто</i> ) к средствам клиентов ( <i>LDR</i> )                                                | 98,9           | 79,9           | +19,0 п.п.                       | 80,3           | 97,7           | 115,0          |
| <b>Коэффициенты достаточности капитала, %</b>                                                                          |                |                |                                  |                |                |                |
| Коэффициент достаточности основного капитала, ( <i>капитал 1-го уровня</i> )                                           | 16,0           | 17,2           | -1,2 п.п.                        | 15,0           | 11,2           | 12,1           |

|                                                                                                                                                | 2018 | 2017 | Измене-<br>ние 2018<br>к 2017, % | 2016 | 2015 | 2014* |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----------------------------------|------|------|-------|
| Коэффициент достаточности общего капитала, ( <i>капитал 1-го и 2-го уровня</i> )                                                               | 20,3 | 22,9 | -2,6 п.п.                        | 20,0 | 14,6 | 15,2  |
| Отношение собственных средств к активам                                                                                                        | 15,8 | 15,8 | +0,0 п.п.                        | 14,8 | 9,6  | 10,9  |
| <b>Показатели качества активов</b>                                                                                                             |      |      |                                  |      |      |       |
| Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле, %                                                                                             | 14,5 | 15,6 | -1,1 п.п.                        | 18,0 | 10,0 | 2,4   |
| Отношение резервов под ожидаемые кредитные убытки (с 2018 г.) / резервов на обесценение по кредитам к неработающим кредитам, разы              | 1,0  | 1,1  | -0,1                             | 1,0  | 1,2  | 2,0   |
| Отношение резервов под ожидаемые кредитные убытки (с 2018 г.) / резервов на обесценение по кредитам к кредитному портфелю ( <i>брутто</i> ), % | 14,7 | 16,6 | -1,9 п.п.                        | 18,0 | 12,3 | 4,9   |

\* При подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы по МСФО за 2014 год был применен МСБУ 29 «Финансовая отчетность в условиях гиперинфляции». Финансовые показатели деятельности Группы за 2014 год пересчитаны с учетом требований стандарта и представлены в ценах покупательной способности на конец 2014 года.

## Анализ консолидированного отчета о прибыли и убытках

### Чистый процентный доход

Чистый процентный доход до создания резервов на возможные потери по кредитам за отчетный год составил BYN 172,5 млн. На объем полученного дохода оказало влияние снижение в течение 2018 года процентных ставок на финансовом рынке республики. Снижение процентных ставок увеличило спрос на кредитные продукты, что позволило нарастить объемы выданных кредитов юридическим и физическим лицам.

**Факторный анализ доходов/расходов,  
тыс. BYN**

|                                             | <b>Фактор<br/>объема</b> | <b>Фактор<br/>процентной ставки</b> |
|---------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Активы</b>                               |                          |                                     |
| Кредиты, предоставленные юридическим лицам  | 13 700                   | (49 521)                            |
| Кредиты, предоставленные физическим лицам   | 33 828                   | (10 851)                            |
| Кредиты, предоставленные банкам             | 3 355                    | (7 174)                             |
| Ценные бумаги                               | (9 212)                  | (5 917)                             |
| <b>Изменение процентных доходов</b>         | <b>41 671</b>            | <b>(73 463)</b>                     |
| <b>Обязательства</b>                        |                          |                                     |
| Средства корпоративных клиентов             | 5 946                    | 4 174                               |
| Средства физических лиц                     | (3 215)                  | (7 682)                             |
| Средства банков                             | (400)                    | (1 123)                             |
| Выпущенные долговые ценные бумаги           | 6 515                    | 4 001                               |
| <b>Изменение процентных расходов</b>        | <b>8 846</b>             | <b>(630)</b>                        |
| <b>Изменение чистого процентного дохода</b> | <b>32 825</b>            | <b>(72 833)</b>                     |

Процентные доходы за 2018 год сократились на 10,2% и составили BYN 278,6 млн. В структуре процентных доходов 60% составляют доходы по корпоративным кредитам, 25% – по кредитам физическим лицам, 14% – по ценным бумагам.

Процентные расходы за 2018 год увеличились на 8,4% и составили BYN 106,1 млн. Наибольшую долю в процентных расходах занимают расходы по средствам клиентов (65,4%), которые являются основным источником фондирования.

Среднегодовой объем активов увеличился на 9,6%, при этом на 1,6 п.п. до 7,4% снизилась доходность.

Чистый процентный спред и чистая процентная маржа в 2018 году снизились на 1,7 п.п. и 1,6 п.п. соответственно.

В таблице приведены среднегодовые значения активов и обязательств Группы, а также генерируемые каждой статьей отчета о финансовом положении процентные доходы/расходы и среднегодовая доходность/стоимость.

| тыс. BYN                                                                                         | 2018                    |                                |                                   | 2017                    |                                |                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                  | Среднее значение за год | Процентные доходы / расходы, % | Средняя доходность / стоимость, % | Среднее значение за год | Процентные доходы / расходы, % | Средняя доходность / стоимость, % |
| <b>Активы</b>                                                                                    |                         |                                |                                   |                         |                                |                                   |
| Кредиты, предоставленные юридическим лицам                                                       | 2 214 496               | 166 746                        | 7,5                               | 2 074 209               | 202 567                        | 9,8                               |
| Кредиты, предоставленные физическим лицам                                                        | 556 540                 | 70 195                         | 12,6                              | 324 244                 | 47 218                         | 14,6                              |
| Кредиты, предоставленные банкам                                                                  | 305 730                 | 2 983                          | 1,0                               | 204 750                 | 6 802                          | 3,3                               |
| Ценные бумаги                                                                                    | 693 062                 | 38 674                         | 5,6                               | 836 242                 | 53 803                         | 6,4                               |
| <b>Итого активов, генерирующих процентные доходы</b>                                             | <b>3 769 828</b>        | <b>278 598</b>                 | <b>7,4</b>                        | <b>3 439 445</b>        | <b>310 390</b>                 | <b>9,0</b>                        |
| Резервы под ожидаемые кредитные убытки (с 2018 г.) / резервы под обесценение кредитного портфеля | (430 845)               |                                |                                   | (414 740)               |                                |                                   |
| Активы, не генерирующие процентные доходы                                                        | 716 150                 |                                |                                   | 710 319                 |                                |                                   |
| <b>Итого активов</b>                                                                             | <b>4 055 133</b>        |                                |                                   | <b>3 735 024</b>        |                                |                                   |
| <b>Обязательства</b>                                                                             |                         |                                |                                   |                         |                                |                                   |
| Средства корпоративных клиентов                                                                  | 1 340 708               | 38 192                         | 2,8                               | 1 106 364               | 28 072                         | 2,5                               |
| Средства физических лиц                                                                          | 1 266 171               | 31 199                         | 2,5                               | 1 370 861               | 42 096                         | 3,1                               |
| Средства банков                                                                                  | 472 309                 | 18 271                         | 3,9                               | 481 740                 | 19 776                         | 4,1                               |
| Выпущенные долговые ценные бумаги                                                                | 280 334                 | 18 460                         | 6,6                               | 154 020                 | 7 944                          | 5,2                               |
| <b>Итого обязательств, генерирующих процентные расходы</b>                                       | <b>3 359 522</b>        | <b>106 122</b>                 | <b>3,2</b>                        | <b>3 113 287</b>        | <b>97 906</b>                  | <b>3,1</b>                        |
| Обязательства, не генерирующие процентные расходы                                                | 55 394                  |                                |                                   | 50 895                  |                                |                                   |
| <b>Итого обязательств</b>                                                                        | <b>3 414 916</b>        |                                |                                   | <b>3 164 182</b>        |                                |                                   |
| Чистый процентный спред                                                                          |                         |                                | <b>4,2</b>                        |                         |                                | <b>5,9</b>                        |
| Чистая процентная маржа                                                                          |                         |                                | <b>4,6</b>                        |                         |                                | <b>6,2</b>                        |

### Динамика стоимости средств клиентов (все валюты, %)



По депозитам физических лиц процентные расходы уменьшились на 25,9% как за счет снижения объемов привлечения на 7,6%, так и за счет снижения стоимости фондирования на 0,6 п.п. за год.

По депозитам корпоративных клиентов процентные расходы увеличились на 36,1%: за счет роста объемов привлечения на 21,2%, роста стоимости заимствования – на 0,3 п.п.

### Динамика доходности кредитов (все валюты, %)



Приведенные выше тенденции оказали влияние на динамику чистой процентной маржи.

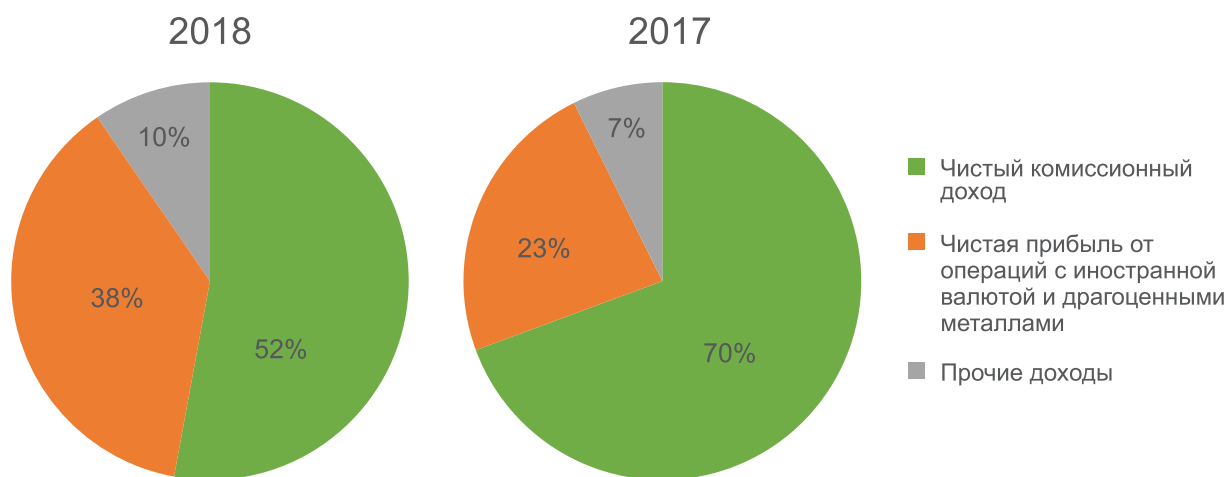
### Динамика чистой процентной маржи (%)



### Чистый непроцентный доход

Чистый непроцентный доход Группы увеличился на 37,4% до BYN 237,6 млн, чистый комиссионный – на 3,8% и составил BYN 124,6 млн.

Чистая прибыль по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами в 2018 году выросла на 120,9% до BYN 89,1 млн.



### Операционные расходы

Объем операционных расходов Группы по сравнению с уровнем 2017 года увеличился на 9,5% до BYN 222,8 млн.

Рост операционных расходов, в основном, обусловлен увеличением амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам на 15,9%, расходов на обслуживание программного обеспечения на 32,6%.

Отношение операционных расходов к операционным доходам до создания резервов (CIR) составило 54%.

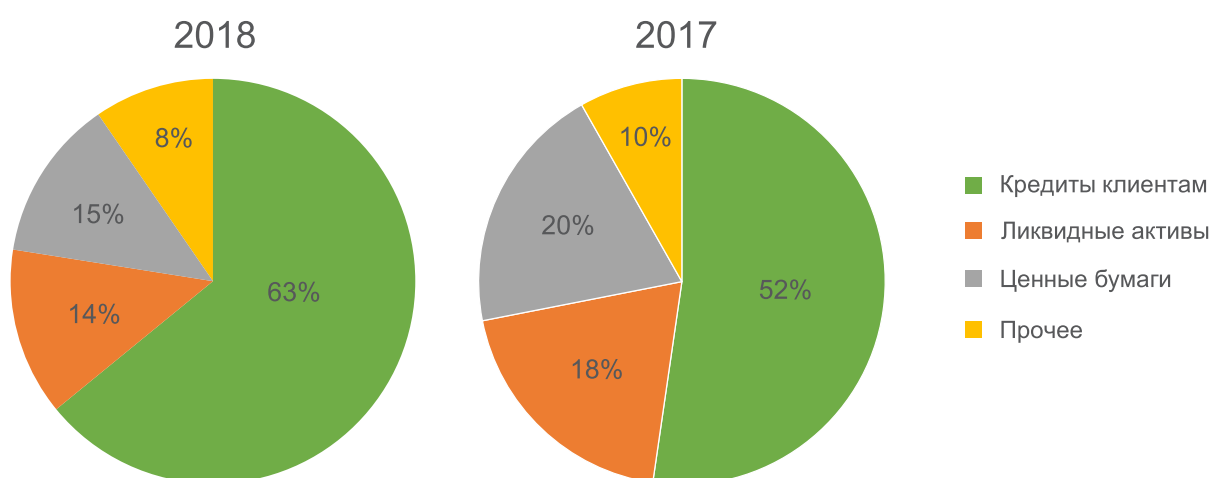
В отчетном году на формирование резервов под ожидаемые кредитные убытки направлено BYN 41,4 млн, ставка резервирования – 14,7%.

## Анализ консолидированного отчета о финансовом положении

### Общие тенденции

В отчетном году активы Группы увеличились на 11,9% по сравнению с уровнем прошлого года и составили BYN 4 282 млн. Наибольший удельный вес в структуре активов занимают кредиты клиентам – 62,6%, их доля в структуре активов за год увеличилась на 10,3 п.п.

Доля ликвидных активов, в число которых входят денежные средства и корреспондентские счета в банках в иностранной валюте и драгоценных металлах, составила 14%.



### Кредиты клиентам

Совокупный кредитный портфель Группы до вычета резервов под ожидаемые убытки составил BYN 3 141,5 млн. Портфель кредитов корпоративным клиентам увеличился на 27,9% до BYN 2 485,6 млн.

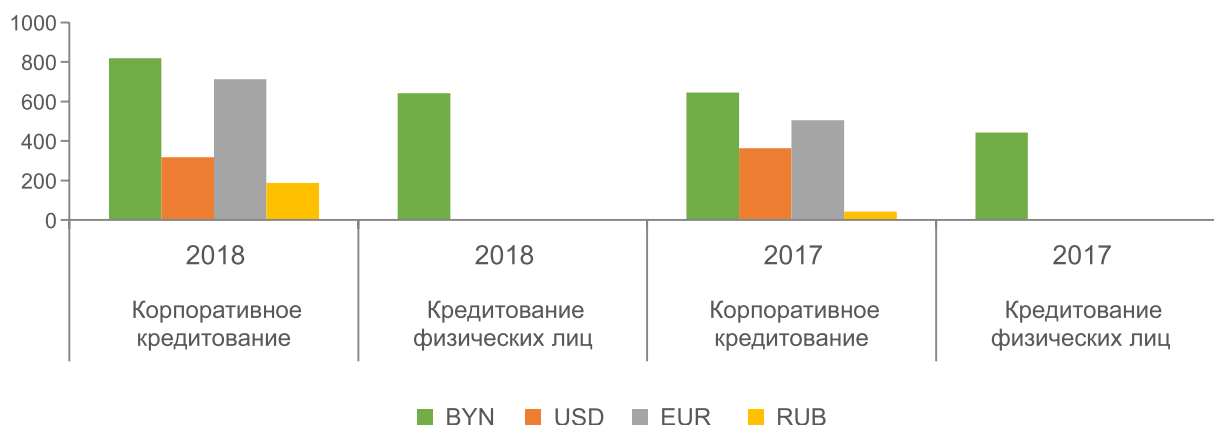
Розничный кредитный портфель до вычета резервов под ожидаемые убытки вырос на 43,5% до BYN 655,9 млн. Основной драйвер роста – жилищное кредитование, объем которого увеличился на 60,1% и составил BYN 427 млн.

### Кредиты клиентам, тыс. BYN

|                                                   | 2018             |               | 2017             |               | Измене-<br>ние, % |
|---------------------------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|-------------------|
|                                                   | сумма            | %<br>от суммы | сумма            | %<br>от суммы |                   |
| Коммерческое кредитование юридических лиц         | 2 326 695        | 74,1          | 1 695 922        | 70,6          | 37,2              |
| Специализированное кредитование юридических лиц   | 158 907          | 5,1           | 247 467          | 10,4          | (35,8)            |
| <b>Корпоративное кредитование</b>                 | <b>2 485 602</b> | <b>79,2</b>   | <b>1 943 389</b> | <b>81,0</b>   | <b>27,9</b>       |
| Потребительские и прочие кредиты физическим лицам | 120 644          | 3,8           | 117 148          | 4,9           | 3,0               |
| Кредитные карты и овердрафты                      | 71 633           | 2,3           | 52 431           | 2,2           | 36,6              |
| Жилищное кредитование физических лиц              | 427 013          | 13,6          | 266 747          | 11,1          | 60,1              |
| Автокредитование физических лиц                   | 36 641           | 1,1           | 20 823           | 0,8           | 76,0              |
| <b>Кредитование физических лиц</b>                | <b>655 931</b>   | <b>20,8</b>   | <b>457 149</b>   | <b>19,0</b>   | <b>43,5</b>       |
| <b>Итого кредитов клиентам</b>                    | <b>3 141 533</b> | <b>100,0</b>  | <b>2 400 538</b> | <b>100,0</b>  | <b>30,9</b>       |

Покрытие резервами неработающих кредитов в 2018 году составило 102%. Стоимость риска сократилась за год с 4,3% до 1,5%.

### Распределение кредитов клиентов по валютам, млн BYN



### Портфель ценных бумаг

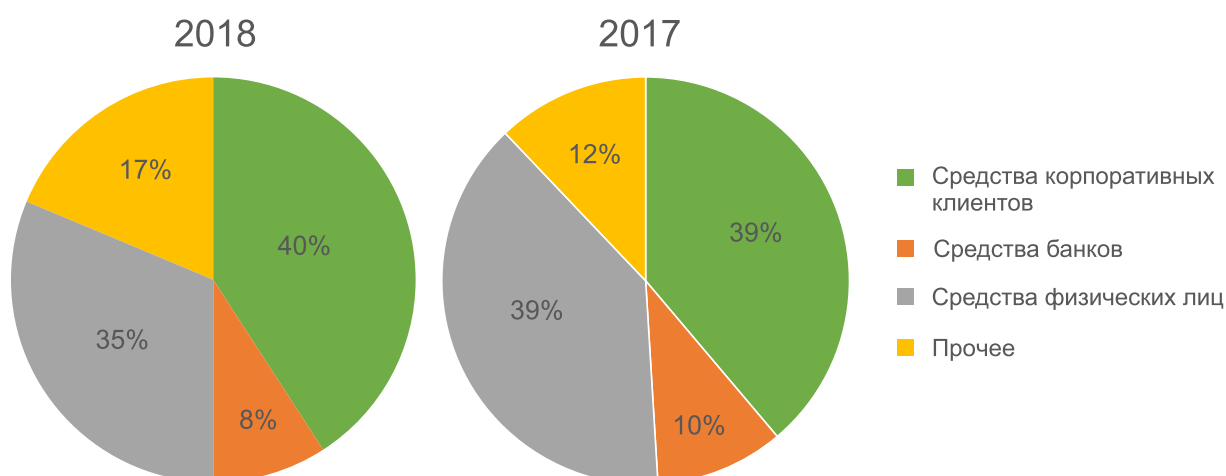
Портфель ценных бумаг на 98,9% представлен государственными облигациями.

По справедливой стоимости через прочий совокупный доход оценено 99,8% ценных бумаг.

|                                               | 2018           |              | 2017           |              |
|-----------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|                                               | тыс. BYN       | доля, %      | тыс. BYN       | доля, %      |
| Государственные облигации                     | 618 354        | 98,9         | 754 586        | 99,2         |
| Облигации, выпущенные муниципальными органами | 2 133          | 0,3          | 2 185          | 0,3          |
| <b>Итого долговых ценных бумаг</b>            | <b>620 487</b> | <b>99,2</b>  | <b>756 771</b> | <b>99,5</b>  |
| Акции                                         | 4 762          | 0,8          | 4 103          | 0,5          |
| <b>Итого ценных бумаг</b>                     | <b>625 249</b> | <b>100,0</b> | <b>760 874</b> | <b>100,0</b> |

## Анализ структуры обязательств

Обязательства Группы за 2018 год увеличились на 11,8 % до BYN 3 605,3 млн. В структуре обязательств преобладают средства населения и корпоративных клиентов (75,1%).



## Средства банков

Средства банков в отчетном году снизились на 8,5% и составили BYN 301,1 млн, их доля в структуре обязательств снизилась на 1,8 п.п. и составила 8,4%.

## Средства клиентов

Объем средств клиентов за отчетный год увеличился на 8,1% до BYN 2 708,5 млн. В 2018 году отмечается рост текущих средств и счетов до востребования в структуре средств клиентов.

|                                             | 2018             |            | 2017             |            |
|---------------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|
|                                             | тыс. BYN         | доля, %    | тыс. BYN         | доля, %    |
| <b>Счета клиентов физических лиц</b>        |                  |            |                  |            |
| Текущие счета/счета до востребования        | 464 436          | 17         | 327 322          | 13         |
| Срочные вклады                              | 814 665          | 30         | 925 918          | 37         |
| <b>Итого средства физических лиц</b>        | <b>1 279 101</b> | <b>47</b>  | <b>1 253 240</b> | <b>50</b>  |
| <b>Средства корпоративных клиентов</b>      |                  |            |                  |            |
| Текущие счета/счета до востребования        | 663 816          | 25         | 559 576          | 22         |
| Срочные вклады                              | 765 581          | 28         | 692 443          | 28         |
| <b>Итого средств корпоративных клиентов</b> | <b>1 429 397</b> | <b>53</b>  | <b>1 252 019</b> | <b>50</b>  |
| <b>Итого средств клиентов</b>               | <b>2 708 498</b> | <b>100</b> | <b>2 505 259</b> | <b>100</b> |

Структура средств клиентов  
в разрезе валют, млн BYN



Доля иностранной валюты в депозитах населения по сравнению с 2017 годом сократилась на 5,4 п.п. до 72,3%, что обусловлено стабильностью национальной валюты и снижением доходности депозитов в иностранной валюте.

В средствах корпоративных клиентов доля иностранной валюты возросла с 43,9% до 47,6%.

## Собственный капитал

Собственные средства Группы увеличились на 12,1% до BYN 676,7 млн. Источником роста собственных средств является прибыль Группы.

Размер уставного капитала Банка в отчетном году не изменился. Доля ПАО Сбербанк по сравнению с 2017 годом осталась неизменной и составляет 98,43%.

### Собственные средства, тыс. BYN

|                                                                  | 2018           | 2017           | Изменение     |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Уставный капитал                                                 | 321 756        | 321 756        | -             |
| Эмиссионный доход                                                | 576            | 576            | -             |
| Резерв переоценки ОС                                             | 33 151         | 32 721         | 430           |
| Резерв переоценки инвестиций                                     | 13 306         | 2 512          | 10 794        |
| Накопленная прибыль                                              | 307 919        | 246 162        | 61 757        |
| <b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка</b> | <b>676 708</b> | <b>603 727</b> | <b>72 981</b> |
| Неконтрольная доля участия                                       | -              | -              | -             |
| <b>Итого капитал</b>                                             | <b>676 708</b> | <b>603 727</b> | <b>72 981</b> |

## Достаточность капитала

Группа управляет капиталом в целях соблюдения требований законодательства и обеспечения непрерывности деятельности, при этом ставит задачу по максимизации прибыли акционеров путем оптимизации соотношения обязательств и капитала Группы.

Норматив достаточности капитала Группы, рассчитан в соответствии с положениями Базельского соглашения 1988 года (с учетом последующих поправок, касающихся включения рыночного риска).

Достаточность капитала, тыс. BYN

|                                                                                                                  | 2018             | 2017             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Капитал 1-го уровня</b>                                                                                       |                  |                  |
| Уставный капитал                                                                                                 | 321 756          | 321 756          |
| Эмиссионный доход                                                                                                | 576              | 576              |
| Нераспределенная прибыль                                                                                         | 307 919          | 246 162          |
| <b>Итого капитал 1-го уровня (основной капитал)</b>                                                              | <b>630 251</b>   | <b>568 494</b>   |
| <b>Капитал 2-го уровня</b>                                                                                       |                  |                  |
| Фонд переоценки офисных зданий                                                                                   | 33 151           | 32 721           |
| Фонд переоценки инвестиций, имеющих в наличии для продажи                                                        | 13 306           | 2 512            |
| Применимый субординированный кредит                                                                              | 126 968          | 153 095          |
| <b>Итого капитал 2-го уровня</b>                                                                                 | <b>173 425</b>   | <b>188 328</b>   |
| <b>Общий капитал</b>                                                                                             | <b>803 676</b>   | <b>756 822</b>   |
| <b>Активы, взвешенные с учетом риска</b>                                                                         | <b>3 949 656</b> | <b>3 303 453</b> |
| <b>Коэффициент достаточности основного капитала (капитал 1-го уровня / Активы, взвешенные с учетом риска), %</b> | <b>16,0</b>      | <b>17,2</b>      |
| <b>Коэффициент достаточности общего капитала (общий капитал / Активы, взвешенные с учетом риска), %</b>          | <b>20,3</b>      | <b>22,9</b>      |

По итогам 2018 года коэффициенты достаточности основного и общего капитала значительно превышают минимальный уровень, установленный Базельским комитетом (8%).

## Корпоративный бизнес

Стратегия развития Банка продолжает фокусироваться на отдельных клиентских сегментах, работе с проблемными активами, цифровизации сервисов, повышении операционной эффективности.

В соответствии со стратегическими приоритетами в 2018 году продолжена реализация мероприятий, направленных на повышение качества портфеля, увеличение клиентской базы клиентов малого и микро- сегмента, совершенствование дистанционного банковского обслуживания, развитие транзакционного бизнеса, расширение каналов продаж.

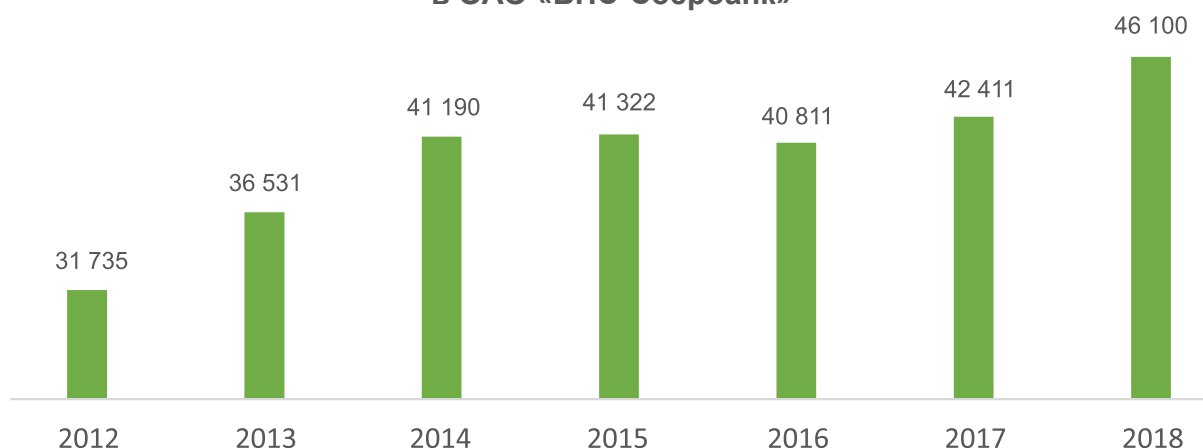
### Клиенты

Основу клиентской политики, в рамках реализуемой клиентоориентированной модели ведения бизнеса, составляют принципы долгосрочного партнерства, взаимовыгодного сотрудничества и индивидуального подхода к каждому клиенту. Основными инструментами увеличения клиентской базы является оперативность принятия решений в процессе реализации банковских услуг, использование современных ИТ-решений, доступная тарифная политика, качественный сервис.

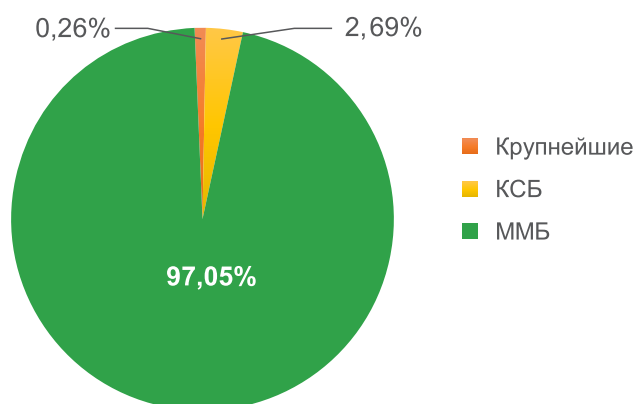
В целях создания благоприятной среды для развития предпринимательства развитие малого и микро- бизнеса является стратегически приоритетным направлением.

В Банке уделялось большое внимание данным сегментам бизнеса в 2018 году, в результате чего клиентская база ММБ увеличилась на 8% (+3,8 тысячи новых клиентов).

**Динамика количества юридических лиц, обслуживаемых  
в ОАО «БПС-Сбербанк»**



**Структура клиентской базы  
на 01.01.2019 года в разрезе сегментов**



## Развитие транзакционного бизнеса

«БПС-Сбербанк» является лидером банковского сектора по внедрению информационных и инновационных технологий. С участием Банка реализован ряд уникальных для финансового рынка Республики Беларусь технологичных проектов.

В 2018 году открыт первый цифровой офис, предоставляющий корпоративным клиентам широкий перечень услуг расчётно-кассового обслуживания посредством удалённых каналов и устройств самообслуживания.

В рамках перехода от классической транзакционной системы дистанционного банковского обслуживания (далее – ДБО) к универсальной платформе обслуживания и цифровых продаж банковских продуктов завершён первый этап мероприятий по смене модели ДБО корпоративных клиентов. На первом этапе реализованы технологичное ядро и базовый функционал, начата опытная эксплуатация современной платформы ДБО собственной разработки – «Сбербанк Бизнес Онлайн», которая включает новую web-версию и мобильное приложение для бизнеса.

Важным направлением в развитии транзакционного бизнеса является внедрение новых сервисов для корпоративных клиентов:

- внедрено Пакетное предложение «Легкий старт» для начинающего бизнеса. Данный пакет ориентирован на сегмент ММБ, подключено более 2700 клиентов.
- внедрена генерация электронной цифровой подписи клиента при открытии счета в Банке, что позволило экономить время клиента и подключать клиента к системе дистанционного банковского обслуживания за одно посещение Банка.

- внедрена услуга онлайн информирования клиента о зачислении денежных средств по проведенным платежам в иностранной валюте в пользу субъектов-получателей в ПАО Сбербанк (Российская Федерация) и АО Сбербанк (Республика Казахстан). Информация направляется клиенту в виде электронных сообщений.
- запущен новый сервис «Открой свой бизнес», предоставляющий возможность начинающим предпринимателям получить готовый пакет документов для регистрации бизнеса.
- внедрено специальное предложение «Приведи друга». Благодаря этой активности в Банк привлечено 589 новых клиентов.

Для повышения качества обслуживания и повышения лояльности клиентов в Банке сформирован единый центр компетенции по проведению валютно-обменных операций с корпоративными клиентами на индивидуальных, взаимовыгодных условиях.

### Качество обслуживания клиентов

Постоянное повышение качества обслуживания клиентов является одним из основных условий развития бизнеса Банка и обеспечения его конкурентоспособности. В продолжение развития системы управления клиентским опытом Банк проводит на регулярной основе мониторинг индексов CSI и NPS.

За 2018 год индекс удовлетворенности CSI работой Банка увеличился с 8,4 баллов до 8,8 баллов, а желание корпоративных клиентов поддерживать с Банком длительные деловые отношения (индекс лояльности NPS) – с 33% до 53%. В 2018 году в опросах участвовало более 2500 корпоративных клиентов.

Положительной динамике уровня индексов CSI и NPS способствовали: оптимизация кредитного процесса для клиентов сегмента ММБ, внедрение новой линейки депозитов и пакетов РКО, обновление Web-сайта Банка, запуск первого небанковского сервиса «Открой свой бизнес», организация работы многоканальной телефонной линии операционной поддержки корпоративных клиентов.

В 2018 году реорганизован процесс по работе с обращениями корпоративных клиентов. В результате сокращен средний срок рассмотрения обращений, индекс общей удовлетворенности корпоративных клиентов полученным ответом увеличился с 23% до 45%.

Результаты анализа данных, полученных в ходе проведения исследований, направляются в заинтересованные подразделения для устранения выявленных недостатков или внедрения поступивших предложений.

## Кредитование корпоративных клиентов

За отчетный год в экономику республики направлено более BYN 6 млрд.

Изменилась отраслевая структура кредитного портфеля. В соответствии с кредитной политикой осуществлялось финансирование таких отраслей, как торговля, нефте- и газоснабжение, машиностроение, предприятия энергетической и химической отраслей.

В 2018 году для корпоративных клиентов сегмента средний+ оптимизирован процесс кредитования:

- изменен формат предоставления кредитов с дифференцированными ставками – путем акцепта электронной заявки клиента (оферта) без заключения дополнительных соглашений;
- расширена линейка овердрафтного кредитования в части предоставления финансирования в иностранной валюте;
- разработаны продукты «Проектное финансирование», «Финансирование строительства объектов коммерческой и жилой недвижимости»;
- усовершенствованы подходы к обеспечению;
- внедрено получение документов от заемщика посредством СДБО без последующей досылки на бумажном носителе.

Для клиентов сегмента малый и микро- бизнес:

- разработаны новые кредитные продукты и сервисы: Факторинг, Онлайн-заявка на овердрафт;
- проведена актуализация и либерализация условий кредитных продуктов в том числе с упрощенным экспресс-анализом;
- внедрена в практику акция «TOP-UP», целью которой является восполнение кредитного портфеля клиента на сумму погашения по действующим кредитным договорам по упрощенной процедуре, а также акция по рефинансированию кредитной задолженности клиентов перед другими банками;
- разработан механизм установления для Малых клиентов EverGreen лимитов, что позволяет оперативно принимать решения по новым сделкам по упрощенной процедуре;
- оптимизирован кредитный процесс – сокращено время рассмотрения кредитных заявок, автоматизирован процесс верификации клиентов.

Благодаря оптимизации кредитного процесса, проведению акций, внедрению новых кредитных продуктов и активной работе по привлечению клиентов по сравнению с 2017 годом кредитная задолженность сегмента ММБ и количество кредитующихся клиентов увеличились на 35%.

## Инвестиционная деятельность

Банк осуществлял кредитную поддержку проектов, направленных на создание объектов коммерческой и жилой недвижимости, а также расширял сотрудничество с клиентами в рамках существующих инвестиционных проектов.

В отчетном году продолжено финансирование обновления инфраструктурных объектов энергосистемы Республики Беларусь, направленное на обеспечение бесперебойного энергоснабжения потребителей страны.

## Трансграничный бизнес с Группой Сбербанк

В отчетном году продолжено использование потенциала Группы Сбербанк для финансирования предприятий республики. На 01.01.2019 задолженность по трансграничным сделкам составила USD 342,5 млн, из которых USD 170,1 млн – сделки, совершенные напрямую банками Группы, USD 172,4 млн – переданные Группе риски.

В рамках развития трансграничных расчетов Банк осуществлял совершенствование существующих и внедрение новых сервисов для корпоративных клиентов. В 2018 году реализована возможность открытия второго и последующих текущих счетов без посещения Банка; для удобства клиентов увеличено до 18 часов время расчетов в российских рублях, что является одним из лучших предложений на рынке Республики Беларусь.

По состоянию на 01.01.2019 объем трансграничных корпоративных платежей из ОАО «БПС-Сбербанк» в банки Группы Сбербанк составил USD 816 млн или 113,1% к уровню 2017 года.

## Международный бизнес

Банк использует все преимущества географии присутствия Группы Сбербанк и предлагает своим клиентам широкие возможности сопровождения международного бизнеса. Среди постоянных партнеров – более 100 банков по всему миру.

Общий объем сделок торгового финансирования вырос по сравнению с 2017 годом на 20% и составил USD 255 млн в эквиваленте. В течение 2018 года реализовано 345 сделок по открытию и подтверждению аккредитивов, выдаче банковских гарантий. На 01.01.2019 размер обязательств по аккредитивам и гарантиям составил USD 130 млн.

В отчетном году активно развивались услуги по подтверждению и дисконтированию аккредитивов, открытых другими банками. Продолжая предоставлять такие услуги белорусским экспортерам, Банк внедрил данный продукт на внутреннем рынке, рас-

ширив возможности по его предоставлению клиентам других банков и в национальной валюте. В результате реализована 21 сделка по подтверждению и дисконтированию аккредитивов, открытых другими белорусскими банками, на общую сумму более BYN 40 млн.

В 2018 году Банк впервые внедрил линейку экспресс-продуктов для банковских гарантий. Экспресс-гарантии разработаны для всех сегментов корпоративных клиентов и позволили существенно сократить срок рассмотрения и принятия решения по определенным видам гарантий до двух рабочих дней. Доля экспресс-гарантий в общем объеме выдач достигала 30%.

Следуя принципу повышения финансовой грамотности клиентов и их осведомленности о современных банковских инструментах поддержки внешней торговли, проведено 8 специализированных образовательных семинаров по торговому финансированию, в которых приняли участие более 170 корпоративных клиентов.

Кроме того, в 2018 году Банк принимал активное участие в международных мероприятиях, среди которых можно выделить Бизнес дни в Гомеле, Деловой визит в Пекин (КНР), Белорусско-Литовский экономический форум, Контактно-кооперационную биржу с представителями провинции Цзянсу (КНР), Пятый Форум регионов Беларуси и России, Еврорегион «Неман».

## Привлечение средств

Ресурсная база Банка сформирована организациями ведущих отраслей экономики Республики Беларусь, основная часть которой принадлежит организациям энергетики и промышленного комплекса.

Банк предлагает своим клиентам современные технологичные сервисы. Пакеты для корпоративных клиентов включают в себя полный спектр услуг расчетно-кассового и дистанционного обслуживания (открытие и ведение счетов, исполнение расчетных документов, прием наличности, услуги дистанционного банковского обслуживания, уникальная торговая площадка депозитов и валютных операций «Savex», операции с корпоративными картами, зарплатный проект).

В целях привлечения дополнительного объема денежных средств и поддержания депозитной линейки на конкурентном уровне внедрен новый вид депозита с неснижаемым остатком, который позволяет снимать денежные средства до величины неснижаемого остатка и пополнять без ограничений.

В отчетном году наблюдался значительный рост использования клиентами услуги «Самоинкассация»: заключен 2391 договор, что в 2,5 раза превышает показатель 2017 года.

## Операции на финансовых рынках

### Развитие отношений с международными финансовыми институтами, страховыми компаниями, иностранными банками

В 2018 году Банк продолжил развитие отношений с банками-контрагентами.

Все больше иностранных банков рассматривали ОАО «БПС-Сбербанк» как надежного партнера на белорусском рынке и обращались с запросами о выдаче гарантий. В отчетном году на иностранные банки выпущены гарантии с риском на общую сумму USD 26,5 млн. Всего на цели торгового финансирования установлены лимиты на 11 банков-партнеров, в рамках которых реализовано 33 сделки на общую сумму USD 47 млн.

Проводилась активная работа с иностранными банками и по традиционному направлению бизнеса – финансированию импорта. На Банк увеличены прямые лимиты риска и возобновлено сотрудничество с рядом банков и международных финансовых институтов. На 01.01.2019 общая сумма установленных на Банк прямых лимитов риска на проведение сделок торгового финансирования составила USD 535 млн.

Банк, содействуя развитию взаимной торговли между Республикой Беларусь и Российской Федерацией, в дополнение к стандартным банковским продуктам заключил рамочное соглашение с АО Росэксимбанк о финансировании импорта товаров, работ, услуг в рамках Программы поддержки российского производства высокотехнологичной продукции. В результате реализован ряд сделок по субсидируемым ставкам на общую сумму RUB 170 млн.

В отчетном году Банк назначен банком-агентом по 3 новым договорам, заключенным между Правительством Республики Беларусь и иностранными банками, лизинговыми компаниями в рамках Указа Президента Республики Беларусь №466.

В целом в 2018 году реализовано 345 сделок по открытию и подтверждению аккредитивов, выдаче банковских гарантий на общую сумму USD 255 млн.

### Корреспондентские отношения

Корреспондентская сеть Банка является одной из самых разветвленных среди банков Республики Беларусь.

Для осуществления клиентских расчетов и совершения собственных операций открыто порядка 60 корреспондентских счетов Ностро в основных иностранных валютах, используемых в Беларуси для международных расчетов, и в драгоценных металлах (золото, серебро, платина и палладий).

В Банке открыто свыше 130 корреспондентских счетов Лоро белорусских и иностранных банков в разных видах валют.

Банк, развивая международную деятельность, увеличивая количество контрагентов и объемы операций, продолжает придерживаться мировых стандартов в сфере противодействия легализации денежных средств, полученных преступным путем, выполняет требования национального законодательства и внутренних документов, последовательно проводит политику «знай своего клиента».

### Фондовый рынок

Банк, являясь профессиональным участником рынка ценных бумаг, значительные средства инвестирует в государственные и корпоративные облигации.

В 2018 году клиентам Банка был предложен весь спектр услуг по операциям на биржевом и внебиржевом рынке ценных бумаг Республики Беларусь, а также услуг по доверительному управлению, в ходе которого денежные средства клиентов инвестировались в иностранные ценные бумаги.

Постоянно проводится работа по привлечению новых клиентов, региональная сеть позволяет предоставлять клиентам широкий спектр услуг на рынке ценных бумаг во всех регионах Беларуси. В 2018 году Банком организовано 12 выпусков корпоративных облигаций.

Портфель ценных бумаг Банка превышает BYN 1 млрд.

С целью наращивания ресурсной базы осуществлялось размещение собственных облигаций. В 2018 году зарегистрировано 6 новых выпусков облигаций Банка, начата работа по размещению именных облигаций Банка физическим лицам, возобновлена работа с документарными облигациями на предъявителя для физических лиц.

Объем выпущенных облигаций по состоянию на 01.01.2019 превысил BYN 571 млн в эквиваленте.

Размер средств, привлеченных через продажу собственных облигаций Банка, составил BYN 376,2 млн.

Активность ОАО «БПС-Сбербанк» на рынке ценных бумаг Республики Беларусь отмечена премией Cbonds Awards CIS «Лучший инвестбанк Беларуси». Награждение

состоялось 31.05.2018 в рамках XV Облигационного конгресса стран СНГ и Балтии в г.Астана, Казахстан.

В отчетном году Банком продолжено оказание депозитарных услуг юридическим и физическим лицам. По состоянию на 01.01.2019 депозитарий Банка осуществляет депозитарное обслуживание 354 эмитентов ценных бумаг и более 115 тыс. депонентов.

Депозитарий Банка входит в пятерку крупнейших депозитариев Республики Беларусь из 28 депозитариев и по состоянию на 01.01.2019 занимает 4 место среди депозитариев республики и 3 место среди банковских депозитариев с долей рынка 8,2%.

### Валютный рынок

На протяжении 2018 года Банк прочно закрепился на ведущих позициях в качестве ключевого игрока и маркет-мейкера на внутреннем валютном рынке Республики Беларусь.

Банку доступны такие торговые площадки как MICEX Trade Currency (ПАО Московская биржа), NT-Pro (Альфа-Банк Москва), Sberbank Markets (ПАО Сбербанк), FX Trading (Thompson Reuters), Bloomberg Professional.

Благодаря этому, клиентам предоставляются услуги по проведению валютно-обменных операций по максимально приближенным к текущему рынку курсам с широким перечнем валют (более 30 пар котировок).

Объем межбанковских сделок форекс по сравнению с 2017 годом увеличился на 20% и превысил BYN 20 млрд.

### Рынок драгоценных металлов

Банк является лидером на рынке по проведению операций с драгоценными металлами.

В частности, клиентам реализуются драгоценные металлы в виде банковских и мерных слитков, широкий ассортимент (в том числе эксклюзивные экземпляры) инвестиционных и памятных монет Национального банка Республики Беларусь и иностранных государств.

Кроме того, Банк поддерживает крупнейший в стране портфель остатков драгоценных металлов на обезличенных и депозитных металлических счетах клиентов.

При обслуживании клиентов делается ставка на предоставление услуг через дистанционные каналы обслуживания, что позволяет совершать сделки купли-продажи драгоценных металлов в виде банковских слитков в круглосуточном режиме, а детальное ознакомление с предлагаемым перечнем монет возможно посредством интернет-витрины на сайте Банка.

## Розничный бизнес

ОАО «БПС-Сбербанк» является одним из лидеров розничного бизнеса на рынке. Каждый третий житель Республики Беларусь трудоспособного возраста – клиент Банка.

Стратегия розничного бизнеса в 2018 году была направлена на его поступательное развитие, совершенствование действующих и внедрение новых банковских продуктов и сервисов.

Одним из знаковых проектов, реализованных в отчетном году, стал транспортный проект, благодаря которому на всех турникетах минского метро внедрена технология бесконтактной оплаты проезда с использованием банковских платежных карт любых, в том числе и зарубежных, банков.

Достижения Банка подтверждены премией «Бренд года 2018» в номинации «Высокотехнологичные услуги и продукты в банковской сфере».

### Позиции банка на рынке ритейла

На финансовом рынке Республики Беларусь розничный сегмент Банка характеризуется следующими позициями:

- 2 место по кредитам населению с долей рынка 9,4%;
- 2 место на рынке по эмиссии карт (доля рынка – 8,4%);
- 4 место по количеству действующих устройств самообслуживания с долей рынка 10,9% по банкоматам и 5,9% по инфокиоскам;
- 4 место по количеству платежных терминалов в организациях торговли и сервиса (доля на рынке – 8,6%);
- 5 место по средствам населения с долей рынка 5,4%.

### Клиенты

На 01.01.2019 года общее количество розничных клиентов составило более 1,3 млн. человек. Клиентская база значимых клиентов приросла за год на 15,5%, состоятельных – на 78,7%.

Доля активных клиентов составила 47%. Кроме того, происходит качественное изменение профиля клиентов. В результате выстраивания системы комплексного об-

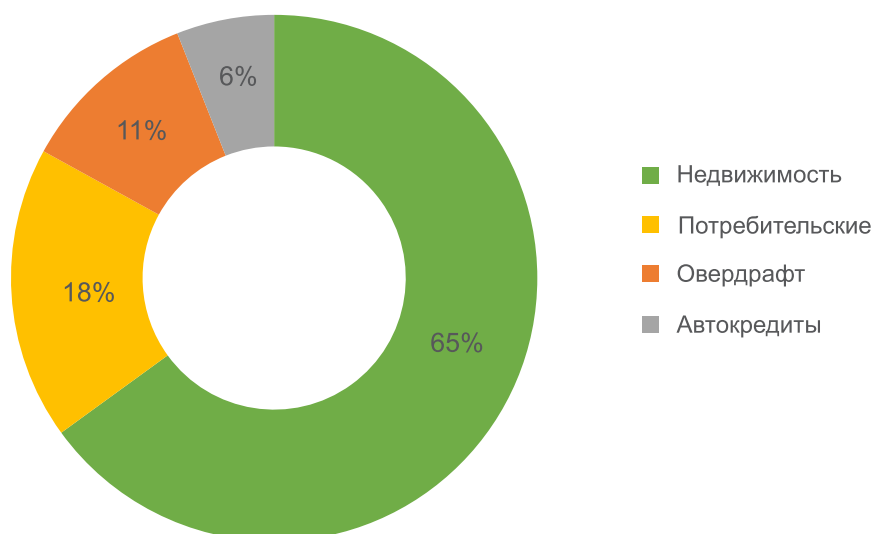
служивания глубина продуктового проникновения увеличилась на 18,2% и составила в среднем 1,83 типов активных продуктов на одного клиента. Увеличение продуктового проникновения реализуется за счет формирования персонализированных предложений. Накапливая историю взаимодействия и расширяя возможности по анализу информации, Банк делает интересные и востребованные предложения своим клиентам.

### Розничное кредитование

Основным драйвером роста розничного кредитования в 2018 году было жилищное кредитование в рамках программы «Новоселье со Сбербанком» и совместных кредитных программ с крупнейшими застройщиками Республики Беларусь.

Одновременно осуществлялась социальная поддержка населения в рамках кредитования на финансирование недвижимости с господдержкой по Указу Президента Республики Беларусь №240. В целом за отчетный год на финансирование недвижимости выдано 4 112 кредитов на общую сумму BYN 218,9 млн.

Структура розничного кредитного портфеля в разрезе продуктов, %



В 2018 году продолжена работа по развитию партнерского канала продаж. В целом заключено более 60 соглашений с партнерами по жилищному кредитованию.

Новые продукты и сервисы стали лидерами рынка и позволили предложить уникальные условия физическим лицам:

- ОАО «БПС-Сбербанк» первым в стране предложил физическим лицам уникальные для рынка условия по автокредиту «Geely со Сбербанком» с уровнем клиентской ставки 1,9% годовых;
- развитие кредитного продукта – карты рассрочки КартаFUN и партнерской сети позволило расширить сеть более чем на 7 тысяч торговых объектов

по всей стране. Владельцами карт могли стать не только отдельные физические лица – опция продукта «семейная карта» позволила всем членам семьи оформить дополнительную карту к основному счету КартаFUN и получить полный объем сервиса, доступный для основной карты.

## Привлечение вкладов населения

Средства населения (с учетом облигаций) в отчетном году увеличились на 7,4%. При этом, объем средств в белорусских рублях увеличился на 22%. Существенное влияние на прирост оказали расширение инструментов привлечения и поддержание процентных ставок по срочным депозитам на конкурентном уровне.

В качестве альтернативного инструмента вложения денежных средств предлагались бездокументарные облигации, на отчетную дату реализовано BYN 56,2 млн в эквиваленте.

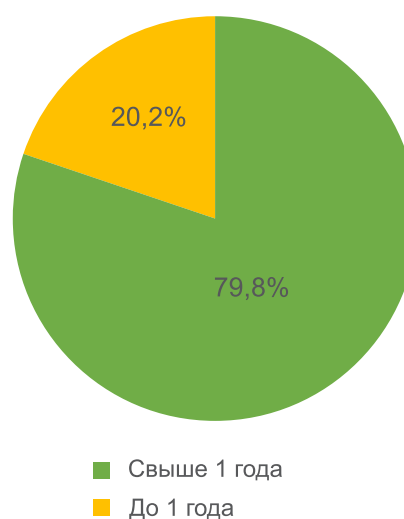
В отчетном году продолжен курс на увеличение количества онлайн-депозитов и операций, совершаемых по банковским счетам в Сбербанк Онлайн. В результате доля онлайн-депозитов составила 31,7% в общем объеме срочных депозитов, увеличившись за год на 12,7 п.п., доля онлайн-депозитов в белорусских рублях – 42,5% (прирост 5,1 п.п.).

Рост ресурсной базы обеспечивался также за счет привлечения средств в инвестиционный продукт – металлические счета (золото, серебро, палладий, платина), в том числе депозитные металлические счета. За отчетный год количество открытых металлических счетов увеличилось на 9,5%, остатки на счетах составили BYN 54,5 млн в эквиваленте.

**Структура привлеченных средств физических лиц на 01.01.2019**



**Структура срочных депозитов по срокам привлечения на 01.01.2019**



В отчетном году на 20% увеличилось количество открытых пенсионных счетов, сумма остатков выросла на 44% до BYN 31,6 млн.

Развитие депозитных продуктов предусматривало оперативное изменение их параметров с учетом мониторинга рынка и поддержания ликвидности Банка, модификацию и унификацию условий депозитов, введение новых депозитов драгоценных металлов и премиальных депозитов.

### Карточные и транзакционные продукты и услуги

ОАО «БПС-Сбербанк» стабильно занимает лидирующие позиции на рынке услуг по банковским платежным карточкам (2 место по количеству эмитированных карт). Объем карточек в обращении составил 1,25 млн штук, в том числе бесконтактных – более 583,8 тыс. шт. Доля высокоуровневых карт, отвечающих возросшим потребностям клиентов, с начала года увеличилась на 15,4 п.п. и составила 79,5%.

Количество платежных терминалов за год увеличилось на 1477 единиц (+12%), количество торговых точек обслуживания – на 1143 (+11%).

Банк является членом международных платежных систем MasterCard Worldwide, Visa International, American Express и национальной платежной системы БЕЛКАРТ.

Совместно с платежной системой MasterCard запущены новые продукты – виртуальная карта для геймеров «GameCard» и детская карта «Easy Card».

В отчетном году модифицирована линейка премиальных и элитных платежных карт:

- модернизирован продукт ComPass – внедрен новый сервис по аренде автомобилей и чат-бот поддержки мильной программы SkyClub;
- внедрен электронный страховой полис по Visa Platinum,
- расширена партнерская программа привилегий для держателей элитных банковских платежных карточек.

Реализован сервис бесплатного пополнения всех карточек ОАО «БПС-Сбербанк» в Едином расчетном и информационном пространстве (ЕРИП) с любой карточки банка Республики Беларусь.

Осуществлен старт продаж карт для геймеров GameCard с возможностью возврата 2% из средств, направленных на пополнение игровых аккаунтов Wargaming, за покупки в Google Play и AppStore, с развивающейся сетью партнеров, предлагающих скидки до 15% на свои цифровые продукты.

В 2018 году все станции минского метрополитена перешли на турникеты бесконтактной оплаты проезда. ОАО «БПС-Сбербанк» выступил технологическим партне-

ром транспортного проекта. На всех станциях минского метрополитена реализована возможность оплаты за проезд бесконтактной банковской платежной карточкой или смартфоном, что делает Минск более технологичным и комфортным городом (Минск вошел в тройку городов мира, где реализован подобный сервис вместе с Лондоном и Ванкувером).

Все депозитные продукты Банка переведены в цифровую среду в Сбербанк Онлайн. В стадии завершения сервис для частных инвесторов по бездокументарным облигациям в Сбербанк Онлайн.

Наряду с внедрением новых технологий и сервисов продолжено оказание населению широкого спектра традиционных услуг:

- переводы денежных средств со счета и без открытия счета в пользу частных лиц, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- зачисление и выдача наличных денежных средств со счета и без открытия счета.

Переводы и платежи физических лиц осуществляются в различных каналах обслуживания:

- подразделениях банках;
- удалённых каналах обслуживания, в том числе в Сбербанк Онлайн;
- устройствах самообслуживания.

ОАО «БПС-Сбербанк» занимает четвертое место в рэнкинге банков Республики Беларусь по приему платежей в ЕРИП. Доля на рынке по количеству и сумме принятых в ЕРИП платежей составила 5,2% и 4,9% соответственно.

Частные лица активно пользуются услугами Банка по осуществлению банковских переводов. Объемы переводов с карты на карту физического лица (P2P) в белорусских рублях в каналах СДБО по сравнению с 2017 годом возросли по количеству – в 1,2 раза, по сумме – в 1,3 раза. Объемы переводов на карту другого лица увеличились в 2,5 раза как по количеству, так и по сумме и составили 548 тысяч и BYN 40,7 млн соответственно.

Благодаря удобной технологии совершения операций и привлекательности тарифов население активно пользуется услугой по осуществлению международных денежных переводов. Объем переводов через частные платежные системы составил USD 45,3 млн в эквиваленте. Количество выплаченных переводов составило 131 тысячу, отправленных – 24 тысячи.

Получили дальнейшее развитие проект «Внедрение в работу Электронного кассира» и услуга «Самоинкассация», оптимизирующие кассовое обслуживание клиентов за счет перевода части операций в устройства самообслуживания.

Внедрен проект «Автоматизированная система управления курсами валют» – автоматическое отображение курсов валют и рекламного контента на ЖК-дисплеях.

На корпоративном сайте Банка реализована функция отображения курсов обмена валют с учетом определения геопозиции клиента, а также возможностью просмотра лучших курсов по городу.

### Дистанционное банковское обслуживание розничных клиентов

В 2018 году, с учетом стратегических целей и требований рынка, продолжено дальнейшее развитие цифровых сервисов для физических лиц.

Количество пользователей системы Сбербанк-онлайн увеличилось по сравнению с 2017 годом на 11%.

В отчетном году реализованы новые цифровые сервисы – предоставление клиентам PIN-кода банковской платежной карточки в цифровом виде (e-pin), активация карты и управление лимитами через мобильное приложение, что значительно повышает безопасность и удобство использования продукта – теперь не нужно перевыпускать карту при утере PIN-кода, нести в связи с этим дополнительные временные и финансовые издержки, посещать подразделения банка, достаточно войти в мобильное приложение и установить на карту новый PIN -код.

В дополнение к реализованному цифровому кошельку SamsungPay выведен на рынок собственный цифровой кошелек SberPay – оплату в организациях торговли и сервиса можно осуществлять с помощью любого смартфона на Android платформе.

### Контакт-центр

В качестве единой точки информирования и сервисной поддержки клиентов по продуктам и услугам Банка продолжено активное развитие Контакт-центра.

За год в Контакт-центр поступило 1,7 млн обращений клиентов, что на 31% больше, чем в 2017 году.

Виртуальным помощником Алеся обработано более 166 тысяч обращений клиентов без участия оператора.

Показатель доступности телефонной линии Контакт-центра в среднем за год составил 37 секунд. При этом среднее время ожидания клиента сегмента «Значимый» – 12 секунд.

Общая удовлетворённость клиентов по результатам IVR-обзвона составила 87% и осталась неизменной по сравнению с 2017 годом.

В отчетном году продолжалась работа по развитию Контакт-центра как канала продаж банковских продуктов и услуг (зарплатные пакеты, овердрафты, кредиты, СБОЛ, депозиты, личные пакеты). Операторами Контакт-центра в рамках кампаний вторичных продаж за отчетный год совершено около 700 тысяч исходящих звонков клиентам, что на 113% или 368 тысяч больше по сравнению с 2017 годом.

Общее количество коммуникаций по всем каналам Контакт-центра за год увеличилось 1,5 раза превысило 2,4 млн.

По результатам входящих и исходящих коммуникаций клиентами за 2018 год было совершено более 89 тысяч сделок.

В 2018 году разработаны и запущены сервисы:

- голосовой автосервис по информированию клиентов о готовности карточки, поиска ближайшей точки обслуживания, курсов валют;
- возможность осуществления сервисных операций по управлению лимитами по банковским платежным карточкам через Контакт-центр;
- обработка обращений с официального сайта на консультации по продуктам Банка операторами Контакт-центра.
- автоматизированная обработка e-mail клиентов.

Высочайшей оценкой работы Контакт-центра ОАО «БПС-Сбербанк» в 2018 году стала победа виртуального помощника «Алеся» в номинации «Лучшее применение автоматизации, роботизации и искусственного интеллекта в рамках международного престижного конкурса «Хрустальная гарнитура».

## Обслуживание vip-клиентов

Продолжено развитие премиального обслуживания розничных клиентов Банка. Клиентская база сегмента «Значимый» приросла на 15,5%, сегмента «Состоятельный» – на 78,7%. Формирование соответствующей среды обслуживания премиальных клиентов и дальнейшее расширение конкурентоспособного сегментоориентированного продуктового предложения обусловили рост на 17% доли продуктового проникновения.

Активно развиваются digital-сервисы, создаются новые продукты «Family banking» (карточки, страхование, пакет услуг, программы привилегий и т.д.).

Модифицирована линейка премиальных и элитных платежных карт (внедрен электронный страховой полис по Visa Platinum, бесплатные проходы в бизнес-залы и бесплатное снятие наличных по всему миру по Visa Infinite и MasterCard World Black Edition). Расширена партнерская программа привилегий для держателей элитных банковских платежных карточек.

Расширена премиальная линейка депозитов – введены модифицированный и срочный безотзывный депозит драгоценных металлов «Капитал»; срочный отзывной банковский депозит «Премиум Доверительный», условиями которого предусмотрено офлайн и онлайн-открытие.

Развитие продуктового предложения для значимых клиентов предусматривает расширение перечня инвестиционных продуктов в рамках услуги доверительного управления денежными средствами, а также пакетное предложение «Сбербанк Первый».

### Повышение качества обслуживания розничных клиентов

Создание лучшего клиентского опыта, повышение удовлетворенности и лояльности клиентов, фокус на ожиданиях клиентов – важнейшие направления развития Банка.

В целях совершенствования процесса изучения клиентского опыта используются современные инструменты управления качеством сервиса. В качестве источников информации о клиентских впечатлениях выступают регулярные маркетинговые исследования и анализ обращений розничных клиентов.

Индекс удовлетворенности розничных клиентов (CSI) на конец отчетного года составил 9,3 балла. Индекс лояльности клиентов – физических лиц к Банку (NPS) – 60%.

С целью повышения качества обслуживания розничных клиентов особое внимание уделяется развитию и совершенствованию организации работы с обращениями. В рамках выстраивания эффективной системы взаимодействия с клиентами реализована возможность оформления заявлений по спорным операциям с банковскими платежными карточками в web-версии системы «Сбербанк онлайн», внедрен сервис формирования и отправки ответов по таким заявлениям в формате sms-сообщений.

Анализ причин негативных обращений клиентов и предложений по улучшению работы Банка позволяет модернизировать существующие процессы в соответствии с ожиданиями клиентов. На основании полученных аналитических данных выявляются зоны роста и принимаются системные решения, направленные на устранение причин, которые послужили основанием для направления жалоб.

### Финансовая грамотность

Повышение финансовой грамотности – важное направление деятельности в Республике Беларусь. ОАО «БПС-Сбербанк» проводит системную работу по реализации мероприятий по повышению уровня финансовой грамотности разных категорий населения: в фокусе обучающих активностей дети, молодежь и пенсионеры.

Дни финансовой грамотности, уроки финансовых знаний, Неделя финансовой грамотности детей и молодежи, участие в Республиканской олимпиаде по финансовой грамотности, День клиента, День качества – проведенные очные мероприятия, участие в которых в 2018 году приняли около 2,5 тысяч человек.

В рамках проекта «Школа новых возможностей» проведены обучающие семинары «Управление личными финансами» для студентов высших учебных заведений, а также людей с ограниченными возможностями. Обучение в проекте прошли около 500 человек.

Организуемые ОАО «БПС-Сбербанк» мероприятия помогают участникам получить необходимые знания в области грамотного управления личными финансами, эффективного использования банковских инструментов и сервисов, помогают экономить время, силы и финансовые ресурсы.

## Риск-менеджмент

В 2018 году продолжена работа по совершенствованию системы управления рисками и поддержке бизнес-подразделений ОАО «БПС-Сбербанк».

### Развитие системы управления рисками

В части развития функции резерв-менеджмента:

- централизована функция управления резервами в блоке Риски;
- осуществлен переход на методологию расчета резервов по МСФО 9.

Активно совершенствовалась система управления рисками в дочерних обществах:

- внедрена Концепция контроля полномочий дочерних обществ по линии рисков;
- внедрена система регулярной отчетности по риск-метрикам дочерних обществ.

В отчетном году в Банке и банковском холдинге завершены работы по внедрению внутренних процедур оценки достаточности капитала:

- актуализирована Стратегия управления рисками и капиталом;
- на регулярной основе рассчитывается экономический капитал Банка;
- установлены показатели аллокации экономического капитала по категориям рисков и бизнес-блокам;
- проведены локальное и общегрупповое стресс-тестирование существенных рисков;
- утверждены системы показателей толерантности к присущим рискам и аппетита к риску на 2019 год.

В части совершенствования системы управления кредитными рисками:

- внедрена система evergreen-лимитов на банки-контрагенты и новый централизованный на уровне Группы Сбербанк процесс мониторинга банков-контрагентов;
- сформированы и контролируются новые метрики и ограничения в рамках оценки и управления корпоративными и розничными кредитными рисками;
- разработаны методики по стресс-тестированию розничного и корпоративного кредитных портфелей;

- актуализирована Кредитная политика Банка:
  - *для корпоративных клиентов* – дополняет текущую систему управления рисками подходами к управлению портфелем по риск-метрикам, отраслевым стратегиям, риском концентрации клиентов в портфеле, управлением валютной концентрацией;
  - *в отношении физических лиц* – определяет основные целевые показатели розничного кредитного портфеля и портфельные лимиты, требования по минимизации рисков.

В рамках управления рисками ALM и ликвидности значительно усилены функции 2-й линии защиты. Внедрены расчет и ограничение новых риск-метрик с учетом рекомендаций Базельского комитета и Национального банка Республики Беларусь.

В 2018 году продолжилось развитие функции контроля рисков банковской книги:

- с учетом групповых и локальных метрик актуализированы архитектура и значения лимитов;
- разработано Хранилище данных, лимитов и риск-метрик, внедрен лимит-сервер, повышена точность и актуальность расчета риск-метрик.

В рамках управления операционными рисками:

- за блоком Риски закреплена функция сопровождения методологии и проведения служебных расследований;
- внедрена система регулярной отчетности по операционным рискам, в том числе в дочерних обществах.

Особое внимание в отчетном году уделялось развитию риск-культуры: осуществлен тираж риск-культуры в Центральном аппарате и Региональных дирекциях Банка, проведена серия семинаров для руководителей Банка с участием руководителей проекта по внедрению риск-культуры в Группе Сбербанк.

## Поддержка Розничного бизнеса

Для потребительских кредитов и овердрафтов разработаны и внедрены модели оценки вероятности дефолта физических лиц на базе данных мобильного оператора; интегрированные модели, учитывающие анкетные данные клиента, а также качество его кредитной истории; модель оценки благонадежности.

В отчетном году активно проходила автоматизация процессов розничного бизнеса:

- внедрены технологии «Быстрые решения» по автокредитованию и «Предодобренный лимит» для зарплатных клиентов;
- разработана технология идентификации клиентов для формирования Top-Up предложений;

- осуществлен перевод всей линейки розничных продуктов на платформу PowerCurve Originations;
- сокращено время принятия решения по потребительским продуктам и овердрафтам в автоматическом режиме с 28 до 10 минут.

### Поддержка Корпоративного бизнеса

В рамках поддержки корпоративного бизнеса в отчетном году:

- внедрены актуализированные модели оценки вероятности дефолта и кредитоемкости корпоративных клиентов;
- осуществлена валидация модели оценки потерь при дефолте корпоративных клиентов, разработана скоринговая модель оценки вероятности дефолта для клиентов сегмента «Микро»;
- автоматизирован процесс верификации для клиентов сегментов «Малый/Микро».

В рамках совершенствования кредитного процесса:

- для клиентов сегмента «Малый» внедрена концепция Evergreen-лимитов;
- утверждены спецификации «Экспресс-гарантия» для клиентов сегмента «Малый+».

Продолжилась оптимизация процесса мониторинга кредитных рисков:

- завершен проект по автоматизации функций мониторинга кредитных рисков корпоративных клиентов;
- централизована и оптимизирована функция мониторинга по сегменту «Микро»;
- централизована функция мониторинга бизнес-ковенант по клиентам сегмента «Средний+».

С целью оптимизации работы с залоговым обеспечением:

- внедрена система автоматического расчета залоговой стоимости предмета залога на основе расчета минимально применяемых дисконтов, в том числе для бизнес-подразделений;
- завершен процесс передачи в залоговое подразделение функции мониторинга залогового обеспечения клиентов «черной» зоны проблемности;
- актуализирована процедура мониторинга залогового обеспечения, оптимизирована система залоговых дисконтов.

## Развитие инновационной деятельности и процессного управления

В 2018 году продолжено проведение мероприятий, направленных на совершенствование системы управления проектами и процессами:

- на уровне Группы Сбербанк налажено регулярное взаимодействие с проектными офисами блока SBI ЦА ПАО Сбербанк, дочерним банком Казахстана в формате единой рабочей группы;
- актуализирована целевая модель и уточнены подходы к проектной деятельности в рамках Группы Сбербанк;
- в рамках Agile-трансформации проектной деятельности и текущей деятельности определены подходы к формированию Agile-команд и Трайбов;
- осуществлено пилотирование Agile-подходов к планированию и реализации в составе бэклогов функциональных блоков Банка.

В составе Бизнес-плана утвержден Портфель проектов и проектных инициатив на 2019 год с учетом общегрупповых подходов. Ключевыми направлениями проектной деятельности Банка в составе Портфеля проектов определены:

- внедрение технологии биометрической идентификации клиентов;
- внедрение технологии управления большими массивами данных (Big Data) и предиктивной аналитики (Machine Learning);
- развитие технологии Blockchain;
- разработка инновационных карточных продуктов;
- роботизация процессов через внедрение и развитие технологии Robotic Process Automation.

Развитие систем коммуникаций работников Банка в рамках профессиональных неформальных сообществ осуществляется благодаря Корпоративной социальной сети на платформе IBM Connections. На 01.01.2019 постоянно действуют около 150 профессиональных сообществ в корпоративной социальной сети Банка.

Для решения задачи повышения качества внутреннего сервиса запущены исследования удовлетворенности внутренними сервисами Банка «Голос внутреннего клиента». По результатам исследований проведены мероприятия по улучшению предоставляемых сервисов.

С целью максимального вовлечения персонала в процесс совершенствования деятельности Банка, работники обучаются методам и инструментам оптимизации процессов Лин 6 Сигм. Реализовано 10 проектов по оптимизации процессов.

Основными результатами, достигнутыми в проектах по оптимизации, стали преобразования, направленные на повышение эффективности, рост качества, снижение стоимости процессов, максимальное удовлетворение требований как внешних, так и внутренних клиентов.

В 2018 году изменилась целевая методология оптимизации процессов – главным фокусом изменений становится ориентация на потребности клиента и цифровизация процессов с учетом передовых практик и методологии Лин 6 Сигм.

## Развитие информационных технологий

В 2018 году, учитывая современный темп развития бизнеса и вывод на рынок инновационных банковских продуктов особое внимание уделялось ускоренному развитию собственных центров компетенций на основе международно-признанных стандартов и методологий ISO20000, Agile, DevOps, усилению контрольных функций.

В фокусе внимания оставались оптимизация стоимости владения ИТ-инфраструктурой, анализ и устранение единых точек отказа в существующем ИТ-ландшафте, а также его обслуживание в непрерывном режиме.

В отчетном периоде осуществлены:

- подготовка к переносу Международного процессингового центра ПАО Сбербанк в локальный центр обработки данных, размещенный в Республике Беларусь;
- имплементация передовых технологий и клиентского опыта в информационный ландшафт Банка (SberPay, портал Банка, мобильный и интернет-банкинг для физических лиц);
- проект «Монетизация данных» Этап 2, что позволило существенно нарастить компетенции Банка в области аналитики «больших данных».

С целью повышения надежности и производительности существующей инфраструктуры проведены:

- модернизация инфраструктуры центра обработки данных, что позволило своевременно обеспечить необходимые мощности систем хранения данных для проведения работ в рамках приоритетных проектов Банка;
- организация полноценной среды тестирования и разработки;
- оптимизация затрат системы резервирования внешних каналов связи, что позволило не только снизить стоимость владения, но и повысить их доступность и надежность;
- поэтапное увеличение доли применения таких технологических решений, как кластеризация и виртуализация инфраструктуры;
- оптимизация и стандартизация существующего ландшафта автоматизированных систем.

## Обеспечение кибербезопасности

Учитывая активное развитие цифровых каналов обслуживания, значительное внимание уделялось кибербезопасности.

Для обеспечения кибербезопасности банковской инфраструктуры используются различные системы: межсетевые экраны, антивирусное программное обеспечение, системы контроля целостности, системы анализа защищенности.

Внедренные системы постоянно настраиваются и модернизируются для достижения необходимого уровня защищенности с учетом возрастающих рисков киберугроз.

На постоянной основе проводятся мероприятия по обеспечению безопасности операций с использованием удаленных каналов обслуживания:

- вносятся изменения в бизнес-процессы, обеспечивающие оказание услуг, а также в процессы оказания услуг со стороны процессинговых центров и иных вендоров;
- дорабатываются программные комплексы, организуется закупка и внедрение специализированного программного обеспечения.

Высокий уровень кибербезопасности Банка регулярно подтверждается внешними аудиторами, в частности Банк ежегодно подтверждает соответствие требованиям стандарта безопасности Международных платежных систем PCI-DSS.

## Операционная функция

Управление операционной деятельностью осуществляется в соответствии с лучшими стандартами, чему предшествовал долгий путь преобразований.

Внимание в развитии сосредоточено на внедрении передовых IT-технологий, качественном и безрисковом сопровождении операций бизнес-подразделений.

В отчетном году в рамках дальнейшей оптимизации процессов и использования потенциала сотрудников реализованы мероприятия по совершенствованию операционной функции:

- централизован новый функционал по сопровождению операций, подверженных кредитному риску, и кредитных досье клиентов сегмента «Средний+»;
- разработаны и утверждены метрики оценки эффективности, осуществлена аллокация затрат на сквозные бизнес-продукты;
- обеспечено, при существенном росте объемов обрабатываемых операций, сокращение численности за счет автоматизации и стандартизации процессов, повышения производительности труда;
- сокращены операционные расходы за счет сокращения используемых площадей с учетом произведенной оптимизации численности и перераспределения ресурсов.

Региональная сеть банка представляет собой двухуровневую модель, включающую Региональные дирекции по областям и подчиненные им дополнительные офисы форматов универсальный и базовый.

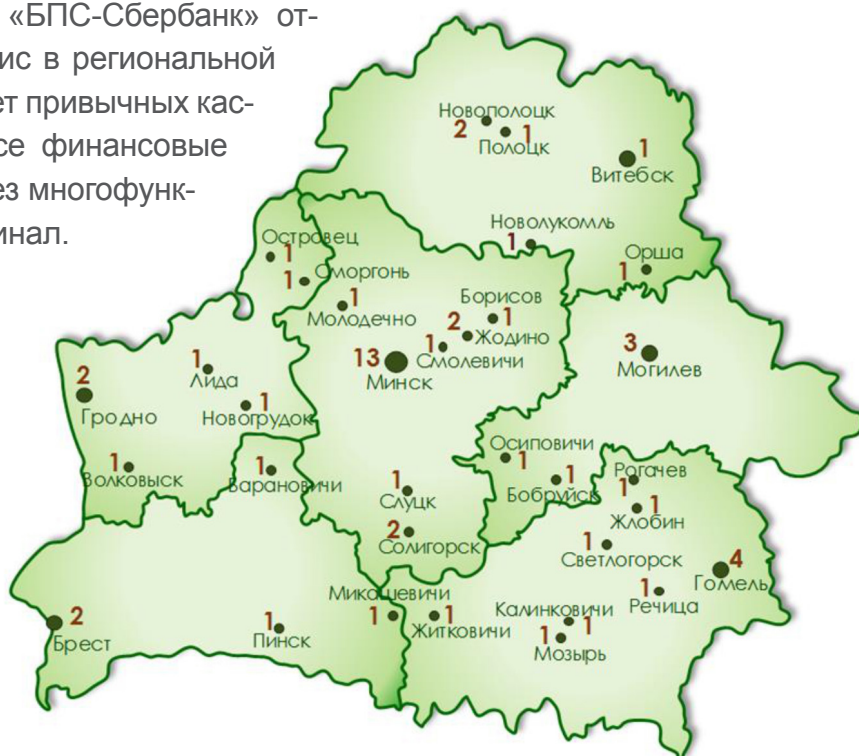
ОАО «БПС-Сбербанк» обеспечивает свое присутствие в 34 населенных пунктах Республики Беларусь.

По состоянию на 01.01.2019 региональная сеть Банка включала 55 точек продаж, в том числе:

- 6 – Региональных дирекций,
- 32 – Универсальных дополнительных офиса, предоставляющих полный комплекс услуг корпоративным и розничным клиентам,
- 17 – Базовых дополнительных офисов, предоставляющих полный комплекс услуг розничным клиентам.

В отчетном году закрыты 4 точки продаж, 3 передислоцированы, 2 точки продаж реформатированы в новые форматы обслуживания – Центр развития предпринимательства и Центр ипотечного кредитования.

В декабре 2018 года ОАО «БПС-Сбербанк» открыл первый Цифровой офис в региональной сети (г. Кобрин), в котором нет привычных кассиров и консультантов – все финансовые вопросы можно решить через многофункциональный киоск или терминал.



## Развитие HR

В отчетном году продолжена работа по развитию системы управления эффективностью деятельности, мотивации персонала, оптимизации численности работников и управляемости, направленная на рост производительности труда.

За 2018 год среднесписочная численность работников Банка снижена на 7%, при этом обеспечена стабильность команды и укомплектованность кадрового состава: средний стаж работы в Банке составляет 10 лет, около 40% персонала имеют стаж работы свыше одиннадцати лет, укомплектованность персонала составляет 95%.

С целью привлечения талантливой молодежи для дальнейшей работы в Банке организовано сотрудничество с ВУЗами и ССУЗами. Проводились Ярмарки вакансий БПС-Сбербанка и Дни карьеры БПС-Сбербанка, направленные на повышение эффективности работы с ведущими ВУЗами Республики Беларусь и повышение узнаваемости HR-бренда Банка среди студентов.

В рамках Плана мероприятий по реализации кадровой политики ОАО «БПС-Сбербанк» на 2018 год реализован комплекс мероприятий по социальной поддержке работников Банка:

- заключен новый договор с БРУСП «Белгосстрах», в соответствии с которым дифференцирована программа добровольного страхования медицинских расходов работников и членов их семей по категориям персонала с целью совершенствования социального пакета работников и оптимизации расходов Банка;
- запущена Комиссия по ведению коллективных переговоров совместно с профсоюзом Банка;
- разработана программа корпоративных льгот и скидок для работников Банка от партнеров;
- реализованы мероприятия, направленные на командообразование и развитие компетенций работников.

В 2018 году организован ряд мероприятий, направленных на пропаганду занятий спортом, повышение вовлеченности команды, командообразование и развитие компетенций. Проведена серия корпоративных интеллектуальных игр «Что? Где? Когда?» среди работников Банка и банковского холдинга ОАО «БПС-Сбербанк».

Организован профессиональный конкурс «Лучший работник ОАО «БПС-Сбербанк» в целях повышения заинтересованности работников Банка в успешном выполнении задач, направленных на наращивание экономического потенциала Банка, обеспечение финансовой устойчивости и прибыльности, укрепление и поддержание на высоком уровне корпоративной культуры Банка.

На протяжении года Банк значительное внимание уделял вопросам обучения и развития персонала: сотрудничество с Корпоративным университетом ПАО Сбербанк, обучение на различных программах MBA, в Виртуальной школе Сбербанка, электронных библиотеках. Основной акцент сделан на digital-обучение, которое имеет наибольший удельный вес в структуре корпоративного обучения Банка.

К ресурсам электронных библиотек и Виртуальной школе Сбербанка подключено более 60% персонала.

Разработаны комплексные программы обучения кадрового резерва Банка и проведены обучающие мероприятия.

Модернизирован HR-портал для целей улучшения внутренних коммуникаций работников с HR-службой по вопросам работы с персоналом.

## Развитие Банка в 2019 году

Сбалансированное развитие экономики, положительная динамика основных макропоказателей создали относительно комфортную среду для дальнейшего наращивания бизнеса Банка и повышения его эффективности.

Банк неизменно содействует развитию промышленного потенциала и внешних торговых связей республики. В 2019 году будет продолжено кредитование реального сектора экономики, развитие партнерства с крупнейшими предприятиями страны и поддержка малого и микро- бизнеса.

В сегменте розничного кредитования планируется сохранение достигнутых позиций.

Учитывая зависимость от внешних и внутренних рисков, Банк последовательно совершенствует систему управления рисками. В 2019 году также будет продолжена работа по поддержанию приемлемого уровня рисков и повышению устойчивости деятельности Банка.

В целях повышения уровня клиентского сервиса, увеличения объемов сотрудничества с клиентами реализуются мероприятия по оптимизации региональной сети, в рамках которых принята новая концепция типовой организационной структуры региональной дирекции и дополнительного офиса, переход на которую планируется в 2019 году.

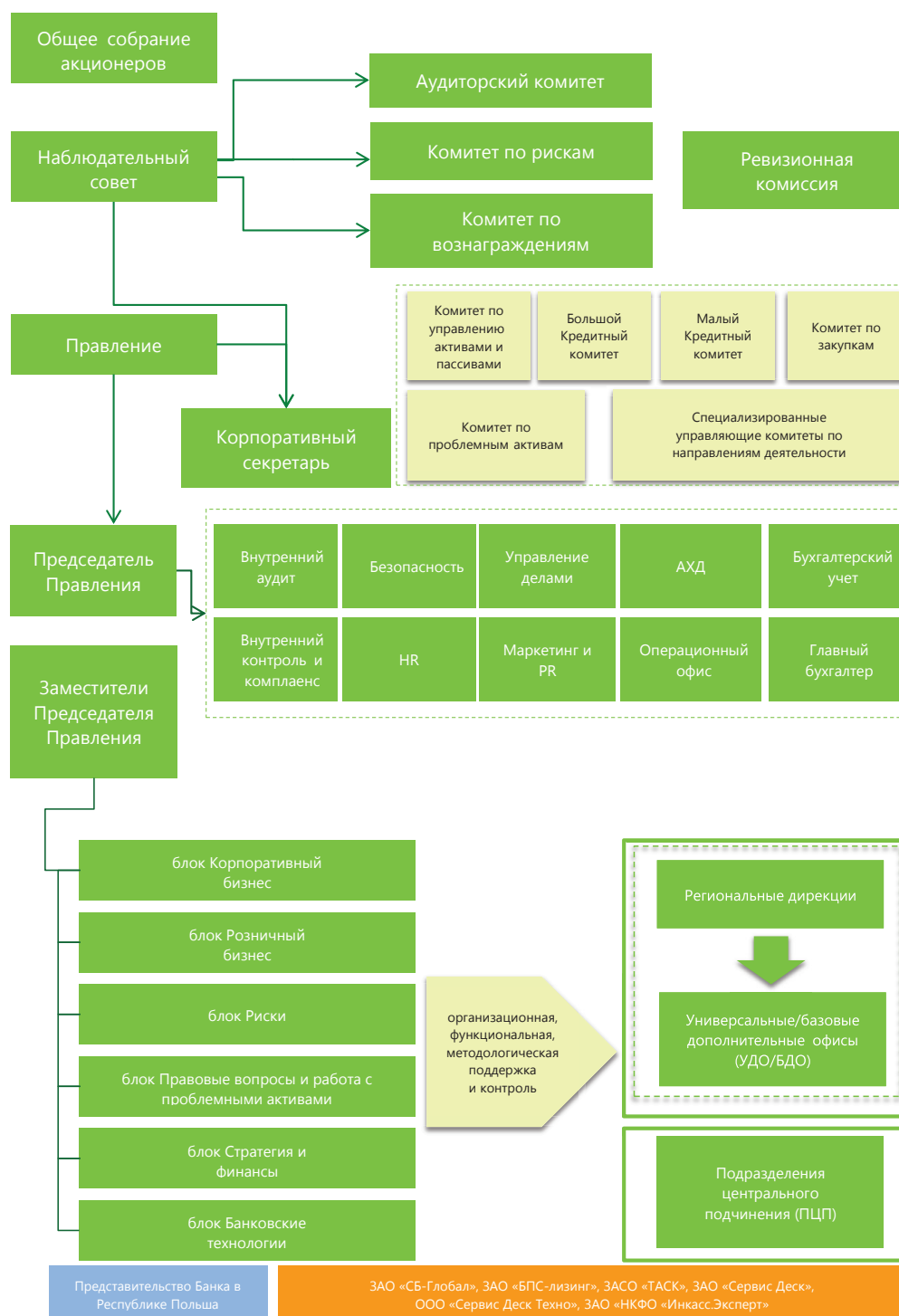
В 2019 году Банк продолжит инвестировать в высокотехнологичные проекты. Предусматривается миграция клиентов на новую платформу дистанционного банковского обслуживания и наполнение системы новыми сервисами и продуктами, что позволит получить конкурентное преимущество на рынке за счет создания возможности максимального обслуживания, а также продажи продуктов и услуг корпоративным клиентам в Digital-каналах.

Предусматривается и дальнейшее развитие платформы дистанционного банковского обслуживания физических лиц: внедрение детской ветки, развитие маркетплейса по продаже товаров, работ, услуг сторонних организаций, интеграция программы лояльности продуктовой линейки Банка в систему дистанционного банковского обслуживания.

Стратегической целью Банка является создание цифровой экосистемы для клиентов малого и микро- бизнеса, которая будет включать банковские и партнерские онлайн сервисы и продукты для открытия и эффективного ведения бизнеса.

# Корпоративное управление

## Организационная структура управления Банком



Корпоративное управление в Банке представляет собой систему взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц Банка и иных заинтересованных лиц, направленную на общее руководство деятельностью Банка, реализацию целей и стратегии его развития, включая обеспечение финансовой надежности и способности к долговременному существованию в качестве прибыльной финансовой организации.

Органами управления Банка организовано эффективное корпоративное управление, соответствующее характеру и объемам осуществляемых банковских операций и иной деятельности и обеспечивающее его финансовую надежность.

Основными элементами структуры корпоративного управления Банком являются:

- Общее собрание акционеров
- Наблюдательный совет (комитеты при нем)
- Корпоративный секретарь
- Правление
- Ревизионная комиссия

## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка. Посредством участия акционеров в работе Общего собрания акционеров и принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции, акционеры Банка реализуют свое право на участие в управлении Банком.

Вопросы, относящиеся к исключительной компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы им на решение других органов управления Банка.

## Наблюдательный совет

Наблюдательный совет является ключевым элементом структуры корпоративного управления Банка и осуществляет общее руководство деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров.

Указанные задачи реализуются Наблюдательным советом через возложенные на него законодательством и Уставом Банка функции. Наблюдательный совет не вправе рассматривать вопросы осуществления отдельных активных операций, текущего руководства деятельностью Банка<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> За исключением случаев, предусмотренных законодательством Республики Беларусь и Уставом Банка.

Наблюдательный совет:

- определяет основные направления деятельности Банка с учетом рыночных условий, финансового состояния Банка и других факторов;
- утверждает стратегический план развития и бизнес-план Банка и осуществляет контроль за их выполнением;
- контролирует работу исполнительного органа управления Банка – Правления, в том числе путем регулярного рассмотрения его отчетов о реализации целей и стратегии развития Банка, решений Наблюдательного совета;
- обеспечивает организацию системы корпоративного управления Банком, принятие мер для обеспечения прозрачности корпоративного управления Банком;
- обеспечивает организацию эффективного функционирования системы управления рисками, системы внутреннего контроля и системы вознаграждений и компенсаций в Банке и банковском холдинге на консолидированной основе;
- определяет политику в области кадровых назначений и преемственности, политику мотивации труда в Банке, в том числе оплаты труда и выплаты вознаграждений и компенсаций;
- определяет корпоративные ценности и правила, в том числе принципы профессиональной этики;
- определяет политику Банка в отношении конфликта интересов, принимает меры по обеспечению прозрачности корпоративного управления Банком;
- принимает решение о проведении внешней независимой оценки эффективности корпоративного управления Банком, осуществляет ежегодную самооценку эффективности деятельности Наблюдательного совета, его членов, а также внутреннюю оценку эффективности деятельности Правления;
- осуществляет иные функции, предусмотренные законодательством и Уставом Банка.

Кроме того, Наблюдательный совет определяет стратегию управления рисками Банка, рассматривает результаты функционирования системы управления рисками, вопросы ее надлежащей организации и меры по повышению ее эффективности, утверждает показатели толерантности к присущим Банку рискам, показатели аппетита к риску.

В целях выполнения Наблюдательным советом своих функций в области обеспечения организации эффективного функционирования системы управления рисками, системы внутреннего контроля и системы вознаграждений и компенсаций в Банке, Наблюдательным советом из числа его членов и работников Банка созданы Аудиторский комитет, Комитет по рискам и Комитет по вознаграждениям, возглавляемые членами Наблюдательного совета – независимыми директорами.

## Состав Наблюдательного совета Банка на 31 декабря 2018 года:

Председатель Наблюдательного совета

---

### **ПРОКОПОВИЧ Петр Петрович**

*Член постоянно действующей рабочей группы при Администрации Президента  
Республики Беларусь*

Заместители Председателя Наблюдательного совета

---

### **АВДЕЕНКО Наталья Николаевна**

*Старший управляющий директор Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк*

### **БАРЧУГОВ Павел Сергеевич**

*Старший управляющий директор – директор Управления по работе с международными  
дочерними банками и розничным бизнесом ПАО Сбербанк*

Члены Наблюдательного совета

---

### **АНАШКИН Григорий Михайлович**

*Старший управляющий директор по иностранным банкам Блока «Финансы»  
ПАО Сбербанк*

### **АФНАСЬЕВ Алексей Викторович**

*Начальник главного финансового управления Минского городского исполнительного  
комитета – представитель государства*

### **АШУРКОВ Алексей Анатольевич**

*Старший управляющий директор Блока «Риски» ПАО Сбербанк*

### **ВАСИЛЬЕВ Алексей Александрович**

*Первый заместитель Председателя Государственного комитета по имуществу  
Республики Беларусь – представитель государства*

### **ВОЙТУШКО Дмитрий Николаевич**

*Исполнительный директор Управления развития международного корпоративного  
бизнеса Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк*

### **МАЛЫХИНА Светлана Игоревна**

*Независимый директор*

### **ПАПАСКИРИ Михаил Георгиевич**

*Старший управляющий директор – директор Управления по работе с международными  
проблемными активами ПАО Сбербанк*

**ПОПОВА Людмила Петровна**

*Независимый директор*

**ПРАСОЛОВА Наталья Дмитриевна**

*Независимый директор*

**ТИТОВ Александр Викторович**

*Старший управляющий директор – директор Управления развития международного корпоративного бизнеса ПАО Сбербанк*

27 марта 2019 года на годовом Общем собрании акционеров Банка Наблюдательный совет переизбран в действующем составе.

## **Аудиторский комитет**

Аудиторский комитет создан с целью содействия Наблюдательному совету в осуществлении контроля эффективности работы систем внутреннего контроля и комплаенс, корпоративного управления и контроля за деятельностью внутреннего аудита.

В функции Аудиторского комитета входят общее руководство и обеспечение деятельности системы внутреннего контроля, внутреннего аудита Банка, выбор и организация взаимодействия с внешними аудиторами, а также углубленное изучение локальных нормативных правовых актов Банка, отчетов и других вопросов, подлежащих рассмотрению Наблюдательным советом по направлениям деятельности Аудиторского комитета.

В 2018 году проведено 15 заседаний, на которых рассмотрено 35 вопросов, обеспечена регулярность заседаний Аудиторского комитета в соответствии с законодательством – не реже одного раза в месяц.

Аудиторским комитетом на регулярной основе осуществлялись:

- мониторинг и контроль процесса внутреннего аудита, организации работы должностного лица, ответственного за внутренний контроль в Банке, организации комплаенс-контроля и контроля в сфере предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения;
- ежеквартальное рассмотрение согласно Плану работы Аудиторского комитета отчетов об итогах аудиторских проверок и деятельности Департамента внутреннего аудита, отчетов должностного лица, ответственного за внутренний контроль в Банке, о состоянии контроля в сфере предотвраще-

ния легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения, других вопросов, связанных с организацией системы внутреннего контроля.

Аудиторским комитетом регулярно представлялись Наблюдательному совету отчеты о состоянии системы внутреннего контроля, итогах аудиторских проверок, принимаемых Правлением Банка мерах по устранению допущенных недостатков, а также о достаточности мероприятий, проводимых в рамках совершенствования системы внутреннего контроля, повышения эффективности деятельности Банка, устранения недостатков по итогам внешних проверок.

В ходе работы Аудиторского комитета рассмотрены итоги внешнего аудита по подтверждению бухгалтерской/финансовой отчетности Банка, осуществлялся контроль за реализацией мер по выполнению рекомендаций внешнего аудита с периодическим информированием Наблюдательного совета.

В зоне внимания Аудиторского комитета находились:

- мониторинг полноты и своевременности выполнения мероприятий Плана по выполнению рекомендаций внешнего аудита, по устранению недостатков и повышению эффективности деятельности Банка по итогам проверки ПАО Сбербанк, а также выполнению рекомендаций внутреннего аудита;
- контроль за выполнением Плана работы Департамента внутреннего аудита на 2018 год, утвержденного Наблюдательным советом;
- итоги аудиторских проверок, по результатам которых выявлены проблемные зоны в организации внутреннего контроля;
- результаты работы ревизионных комиссий в дочерних и зависимых обществах Банка, оценки достоверности и полноты представляемой Банку информации о деятельности дочерних и зависимых обществ Банка;
- мониторинг организации работы по развитию, совершенствованию и повышению эффективности системы внутреннего контроля в Банке и банковском холдинге, полноте применения руководством Банка мер по вопросам внутреннего контроля;
- мониторинг подготовки финансовой и пруденциальной отчетности;
- наблюдение за процессом обязательного аудита бухгалтерской\финансовой отчетности на консолидированной основе;
- мониторинг и анализ контрольной среды на достаточность контрольных процедур на основе материалов аудиторских проверок и итогов деятельности Департамента внутреннего контроля и комплаенс.

Аудиторским комитетом одобрен выбор аудиторской организации для проведения независимого внешнего аудита финансовой отчетности с последующим утверждением внешнего аудитора Наблюдательным советом Банка, организовано взаимодействие с внешним аудитором.

Аудиторским комитетом проведена самооценка эффективности деятельности комитета в 2018 году. По итогам самооценки определены зоны развития, направленные на рост эффективности деятельности Аудиторского комитета.

В отчетном году разработана новая редакция Положения об Аудиторском комитете в соответствии с рекомендациями Национального банка Республики Беларусь к организации деятельности аудиторских комитетов, учитывающими документы Базельского комитета по банковскому надзору «Внешний аудит банков» и «Внутренний аудит в банках».

Новая редакция Положения предусматривает расширение компетенций Аудиторского комитета в процедуре организации выбора внешнего аудитора и взаимодействия с ним. Дополнительно уточнены отдельные аспекты подготовки и проведения заседаний Аудиторского комитета, права и обязанности Председателя и членов комитета, а также отчетность комитета Наблюдательному совету.

По итогам работы в 2018 году Наблюдательным советом деятельность Аудиторского комитета и его Председателя признана эффективной.

В течение года обеспечено постоянное взаимодействие независимого директора – председателя Аудиторского комитета с Департаментом внутреннего аудита, Департаментом внутреннего контроля и комплаенс, руководством Банка в целях выполнения поставленных задач в отношении организации внутреннего аудита и организации системы внутреннего контроля в Банке. Председатель Аудиторского комитета принимал участие в заседаниях Правления Банка с согласия Председателя Правления.

Аудиторским комитетом определены приоритетные задачи на 2019 год, а также направления по повышению эффективности системы внутреннего контроля и комплаенс, деятельности Департамента внутреннего аудита в соответствии со Стратегией развития ОАО «БПС-Сбербанк».

## Состав Аудиторского комитета

### **Попова Людмила Петровна**

*Член Наблюдательного совета Банка, независимый директор  
(председатель комитета)*

### **Барчугов Павел Сергеевич**

*Заместитель Председателя Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор – директор Управления по работе с международными дочерними банками и розничным бизнесом ПАО Сбербанк*

### **Анашкин Григорий Михайлович**

*Член Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор по иностранным банкам Блока «Финансы» ПАО Сбербанк*

### **Папаскири Михаил Георгиевич**

*Член Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор – директор Управления по работе с международными проблемными активами ПАО Сбербанк*

### **Войтушко Дмитрий Николаевич**

*Член Наблюдательного совета Банка, исполнительный директор Управления развития международного корпоративного бизнеса Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк*

### **Ковалев Сергей Сергеевич**

*Директор Департамента внутреннего аудита Банка*

### **Логвиненко Сергей Борисович**

*Директор Департамента внутреннего контроля и комплаенс Банка  
(должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в Банке).*

В ноябре 2018 года из состава Аудиторского комитета выведен Подоляк Олег Николаевич и введен Ковалев Сергей Сергеевич, назначенный на должность директора Департамента внутреннего аудита Банка.

## Комитет по рискам

Комитет по рискам создан с целью содействия Наблюдательному совету в реализации стратегии Банка в области управления рисками, а также в осуществлении оценки эффективности системы управления рисками на консолидированной основе в Банке и банковском холдинге.

Основная задача комитета – обеспечение качественной подготовки решений Наблюдательного совета Банка по вопросам управления рисками путем углубленного изучения данных вопросов и выработки необходимых рекомендаций.

В 2018 году проведено 13 заседаний комитета, на которых рассмотрено 30 вопросов. Заседания в соответствии с законодательством проводились не реже одного раза в месяц.

В течение 2018 года Комитетом по рискам осуществлялись:

- мониторинг на регулярной основе выполнения стратегии и решений Наблюдательного совета, принятых в отношении риск-профиля, толерантности к присущим Банку рискам и аппетита к риску, иных риск-метрик Банка и банковского холдинга;
- рассмотрение ежемесячной информации CRO Банка об оценке уровня рисков Банка;
- рассмотрение ежеквартальных отчетов CRO Банка о состоянии системы управления рисками и об уровне рисков Банка и банковского холдинга, включая информацию о выполнении показателей риск-аппетита, риск-толерантности, ключевых риск-метрик по кредитному риску, лимитов аллокации экономического капитала, а также о выполнении Банком и банковским холдингом пруденциальных нормативов;
- рассмотрение ежегодного отчета о состоянии и результатах функционирования системы управления рисками Банка, в том числе на консолидированной основе в банковском холдинге, включая результаты стресс-тестирования и внутренней оценки капитала, приоритетные задачи и направления развития системы управления рисками и оценку ее эффективности;
- подготовка ежегодного отчета о деятельности Комитета по рискам;
- рассмотрение проектов отдельных локальных нормативных правовых актов Банка в рамках компетенции, выносимых на последующее рассмотрение Наблюдательным советом Банка;
- представление на рассмотрение Наблюдательному совету рекомендаций по вопросам управления рисками, предложений по совершенствованию системы управления рисками.

Наряду с общим контролем состояния системы управления рисками и уровня рисков Банка и банковского холдинга на отчетные даты, особое внимание уделялось контролю качества кредитного портфеля Банка и формированию резервов, контролю ликвидности и риска ликвидности, операционного и репутационного рисков, а также развитию риск-культуры в Банке. При необходимости рассматривалась информация подразделений функциональных блоков Банка, поясняющих отдельные вопросы в отношении принятых рисков, их сложившийся уровень и прогноз.

Председатель Комитета по рискам осуществлял постоянное взаимодействие с блоком Риски Банка, регулярно принимал участие в заседаниях Правления, на которых,

в том числе, рассматривались вопросы управления рисками и капиталом, результаты выполнения стратегий и бизнес-планов Банка, дочерних и зависимых обществ с целью контроля эффективности системы управления рисками и капиталом в Банке и банковском холдинге на консолидированной основе.

Кроме того, осуществлялось взаимодействие с Национальным банком Республики Беларусь, Ассоциацией белорусских банков и действующим при ней Клубом независимых директоров.

В целях мониторинга эффективности деятельности Комитета по рискам проведена ее самооценка, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы. Наблюдательным советом Банка деятельность комитета и его Председателя в 2018 году признана эффективной.

В отчетном году утверждена новая редакция Положения о Комитете по рискам, в которой уточнены права и обязанности комитета и его членов, а также расширены компетенции комитета в части мониторинга системы управления рисками на консолидированной основе.

Ежеквартальные отчеты CRO Банка, ежегодный отчет о состоянии и результатах функционирования системы управления рисками (включая оценку ее эффективности), а также ежегодный отчет о деятельности Комитета по рискам (включая результаты самооценки ее эффективности) представлялись Наблюдательному совету, которым уделяется значительное внимание функционированию системы управления рисками и капиталом Банка и банковского холдинга.

## **Состав Комитета по рискам**

### **Малыхина Светлана Игоревна**

*Член Наблюдательного совета Банка, независимый директор  
(председатель комитета)*

### **Ашурков Алексей Анатольевич**

*Член Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор Блока  
«Риски» ПАО Сбербанк*

### **Барчугов Павел Сергеевич**

*Заместитель Председателя Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор – директор Управления по работе с международными дочерними банками и розничным бизнесом ПАО Сбербанк*

### **Титов Александр Викторович**

*Член Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор – директор Управления развития международного корпоративного бизнеса ПАО Сбербанк*

### **Савченко Андрей Александрович**

*Заместитель Председателя Правления Банка (должностное лицо, ответственное за управление рисками в Банке)*

В августе 2018 года из состава Комитета по рискам выведен Василюк Виктор Владимирович и введена Малыхина Светлана Игоревна, избранная на должность члена Наблюдательного совета Банка, независимого директора.

## **Комитет по вознаграждениям**

Комитет по вознаграждениям создан в целях обеспечения принятия Наблюдательным советом необходимых решений в области организации эффективной системы вознаграждений и компенсаций в Банке.

Основная задача комитета – предварительное всестороннее и полное изучение отнесенных к компетенции Наблюдательного совета вопросов в области вознаграждений и компенсаций, подготовка рекомендаций для принятия Наблюдательным советом соответствующих решений.

В течение 2018 года проведено 9 заседаний Комитета по вознаграждениям (рассмотрено 21 вопрос).

Комитетом по вознаграждениям осуществлялись:

- методологическое сопровождение системы вознаграждений и компенсаций, в том числе осуществление мониторинга выполнения решений, принятых в отношении системы вознаграждений и компенсаций;
- контроль выполнения условий выплаты вознаграждений для работников Банка, принимающих риски;
- оценка системы вознаграждений и компенсаций в Банке и банковском холдинге.

Председатель Комитета по вознаграждениям осуществлял регулярную оценку соответствия системы вознаграждений и компенсаций установленным требованиям к ее функционированию; взаимодействие с Национальным банком Республики Беларусь, Ассоциацией белорусских банков, Клубом независимых директоров.

В целях мониторинга эффективности деятельности Комитета по вознаграждениям проведена ее самооценка, результаты которой учтены при определении направлений дальнейшего совершенствования работы. Наблюдательным советом Банка деятельность комитета и его Председателя в 2018 году признана эффективной.

Управленческая отчетность по системе вознаграждений и компенсаций, ежегодный отчет о состоянии и результатах функционирования системы вознаграждений и компенсаций (включая оценку ее эффективности), а также ежегодный отчет о деятельности Комитета по вознаграждениям (включая результаты самооценки его эффективности) представлялись Наблюдательному совету.

## Состав Комитета по вознаграждениям

### **Прасолова Наталья Дмитриевна**

*Член Наблюдательного совета Банка, независимый директор  
(председатель комитета)*

### **Авдеенко Наталья Николаевна**

*Заместитель Председателя Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк*

### **Анашкин Григорий Михайлович**

*Член Наблюдательного совета Банка, Старший управляющий директор по иностранным банкам Блока «Финансы» ПАО Сбербанк.*

## Корпоративный секретарь

В структуру корпоративного управления входит Корпоративный секретарь, являющийся должностным лицом Банка и осуществляющий деятельность, направленную на обеспечение управления Банком в интересах его акционеров, соблюдение должностными лицами и органами управления Банка процедурных требований, обеспечивающих реализацию законных прав и интересов акционеров.

В рамках своих полномочий Корпоративный секретарь осуществляет взаимодействие с Наблюдательным советом, Правлением и акционерами Банка.

## Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом Банка, осуществляющим текущее руководство деятельностью Банка, к компетенции которого относится решение вопросов, не составляющих исключительную компетенцию Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета.

Правление в соответствии с возложенными на него задачами:

- обеспечивает реализацию стратегического плана развития и выполнение бизнес-плана Банка;
- организывает систему управления рисками в Банке и банковском холдинге, в котором Банк является головной организацией, систему внутреннего контроля, обеспечивает выполнение Банком целей и задач, установленных Наблюдательным советом в данной области;
- обеспечивает функционирование системы корпоративного управления, системы управления рисками, системы внутреннего контроля и системы вознаграждений и компенсаций Банка;
- организует внедрение в Банке прогрессивных банковских технологий, обеспечивает создание современной банковской инфраструктуры;
- утверждает организационную структуру центрального аппарата Банка, структурных подразделений и представительства Банка;
- принимает решения об открытии, закрытии структурных подразделений Банка;
- организывает деятельность Департамента внутреннего аудита Банка;
- обеспечивает реализацию кадровой политики Банка, в том числе решает текущие вопросы оплаты труда работников Банка, их материального стимулирования и социальных выплат;
- создает коллегиальные рабочие органы (комитеты) Банка для обеспечения проведения банковских операций и деятельности, осуществляемой для собственных нужд Банка;
- решает другие вопросы текущей деятельности Банка, предусмотренные законодательством, Уставом и локальными нормативными правовыми актами Банка.

Отдельные полномочия Правления могут быть переданы Правлением на решение Председателя Правления, комитетов, комиссий и (или) иных должностных лиц Банка, если это не противоречит законодательству и Уставу.

Распределение обязанностей между Председателем Правления, заместителями Председателя Правления и иными членами Правления осуществляется на основании приказов Председателя Правления.

Председатель Правления Банка возглавляет Правление, а также является руководителем Банка.

В Банке создан Комитет по управлению активами и пассивами, который является постоянно действующим коллегиальным органом, реализующим политику Банка по

эффективному управлению активами и пассивами, риском ликвидности и рыночными рисками.

В целях совершенствования и обеспечения реализации кредитной политики в Банке созданы кредитные комитеты, функции, полномочия которых, в том числе права на принятие решений, устанавливаются Правлением.

С целью повышения эффективности работы и оптимизации процесса принятия управленческих решений при необходимости создаются другие коллегиальные рабочие органы (комитеты).

В Банке назначено должностное лицо, ответственное за управление рисками в Банке, и должностное лицо, ответственное за внутренний контроль в Банке, подчиняющиеся непосредственно Председателю Правления Банка и подотчетные Наблюдательному совету, а также созданы подразделения по управлению отдельными видами рисков в соответствии с характером и объемами осуществляемых банковских операций и иной деятельности, и специальное подразделение по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения.

Отдельные полномочия Правления переданы на решение созданных комитетов, что не противоречит законодательству.

## **Состав Правления Банка**

**МЕРКУЛОВ Игорь Алексеевич**

*Председатель Правления Банка*

**АСТАПОВИЧ Лилия Михайловна**

*Заместитель Председателя Правления Банка*

**БОРОДКО Олег Владимирович**

*Заместитель Председателя Правления Банка по розничному бизнесу*

**САВЧЕНКО Андрей Александрович**

*Заместитель Председателя Правления Банка*

*(должностное лицо, ответственное за управление рисками)*

**СУСЛОПАРОВ Сергей Владимирович**

*Заместитель Председателя Правления Банка по корпоративному бизнесу*

## Изменения в составе Правления

В соответствии решением Наблюдательного совета в связи с прекращением полномочий по соглашению сторон с 23.03.2018 из состава Правления выведен Инюшин Сергей Викторович – Председатель Правления Банка, исполнение обязанностей Председателя Правления Банка возложено на заместителя Председателя Правления Савченко Андрея Александровича.

Решением Наблюдательного совета Председателем Правления Банка с 16.07.2018 назначен Меркулов Игорь Алексеевич.

Кроме того, в связи с прекращением полномочий по соглашению сторон из состава Правления выведены:

- Борисевич Анатолий Викторович – заместитель Председателя Правления (с 17.11.2018);
- Наумов Александр Владимирович – заместитель Председателя Правления (с 23.06.2018).

## Перечень комитетов Банка

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Комитет по управлению активами и пассивами</b> | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части управления активами и пассивами, управления риском ликвидности, рыночными рисками и достаточностью капитала                                                         |
| <b>Большой Кредитный комитет</b>                  | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части обслуживания и кредитования корпоративных клиентов (крупнейших, крупных, средних). Осуществляет совершенствование и обеспечение реализации Кредитной политики Банка |
| <b>Малый кредитный комитет</b>                    | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части обслуживания и кредитования корпоративных клиентов (микро, малых) и физических лиц                                                                                  |
| <b>Комитет по проблемным активам</b>              | Обеспечивает эффективную деятельность Банка по урегулированию проблемной задолженности                                                                                                                                       |
| <b>Комитет по закупкам</b>                        | Обеспечивает организацию и проведение процедур закупок, координацию работы по организации и осуществлению закупок товаров (работ, услуг) в Банке                                                                             |

## Ревизионная комиссия

В соответствии с Уставом Банка для осуществления внутреннего контроля за финансовой и хозяйственной деятельностью Банка годовым Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия в составе трех человек. Ревизионная комиссия избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров Банка.

Ревизионная комиссия дает оценку достоверности учетных и отчетных данных о финансовой и хозяйственной деятельности и их правильного отражения в бухгалтерской (финансовой) отчетности и иных документах.

### Состав Ревизионной комиссии, избранной Общим собранием акционеров 29.03.2018

**Ширяева Ольга Эдуардовна**

*Ведущий аудитор Управления внутреннего аудита ПАО Сбербанк*

**Гусев Илья Игоревич**

*Исполнительный директор Управления по работе с международными дочерними банками и розничным бизнесом Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк*

**Подольак Олег Николаевич**

*Директор Департамента внутреннего аудита ОАО «БПС-Сбербанк»<sup>2</sup>.*

### Состав Ревизионной комиссии, избранной Общим собранием акционеров 27.03.2019

**Ширяева Ольга Эдуардовна**

*Ведущий аудитор Управления внутреннего аудита ПАО Сбербанк*

**Гусев Илья Игоревич**

*Исполнительный директор Управления по работе с международными дочерними банками и розничным бизнесом Блока «Sberbank International» ПАО Сбербанк*

**Довнар Ирина Владимировна**

*Заместитель директора Департамента финансов Банка*

---

<sup>2</sup> с 19.11.2018 – Первый заместитель директора ЗАО «Сервис Деск».

## Развитие корпоративного управления

Развитие системы корпоративного управления в Банке осуществляется путем:

- совершенствования бизнес планирования, организации реализации бизнес-плана и контроля за его выполнением;
- оптимального распределения полномочий между органами управления и должностными лицами Банка, исключающего условия возникновения конфликта интересов, обеспечивающего достижение баланса интересов Банка и его акционеров, членов органов управления и других заинтересованных лиц;
- обеспечения соблюдения законодательства, Устава и локальных нормативных правовых актов Банка, а также принципов профессиональной этики;
- совершенствования системы управления рисками и капиталом, системы внутреннего контроля в Банке и банковском холдинге на консолидированной основе;
- организации эффективной системы вознаграждений и компенсаций в Банке, соответствующей риск-профилю и масштабам его деятельности и направленной на выполнение органами управления и работниками Банка всех действий, необходимых для реализации целей, стратегии и направлений развития Банка, чему призван способствовать Комитет по вознаграждениям Банка.

В целях развития и совершенствования корпоративного управления в Банке в 2019 году Наблюдательным советом по итогам работы Банка за 2018 год проведена ежегодная самооценка эффективности деятельности Наблюдательного совета, его членов, комитетов при нем, а также внутренняя оценка эффективности деятельности Правления. Итогами самооценки и оценки определены направления деятельности, которые получают дальнейшее развитие в 2019 году.

## Контакты и реквизиты

### Полное наименование

Открытое акционерное общество «БПС-Сбербанк»

### Сокращенное наименование

ОАО «БПС-Сбербанк»

**Юридический адрес:** 220005, г. Минск, бульвар имени Мулявина, 6

**Телефоны:** в стационарной и мобильных сетях:  
148  
5 148 148  
для международных звонков:  
+375 (29) 5 148 148

**Факс:** (+375 17) 210 03 42

**Телекс:** 252410AVAL BY

**Веб-сайт:** [www.bps-sberbank.by](http://www.bps-sberbank.by)

**E-mail:** [inbox@bps-sberbank.by](mailto:inbox@bps-sberbank.by)

**БИК:** BPSBBY2X

**S.W.I.F.T.:** BPSBBY2X

**ОКПО:** 00040583

**УНП:** 100219673

**ОКОНХ:** 96120