

УТВЕРЖДЕНО

Протокол Наблюдательного совета

ОАО «БПС-Сбербанк»

01.12.2017 №29

2020

Стратегический план развития
Открытого акционерного общества «БПС-Сбербанк»
(ОАО «БПС-Сбербанк»)



БПС-СБЕРБАНК

Оглавление

Анализ социально-экономического развития и денежно-кредитной сферы	4
Банковская система	6
Среднесрочный прогноз макроэкономической ситуации	7
Общая информация	9
Результаты исполнения действующей Стратегии	10
Миссия и ценности	12
Стратегические приоритеты и основные направления развития	14
Финансовые цели	16
Корпоративный бизнес	19
Розничный бизнес	25
Операционная функция	30
Управление рисками	31
Информационные технологии	33
Банковские технологии	34
Система обеспечения безопасности	35
Развитие региональной сети	36
Маркетинг и PR	37
Кадровая политика и персонал	38
Система управления. Организационная модель	41
Система управления реализацией Стратегии	42



Анализ рыночных условий



БПС-СБЕРБАНК

Анализ социально-экономического развития и денежно-кредитной сферы

На протяжении всего 2017 года экономика Беларуси постепенно выходила из двухлетней рецессии. Улучшение внешних условий, относительно сбалансированная ситуация на внутреннем рынке способствовали экономическому росту, восстановлению промышленного производства, положительной динамике во внешней торговле.

ВВП. Экономический рост носил восстановительный характер. За январь-ноябрь реальный ВВП вырос на 2,2%.

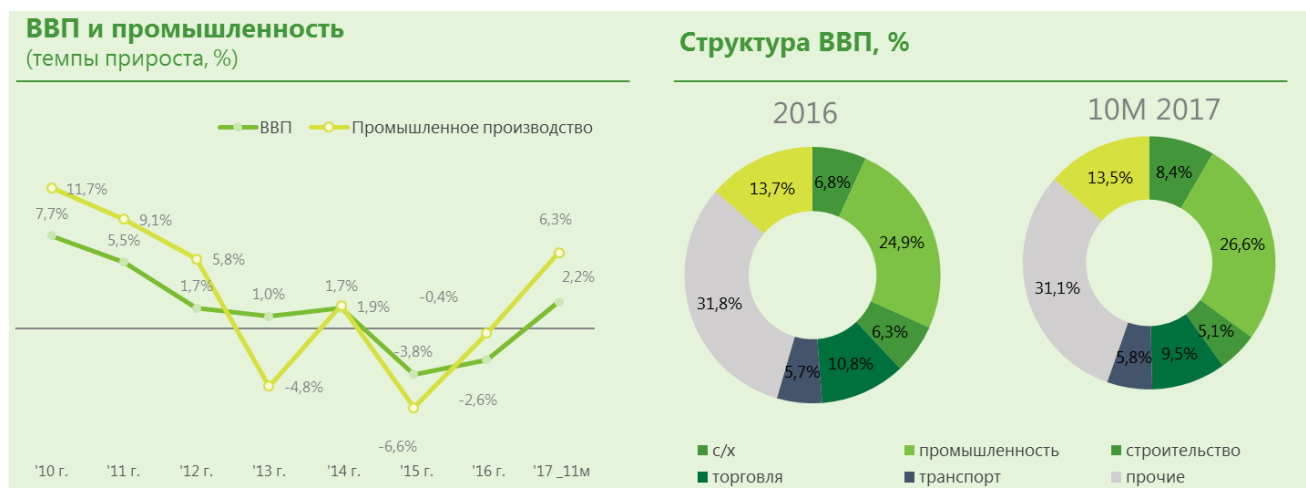
Промышленность. Объем промышленного производства за январь-ноябрь вырос на 6,3%. Во всех отраслях обрабатывающей промышленности (за исключением нефтепереработки и производства транспортных средств) объем промышленного производства достиг или превысил уровень аналогичного периода прошлого года.

Рост внешнего спроса и объемов производства привел к некоторому улучшению финансового состояния предприятий республики.

Уровень доходов населения. Рост реальной заработной платы (на 4,3% за 10 мес.) на фоне низкого уровня инфляции привел к положительной динамике реальных располагаемых доходов населения (+0,9% за январь-октябрь).

Внешняя торговля. По итогам января-октября 2017 года сальдо внешней торговли товарами и услугами сложилось на положительном уровне и составило USD 0,6 млрд (1,3% ВВП).

Улучшение сальдо в основном связано с более высоким ростом цен экспорта (+15,1%) по сравнению с импортом (+8,7%).



Золотовалютные резервы (ЗВР) на 01.12.2017 составили USD 7 414 млн, увеличившись с начала года на USD 2 487 млн или 50,5%. В условиях погашения внешнего госдолга увеличению резервов способствовало размещение евробондов, привлечение траншей стабилизационного кредита ЕФСР, а также чистое предложение валюты на внутреннем рынке.

Государственные финансы, внешний долг. По итогам 10-ти месяцев профицит бюджета сектора государственного управления составил BYN 4,6 млрд или 5,3% ВВП.

Внешний госдолг по состоянию на 1 ноября составил USD 16,6 млрд, увеличившись с начала года на USD 2,9 млрд.

Ситуация на валютном рынке. В условиях сокращения доходов, население использовало сбережения с целью поддержания уровня потребления. За январь-ноябрь чистое предложение валюты со стороны населения составило USD 1,8 млрд.

Избыток предложения на внутреннем валютном рынке способствовал относительной стабильности обменного курса.

Инфляция. Сжатие внутреннего спроса и жесткая монетарная политика регулятора стали основными факторами замедления инфляционных процессов. В ноябре прирост цен с начала года составил 4,4%. В годовом выражении инфляция замедлилась до 4,9% против 11,4% годом ранее. При этом дважды – в июле и августе – была зафиксирована дефляция.

Денежно-кредитная политика. Основной целью денежно-кредитной политики регулятора в 2017 году выступало последовательное снижение уровня инфляции как одного из ключевых факторов макроэкономической стабильности и основы для экономического роста.

В условиях низкого спроса на кредиты и замедления инфляции в 2017 году регулятор продолжал проведение политики снижения ставок.



Банковская система

Тенденции в макроэкономике во многом определяли динамику развития финансового сектора.

Несмотря на относительную стабильность курса белорусского рубля и положительную динамику экономики, развитие банковского сектора характеризовалось низкими темпами, в первую очередь, ввиду сохранения финансовой неустойчивости предприятий.

Активы банковской системы за январь-октябрь 2017 года снизились на 0,2% и составили BYN 64,3 млн.

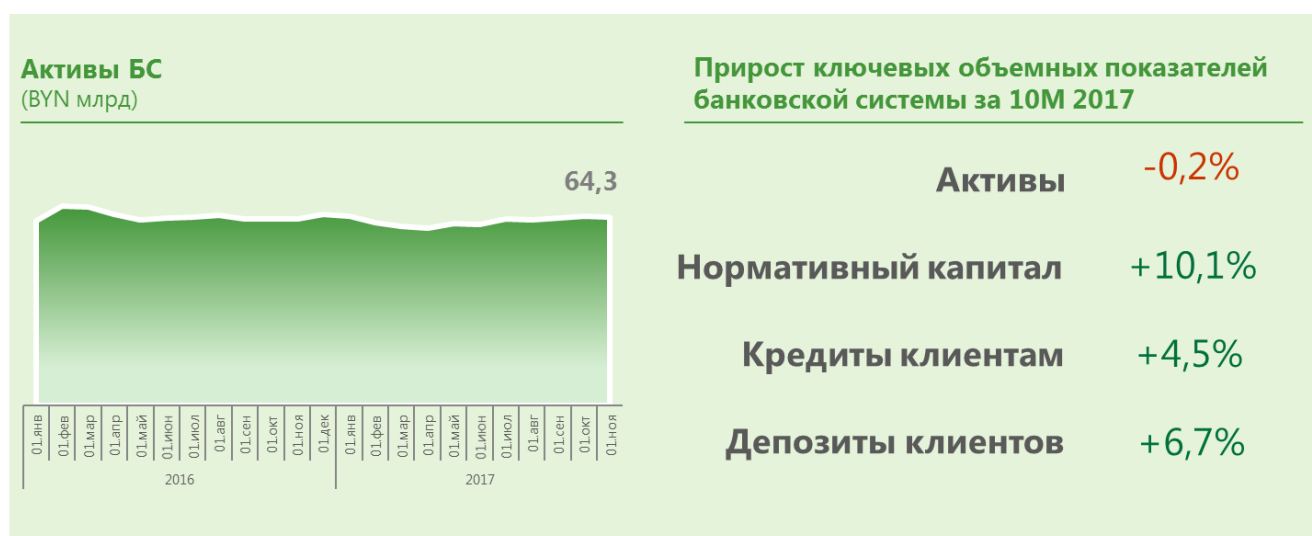
Основная доля активов системы по-прежнему сконцентрирована в государственных банках (2016: 65%, 10М2017: 66%).

Задолженность по кредитам достигла BYN 37,5 млрд. Невысокий темп прироста с начала года (+4,5%) обусловлен сохранением объемов корпоративного кредитования на уровне начала года (+1% с н.г. до BYN 29 млрд) ввиду снижения банками аппетита к риску.

Основным драйвером роста кредитования в банковском секторе в 2017 году являются кредиты физическим лицам.

В системе сохраняется высокий уровень запаса капитала – уровень достаточности нормативного капитала банковского сектора составляет 19,1%. Основным источником наращивания капитала в банковском секторе является прибыль, заработанная банками.

За 10 месяцев 2017 года прибыль банковского сектора составила BYN 727,8 млн и увеличилась на 18% к соответствующему периоду прошлого года.



Среднесрочный прогноз макроэкономической ситуации

Прогноз развития макроэкономической ситуации в Республике Беларусь на среднесрочную перспективу основывается на предположении отсутствия значительных внешних шоков и проведения относительно сбалансированной внутренней макроэкономической политики.

Прогнозируется, что в 2018-2020 гг. мировая и российская экономики будут характеризоваться положительными темпами роста (порядка 1,8-2% ежегодно). Мировые цены на энергоносители и основные статьи белорусского экспорта (калийные удобрения, нефтепродукты, черные металлы, продукты питания) будут стабильны, что обеспечит положительную динамику экспорта и устойчивость платежного баланса.

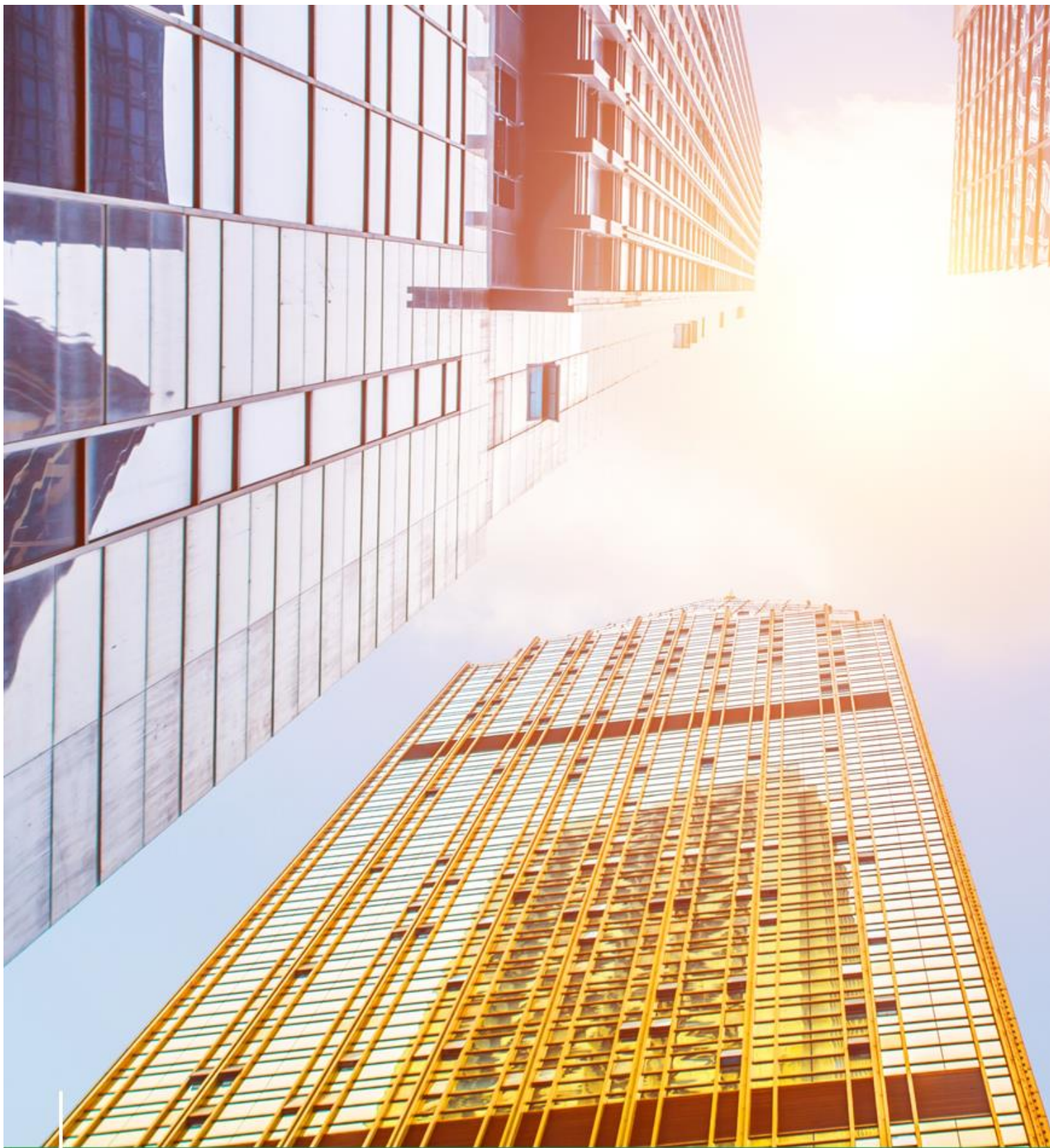
Благоприятные внешние условия станут предпосылками для роста экономики: динамика реального ВВП в 2018-2020 гг. будет иметь положительную траекторию.

Учитывая продолжение приверженности НБРБ политике таргетирования прироста цен как основного ориентира денежно-кредитной политики, прогнозируется, что в Беларуси сохранятся низкие темпы инфляции.

Курс белорусского рубля будет оставаться относительно стабильным, основным фактором волатильности будут выступать изменения курсов валют в странах-основных торговых партнерах, прежде всего, в Российской Федерации.

Основными рисками в области макроэкономических факторов в 2018-2020 гг. будут выступать:

- возможности и источники погашения внешних государственных займов;
- медленное восстановление экономик стран-основных торговых партнеров (в первую очередь, Российской Федерации);
- неблагоприятная ценовая динамика на мировых товарных рынках;
- баланс между ростом реальной заработной платы и производительности труда с точки зрения административного повышения заработных плат.



Банк сегодня



БПС-СБЕРБАНК

Общая информация

Сайт <http://www.bps-sberbank.by>

Полное наименование

→ Открытое акционерное общество «БПС-Сбербанк»

Сокращенное наименование

→ ОАО «БПС-Сбербанк»

Основной акционер

→ ПАО Сбербанк

Юридический адрес

→ Республика Беларусь, 220005, г. Минск, бул. Мулявина, 6

Лицензии

- Лицензия Национального банка Республики Беларусь на осуществление банковской деятельности
- Специальное разрешение (лицензия) Министерства финансов Республики Беларусь на право осуществления профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам
- Специальное разрешение (лицензия) Оперативно-аналитического центра при Президенте Республики Беларусь на право осуществления деятельности по технической защите информации, в том числе криптографическими методами, включая применение электронной цифровой подписи

Кредитные рейтинги

→ Fitch B-, максимально возможный, исходя из рейтинга Республики Беларусь

Членство и участие Банка

- Ассоциация белорусских банков
- Белорусская Ассоциация участников рынка ценных бумаг
- Московская межбанковская валютная биржа – секция валютного рынка
- Белорусская валютно-фондовая биржа: секции валютного, фондового, срочного рынка
- Сообщество всемирной межбанковской финансовой телекоммуникации S.W.I.F.T
- Автоматизированная система межбанковских расчетов в системе BISS
- Международная платежная система MasterCard Worldwide
- Международная платежная система Visa International
- Национальная платежная система БелКарт
- Международная платежная система American Express
- American Express Travel Related Services Company

Результаты исполнения действующей Стратегии

В целом банк исполняет установленные стратегические ориентиры, отдавая приоритет повышению устойчивости бизнеса.

Основной фокус внимания направлен на снижение концентрации рисков. Ожидается выполнение целей в части качества портфеля и стоимости риска.

Банк существенно укрепил позиции в розничном сегменте и вышел на второе место по объему кредитов, предоставленных населению.

Работа с качеством портфеля и проведение взвешенной риск-политики обеспечило соблюдение всех регуляторных требований. Достаточность капитала обеспечена на уровне значительно выше плана.

Работая с операционной эффективностью, банк проводил работу по оптимизации издержек. В результате ожидается снижение к плану операционных расходов. Банк обеспечивает уровень CIR ниже 50% и является лидером среди банков с иностранным капиталом по показателю.

Учитывая активности по оптимизации ожидается, что прибыль в расчете на 1 работника и одну точку продаж ожидается превышение плана.

В развитие передовых технологий, цифровых каналов и партнёрств банк внедрил виртуальную карту и первым в РБ и Группе Сбербанк стал работать с сервисом Samsung Pay.





Миссия и ценности



БПС-СБЕРБАНК

Миссия и ценности

БПС-Сбербанк, развиваясь в рамках Группы Сбербанк, разделяет общую философию и продолжает транслировать миссию Группы в Беларуси.

Наша миссия определяет смысл деятельности банка и направляет нас на новые свершения. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели остаются основными приоритетами в процессе нашей ежедневной работы.

“Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты”

Мы продолжаем смотреть в будущее, не снижая амбиций. Цель наших устремлений – стать одной из лучших финансовых компаний мира в составе Группы Сбербанк.

Мы верим, что основное богатство банка – наша команда. Помогая реализовывать личные и профессиональные цели каждого сотрудника, мы достигаем внутрикорпоративной гармонии. Наши сотрудники – единомышленники, сплоченные идеологией и общей системой ценностей.

Наша миссия и принципы работы остаются крепким фундаментом для наших ценностей, которые являются органичным продолжением ценностей Группы.

Я – ЛИДЕР

Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас.
Мы делаем лучшее, на что мы способны.

Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение.
Мы честны друг с другом и нашими клиентами.

МЫ – КОМАНДА

Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат.

Мы открыты и доверяем своим коллегам.

Мы относимся друг к другу с уважением.

Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

ВСЕ – ДЛЯ КЛИЕНТА

Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.

Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением.

Мы превосходим ожидания наших клиентов.



Основные цели и задачи



БПС-СБЕРБАНК

Стратегические приоритеты и основные направления развития

В центре нашего внимания находится 3 стратегических приоритета:



1. Лучший клиентский опыт

Модель бизнеса банка клиентоцентричная, и вся наша деятельность направлена, в первую очередь, на создание качественно нового и уникального опыта для наших клиентов. Мы являемся для наших клиентов надежным партнером, предлагаем лучшие финансовые продукты и сервисы.

В основу создания лучшего клиентского опыта мы закладываем непрерывное развитие современных и удобных каналов, а также строительство соответствующей экосистемы для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов.

2. Технологическое лидерство

Для формирования комфортной среды для клиента, передовой системы поддержки и аналитики мы продолжим укрепление и развитие ИТ-компетенций с учетом потенциала действующих ИТ-компаний.

Приоритетом для нас остается надежность и эффективность работы банка,

обеспечение безопасности для клиента.

Использование технологий будет способствовать персонализации обслуживания и позволит получить знания об используемых клиентом продуктах, определить его текущие и будущие потребности.

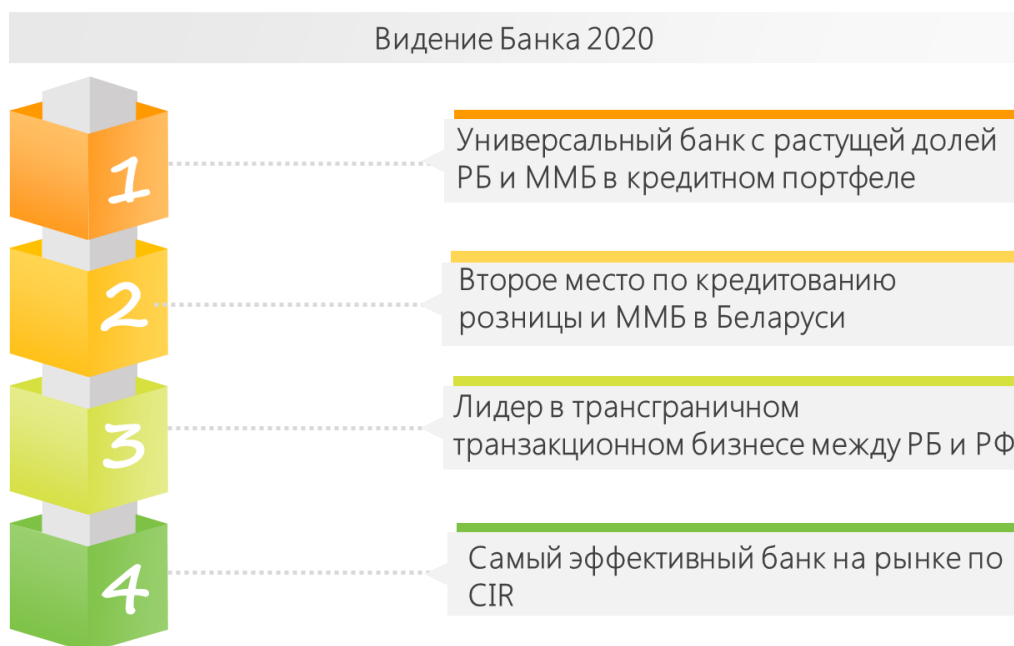
При организации каналов взаимодействия с клиентами, для учета информации, аналитики и отчетности будут применяться только самые современные технологии, в том числе для позиционирования банка на рынке как инновационной компании, управляемой с помощью данных и алгоритмов.

3. Люди нового качества в эффективных командах

Банк рассматривает развитие потенциала команды в качестве базового условия выполнения амбициозных стратегических целей и задач.

HR-политика будет направлена на развитие системы мотивации и обучения сотрудников, развитие навыков и компетенций существующих сотрудников. Для этого как в рамках общей групповой работы по развитию кадрового потенциала, так и внутри банка мы будем формировать подход к управлению персоналом «команды вместо иерархии», а также совершенствовать HR-процессы.

Концентрация на всех трех стратегических приоритетах с учетом усиления фокуса на отдельных клиентских сегментах, работы с проблемными активами, диджитализации сервисов, повышения операционной эффективности приведет к формированию банка как передовой и эффективной финансовой компании с устойчивым потоком доходов.



Финансовые цели

Перспективы развития рынка финансовых услуг, ужесточение требований регулятора Республики Беларусь и рост конкуренции на основных сегментах требуют формирования сдержанной стратегии в части динамики объемных показателей при условии роста в предстоящем периоде исключительно за счет собственных источников для обеспечения выхода бизнеса на новый качественный уровень развития.

Достижение ключевых финансовых целей Стратегии предусматривает реализацию активностей по трем направлениям:

1. Снижение уровня рисков

Снижение уровня рисков и достижение баланса риск-аппетита и доходности бизнеса является приоритетной задачей для банка.

Одним из важных направлений работы для банка будет работа с проблемными активами.

Для снижения уровня риск-аппетита и выстраивания оптимальной системы управления рисками предусмотрена интеграция риск-функции в систему принятия решений.

2. Обеспечение устойчивости бизнеса

В предстоящем периоде банк будет ориентироваться на органический рост бизнеса. В развитии бизнеса мы отдаем приоритет эффективности бизнеса над его объемами.

Банк будет работать над снижением валютной и клиентской концентрации активов с целью повышения устойчивости бизнеса к внешним угрозам и шокам.

Ключевой задачей для нас является повышение устойчивости бизнес-модели и обеспечение выполнения как внутригрупповых, так и регуляторных требований к достаточности капитала.

3. Рост эффективности и доходности

Запланированные преобразования бизнес-модели банка направлены, в первую очередь, на повышение устойчивости потока доходов. Рост комиссионных доходов и увеличение их доли в операционном доходе позволит снизить волатильность финансового результата и сивелирует негативный эффект от давления на процентную маржу.

Приоритет в развитии бизнеса мы отдаем эффективности. Поэтому существенное увеличение объемов кредитного портфеля мы планируем в розничном бизнесе, оптимизируя при этом эффективность корпоративного кредитного портфеля.

Одним из факторов роста эффективности банка будет повышение производительности бизнеса. Операционный доход до резервов на 1 сотрудника увеличится на 42%.

Наряду с повышением устойчивости и наращиванием доходной массы, банк продолжит работу по оптимизации операционных расходов. Результатом станет снижение CIR до уровня 31,2%.



Корпоративный бизнес



БПС-СБЕРБАНК

Корпоративный бизнес

Банк традиционно имеет сильные позиции в корпоративном бизнесе, которые обусловлены важным конкурентным преимуществом – мощной клиентской базой, представленной крупнейшими государственными и частными предприятиями всех отраслей. 12% корпоративных клиентов рынка Республики Беларусь обслуживаются в банке.

Конкурентная среда и описание рынка

Одной из ключевых тенденций предстоящего периода будет усиление конкуренции в корпоративном сегменте. Сокращение рынка, снижение числа «качественных» заемщиков в стране, стремление банков к диверсификации портфеля за счет высокомаржинальных сегментов приведет к усилению борьбы за клиента на всех сегментах корпоративного рынка, при этом наиболее приоритетными для финансовых организаций являются частные предприятия, эффективные государственные компании и клиенты сегмента ММБ.

В этих условиях банк будет использовать потенциал уже имеющихся конкурентных преимуществ, уделяя при этом внимание развитию и созданию уникального клиентского опыта для белорусского рынка.

Мы ожидаем усиления конкуренции со стороны банков с российским капиталом. Этому будет способствовать финансовая и техническая поддержка материнских структур, а также интеграция в масштабные страновые проекты с учетом перспективы укрепления долгосрочных партнерских отношений с госорганами Республики Беларусь.

Текущий этап развития

Основу сотрудничества с корпоративными клиентами составляют крупнейшие и крупные предприятия.



Фокусы развития

Мы планируем акцентировать свои усилия на увеличении непроцентного дохода для повышения устойчивости финансового результата и обеспечении покрытия ОРЕХ от корпоративного бизнеса непроцентным доходом.

Для этого в целевой бизнес-модели мы стремимся:

1. Стать лучшим цифровым банком страны для корпоративных клиентов
2. Активно развивать транзакционный бизнес
3. Расширить бизнес с российскими компаниями и экспортерами
4. Акцентировать свою деятельность на работе с клиентами малого и микро-сегмента
5. Драйвер роста комиссионного дохода – расчетно-кассовое обслуживание и валютно-обменные операции



Платежи

- Новая система расчетов в валюте в рамках Группы
- Валютный контроль онлайн



Удобство

- Дистанционное бронирование счета
- Платежи с использованием карт
- Лучший Интернет-клиент



Хранение

- Депозиты онлайн
- Мультивалютность



Социализация

- Новые партнеры
- Программы лояльности



Индивидуальность

- Индивидуальное продуктивное предложение
- Клиентско-продуктовые команды



Управление

- Консолидация денежных средств
- Управление доступами и лимитами

Крупнейший бизнес

Одним из ключевых факторов, влияющих на выбор обслуживающего банка, является стоимость и объемы кредитования. Перечень банков на территории Республики Беларусь, которые могут обеспечить полные потребности данного сегмента в кредитовании, ограничен.

К преимуществам крупнейшего бизнеса относятся наличие компетенций и возможность быстрого наращивания портфеля при минимальном CIR среди всех бизнес-линеек банка.

Крупный и средний бизнес

Крупные клиенты достаточно требовательны с точки зрения банковских процессов и оперативности принятия решений, уровня технологичности (развитие дистанционных каналов, сроки исполнения платежей и пр.).

Стратегия работы с данными клиентами – удержание в сегменте, замещение и оздоровление портфеля выбывающих крупных «старых» и проблемных сделок.

Мы делаем ставку на развитие среднего бизнеса в прогнозируемом периоде.

Важной составляющей наших действий в данном сегменте будет планируемая централизация клиентского и кредитного обслуживания в шести основных точках. Фокус продаж – некредитные продукты.

Малый и микро- бизнес

В данном сегменте емкость рынка наиболее глубока. Данная категория клиентов характеризуется наиболее высоким уровнем маржинальности.

В части продуктов размещения сегмент требует упрощенных процедур кредитования с минимальными сроками рассмотрения и понятными требованиями к пакету документов, при этом клиенты менее чувствительны к стоимости.

Основным драйвером выполнения финансовых показателей стратегии в малом и микро- бизнесе является рост активных клиентов.

Развитие транзакционного бизнеса

Целевой ориентир для транзакционного бизнеса – малый и микро- бизнес. Наша задача – удержать существующих клиентов, укрепить с ними взаимоотношения, что позволит максимально использовать потенциал существующей клиентской базы.

Планы: создать возможности для новых клиентов просто, быстро и удобно использовать систему дистанционного банковского обслуживания для открытия счетов, валютно-обменных операций, расчетов, привлечения и размещения средств и других.

В рамках совершенствования продуктового ряда предусмотрено совершенствование существующих продуктов по следующим направлениям:

→ Открытие счетов и расчеты:

- разработка пакетного калькулятора;

- продажа сервиса «Онлайн-информирование о зачислении денежных средств»;
- внедрение нового сервиса сделок форвард/СВОП;
- проведение акции «Приведи друга!».

→ Привлечение средств:

Мы ставим перед собой задачу разработать и внедрить новую простую и понятную линейку депозитов для корпоративных клиентов, реализовать возможность заключения всех депозитов онлайн.

Для формирования комфортной среды для клиента и формирования эффективной системы поддержки бизнес-процессов необходимо использование передовых технологий.

Дальнейшая реализация проектов по развитию и совершенствованию ДБО юридических лиц позволит выполнить задачу «Лучший ДБО среди банков Республики Беларусь».

Предусматривается реализация следующих инициатив и задач:

- платформа ДБО гибкая и масштабируемая;
- единый интерфейс взаимодействия с клиентом;
- все клиенты сегмента «Малый и микро» переведены на Интернет-Клиент;
- возможности систем Интернет-Клиент доработаны до уровня лучших практик;
- доработка возможностей «Мобильного банкинга»;
- реализация возможности подписания документов с использованием технологии SimID;
- реализация возможности пересылки юридически значимых документов E-invoicing.

Развитие международного бизнеса

В 2018-2020 годах банк продолжит активную деятельность в сфере международного бизнеса.

Одним из конкурентных преимуществ банка должно стать развитие недавно внедренных продуктов торгового финансирования, таких как дисконтирование экспортных аккредитивов. Дополнительно будет проработана схема по дисконтированию аккредитивов для клиентов-продавцов, работающих на внутреннем рынке Республики Беларусь.

Для наращивания необходимых объемов бизнеса продолжится поиск

новых клиентов, ведущих активную внешнеторговую деятельность и нуждающихся в инструментах торгового финансирования.

Указанные мероприятия позволят оказывать клиентам-экспортерам поддержку в развитии бизнеса, а также получать комиссионный доход без риска на корпоративных клиентов.

Взаимодействие с Группой

Лозунг банка в рамках трансграничного финансирования: «Через БПС-Сбербанк любой клиент получает доступ к практически неограниченным возможностям Группы по всему миру». Планируется продолжить практику максимального использования потенциала и поддержки материнского банка, а также банков Группы.

Основное направление развития – реализация новых трансграничных проектов не только с поддержкой ПАО Сбербанк, но и напрямую между дочерними банками в рамках взаимных лимитов, установленных друг на друга дочерними банками в рамках Группы Сбербанк.

Еще одним важным направлением является развитие трансграничных расчетов в национальных валютах стран присутствия Группы Сбербанк, в первую очередь, популяризация среди клиентов банка расчетов между Республикой Беларусь и Российской Федерацией в национальных валютах двух стран.

Участие банка в составе Группы Сбербанк в реализации значимых республиканских проектов

Группа Сбербанк является одним из крупнейших инвесторов в экономику страны и в предстоящем периоде планирует сохранить этот статус.

Приоритетными направлениями сотрудничества с госсектором является не только сохранение объемов финансирования, но и развитие передовых банковских технологий. Развитию торгово-экономических отношений в рамках интеграционных процессов (ЕврАзЭС) будет способствовать реализация масштабных задач в рамках развития трансграничного и транзакционного бизнеса.



Розничный бизнес



БПС-СБЕРБАНК

Розничный бизнес

В предстоящем периоде банк будет ориентироваться на органический рост бизнеса в розничном сегменте.

В развитии бизнеса мы определяем приоритет эффективности бизнеса над его объемами. Одним из факторов роста эффективности розничного бизнеса будет дальнейший рост производительности, повышение устойчивости потока доходов, а также усиление рыночных позиций.

Конкурентная среда и описание рынка

Банк значительно укрепил свои позиции на рынке Республики Беларусь:

→ по доле кредитов (без учета льготного кредитования) банк занимает 2 место

→ эмиссии карт – 2 место, в том числе по высокоуровневым картам – 3 место;

→ по доле депозитов – 4 место.

Основные конкуренты – системообразующие банки и динамично развивающиеся средние банки, при этом уровень лояльности клиентов банка находится на достаточно высоком уровне.

Фокусы развития

Мы стремимся стать Лучшим Розничным Банком на рынке, предлагающим клиентам: лучшие продукты по разумным ценам, удобный и дружелюбный сервис там и тогда, где и когда клиенту нужно, ценящим отношения и превосходящим ожидания, обеспечивающим стабильную прибыль акционеру.

Накапливая историю взаимодействия и исследуя рынок, а также расширяя возможности по анализу информации, банк будет выстраивать поведенческие модели и предлагать персонализированные предложения своим клиентам.

Для кастомизации предложений и управления взаимоотношениями планируется постоянное развитие системы CRM, внедрение инструментов Big Data.

Для наиболее точного определения клиентских потребностей и потенциальных предпочтений розничный блок построит систему клиентской аналитики на основании данных из учетных и транзакционных систем, истории взаимодействия с клиентами, а также доступных внешних данных.

За счет развития технологий продаж планируется обеспечить высокий уровень кросс-продаж и расширение отношений с действующими клиентами.

В 2017 году основным каналом продаж является канал ВСП. В дальнейшем планируется миграция продаж в альтернативные каналы не менее 50%.

Виртуальный зарплатный проект

Мы планируем привлечь 40% новых зарплатных клиентов за счет усовершенствования комплексного продукта «Лучший зарплатный проект». Лучшее предложение для предприятия на рынке:

→ низкая ставка за зачисление при заключении договора и оформлении виртуальной карты сотрудникам предприятий;

→ удобство и скорость подключения – договор заключается в течение одного дня дистанционно через BS-Client.

Лучшее предложение для собственника бизнеса, руководителей и топ-менеджеров предприятия, сотрудников предприятия:

→ бесплатное подключение и пользование системами Сбербанк Онлайн;

→ бесплатное оформление виртуальной карты для расчетов;

→ свобода выбора в заказе платежной карты.

Лучший Digital-банк

В рамках развития цифрового бизнеса банка и совершенствования продуктовой линейки запланирован ряд инициатив, которые позволят выйти на лидерские позиции по уровню цифровых услуг на белорусском рынке.

Построение эффективной транзакционной платформы

Драйверами развития розничного транзакционного бизнеса в 2018-2020 годах будут:

→ расширение спектра транзакционных операций, доступных в режиме 24/7;

→ внедрение низкочастотных моделей обслуживания клиентов (банкоматы с функцией Cash Recycling, СБОЛ и т.п.);

→ расширение функционала устройств самообслуживания;

→ внедрение новых сервисов по эквайрингу (QR-эквайринг);

→ расширение количества диапазонов курсов обмена валют;

→ индивидуальное курсообразование с учетом типов продуктов;

➔ миграция переводов в удаленные каналы обслуживания (СБОЛ, платежно-справочные терминалы).

**Фокус
транзакционного
бизнеса –
управление
эффективностью**



Инновационный КЦ

Огромный поток информации, изменение привычных способов коммуникации и повышение мобильности людей требуют соответствующих изменений в каналах обслуживания.

Для развития сервиса, повышения удобства и скорости получения информации клиентами в Контакт-центре продолжится развитие всех каналов коммуникации с акцентом на развитии голосовых сервисов на IVR, расширении возможностей чат-бота и внедрении голосовой биометрии.

Помимо оптимизации и автоматизации обслуживания входящих обращений клиентов продолжится развитие Контакт-центра как канала привлечения клиентов и дистанционных продаж за счет эффективных технологий, увеличения исходящего трафика и организации дистанционного оформления банковских продуктов и услуг.

При этом лояльность клиентов как ключевой фактор конкурентоспособности будет в фокусе внимания Контакт-центра и будет подлежать ещё более глубокому и всестороннему анализу и оперативному управлению.

Синергия с Группой

Миграция розничного бизнеса в цифровую среду будет происходить в синергии с Группой Сбербанк: стратегией предполагается реализация ряда

совместных инициатив, в том числе:

- развитие Международного процессингового центра ПАО Сбербанк (МПЦ), миграция инфраструктуры на МПЦ;
- запуск цифровых карт и кошельков;
- развитие транспортного проекта;
- развитие трансграничных переводов в рамках Группы.

Фокус на лидерство в области уровня сервиса

В рамках клиентоцентричной модели ведения бизнеса предусмотрено внедрение современных инструментов управления качеством сервиса, создание лучшего клиентского опыта, повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов, повышение финансовой грамотности различных категорий населения, обеспечение максимальной вовлеченности работников банка в процессы повышения уровня предоставляемого сервиса.



Направления поддержки



БПС-СБЕРБАНК

Операционная функция

Операционный офис «Центрально-Европейский»

Операционная деятельность сосредоточена в Операционном офисе "Центрально-Европейский".

Внимание в развитии операционной функции на ближайшую перспективу сосредоточено на внедрении передовых IT-технологий и решении следующих ключевых задач:

- максимальная автоматизация обеспечиваемой функции, а также внедрение роботизированной автоматизации процессов;
- повышение уровня STP;
- развитие технологии безбумажного офиса на базе системы хранения электронных документов и электронного взаимодействия в работе с государственными органами;
- повышение производительности труда;
- сокращение затрат за счет оптимизации численности;
- разработка методов по управлению пиковыми нагрузками;
- применение best practices;
- использование и совершенствование групповых стандартов риск-менеджмента, повышение уровня системы риск-культуры;
- обеспечение операционной поддержки бизнесу в полном объеме.

Работа с ценностями

Основной целью развития направления является минимизация затрат на обслуживание налично-денежного оборота банка и вывод кассовых операций в Digital.

Вектор стратегического развития кассово-инкассаторских услуг направлен на выстраивание максимально эффективной и результативной работы, как для удовлетворения потребностей клиентов, так и Группы.

Функция кассово-инкассаторского направления выделена банком в самостоятельный бизнес. Банк не осуществляет перевозку и инкассацию наличных денежных средств, платежных инструкций, драгоценных металлов, драгоценных камней и иных ценностей.

Управление рисками

Ключевая цель Блока Риски – создание системы управления рисками, направленной на достижение сбалансированности риска и доходности

Ключевая задача Блока Риски – оптимизация рискованных активов: снижение уровня NPL 90+ и концентрации портфеля, поддержание необходимого уровня резервирования в соответствии с качеством кредитного портфеля

Приоритеты Блока Риски:

1. развитие интеграции системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования;
2. автоматизация бизнес-процессов в рамках компетенции Блока Риски;
3. развитие риск-культуры.

Анализ текущего состояния системы управления рисками

В банке применяется системный подход к управлению рисками на основе единых стандартов организации процессов риск-менеджмента, разработанных в соответствии с требованиями Национального банка Республики Беларусь, ПАО Сбербанк, а также рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору.

Созданная в банке система управления рисками интегрирована в систему корпоративного управления и направлена на достижение основных целей и задач, соответствующих приоритетам банка.

Система управления рисками соответствует целям и стратегии развития банка, его риск-профилю.

Банк обеспечивает достаточность своего капитала на уровне, соответствующем требованиям Национального банка Республики Беларусь в отношении кредитных, рыночных и операционных рисков.

По основным существенным видам риска в банке создана и продолжает совершенствоваться система управления рисками, включающая процедуры идентификации, количественной оценки, мониторинга, ограничения и контроля, в том числе в рамках реализации задач проекта «Внедрение системы интегрированного управления рисками Группы Сбербанк, основанного на принципах Базельского соглашения».

Описание действующей системы управления рисками

Система управления рисками банка является частью общей системы управления рисками Группы Сбербанк и направлена на обеспечение устойчивого развития банка в рамках реализации стратегии развития, утвержденной Наблюдательным советом.

Система управления рисками банка основывается на требованиях Национального банка Республики Беларусь, Устава банка с учетом стандартов, рекомендуемых Группой Сбербанк и Базельским комитетом по банковскому надзору.

Основными целями и задачами системы управления рисками являются:

- обеспечение/поддержание приемлемого уровня рисков;
- обеспечение достаточности капитала для покрытия существенных рисков;
- выявление, оценка, агрегирование существенных рисков банка и контроль за их уровнем;
- обеспечение эффективного распределения ресурсов для оптимизации соотношения риска / доходности.

Основными элементами системы управления рисками банка являются организационная структура и процедуры управления рисками: идентификация и оценка рисков, мониторинг, ограничение и контроль.

Развитие системы управления рисками

В предстоящей перспективе продолжится реализация проектов, направленных на совершенствование системы управления рисками банка. В качестве задач по развитию системы управления корпоративными и розничными кредитными рисками предусмотрено дальнейшее совершенствование расчетных риск-метрик по продуктам и в целом по портфелю.

В качестве одной из ключевых целей на предстоящий период банк видит интеграцию системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования.

Крайне важным является дальнейшее развитие риск-культуры в банке. Все описанные активности позволят выстроить эффективную систему управления рисками, интегрированную в систему принятия решений, которая обеспечит достижение целевых значений риск-метрик и сбалансированности риска и доходности.

Информационные технологии

Успешное развитие информационных технологий является одним из ключевых факторов развития банка.

Целью развития блока Банковские технологии и сервисы является обеспечение лидирующих позиций по технологичности на локальном рынке с учетом потенциала и концентрации компетенций в дочерней ИТ-компании.

Развитие информационных технологий для реализации преобразования бизнес-модели банка является одной из наиболее важных стратегических задач до 2020 года.

Интеграция банка в состав Группы Сбербанк, методологическая и технологическая поддержка материнского банка выступили поддерживающими факторами в развитии информационных систем и построении ИТ-ландшафта банка.

С учетом имеющихся технологических заделов и достигнутых результатов основной упор в дорожной карте трансформации ИТ-инфраструктуры будет сделан на поддержку проектов с ИТ-составляющей по таким направлениям, как международный процессинг, лучший Digital, отчетность, системы принятия решений, а также на своевременную реализацию проектов, инициированных регулятором. При этом все вновь внедряемые системы будут соответствовать групповым стандартам и требованиям к построению целевой архитектуры дочерних банков в СНГ.

Развитие потенциала дочерней компании Сервис Деск

Особый статус в стратегии ИТ-блока имеет развитие и использование потенциала дочерней компании ЗАО «Сервис Деск».

В рамках данного направления предусмотрен поэтапный процесс преобразований компании. На первом этапе преобразований была реализована концентрация имеющихся ИТ-компетенций в компании. В результате компетенции по разработке и сопровождению банковского ПО были переведены из ООО «Сбербанк-Технологии» (Минск) в ЗАО «Сервис Деск».

Планируемые действия по укреплению и развитию ИТ-компетенций позволят сформировать полноценные решения, в том числе «экспортные», и расширить потенциал возможных партнерств.

Банковские технологии

Формируя единый центр управления изменениями, банк продолжает совершенствование ключевых ее элементов, включая систему управления проектами, процессами и применение инструментов Производственной Системы Сбербанка (далее – ПСС).

Приоритетами развития **системы управления проектами** являются:

- мониторинг и аудит долгосрочных стратегических проектов банка;
- совершенствование инструментов управления Портфелем проектов;
- усиление взаимодействия и синергии в рамках проектной деятельности на уровне Группы Сбербанк в части реализации Групповых проектов;
- развитие проектных компетенций работников банка, в том числе в части использования гибких методологий Agile;
- совершенствование подходов к планированию и бюджетированию проектов через механизм реализации предпроектов.

Приоритетами развития **инновационной деятельности** являются:

- развитие механизмов работы с инициативными предложениями работников банка с использованием инструментов Блока Банковские технологии и сервисы (проекты, процессы, ПСС);
- приоритезация работы с IT-инициативами: фокус на цифровые продукты и сервисы, применение искусственного интеллекта и технологий, построенных на принципах нейросети, а также инициативы, связанные с требованиями регулятора;
- развитие корпоративной социальной сети: открытие профессиональных сообществ, создание и развитие баз лучших знаний и практик, работа с инициативами работников.

Ключевыми векторами развития **Системы управления процессами и ПСС** будут:

- построение архитектуры процессов, системы мониторинга и анализа процессов на основе ключевых показателей процессов;
- развитие компетенций сотрудников по процессному управлению и применению инструментов ПСС;
- оптимизация процессов через реализацию ПСС-проектов, наставничество в проектах «Зеленых поясов»;
- развитие системы исследований «Голос внутреннего клиента».

Система обеспечения безопасности

Информационная безопасность и противодействие кибермошенничеству

Учитывая рост количества транзакций в удаленных каналах и реализацию активностей в рамках развития Digital, критически важными становятся вопросы безопасности.

Банк уделяет особое внимание совершенствованию систем обеспечения безопасности в сегменте защиты средств клиентов от противоправных посягательств, совершаемых с использованием банковских карт, терминального оборудования и других средств электронного бизнеса. Одним из основных направлений деятельности является также противодействие посягательствам отдельных лиц и криминальных структур на денежные средства банка.

Анализ действующих механизмов защиты от подобных негативных явлений показывает, что процедуры по обеспечению безопасности интегрированы в качестве этапов в различные бизнес-процессы.

В целях реализации эффективных мер защиты от противоправных посягательств на денежные средства банка и клиентов в предстоящем периоде планируется:

1. Совершенствование системы защиты банка и клиентов от киберугроз на основе внедренного процесса «Противодействие внешнему и внутреннему мошенничеству» в соответствии с передовыми практиками ПАО Сбербанк;
2. Обеспечение безопасности существующих сервисов обслуживания клиентов, использующих удаленные каналы;
3. Обеспечение безопасности информационных ресурсов банка и клиентов при внедрении новых услуг, связанных с использованием удаленных каналов обслуживания.

Во взаимодействии с заинтересованными подразделениями банка продолжится работа, направленная на повышение уровня компетенции клиентов по безопасному проведению операций с использованием удаленных каналов.

Развитие региональной сети

Региональная сеть банка представляет собой двухуровневую модель, включающую Региональные дирекции по областям и подчиненные им дополнительные офисы форматов универсальный (предоставляющих полный комплекс услуг корпоративным и розничным клиентам) и базовый (предоставляющих полный комплекс услуг розничным клиентам).

В предстоящем периоде банк видит сохранение количества точек продаж и городов присутствия на существующем уровне.

Региональная сеть по-прежнему будет являться инструментом продвижения бренда, обеспечения охвата клиентской базы, поддержания лидерства в области клиентского сервиса, увеличения объемов сотрудничества с розничными клиентами и клиентами сегмента малого и микро- бизнеса, расширения бизнес-активностей банка и обеспечения кросс-сегментной активности.

С учетом обновления бизнес-моделей корпоративного и розничного бизнеса, развитием Digital, универсальные и базовые форматы точек продаж становятся более «легкими» – осуществляется плавный переход от «традиционного банка» к «сервисной компании».

Наряду с точками продаж основных типовых форматов банком будут внедрены новые форматы обслуживания, формирующие «микросистему» вокруг соответствующего клиентского сегмента, которая позволит получить клиенту все услуги в комплексе по принципу «здесь и сейчас», в том числе за счет партнерских сервисов.

Развитие цифровых технологий и сервисов, наличие достаточных компетенций, технических и технологических возможностей, а также повышение уровня финансовой грамотности и готовность населения к использованию Digital позволят реализовать новый формат точки продаж «цифровой офис» – полноценная точка продаж, предоставляющая полный комплекс услуг розничным клиентам без физического присутствия специалистов банка.

Реализуемые меры по развитию региональной сети приведут к созданию уникальной финансовой экосистемы банковско-клиентского партнерства, росту эффективности и обеспечат отсутствие нерентабельных точек продаж.

Маркетинг и PR

Главными стратегическими целями на предстоящий период являются построение партнерских отношений с ключевыми клиентами банка и представителями PR-среды, подготовка и реализация продуктовых рекламных кампаний и рекламных игр, включая PR, развитие направления «интернет-маркетинг», усиление социальной ответственности.

Реализация запланированных маркетинговых мероприятий направлена на достижение ключевых целей банка.

Приоритетными целями маркетинговой деятельности являются:

- повышение и поддержание конкурентоспособности банка посредством предложения востребованных продуктов и услуг, позволяющих удовлетворить потребности клиентов;
- максимальное удовлетворение требований клиентов различных сегментов;
- эффективная реклама, своевременное фокусирование медийной активности по информированию клиентов о ключевых отличительных и привлекательных особенностях продуктов и услуг банка;
- поиск новых, наиболее перспективных клиентских сегментов;
- повышение лояльности массового сегмента к банку и расширение присутствия банка на рынке за счет участия в форумах, выставках, массовых мероприятиях, акциях и других PR-активностей;
- повышение уровня здоровья бренда за счет укрепления и расширения взаимоотношений с клиентами и партнерами банка, представителями PR-среды и средств массовой информации Республики Беларусь, общественностью.

Реализация маркетинговой функции на предстоящий период будет осуществляться по следующим направлениям:

- повышение здоровья и развитие бренда;
- маркетинг корпоративного и розничного бизнеса;
- продвижение банковских продуктов;
- развитие информационно-коммуникационной среды;
- развитие PR-активностей;
- интернет-маркетинг;
- построение эффективной функции торгового маркетинга;
- построение единой эффективной системы исследований.

Кадровая политика и персонал

Корпоративная культура и команда выступают одними из ключевых конкурентных преимуществ, а развитие кадрового потенциала – одно из основных условий, необходимых для выполнения стратегических целей и задач банка.

Кадровая политика направлена на поддержание статуса банка как престижной компании на рынке труда и привлекательности его как работодателя, привлечение, развитие и закрепление в банке высококвалифицированных специалистов, обеспечение их комфортными условиями труда, поддержание эффективной системы мотивации и управления производительностью. Успешная реализация задач кадровой политики будет продолжаться строиться на партнерских взаимоотношениях HR-службы и руководителей функциональных блоков банка.

Приоритетами HR-политики в банке являются формирование и развитие сильной команды, стимулирование постоянного роста производительности труда, предоставление высококачественных HR-сервисов.

Направления трансформации HR-функции:

→ автоматизация основных инструментов и процессов управления персоналом (стандартизация, упрощение и централизация всех транзакционных HR-сервисов, полный перевод кадрового документооборота в электронную среду, развитие HR-портала банка, предоставление персоналу дистанционного доступа к HR-информации без посредников);

→ повышение влияния аналитических данных при принятии кадровых решений;

→ смещение фокуса на поддержку внутренних коммуникаций, командообразования, культуры лидерства и персональной ответственности за результат;

→ модернизация системы управления эффективностью деятельности в рамках единого HR-цикла банка.

В части оптимизации системы управления в организационной структуре банка продолжится уменьшение иерархических уровней и снижение общего количества руководителей и повышение нормы управляемости.

Численность работников банка будет изменяться в зависимости от уровня производительности труда, диджитализации и оптимизации процессов, целевых параметров развития и КПЭ банка.

Подбор персонала

Основным принципом подбора персонала в банке является поиск кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к должности, требованиям к деловой репутации, установленным в банке, владеющих необходимыми профессиональными навыками и компетенциями.

Для работников, принятых на работу в банк впервые, с целью их скорейшей интеграции в корпоративную среду проводится комплекс мер по их адаптации. Адаптация направлена на организацию и обеспечение быстрого вхождения в должность нового работника, минимизацию возможных ошибок на начальных этапах работы, формирование у работника лояльности к банку, определение зон развития работника на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Банк будет продолжать совершенствовать инструменты поиска и подбора персонала, в первую очередь, через электронные каналы, активно сотрудничать с учебными заведениями, привлекать в банк высококвалифицированных специалистов и руководителей, зарекомендовавших себя как на рынке труда банковской сферы, так и в смежных областях.

Особое внимание банк будет уделять совершенствованию работы с молодежью: формировать и развивать перспективный кадровый резерв из числа молодых специалистов, проводить мероприятия в рамках проекта «Поколение SberNext», осуществлять предварительный отбор для работы в банке в будущем лучших студентов ВУЗов уже на ранних курсах, укреплять сотрудничество с учебными заведениями через реализацию совместных программ.

Обучение, развитие персонала и политика Банка в области кадровых назначений

В рамках реализации HR-стратегии акцент будет сделан на дальнейший рост удельного веса дистанционного обучения (дистанционные курсы, Виртуальная школа Сбербанка, электронная библиотека, видеолекции), повышение адресности инвестиций в корпоративное обучение и эффективность взаимодействия с подразделениями банка при разработке предметно-ориентированных обучающих курсов.

Система управления карьерой будет основываться на последовательной ротации персонала, продвижении сотрудников, демонстрирующих высокие результаты деятельности (включение в зелёную зону успешности по итогам решения кадровой комиссии) вне зависимости от стажа работы

в банке. Приоритет в обучении и карьерном развитии будет отдаваться сотрудникам с компетенциями CHANGE и DISRUPT.

Особое место в системе управления карьерой займет формирование и развитие кадрового резерва на все категории менеджмента, включение в который считается существенным мотивационным фактором для сотрудников банка.

Система корпоративного обучения будет строиться на базе новой модели компетенций Сбербанка «Модель 2020 – Люди будущего», предусматривающей следующие ключевые компетенции:

- решение проблем и системное мышление;
- управление результатом и ответственность;
- инновационность;
- клиентоцентричность;
- развитие команд и сотрудничество;
- управление собой.

Банк также продолжит совершенствование обучающих программ по таким направлениям как продажи, сервис, эмоциональный интеллект, риски, ИТ, менеджмент, финансы, HR, управление временем, стрессом, изменениями и др.

Корпоративная культура

В банке будет активно культивироваться идея инновационного развития, создания системы ценностей, основанных на инновациях.

Особое внимание будет уделено культуре разработки и внедрения новых продуктов и сервисов – инжиниринговой культуре в контексте стремительно меняющихся технологий и предпочтений клиентов, усиления конкуренции со стороны действующих и новых участников рынка.

Важнейшая задача HR-политики – формирование правильной среды, в которой люди без давления со стороны непосредственного руководства и/или HR-подразделения стремятся к самосовершенствованию, соответствию корпоративным ценностям, развитию в себе компетенций, требуемых банком для успешной работы.

Ключевой посыл кадровой политики – успех банка достигается через личную эффективность каждого сотрудника.

Система управления. Организационная модель

Система корпоративного управления банком 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.

В основе построения системы корпоративного управления банком использована традиционная для банков Республики Беларусь модель хозяйственного общества, основными элементами которой являются следующие:



Такое построение системы корпоративного управления банком соответствует как основным положениям Банковского кодекса Республики Беларусь о корпоративном управлении в банках, так и Инструкции об организации корпоративного управления банком (Постановление НБ РБ от 30.10.2012 №557).

Система управления реализацией Стратегии

Осуществление преобразований и достижение всех намеченных целей во многом обеспечивается за счет налаживания эффективных механизмов реализации Стратегии.

Интеграция в систему управления

Эффективность реализации стратегических преобразований обеспечена за счет интеграции ключевых ориентиров с системой управления, включая процессы бизнес-планирования, системы мотивации и проектного управления.

Стратегии блоков

Стратегические цели будут развернуты посредством разработки бизнес-моделей ключевых блоков, планов подразделений. Каскадирование целей позволит детализировать стратегические ориентиры до локальных задач.

Система управления преобразованиями

Функционирование единой системы управления преобразованиями, позволит оперативно вырабатывать оптимальные решения, реализовывать мероприятия, направленные на развитие бизнеса и оптимизацию процессов.

Мониторинг и контроль

Контролируемость процессов позволяет повысить их управляемость и дает возможность координации усилий сотрудников банка по достижению конечных целей.

В ходе реализации Стратегии применяется система мониторинга, охватывающая все уровни управления, и соответствующая ей система контрольных показателей. Отчет о реализации Стратегии предоставляется на рассмотрение Наблюдательного совета на ежегодной основе.

Актуализация

В случае выявления в рамках мониторинга реализации Стратегии существенных факторов, влияющих на общий ход ее выполнения, в рамках процедуры бизнес-планирования может быть принято решение о необходимости актуализации и внесения корректировок.

Риски реализации Стратегии

Учитывая существенное влияние на достижение запланированных целей возможных рисков реализации Стратегии, банк принимает меры по их минимизации.