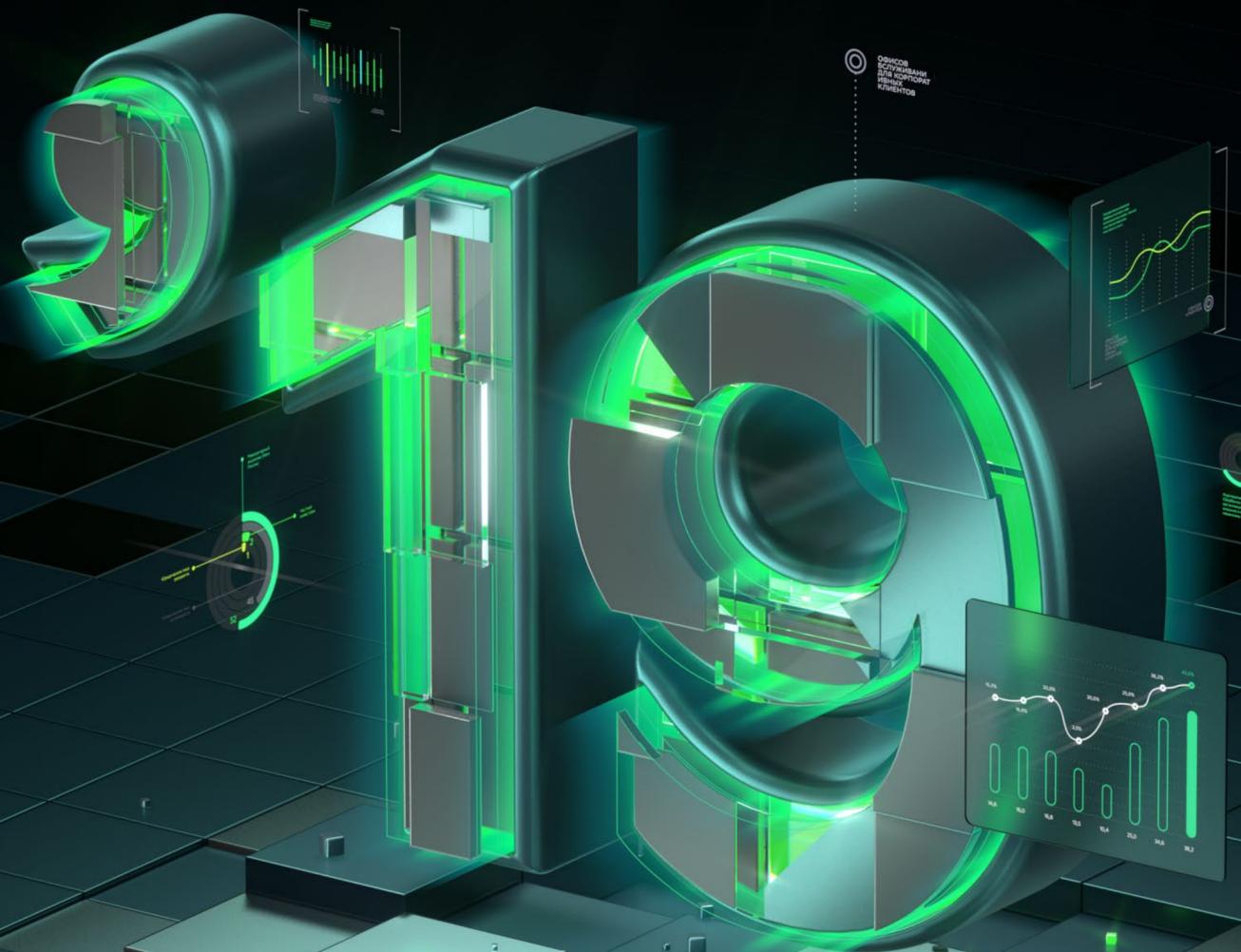


# ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2019





# Об отчете

## ПОДХОД К ОТЧЕТУ

В настоящем Годовом отчете Публичного акционерного общества «Сбербанк России»<sup>1</sup> за 2019 год (далее — Отчет) содержится информация о результатах деятельности банка и его дочерних организаций<sup>2</sup> за отчетный период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2019 года.

Отчет подготовлен в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе:

- Федеральным законом «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ;
- Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ;
- Положением Банка России «Об общих собраниях акционеров» от 16 ноября 2018 года № 660-П;
- Положением Банка России «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» от 30 декабря 2014 года № 454-П;
- Рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России, рекомендованного к применению акционерными обществами письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463.

Кроме того, содержание Отчета соответствует следующим документам:

- Требованиями к подготовке годовых отчетов акционерных обществ Московской биржи;
- Положениями стандарта ISO26000;
- Целями в области устойчивого развития, принятыми Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году и релевантными деятельности банка;
- Стандартами и требованиями законодательства на международных рынках капитала, включая требования по раскрытию информации финансового регулятора Великобритании и Правила листинга Лондонской фондовой биржи.

Настоящий Отчет подготовлен в соответствии со стандартами Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI), что обеспечивает информационную прозрачность банка, а также развитие практики корпоративной социальной ответственности в Группе.

Помимо этого, в Отчете отражен вклад Сбербанка в достижение целей в области устойчивого развития, принятых ООН в 2015 году в рамках документа «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года».

## ГРАНИЦЫ ОТЧЕТА

Финансовые данные представлены в Отчете в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью по МСФО, если только иное прямо не указано по тексту.

Операционные данные представлены в Отчете по ПАО Сбербанк, если только иное прямо не указано по тексту.

Данные в части устойчивого развития (ESG) консолидируются по ряду участников Группы, оказывающих значимое социально-экономическое влияние на регионы присутствия (см. таблицу справа), а также по АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка» (иной периметр расчета будет указан непосредственно в описании показателя).

*По дочерним банкам и компаниям, перечисленным справа, являющимися головными организациями группы компаний, информация в Отчете представлена на групповом уровне.*

### ДОЧЕРНИЕ БАНКИ

- ООО «Сетелем Банк»
- ПАО Сбербанк (Украина)
- ОАО «БПС-Сбербанк» (Республика Беларусь)
- ДБ АО Сбербанк (Казахстан)
- Sberbank Europe AG

### ДРУГИЕ КОМПАНИИ ГРУППЫ ПАО СБЕРБАНК

- ООО «АктивБизнесКонсалт»
- ООО «Бизон»
- ООО «ДокДок»
- АО «Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка»
- ЗАО «Сбербанк-Автоматизированная система торгов»
- АО «Сбербанк Лизинг»
- ООО «Сбербанк-Сервис»
- АО «Деловая среда»
- ООО «Сбербанк-Телеком»
- АО «Сбербанк-Технологии»
- ООО «Современные технологии»
- ООО «Сбер Решения»
- ООО «Центр речевых технологий»
- ООО Центр недвижимости от Сбербанка («ДомКлик»)
- ООО «Сбербанк Факторинг»
- ЗАО «РАБОТА ДЛЯ ВАС» (с 2020 г. «Работа.ру»)
- ООО МКК «Выдающиеся Кредиты»
- АО «Центр программ лояльности»
- ООО «ПС Яндекс.Деньги»

<sup>1</sup> Публичное акционерное общество «Сбербанк России», далее именуемое ПАО Сбербанк, Сбербанк или банк.

<sup>2</sup> ПАО Сбербанк и его дочерние организации, далее совместно именуемые Группа или Группа Сбербанк.



# Об отчете

## УТВЕРЖДЕНИЕ ОТЧЕТА

---

Настоящий Отчет предварительно утвержден Наблюдательным советом ПАО Сбербанк (Протокол № 5 от 17.03.2020).

Настоящий отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров Сбербанка 25 сентября 2020 года (Протокол № 33 от 25.09.2020).

## ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

---

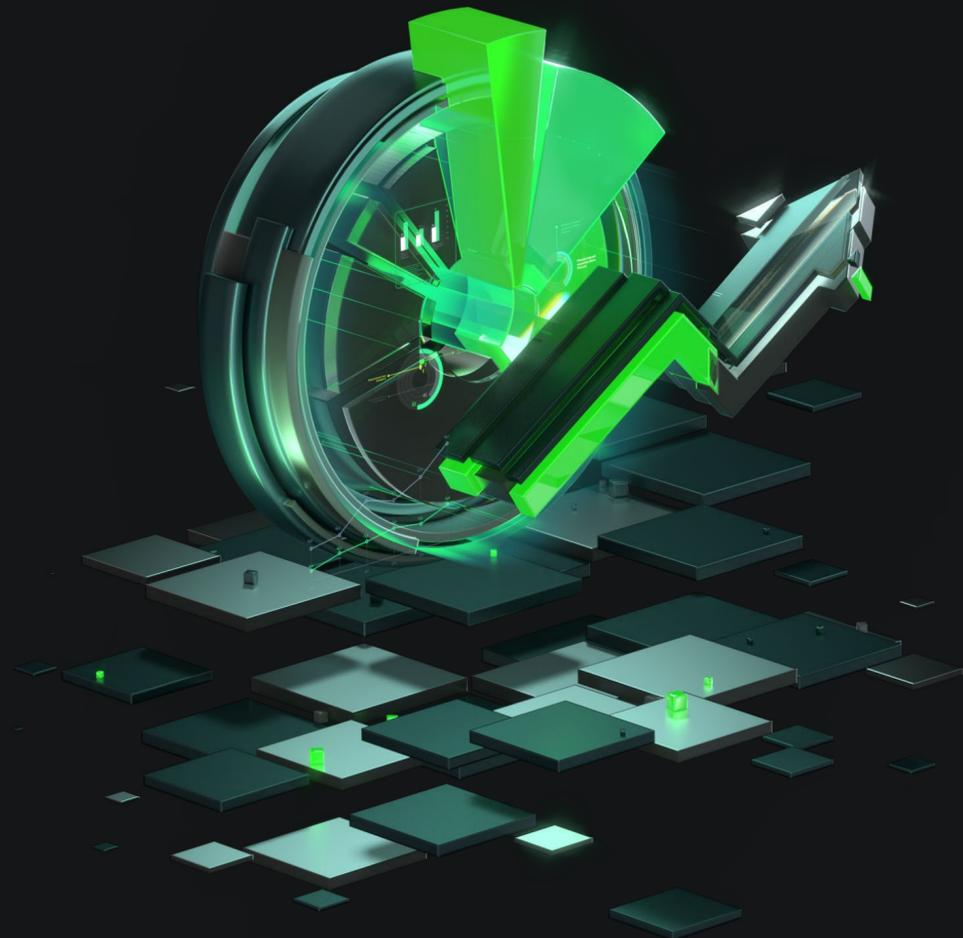
Настоящий Годовой отчет подготовлен ПАО Сбербанк и не представляет собой ни полностью, ни частично предложение о продаже или выпуске, приглашение к направлению предложений о продаже или выпуске или рекомендацию в отношении покупки, подписки, гарантии размещения или иного приобретения каких-либо акций Сбербанка или любого участника Группы Сбербанк или каких-либо ценных бумаг, представляющих такие акции, или каких-либо иных ценных бумаг указанных лиц.

Также ни настоящий Отчет или какая-либо его часть, ни сам факт его представления или распространения не являются основанием для какого-либо контракта, обязательства или инвестиционного решения, и на них не следует полагаться в связи с каким-либо контрактом, обязательством или инвестиционным решением.

Информация, приведенная в настоящем Отчете или озвученная в устных сообщениях руководства Сбербанка, может содержать заявления прогнозного характера. Заявления прогнозного характера могут быть сделаны в отношении любых фактов, исключая факты, отнесенные к прошлым периодам, а также включать заявления касательно намерений, убеждений и текущих ожиданий Сбербанка в отношении, помимо прочего, результатов его деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив, роста, целевых показателей, стратегии и отрасли, в которой Сбербанк ведет свою деятельность.

По своей сути заявления прогнозного характера связаны с рисками и неопределенностями, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут произойти или не произойти в будущем. Сбербанк предупреждает пользователей Отчета, что заявления прогнозного характера не являются гарантией будущих показателей, и фактические результаты его деятельности, его финансовое положение, ликвидность и события в отрасли, в которой Сбербанк осуществляет свою деятельность, могут существенным образом отличаться от прямо выраженных или подразумеваемых в таких заявлениях прогнозного характера, приведенных в настоящем Отчете или озвученных в устных заявлениях руководства Сбербанка. Кроме того, даже если фактические результаты деятельности, финансовое положение, ликвидность и события в отрасли, в которой Сбербанк осуществляет свою деятельность, будут соответствовать заявлениям прогнозного характера, приведенным в настоящем Отчете или озвученным в устных заявлениях, эти результаты или события не могут рассматриваться в качестве показателя результатов деятельности и возможных событий в будущем.

Информация и мнения, приведенные в настоящем Отчете или в устных заявлениях руководства Сбербанка, предоставляются по состоянию на дату настоящего Отчета и могут быть изменены без предварительного уведомления.



## Отчет менеджмента

Стратегический отчет, обзор основных бизнес-направлений и финансовых показателей, корпоративное управление.



## Отчет об устойчивом развитии

Окружающая среда, социальная ответственность и долгосрочные инвестиции

# ОТЧЕТ МЕНЕДЖМЕНТА





# Содержание

## 7 ПОРТРЕТ ГРУППЫ

- 8 СБЕРБАНК СТАНОВИТСЯ ЭКОСИСТЕМОЙ
- 9 КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
- 10 УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
- 11 УСТОЙЧИВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
- 12 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- 13 ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 14 ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ
- 15 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. ПРОГНОЗ НА 2020 ГОД
- 16 ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ
- 17 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
- 18 РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС
- 19 УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ
- 20 СЕТЬ ПРОДАЖ
- 21 КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС
- 22 КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНАЯ ЭКОСИСТЕМА

## 23 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

- 24 ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА
- 25 ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
- 27 ОБЗОР РЫНКА
- 29 МИССИЯ И ЦЕННОСТИ
- 30 СТАТУС СТРАТЕГИИ 2020
- 31 ВЫПОЛНЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ 2019 ГОДА

## 32 ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

### 33 ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ И ЭКОСИСТЕМА

- 33 РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ
- 44 РАЗВИТИЕ СЕТИ ПРОДАЖ
- 49 УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ
- 54 КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ
- 70 ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ
- 74 ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО
- 74 ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА
- 76 ИНФРАСТРУКТУРА И НАДЕЖНОСТЬ
- 77 СРЕДА РАЗРАБОТЧИКОВ. IT-СОПРОВОЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ
- 78 ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
- 79 ИННОВАЦИИ
- 82 АКСЕЛЕРАТОРЫ
- 84 ЭФФЕКТИВНЫЕ СЕРВИСЫ ДЛЯ БАНКА

## 85 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 86 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- 87 СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 90 ВЕКТОР РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 92 ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ
- 94 НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ
- 102 КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА
- 108 ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ
- 112 КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ
- 113 СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
- 115 КОМПЛАЕНС
- 118 СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И АУДИТА
- 121 АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ
- 124 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ
- 127 КРУПНЫЕ СДЕЛКИ
- 127 СДЕЛКИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ

## 128 ФИНАНСОВАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

- 129 ДИНАМИКА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГРУППЫ СБЕРБАНК ПО МСФО ЗА ПЯТЬ ЛЕТ
- 131 АНАЛИЗ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
- 136 АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ АКТИВОВ
- 139 АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

## 142 ОТЧЕТ ПО РИСКАМ

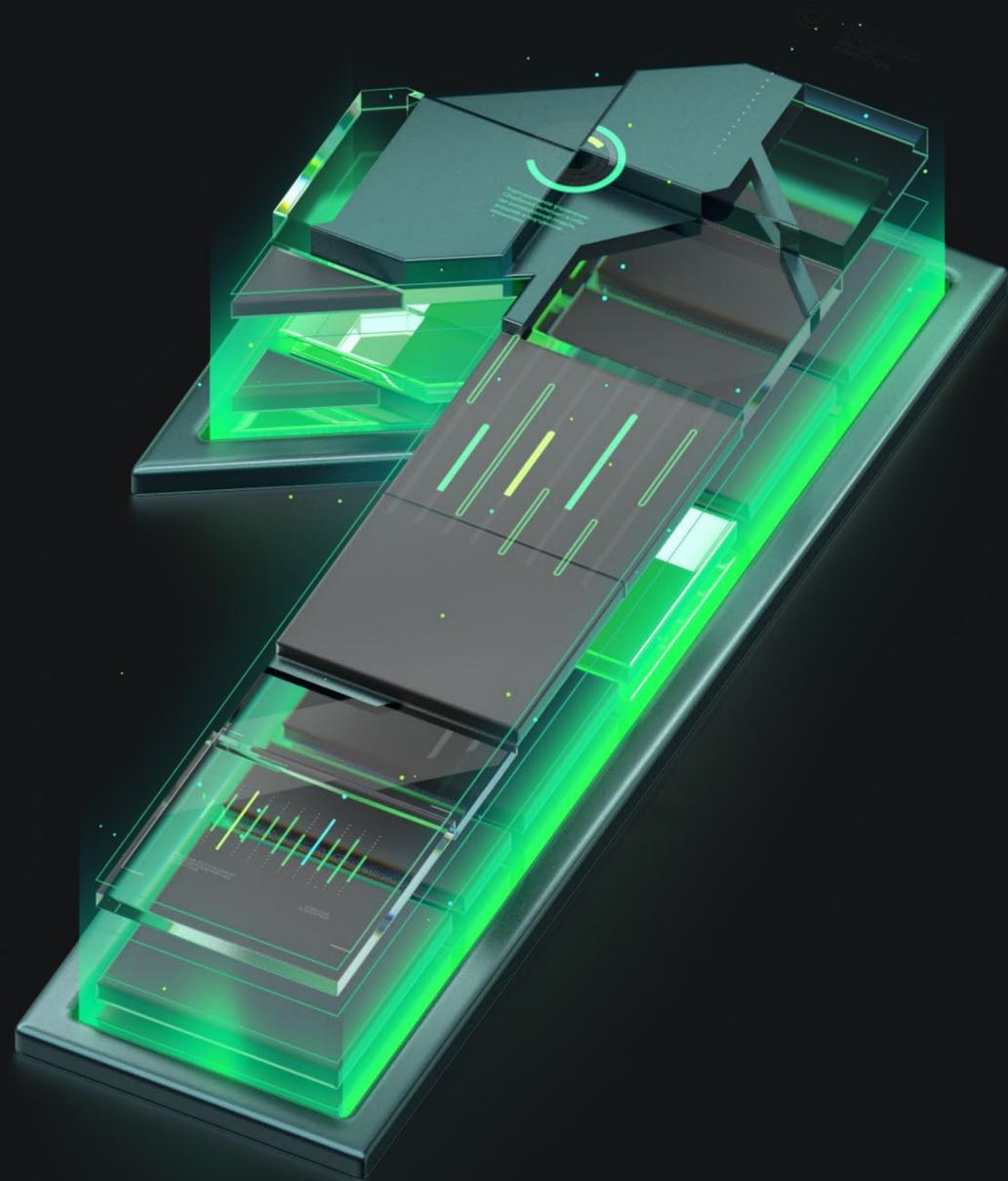
- 143 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
- 143 РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
- 147 РИСКИ ГРУППЫ В 2019 ГОДУ
- 148 ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ РИСКАМИ ГРУППЫ

## 152 ЗАРУБЕЖНЫЕ ДОЧЕРНИЕ БАНКИ

- 153 ДБ АО «СБЕРБАНК»
- 154 ОАО «БПС-СБЕРБАНК»
- 155 АО «СБЕРБАНК»
- 156 SBERBANK EUROPE AG

## 157 ПРИЛОЖЕНИЯ

- 158 ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- 176 ОБОБЩЕННАЯ КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО
- 180 ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ КОМПАНИЙ СБЕРБАНКА
- 187 ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТДЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ГРУППЫ В РАЗРЕЗЕ ЮРИСДИКЦИЙ
- 189 ОТЧЕТ О ЗАКЛЮЧЕННЫХ ПАО СБЕРБАНК В 2019 ГОДУ СДЕЛКАХ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ



# 01

# ПОРТРЕТ ГРУППЫ

8	СБЕРБАНК СТАНОВИТСЯ ЭКОСИСТЕМОЙ
9	КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
10	УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
11	УСТОЙЧИВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
12	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
13	ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
14	ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ИНВЕСТИТОРОВ
15	ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. ПРОГНОЗ НА 2020 ГОД
16	ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ
17	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
18	РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС
19	УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ
20	СЕТЬ ПРОДАЖ
21	КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС
22	КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНАЯ ЭКОСИСТЕМА



# Сбербанк становится экосистемой

## КЛИЕНТЫ

96,2 млн

АКТИВНЫХ ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ

2,6 млн

АКТИВНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

281 тыс.

СОТРУДНИКОВ

## ОНЛАЙН И ОФЛАЙН

70,0 млн

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ СБЕРБАНК ОНЛАЙН И СМС-БАНКА

2,1 млн

АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ СБЕРБАНК БИЗНЕС ОНЛАЙН

>3,6 тыс

ТОЧЕК АГЕНТСКОЙ СЕТИ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ

14,2 тыс.

ОТДЕЛЕНИЙ

76,9 тыс.

УСТРОЙСТВ САМООБСЛУЖИВАНИЯ

## СЕРВИСЫ И ПРОДУКТЫ ЭКОСИСТЕМЫ

- ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ И ФИНТЕХ
- E-COMMERCE
- ЛОГИСТИКА
- МОБИЛИТИ
- IT-УСЛУГИ, КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ, CLOUD
- МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА
- ДОСТАВКА ЕДЫ И РЕСТОРАНЫ
- СТИЛЬ ЖИЗНИ
- МЕДИА И РАЗВЛЕЧЕНИЯ
- НЕДВИЖИМОСТЬ
- ЗДОРОВЬЕ
- ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ
- КОММУНИКАЦИИ
- РЕКРУТИНГ И ОБРАЗОВАНИЕ
- БИОМЕТРИЯ

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА

99,99+ %

УРОВЕНЬ НАДЕЖНОСТИ

4–6 тыс.

ОПЕРАЦИЙ В СЕКУНДУ

в 7 раз

УСКОРИЛСЯ TIME-TO-MARKET

AI

ИНТЕГРИРОВАН В ПЛАТФОРМУ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

Cloud Native IT-платформа

Оmnиканальность



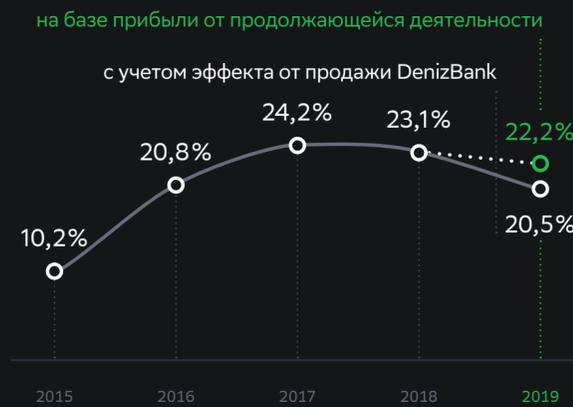
# Ключевые финансовые результаты

**Сбербанк —**  
один из самых эффективных  
банков в мире

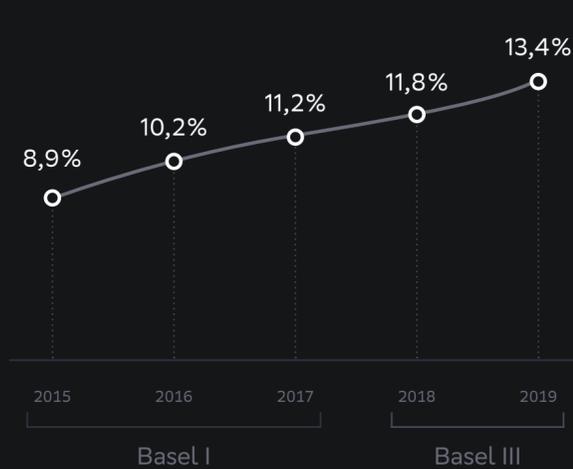
Чистая прибыль, млрд руб.



ROE, %



Достаточность капитала CET1, %



38,55 руб.

+1,0%

ПРИБЫЛЬ НА ОБЫКНОВЕННУЮ АКЦИЮ С УЧЕТОМ ЭФФЕКТА ОТ ПРОДАЖИ DENIZBANK

35,8%

ОТНОШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ К ОПЕРАЦИОННЫМ ДОХОДАМ (C/I)

+16,8%

+7,9 ТРЛН руб.

РОЗНИЧНЫЙ КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

+5,3%

14,2 ТРЛН руб.

СРЕДСТВА ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

41,80 руб.

+9,6%

ПРИБЫЛЬ НА ОБЫКНОВЕННУЮ АКЦИЮ ОТ ПРОДОЛЖАЮЩЕЙСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

74 б.п.

СТОИМОСТЬ РИСКА (КРЕДИТЫ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ И СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ) COB

-0,5%

7,4 ТРЛН руб.

СРЕДСТВА КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

+2,8%

в реальном выражении 13,9 ТРЛН руб.

КОРПОРАТИВНЫЙ КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ -3,2% В НОМИНАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ





# Устойчивое развитие

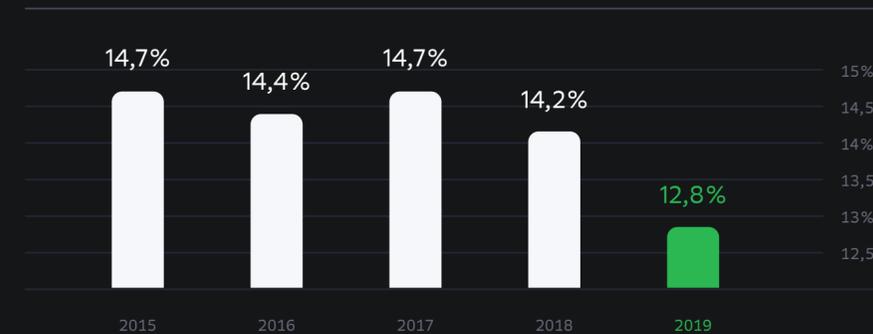
Сбербанк полностью поддерживает Цели устойчивого развития ООН (ЦУР), принятые в 2015 году, направленные на решение важнейших экологических, экономических и социальных проблем планеты.

Сбербанк признает важность всех 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) и в рамках своей деятельности стремится вносить посильный вклад в достижение всех целей. Мы обладаем существенными возможностями для достижения ЦУР, но в силу специфики бизнеса приоритетными для банка являются 15 ЦУР.

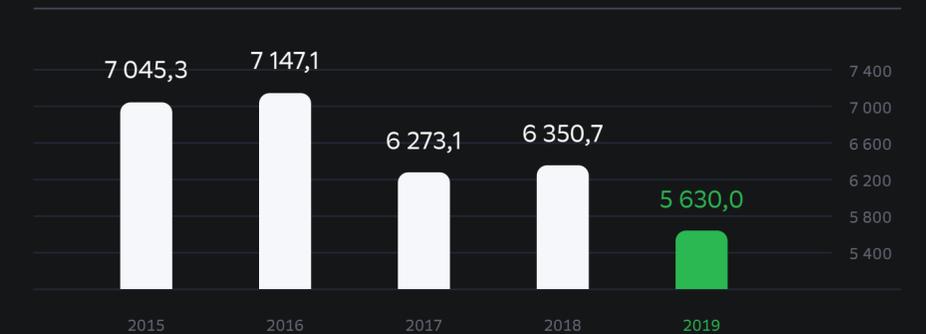
Подробнее о вкладе банка в выполнение ЦУР вы сможете узнать в Отчете по ESG в разделе «Система управления ESG-факторами и устойчивым развитием»



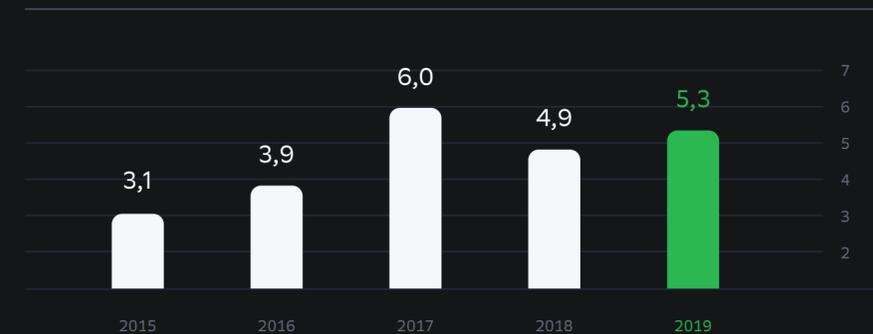
Текущность персонала, %



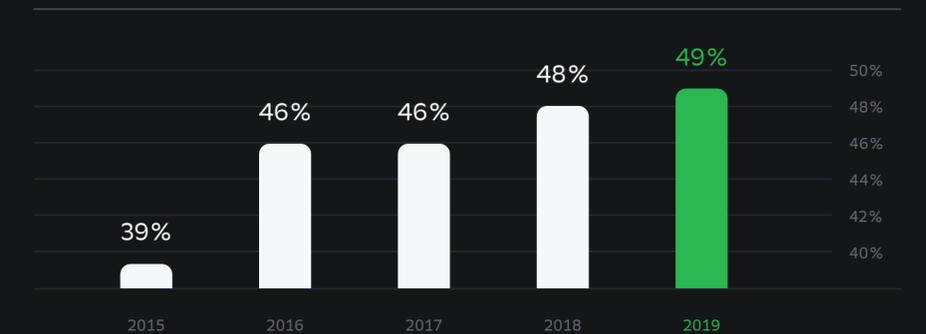
Общее энергопотребление Группы Сбербанк, тыс. ГДЖ



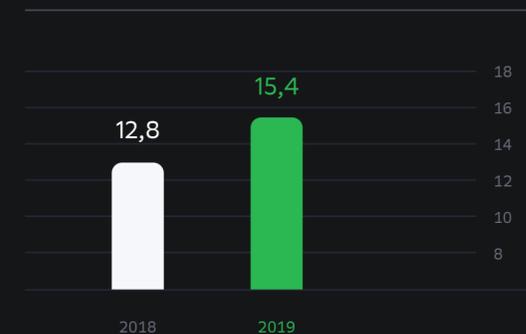
Средства, направленные на благотворительность, млрд руб.



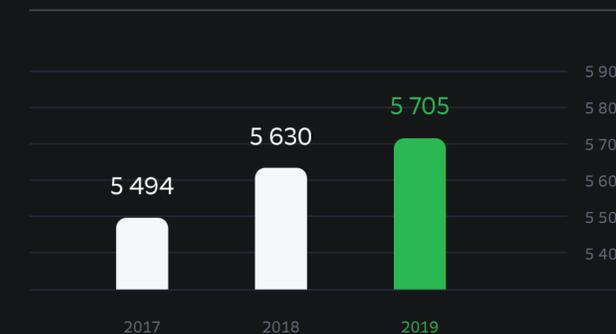
Доля малого бизнеса в закупочном бюджете (ПАО Сбербанк), %



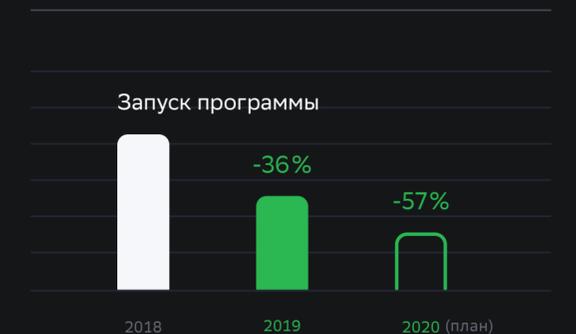
Общее количество часов обучения, млн часов



Количество точек обслуживания, адаптированных для людей на колясках, шт.

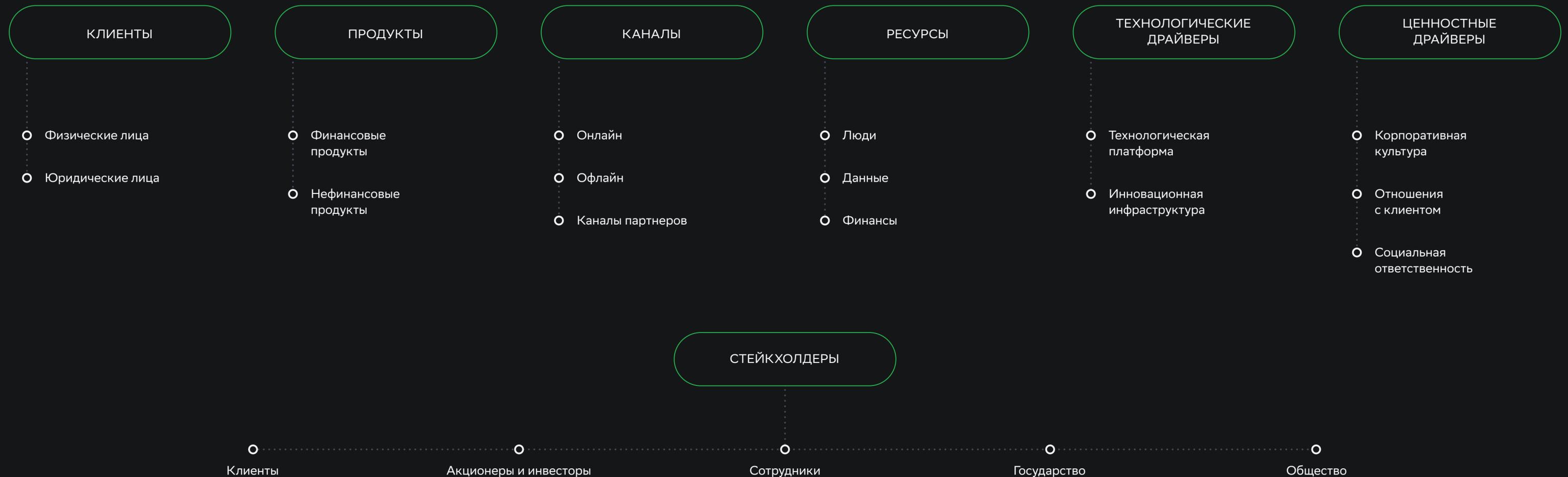


Сокращение бумаги, переданной на архивное хранение, %





# Устойчивая бизнес-модель





# Корпоративное управление

Национальный рейтинг корпоративного управления Сбербанка

**8+** ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Сбербанк — единственная компания в России, имеющая рейтинг НРКУ 8+ (высшая оценка среди всех компаний, которым присвоен НРКУ)



BEST IR PROGRAM, Banks

Структура акционеров банка<sup>1</sup>



- Банк России — 50 % + 1 акция
- Юридические лица — нерезиденты — 45,04 %
- Частные инвесторы — 3,15 %
- Юридические лица — резиденты — 1,81 %



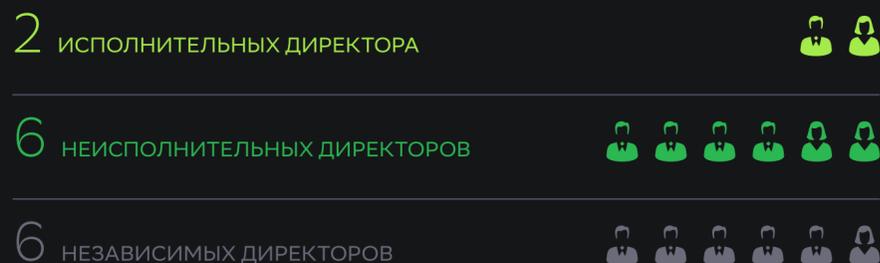
Система комплаенс-менеджмента прошла сертификационный аудит Международной Ассоциации Комплаенс на соответствие стандартам ISO 19600:2014 «Управление функцией комплаенс», и очередную ресертификацию на соответствие международному стандарту ISO 37001:2016 «Система менеджмента противодействия взяточничеству».

<sup>1</sup> На дату закрытия реестра акционеров 29.04.2019.

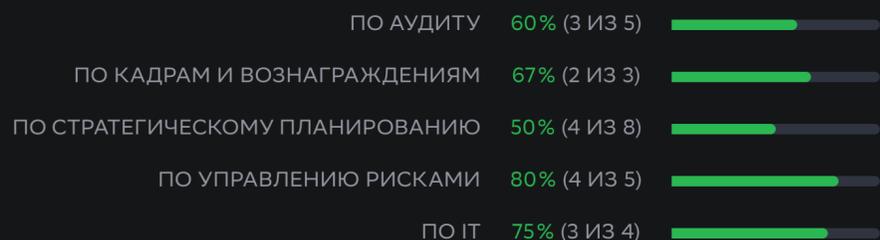
## Принципы корпоративного управления Сбербанка

1. Приоритетность прав и интересов акционеров
2. Обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса
3. Разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом
4. Соответствие компетентности и квалификации членов Наблюдательного совета масштабам деятельности Сбербанка
5. Полная подотчетность органов управления акционерам
6. Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками
7. Информационная прозрачность

## Структура Наблюдательного совета по типам директоров



## % независимых членов комитетов Наблюдательного совета



## Вопросы, рассмотренные Наблюдательным советом в 2019 году



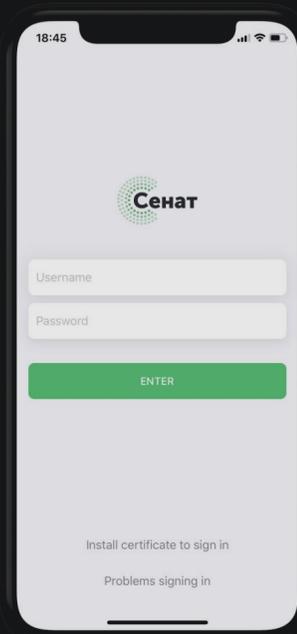
План работы Наблюдательного совета на 2020–2021 гг. формируется с учетом вопросов в области устойчивого развития (ESG)



# Цифровизация процессов корпоративного управления

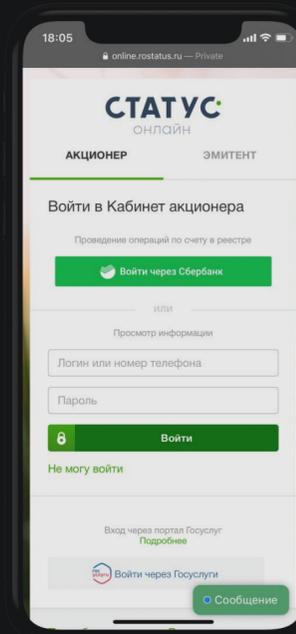
## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ



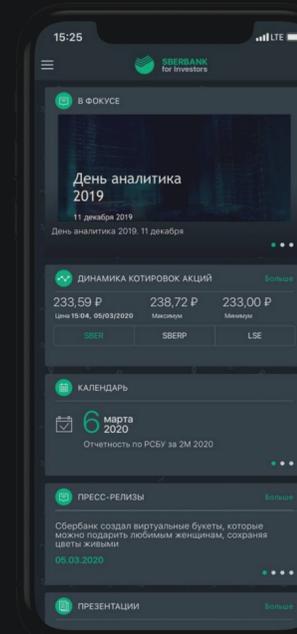
Банк переводит сопровождение деятельности и коммуникаций с членами Наблюдательного совета в цифровой формат

Диджитализация процесса подготовки и проведения заседаний Наблюдательного совета на платформе автоматизированной системы «Сенат».



Личный кабинет акционера

Имеет более 30 различных функциональностей, в том числе предоставляет возможность обновления данных в реестре акционеров онлайн.



Мобильное приложение для инвесторов Sber IR



# Привлекательность для инвесторов

## Клиентоцентричная экосистема



- 54 млн ежемесячных активных пользователей мобильного приложения Сбербанк Онлайн (MAU)
- 47 млн ежемесячный клиентопоток в офисах обслуживания
- Сбербанк Онлайн — ТОП-5 в мире среди финтех-приложений по количеству установок согласно SensorTower
- Бесшовный клиентский опыт: >40 сервисов доступны через SberID
- Сервисы удовлетворяют большую часть потребностей клиентов

- 96,2 млн активных розничных клиентов
- 2,6 млн активных корпоративных клиентов
- Сеть продаж: 14,2 тыс. офисов / 76,9 тыс. устройств самообслуживания / >3600 агентов в сельской местности
- #5 эквайер в мире The Nilson Report за 2018 год

Лидирующая позиция на ключевых российских рынках:

- 54 % ипотека
- 41 % розничные кредиты
- 31 % кредитование бизнеса
- 44 % розничные депозиты



<sup>1</sup> ROE с учетом прибыли от продолжающейся деятельности.  
<sup>2</sup> По итогам заседания 17 марта 2020 года Наблюдательный совет ПАО Сбербанк рекомендовал вынести на утверждение годового Общего собрания акционеров решение о дивидендных выплатах в размере 18,70 руб. на обыкновенную и 18,70 руб. на привилегированную акцию, что соответствует распределению на выплату дивидендов 50 % от чистой прибыли за 2019 год по МСФО.

- Новая цифровая платформа
- Собственная облачная инфраструктура
- Единая среда разработки SberWorks
- Предложение облачных решений для клиентов
- 8 AI-платформ: Speech, NLP, IDP и др.
- AI-cloud — инфраструктура и сервисы по работе с ML/DL-моделями





# Перспективы развития. Прогноз на 2020 год

2020 год — заключительный в реализации текущей трехлетней стратегии, нацеленной вывести Сбербанк на новый уровень эффективности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями и при этом оставаться лучшим банком для населения и бизнеса.

Для выполнения заявленных стратегических целей в 2020 году Сбербанк продолжит работу по предоставлению лучшего клиентского опыта за счет расширения предложения банковских и небанковских сервисов, бесшовного перехода между сервисами Экосистемы Сбербанка с помощью объединяющих элементов новой технологической платформы. При этом банк продолжит интеграцию современных технологий во все продукты и банковские процессы, а также развитие команды с фокусом на цифровые навыки и soft skills, необходимые для реализации поставленных бизнес-задач.

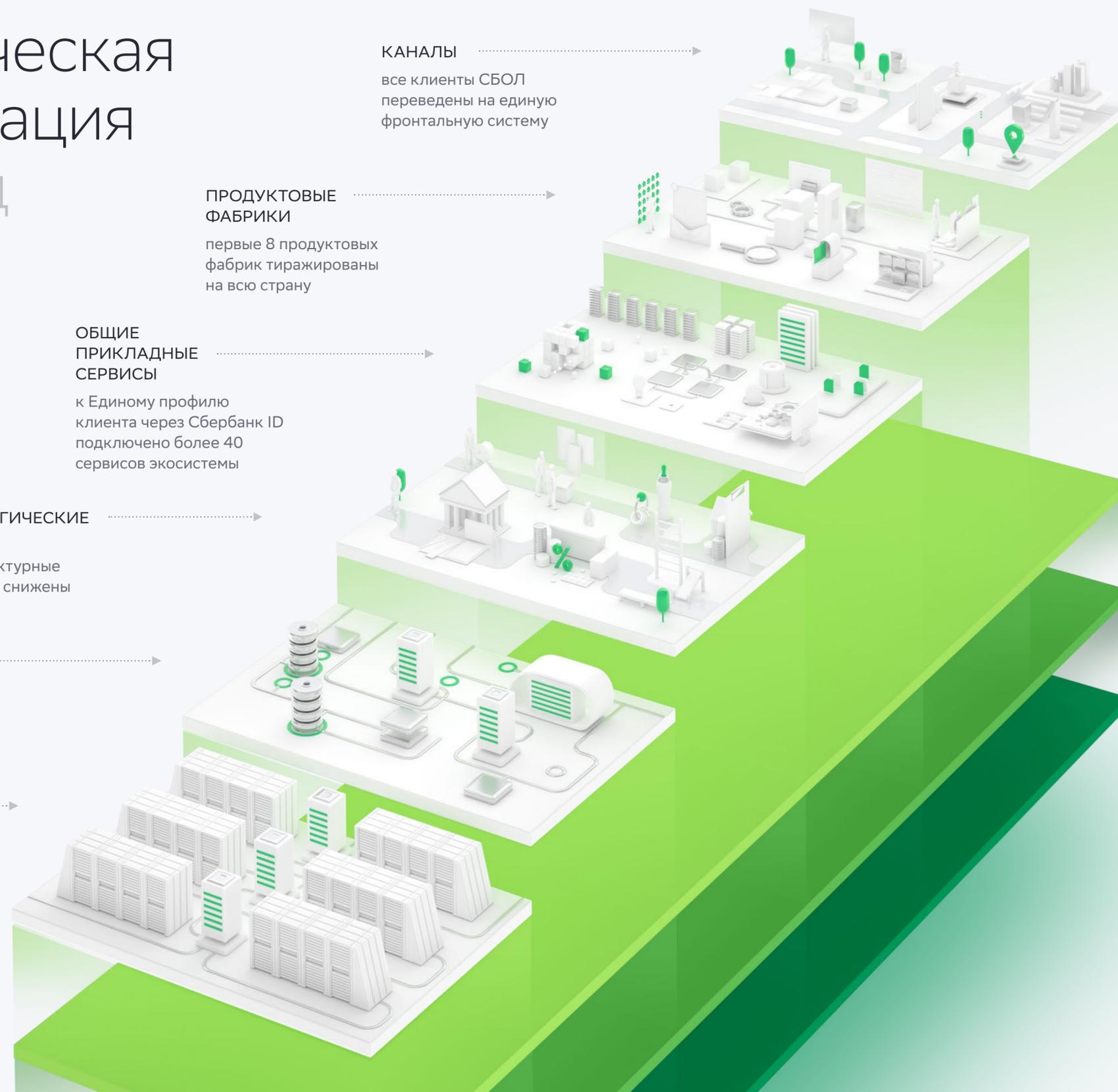
В рамках выполнения Стратегии 2020 ключевой финансовой задачей Сбербанка остается обеспечение высокой рентабельности капитала Группы.

Придерживаясь принципов открытости, Сбербанк регулярно формирует и раскрывает прогноз развития Группы на ближайшее будущее. На момент публикации данного годового отчета, в связи с возросшим уровнем неопределенности на глобальных рынках на фоне эпидемии коронавируса и резкого снижения нефтяных цен, Группа проводит пересмотр перспектив роста мирового ВВП, прогнозов развития российской экономики и анализирует различные сценарии развития. В связи с этим Сбербанк воздерживается от прогноза ключевых экономических и финансовых показателей на 2020 год в настоящий момент и планирует их опубликовать по мере появления большей ясности как в глобальном масштабе, так и в реалиях российской экономики.





# Технологическая трансформация за 2019 год



**КАНАЛЫ**  
все клиенты СБОЛ переведены на единую фронтальную систему

**ПРОДУКТОВЫЕ ФАБРИКИ**  
первые 8 продуктовых фабрик тиражированы на всю страну

**ОБЩИЕ ПРИКЛАДНЫЕ СЕРВИСЫ**  
к Единому профилю клиента через Сбербанк ID подключено более 40 сервисов экосистемы

**ОБЩИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ СЕРВИСЫ**  
инфраструктурные инциденты снижены на 47 %

**ФАБРИКА ДАННЫХ**  
130 источников, 600+ подписок к супермаркету данных

**SBER-CLOUD**  
80 % новой инфраструктуры выдается во внутреннем облаке, Кристофари — #29 суперкомпьютер в мире

# 99,99%

УРОВЕНЬ НАДЕЖНОСТИ

- На 50 % меньше кода при создании продукта
- Реализована параллельная разработка
- Системы взаимодействуют друг с другом
- 38 тыс. IT сотрудников

- ← **AI**  
Запущены в пром целевые платформы (NLP, Speech Analytics, биометрия)
- ← **SYNAPSE**  
Новая облачная интеграционная платформа
- ← **SBERWORKS**  
CSI разработчиков в Сбербанке — 8,5



# Управление рисками в 2019 году

Продвинутая система риск-менеджмента —  
ключевой элемент бизнес-модели банка

## МОДЕЛИ

- В процессах управления рисками используются сотни моделей, в т. ч. с применением AI.
- Модели оценки риска проходят регулярный автоматизированный мониторинг и подстраиваются с учетом актуальных данных.
- Используется передовая система управления модельным риском и валидации.

## ДИАЛОГ С РЕГУЛЯТОРОМ

- Банк выполняет все требования регулятора.
- Сбербанк стал первым банком в России, получившим разрешение на применение ПВР-подхода для оценки достаточности капитала.
- В 2019 поданы ходатайства о применении ПВР-подхода по отдельным сегментам корпоративного и розничного кредитных портфелей, что позволит более точно оценивать кредитный риск и снизить давление на норматив достаточности капитала.
- Первый банк, прошедший проверку Банка России соответствия требованиям ВПОДК (внутренних процедур оценки достаточности капитала).

## ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КРЕДИТОВАНИИ

90%

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ  
ПО ЗАЯВКАМ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ  
ПРИНИМАЮТСЯ АВТОМАТИЧЕСКИ,  
СОЗДАНА КРЕДИТНАЯ МАШИНА  
СБЕРБАНКА

80%

КРЕДИТНЫХ ЗАЯВОК РОЗНИЧНЫХ  
КЛИЕНТОВ РАССМОТРЕНЫ  
ПО ТЕХНОЛОГИИ «НОЛЬ ПОЛЕЙ»  
В 2019 ГОДУ

15%

ЗАКЛЮЧЕННЫХ СДЕЛОК  
КРАТКОСРОЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ  
КРУПНОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА  
ОДОБРЯЮТСЯ ЗА 7 МИНУТ И  
КЛИЕНТ ПОЛУЧАЕТ ГОТОВУЮ  
ДОКУМЕНТАЦИЮ

«Кредит за 7 минут» удостоен  
бронзовой награды в номинации  
Most Effective Digital Customer  
Experience в рамках премии  
European Contact Center and  
Customer Service Awards 2019

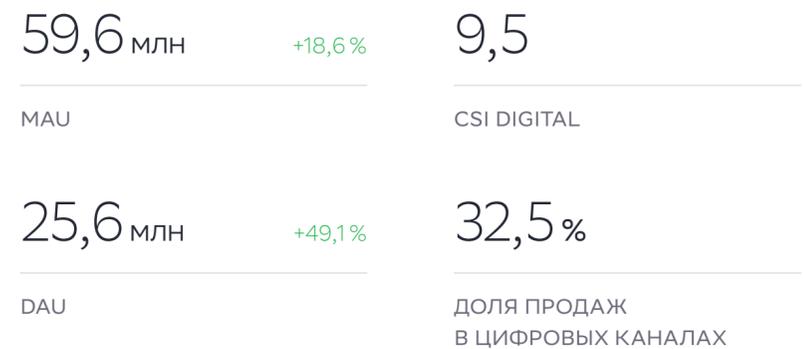


# Розничный бизнес в 2019 году

## КЛИЕНТЫ



## ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ web+app Сбербанк Онлайн



## ТЕХНОЛОГИИ

### AI

Распознавание диалога клиента и оператора колл-центра позволяет автоматически классифицировать обращение и сократить время клиента на ожидание решения вопроса на 30 %

### BigData

Банк использует 1 000 параметров для персонализации мобильного приложения

## Роботизация (RPA)

100 %  
решений по заявкам на кредитные карты принимается онлайн без участия андеррайтеров

40 %  
вопросов клиентов чат-бот решает автоматически

## НАГРАДЫ

Сбербанк Онлайн входит в ТОП-3 самых скачиваемых бесплатных iPhone-приложений в AppStore по итогам 2019 года

Платформа Сбербанк Онлайн и её сервисы «Диалоги» и «Поиск» получили награду «Самый инновационный банк» среди банков Центральной и Восточной Европы

ДомКлик — лучший в номинации «Маркетплейс» на ежегодной премии Retail Finance Awards 2019

## ПРОДУКТЫ

### Кредитные карты

16 млн

АКТИВНЫХ КРЕДИТНЫХ КАРТ

44,8 %

ДОЛЯ РЫНКА

### Потребительские кредиты

+26 %

РОСТ ПОРТФЕЛЯ ЗА ГОД

56 %

ДОЛЯ ВЫДАЧ ONLINE

### Дебетовые карты

115 млн

АКТИВНЫХ ДЕБЕТОВЫХ КАРТ

1 млн

ДЕЙСТВУЮЩИХ КАРТ VISA DIGITAL

### Ипотека

23 %

ВЫДАЧ КРЕДИТОВ ЧЕРЕЗ ДОМКЛИК

54 %

ДОЛЯ РЫНКА

60 %

ЗАЯВОК – РЕШЕНИЕ МЕНЬШЕ ЧЕМ ЗА 1 ЧАС

### Депозиты физических лиц

14,2 трлн ₽

ОБЪЕМ ПОРТФЕЛЯ

43,8 %

ДОЛЯ РЫНКА

### Эквайринг

5-ое место в мировом рейтинге крупнейших эквайеров

The Nilson Report за 2018 год



# Управление благополучием в 2019 году

## КАНАЛЫ

### Структура продаж в офлайн каналах, %

основной канал — офисы Сбербанка



- 86 офисы Сбербанка, в том числе:
- 36 Сбербанк Премьер
- 25 Сбербанк Первый
- 9 институциональные клиенты
- 5 партнерские продажи и прочее

### Доля продаж в цифровых каналах, %

основной канал — Сбербанк Онлайн



- 18 страхование жизни
- 15 страхование залогов и жизни при ипотеке
- 8 non-life
- 0,5 инвестиционно-накопительные продукты

**5%** — доля продаж  
в цифровых каналах

## КЛИЕНТЫ

Продукты управления благополучием ориентированы на широкий круг розничных и корпоративных клиентов, имеющих потребность в:

- страховании жизни, имущества и других рисков
- инвестировании и накоплении средств
- пенсионном обеспечении
- медицинском страховании

## ТЕХНОЛОГИИ

### AI

Более 30 Data Science моделей используются в кампаниях продаж в офисах, через телемаркетинг и СМС. Технологии AI в течение 6 минут формируют ответ для менеджера по продаже страховых продуктов с учетом персональной истории запросов.

### BigData

Стартовал масштабный проект по интеграции данных дочерних компаний управления благополучием и Фабрики данных банка.

### Роботизация (RPA)

Голосовой робот на базе нейронной сети пролонгирует по телефону страхование ипотечной недвижимости.

## ПРОДУКТЫ

### Страховые продукты

- Добровольное страхование жизни
- Имущественное страхование
- Страхование банковских карт
- Страхование от несчастных случаев
- Страхование ответственности
- Медицинское страхование

### Пенсионные продукты

- Обязательное пенсионное страхование
- Негосударственное пенсионное обеспечение

## ДОСТИЖЕНИЯ

### Сбербанк Страхование

#1 на рынке страхования имущества физических лиц

### Сбербанк Управления Активами

#1 на рынке по размеру активов под управлением

### Инвестиционные продукты

- Доверительное управление активами
- Индивидуальные инвестиционные счета с доверительным управлением
- Паевые инвестиционные фонды
- Накопительное и инвестиционное страхование жизни
- Персональное финансовое планирование

### Сбербанк Страхование Жизни

#1 на рынке страхования жизни

### НПФ Сбербанка

#1 рынка обязательного пенсионного страхования



# Сеть продаж в 2019 году

## ОФЛАЙН КАНАЛЫ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

14 167

ОФИСОВ БАНКА

2 512

ОФИСОВ БАНКА,  
ОБСЛУЖИВАЮЩИХ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КЛИЕНТОВ

76,9 тыс.

УСТРОЙСТВ  
САМООБСЛУЖИВАНИЯ

90%

УСТРОЙСТВ  
С БЕСКОНТАКТНЫМ  
ОБСЛУЖИВАЕМ

>3 600

ТОЧЕК АГЕНТСКОЙ  
СЕТИ В СЕЛЬСКОЙ  
МЕСТНОСТИ

## ТРАФИК И НОВЫЕ ПРОДУКТЫ В ОФИСАХ

беру!

СБЕРЛОГИСТИКА

docdoc

СБЕРМобайл

ДомКлик

ökko  
ОНЛАЙН-КИНОТЕАТР

47 млн

СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЙ  
КЛИЕНТОПОТОК

2 млн

КЛИЕНТОВ ПРИВЛЕЧЕНЫ  
В ЭКОСИСТЕМУ В 2019 ГОДУ

>1 млн

СИМ-КАРТ СБЕРМОБАЙЛ  
ПРОДАНО В ОФИСАХ  
СБЕРБАНКА

## КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ

9,5

CSI СБЕРБАНКА

-40%

КОЛИЧЕСТВО НЕГАТИВНЫХ  
ОБРАЩЕНИЙ ЗА ГОД

## ТЕХНОЛОГИИ / УПРАВЛЕНИЕ

ИСУ

Интеллектуальная система  
управления на основе  
AI-моделей. Развитие биз-  
нес-навыков сотрудни-  
ков с помощью элементов  
геймификации

-12%

СОКРАЩЕНИЕ  
ЧИСЛЕННОСТИ  
МЕНЕДЖМЕНТА  
В 2019 ГОДУ

Бирюзовые офисы

+10 п.п.

ДОЛЯ «БИРЮЗОВЫХ ОФИСОВ»  
ВЫРОСЛА С 8% ДО 18% ЗА 2019 ГОД



# Корпоративный бизнес в 2019 году

## КЛИЕНТЫ

2,6 млн <span>+14%</span>	-16 тыс. <span>-28%</span>
АКТИВНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ, ВСЕГО	КОЛИЧЕСТВО ЖАЛОБ
2,3 млн <span>TRIM 67 (+3)</span>	TRIM — индекс удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов
МАЛЫЙ И МИКРОБИЗНЕС	
102 тыс. <span>TRIM 78 (+3)</span>	
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС	

## САМОЗАНЯТЫЕ

2 из 3 самозанятых в РФ — клиенты Сбербанка

Победа сервиса «Самозанятые» в конкурсе «Лучшая банковская программа для МСП-2019»

## КРЕДИТОВАНИЕ

35%	125 млрд руб.
ДОЛЯ НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ МСП	«КРЕДИТ ЗА 7 МИНУТ» 1 267 СДЕЛОК
21 тыс.	
СДЕЛОК ЗАКЛЮЧЕНЫ ПО ТЕХНОЛОГИИ «КРЕДИТ ЗА 3 МИНУТЫ» С КЛИЕНТАМИ МАЛОГО И МИКРО БИЗНЕСА	

## ТЕХНОЛОГИИ

- Fintech API**  
Подключено 42 продукта
- RPA**  
Роботы формируют и регистрируют договоры, принимают решения по выдаче банковских гарантий
- BigData**  
Платформа данных обрабатывает 3 млн транзакций компаний в день
- AI**  
11 % сервисных обращений клиентов обрабатываются когнитивными помощниками

## СОТРУДНИЧЕСТВО С ГОСУДАРСТВОМ

Государственно-частное партнерство: одобрено 73 проекта

## ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС

9%	820 тыс.
ДОЛЯ ДИСТАНЦИОННОЙ РЕГИСТРАЦИИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ СЕРВИС СБЕРБАНКА ОТ ВСЕХ РЕГИСТРАЦИЙ В РФ	АКТИВНЫХ БИЗНЕС КАРТ. ВЫПУЩЕНЫ ЦИФРОВАЯ И TRAVEL БИЗНЕС-КАРТЫ

## ГЛОБАЛЬНЫЕ РЫНКИ И ВЭД

№1	66%
БРОКЕР В РОССИИ >1 МЛН РОЗНИЧНЫХ ИНВЕСТОРОВ (>2X)	НЕСЫРЬЕВЫХ НЕЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ ОБСЛУЖИВАЕТ СБЕРБАНК

## ПРОДУКТЫ ЭКОСИСТЕМЫ

7	>1500 тыс.
ПАКЕТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ИЗ 25 ПРОДУКТОВ БАНКА И КОМПАНИЙ ЭКОСИСТЕМЫ	СДЕЛОК СИЛАМИ ВЕРТИКАЛИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖЕ ПРОДУКТОВ ЭКОСИСТЕМЫ
4 млрд руб.	
ДОХОД ОТ НЕБАНКОВСКИХ СЕРВИСОВ	

## ЦЕНТР КОРПОРАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

Банковские консультации 24/7 Сайт, СББОЛ-чат, WhatsApp	7,5 CSI (+0,5)
Аутентификация клиента по коду	

## СБЕРБАНК БИЗНЕС ОНЛАЙН (СББОЛ)

37	7,2 CSI (+1,1)
НЕБАНКОВСКИХ СЕРВИСОВ	

## ПЛАТФОРМА СБЕРБАНК БИЗНЕС

1,1 тыс. крупнейших клиентов

## НАГРАДЫ

- Победа в номинации «Лучший клиентский опыт в B2B Секторе», премия CXWorld Awards
- Кредитная бизнес-карта с партнерской программой победила в номинации «Инновации года» от Global Finance
- Global Finance — Best Online Treasury Services, Best Investment Management Services
- СББОЛ получил премию в номинации Best Digital Strategy от International CX Awards (UK)

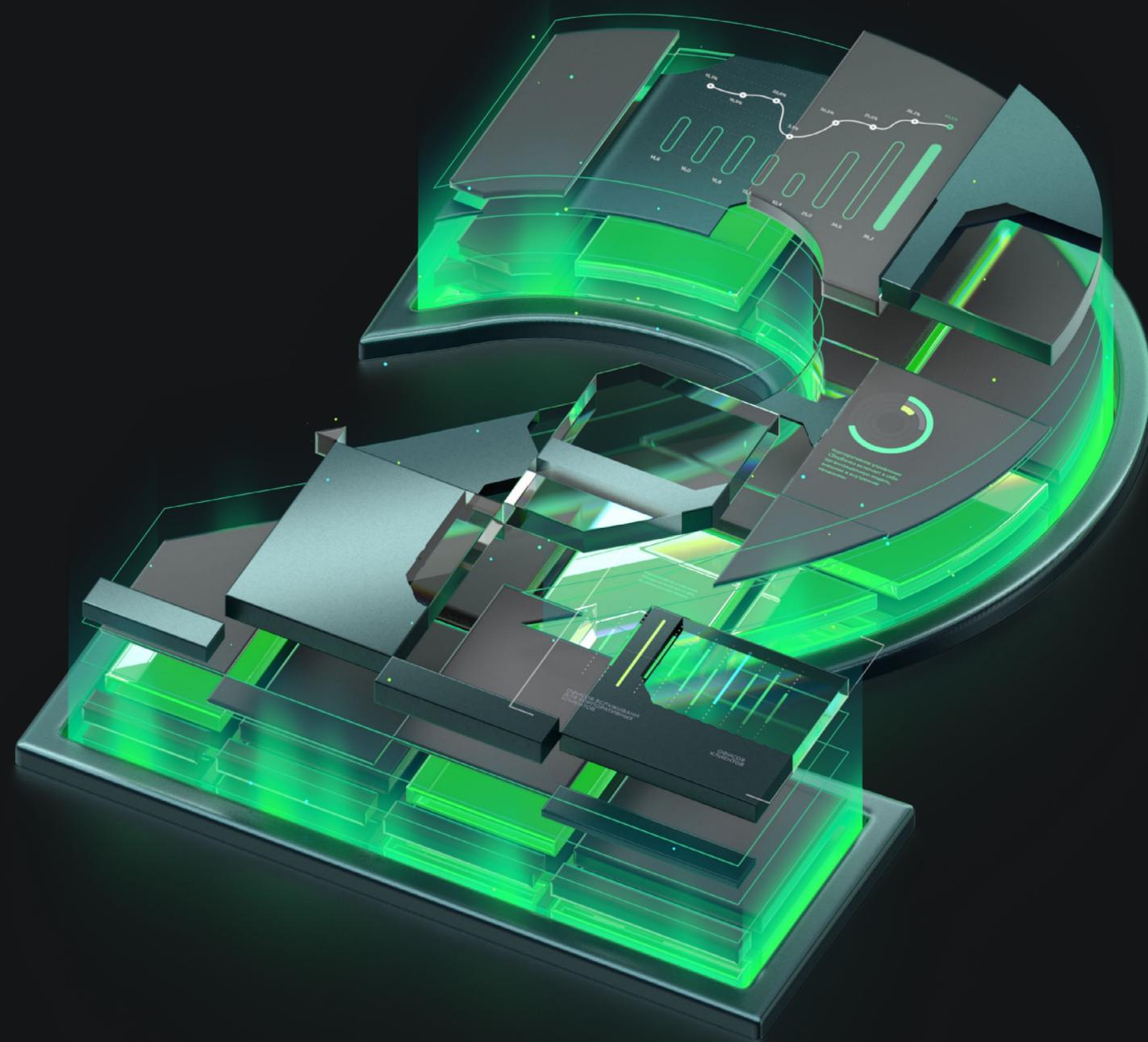




# 02

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

24	ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА
25	ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
27	ОБЗОР РЫНКА
29	МИССИЯ И ЦЕННОСТИ
30	СТАТУС СТРАТЕГИИ 2020
31	ВЫПОЛНЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ 2019 ГОДА



# Обращение Председателя Наблюдательного совета



## Уважаемые клиенты и акционеры!

Наблюдательный совет Сбербанка позитивно оценивает итоги деятельности банка в 2019 году. Достигнутые финансовые показатели, реализация намеченных целей свидетельствуют об уверенном росте бизнеса как в количественном, так и в качественном отношении.

В рамках Стратегии 2020 перед банком поставлена задача выйти на высокий уровень эффективности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь при этом надежным и эффективным банком для населения и бизнеса. По всем приоритетным направлениям уже сейчас можно констатировать хорошие результаты.

2019 год нельзя назвать плохим для российской экономики. Несмотря на повышение ставки НДС до 20%, и всплеск инфляции выше уровня 5% в первой половине года, к его завершению она снизилась ниже целевого уровня в 4%. Это позволило Банку России снизить ключевую ставку до 6,25%. Цена на нефть была относительно устойчивой, рубль несколько укрепил свои позиции на валютном рынке.

Благодаря интегрированной, диверсифицированной и гибкой бизнес-модели, Сбербанк легко адаптировался к быстро меняющимся условиям, сохранив целевые доли рынка в различных сегментах бизнеса как по розничным, так и по корпоративным клиентам.

Именно в этом контексте Наблюдательный совет выполнил свою важнейшую задачу: обеспечивал соблюдение стратегического направления развития Группы по всем направлениям, во всех географических зонах присутствия Сбербанка.

В течение года поступательно возросло число операций, проводимых клиентами онлайн. Банком был запущен ряд сервисов, играющих важную роль для всего населения страны. Это оплата покупок по QR-коду, осуществление трансграничных переводов, принятие решения о выдаче кредита в автоматическом режиме за 2 минуты. Корпоративным клиентам стали доступны регистрация бизнеса и получение кредитов без посещения банка. Это лишь небольшая часть продуктов, разработанных с учетом пожеланий и запросов клиентов.

Ожидания клиентов в отношении функциональности, скорости и доступности предоставляемых услуг, особенно в цифровых каналах, продолжают расти. Однако подобный тренд не снижает ценности филиальной сети Сбербанка. Напротив, для определенных видов банковских услуг человеческие отношения всегда будут важны, поэтому мы рассматриваем наши филиалы как важное дополнение к цифровым каналам и как отличительную черту Сбербанка. Стоит отметить, что для обеспечения доступа населения к финансовым услугам в отдаленных регионах, банк продлил мораторий на закрытие сельских отделений, развивает агентскую сеть, предоставил возможность снятия наличных в магазинах.

Наше корпоративное управление направлено на создание здоровой и эффективной корпоративной культуры, способствующей укреплению доверия, а также созданию ценности для клиентов и акционеров.

В течение 2019 года в системе корпоративного управления банка произошли значимые изменения. Так, полномочия по избранию Президента, Председателя Правления банка были переданы от собрания акционеров Наблюдательному совету. С учетом масштаба цифровой трансформации Сбербанка в структуре Наблюдательного совета был создан пятый Комитет — по информационным технологиям. Эти положительные изменения в немалой степени способствовали повышению национального рейтинга корпоративного управления Сбербанка до уровня 8+.

Хотя мы многого достигли в 2019 году, важно и дальше поддерживать высокие темпы развития. Цифровые технологии и сервисы предоставляют сегодня клиентам банков больше возможностей выбора, чем когда-либо прежде, поэтому ожидания наших клиентов будут продолжать расти. Несомненно, значительная доля успеха зависит от правильной расстановки приоритетов. Поэтому на сегодняшний день в наших приоритетах — развитие стандартных и новых сервисов, разработка высокотехнологичных продуктов, активное использование цифровых технологий, искусственного интеллекта, создание зависимых обществ, призванных диверсифицировать предоставление услуг. Одновременно будут продолжены процессы организационной трансформации, направленные на оптимизацию управления, повышения гибкости и скорости принятия решений.

У меня, как и у всех членов Наблюдательного совета, нет сомнений в правильности выбранного банком курса, и 2019 год подтвердил это со всей очевидностью.

*Председатель Наблюдательного  
совета ПАО Сбербанк*

*С. М. Игнатьев*

В 2019 году рост российской экономики несколько замедлился, до 1,3%. Этому способствовало как замедление мировой экономики из-за торговых конфликтов, так и комбинация жесткой макроэкономической политики внутри страны: повышение НДС, сдержанная политика госрасходов, высокая ключевая ставка Банка России в начале года, ужесточение макропруденциального регулирования. Инфляция, несмотря на всплеск в начале года из-за повышения НДС, далее стала быстро снижаться при слабой поддержке внутреннего спроса и по итогам года составила 3%, на целый процентный пункт ниже целевого уровня. В ответ Банк России летом начал цикл снижения ключевой ставки, в итоге снизив ее с 7,75% до 6,25% на конец года и продолжил этот цикл в 2020 году. Рост банковского кредитования несколько замедлился, но потребительское кредитование все равно выросло более чем на 18%. Прибыль банковской системы выросла относительно 2018 года и превысила 2 трлн рублей.

# Обращение Президента, Председателя Правления



## Уважаемые акционеры, клиенты, партнеры и сотрудники!

За 2019 год Сбербанк заработал 845 млрд рублей чистой прибыли по Группе по МСФО с учетом эффекта от продажи Денизбанка и 914,8 млрд рублей чистой прибыли от продолжающейся деятельности. Прибыль на одну обыкновенную акцию с учетом эффекта от продажи Денизбанка составила 38,55 рублей (+1,0% г/г), а прибыль от продолжающейся деятельности составила 41,80 рублей, увеличившись на 9,6% г/г.

Кредитный портфель Группы вырос на 3,2% при сохранении стабильного качества. При этом розничное кредитование увеличилось на 16,8%, а корпоративный кредитный портфель показал рост на 2,8% с поправкой на курсовые колебания.

Улучшение клиентского опыта позволило нам продолжить наращивать клиентскую базу: на конец 2019 года количество активных розничных клиентов в России увеличилось еще на 3 млн человек до 96,2 млн человек, и почти половина всех новых клиентов — молодая аудитория от 14 до 21 года. Количество активных корпоративных клиентов достигло 2,6 млн в основном за счет предприятий малого и среднего бизнеса. Кроме того, Сбербанк вышел в сегмент самозанятых, запустив ряд инициатив, в том числе пакет услуг «Свое дело». На конец 2019 года каждые два из трех самозанятых в стране — клиенты Сбербанка.



## 2019 стал знаковым для трансформации Сбербанка в технологическую компанию — состоялся промышленный запуск новой цифровой платформы. Это важная веха на пути реализации Стратегии 2020, нацеленной на обеспечение бесшовного клиентского опыта использования сервисов нашей экосистемы.

Работа над качеством и скоростью предоставления наших цифровых сервисов, приносит свои результаты: мобильное приложение Сбербанк Онлайн вошло в топ-3 самых скачиваемых приложений в AppStore, и количество его ежедневных пользователей превысило 24 млн человек. В цифровых каналах Сбербанк продает более половины своих потребительских кредитов и каждый четвертый ипотечный кредит. С прошлого года пользователи нашего приложения получили возможность делать трансграничные переводы практически во все страны мира, включая переводы для выплаты наличными в страны СНГ. Наш портал недвижимости ДомКлик, который покрывает наиболее востребованные на рынке недвижимости сервисы, обладает самой большой в России базой объектов готового жилья, насчитывая более 2 млн предложений.

Сбербанк построил крупнейшую в мире сеть транспортного эквайринга, которая охватывает 102 российских города, где уже сегодня с помощью банковской карты оплачивается более 20 % всех поездок в общественном транспорте.

Кредитование предприятий среднего и малого бизнеса остается приоритетом развития Сбербанка в корпоративном сегменте. За 2019 год портфель кредитов средним и малым предприятиям вырос более чем на 20 % и составил более 1,6 трлн рублей.

Мы успешно тиражировали «Кредит за 7 минут», решения по которому принимаются в автоматическом режиме, и к концу прошлого года выдавали по этой технологии 15 % всех оборотных кредитов крупному и среднему бизнесу.

Важным событием 2019 года стал переход на новую модель финансирования строительства жилой недвижимости. Сбербанк сыграл одну из ведущих ролей в трансформации этой отрасли. Благодаря качественной подготовке и своевременному запуску сервисов под потребности клиентов, в том числе продуктов для финансирования собственного участия застройщика в проекте, на Сбербанк приходится 70 % сделок проектного финансирования с эскроу.

Неудивительно, что все больше наших клиентов отдает предпочтение удобству совершения банковских операций онлайн. При этом, однако, мы обслуживаем ежемесячно в офисах около 47 млн клиентов. Столь существенный трафик подтолкнул нас к решению наполнить нашу сеть новым содержанием и использовать ее для повышения цифровых навыков наших клиентов, а также как фронт-офис для продвижения небанковских продуктов и сервисов.

В 2019 году мы серьезно продвинулись в формировании контуров нашей экосистемы. Стремясь оказывать самые важные сервисы нашим клиентам, в 2019 году мы добавили сразу несколько перспективных направлений, включая доставку еды и транспорт, потоковое видео и медиа-сервисы через партнерства с ведущими технологическими компаниями, сервис рекрутинга, а также расширили свою экспертизу в биометрии через участие в компании со специализацией на речевых технологиях и создали несколько собственных компаний в области логистики, интернета вещей и авторынка. При этом наша экосистема остается открытой и включает ряд областей, в которых мы предпочитаем предлагать сервисы сторонних компаний после проверки надежности партнеров и качества их услуг.

После промышленного запуска новой цифровой платформы, которая позволяет гораздо быстрее создавать и выводить на рынок новые продукты, обеспечивая при этом максимальную надёжность, перед нами стоит задача перевести на нее сервисы экосистемы. Мы нацелены обеспечить всем клиентам бесшовный опыт использования сервисов нашей экосистемы. Для этого мы начали масштабный редизайн внутренних процессов и объединение сервисов с помощью платформенных элементов. В конце прошлого года более 40 сервисов экосистемы стали доступны через Сбербанк ID, которым пользовались на тот момент более 6 млн человек.

Мы верим в перспективы облачных технологий и строим свою клиентоцентричную экосистему на их основе. В прошлом году мы создали свое частное облако, тем самым в 4 раза повысив эффективность использования инфраструктуры. Также мы создали дочернюю компанию SberCloud, чтобы предлагать облачные решения нашим клиентам. Для организации эффективной работы команд разработчиков мы создали единую среду разработки SberWorks.

Наши затраты на технологическую трансформацию и развитие инноваций закладывают фундамент для будущего долгосрочного развития Сбербанка, и потому мы считаем их инвестициями, а не операционными расходами.

В 2019 году Сбербанк продолжил выполнять функции координатора по продвижению правительственной программы цифровизации. Банк внедряет AI-технологии практически в каждый свой процесс и продукт. И уже по итогам 2019 года мы получили значительный экономический эффект от AI-трансформации.

Важным элементом облака Сбербанка является AI Cloud, в основе которого наш суперкомпьютер Кристофари (Christofari) — самый мощный в России и топ-29 в мире. Его использование во много раз повышает эффективность решения задач в области обработки естественного языка, компьютерного зрения, создания голосовых помощников и многого другого.

Кибербезопасность остается нашим неоспоримым приоритетом. В прошлом году мы провели Второй Международной конгресс по кибербезопасности, который является крупнейшим профильным событием в России и Восточной Европе.

Основным капиталом Сбербанка остаются наши сотрудники, без самоотдачи которых корпоративная трансформация банка была бы невыполнима. Сбербанк инвестирует значительные усилия для того, чтобы предоставить своим сотрудникам широкий выбор возможностей для саморазвития и обучения. Кроме того, в банке создан ряд возможностей для реализации бизнес-идей и инновационных предложений сотрудников, в том числе «Сбербанк Идея», куда можно направить предложение по улучшению сервисов, и внутренний технопарк и акселератор Sber#Up, где можно реализовать свой предпринимательский потенциал.

Еще один из глобальных вызовов современности — изменение климата. Мы намерены пройти путь трансформации и развивать социально-экологическую повестку в Сбербанке, создать эффективную систему управления ESG-факторами и быть одним из лидеров в этой области на российском рынке.

В заключение хочу поблагодарить всех наших клиентов, сотрудников и акционеров за то, что выбираете Сбербанк. Спасибо вам, что делитесь с нами обратной связью. Вы заряжаете меня и команду верой и энергией, помогаете нам реализовывать инновационные проекты, нужные обществу, развивать таланты, делать нашу страну сильнее и успешнее, менять жизнь людей к лучшему.

*Президент, Председатель  
Правления ПАО Сбербанк*

*Герман Греф*

# Обзор рынка

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Рост мировой экономики, по оценке МВФ, замедлился. Замедление роста затронуло как развитые, так и развивающиеся страны.

### Темп роста ВВП

по данным МВФ, % к предыдущему году



- Мир в целом
- Развивающиеся страны
- Развитые страны

Объемы мирового промышленного производства и объемы мировой торговли товарами (в терминах год к году) в отдельные месяцы 2019 года снижались. Замедлению роста мировой экономики и торговли способствовала неопределенность, связанная с затянувшимися торговыми противоречиями между США и Китаем.

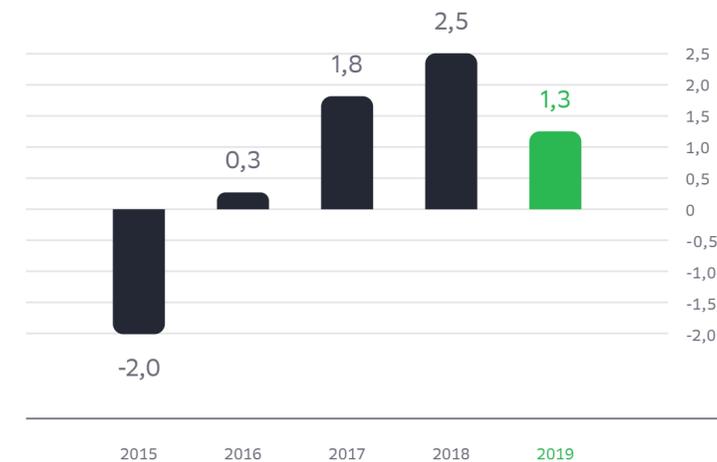
Регуляторы во многих странах проводили меры по смягчению кредитно-денежной политики. В частности, ФРС США трижды за год понизила ключевую ставку, ЕЦБ снизил ставку один раз. В краткосрочной перспективе пространство для денежного маневра регуляторов останется ограниченным. Фондовые рынки закончили 2019 год ростом. Индекс S&P500 прибавил 29 %, DAX вырос на 25 %. Китайский индекс Shanghai Composite увеличился на 22 %.

## РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА

По итогам года российская экономика замедлилась. Слабая экономическая активность, хороший урожай и укрепление рубля ограничили инфляцию. В результате Банк России перешел к смягчению денежно-кредитной политики.

### Темп роста ВВП

по данным Росстата, % к предыдущему году



В 2019 году темпы роста ВВП замедлились до 1,3 % после 2,5 % годом ранее. Экономический рост сдержало падение чистого экспорта на фоне слабого внешнего спроса, ограничений ОПЕК+ и укрепления реального эффективного курса рубля. Драйвером роста ВВП по-прежнему остаются расходы на конечное потребление. При этом темпы роста потребления домохозяйств заметно снизились на фоне повышения ставки НДС с 18 % до 20 %. Это было частично компенсировано ускорением темпов роста государственного потребления благодаря активизации расходов бюджета во второй половине года. Дополнительную поддержку экономике оказали инвестиции и увеличение запасов. В отраслевом разрезе темпы роста ВВП замедлились из-за падения части услуг. Так, сократилась деятельность в области недвижимого имущества, здравоохранения и административных услуг. Вклад промышленности в рост экономики оказался на уровне прошлого года.

Инфляция в годовом выражении замедлилась с 4,3 % до 3 % г. к концу 2019 года. При этом в начале года темпы роста цен держались на высоком уровне из-за повышения НДС. Однако слабая экономическая активность, хороший урожай и укрепление рубля сдержали инфляцию. В результате быстрого замедления темпов роста цен Банк России снизил ключевую ставку с 7,75 % до 6,25 %.

Курс рубля оставался относительно стабильным. В среднем по 2019 году курс составил 64,7 рублей за доллар против 62,8 рублей годом ранее. Поддержку оказывал приток капитала в развивающиеся страны на фоне смягчения денежно-кредитной политики развитых стран.

Цены на нефть снизились. Средняя цена на нефть марки Urals по итогам 2019 года составила \$64,3 за баррель против \$69,8 в 2018 году.

## БАНКОВСКИЙ СЕКТОР РОССИИ

В 2019 году Банк России продолжил проводить политику по оздоровлению банковского сектора и ликвидации банков, проводящих рискованную кредитную политику и нарушающих законодательство и требования в области управления рисками.

Банк России принимал меры по управлению уровнем рисков в банковской системе. В области формирования резервов произошел переход к международным стандартам — МСФО-9, что привело к значительному сокращению резервов и росту прибыли, так как предыдущие требования были более жесткими.

Для предотвращения перегрева на рынке розничного беззалогового кредитования внедрен подход обязательного учета предельной долговой нагрузки заемщика в процессе решения о выдаче кредита. Его внедрение пришлось на четвертый квартал 2019 года, поэтому в полной мере оценить фактическое влияние показателя долговой нагрузки на динамику рынка и качество кредитного портфеля можно будет в наступившем году.

В течение 2019 года число действующих кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций, сократилось с 484 до 442. В течение 2019 года активы банков выросли на 2,7 % (в 2018 году рост составил 10,4 %).

За 2019 год кредитный портфель банковской системы вырос на 10,1 %, в то время как в 2018 году наблюдался рост на 15,0 %. Динамика была отрицательной и по кредитам предприятиям, где рост составил 2,6 % (годом ранее — на 12,4 %), и по ссудам населению, где рост достиг 18,5 % (годом ранее рост на 22,4 %).

Уровень просроченной задолженности по кредитам повысился с 5,5 % до 6,2 %, в первую очередь за счет кредитного портфеля юридических лиц, показатель по которому повысился с 5,7 % до 7,1 %.

По физическим лицам показатель снизился с 5,1 % до 4,3 %. Объем резервов за 2019 год снизился на 1,6 % по сравнению с ростом на 1,5 % годом ранее. За год отношение резервов к кредитному портфелю снизилось с 14,2 % до 13,1 %.

Вложения банков в ценные бумаги уменьшились на 1,6 %, в прошлом году они выросли на 7,1 %.

Средства юридических лиц, включая бюджетные средства, привлеченные банками, в 2019 году выросли на 4,8 % (годом ранее данные ресурсы выросли на 18,0 %). При этом темп роста бюджетных средств значительно замедлился по сравнению с 2018 годом: 6,8 % и 58 % соответственно.

Вклады населения выросли на 7,3 % (годом ранее рост составил 9,5 %). Долги перед Банком России сократились на 6,0 %, против роста на 29,3 % годом ранее.

По итогам 2019 года балансовая прибыль банковской системы составила 2 037 млрд рублей, что на 51,5 % больше данного показателя за аналогичный период прошлого года — 1 345 млрд рублей. Из 442 действующих кредитных организаций 2019 год с убытками закончили 69 банков или 16 % (год назад — 21 %).

## СБЕРБАНК НА РЫНКЕ РОССИИ

По итогам 2019 года Сбербанк сохранил лидирующие позиции на всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации.

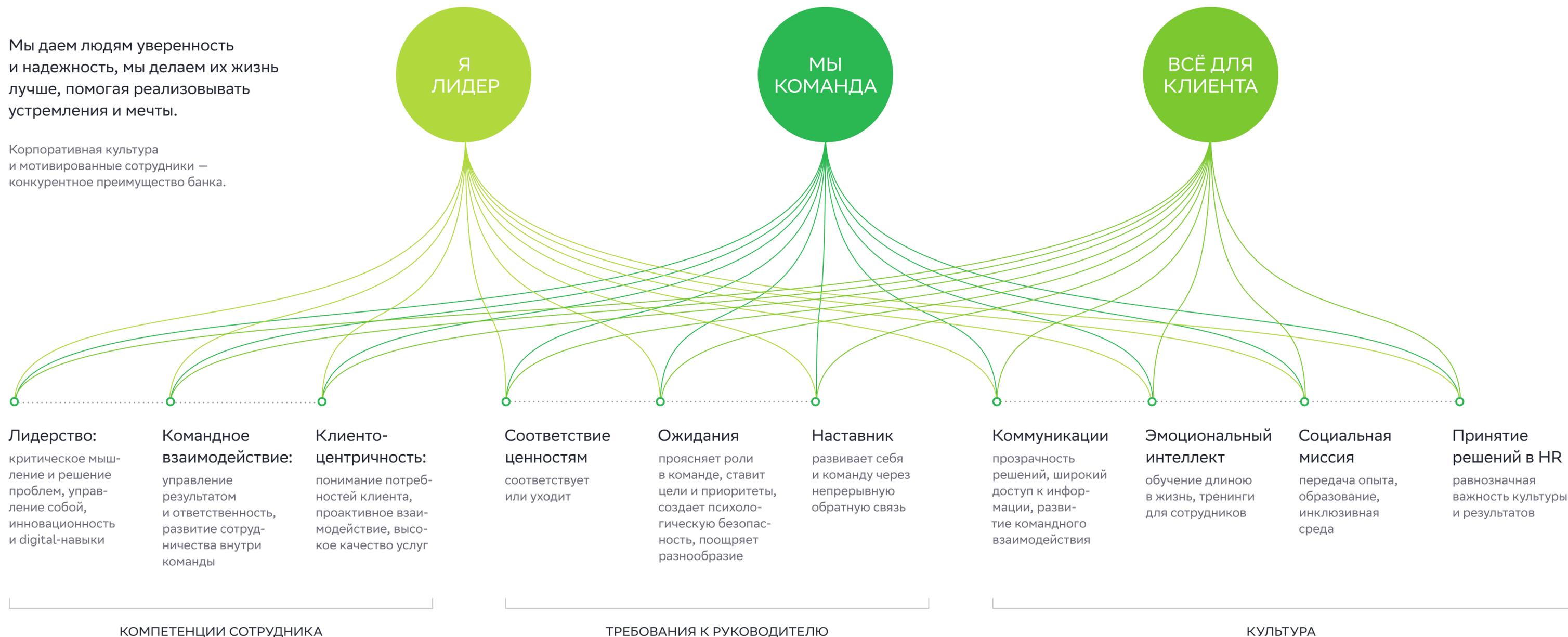
### Доля ПАО Сбербанк в основных сегментах российского финансового рынка, %

	2018	2019
Активы	30,4	30,5
Кредиты частным клиентам	41,4	41,0
Кредиты корпоративным клиентам	32,7	31,4
Вклады частных клиентов	45,1	43,8
Средства корпоративных клиентов	23,1	22,0

# Миссия и ценности

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

Корпоративная культура и мотивированные сотрудники — конкурентное преимущество банка.

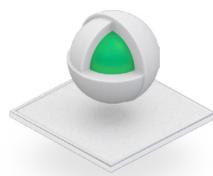




# Статус стратегии 2020

КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ НА 2020 ГОД

ПРОГРЕСС ПО КАЖДОМУ НАПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИИ ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА



## Лучший клиентский опыт и экосистема

### Физические лица

- +3 млн активных розничных клиентов
- NPS на стабильно высоком уровне
- +55 % до 24,7 млн человек ежедневных пользователей мобильного приложения (DAU)
- Высокая вовлеченность клиентов в цифровые каналы: DAU/MAU мобильного приложения 45 % (+7,5 п. п.)
- 56 % доля продаж потребительских кредитов в цифровых каналах (+12 п. п.)
- 17 релизов на Android и 17 на iOS мобильного приложения Сбербанк Онлайн
- Решение по потребительскому кредиту за 2 мин. до 300 тыс. рублей
- Трансграничные переводы из мобильного приложения для выплаты наличными в 10 стран ближнего зарубежья
- № 1 по числу клиентов по брокерским услугам

### Юридические лица

- +319 тыс. активных корпоративных клиентов
- CSI 7,8 (+0,7)
- Каждая вторая вновь зарегистрированная компания малого и микробизнеса выбирает Сбербанк для открытия счета
- Кредит за 7 мин — 15 % от общего числа сделок краткосрочного корпоративного кредитования клиентов крупного и среднего бизнеса
- 820 тыс. бизнес-карт (+35 %)
- 3.5 млн транзакций онлайн ежедневно
- Платеж за 1 минуту 24/7
- 45 % доля продаж в цифровых и удаленных каналах
- СББОЛ получил премию CX Award за лучший цифровой клиентский опыт

### Нефинансовые сервисы

Экосистема стала больше на 10+ сервисов:

- **Для розничных клиентов (B2C):** Okko (онлайн-кинотеатр), DeliveryClub (доставка еды из ресторанов), SberFood (бронирование в ресторанах), СберМаркет (доставка еды из магазинов), You drive (каршеринг), СитиМобил (такси), медийные активы Rambler
- **Для корпоративных клиентов (B2B):** SberCloud, Работа.ру, Центр речевых технологий, Delivery Club, СберЛогистика, r\_keeper
- **Технологические:** Центр речевых технологий, Cognitive pilot, Платформа ДомКлик № 1 по базе готовых квартир



## Технологическое лидерство

- Состоялся промышленный запуск технологической платформы
- Запущена миграция 18 ключевых legacy AC на платформу
- Платформа ЕФС растиражирована на всех клиентов СБОЛ
- На всех клиентов произведен тираж 8 продуктовых фабрик ППРБ
- Оформлено более 600 подписок к базе Фабрики данных
- 80 % инфраструктуры выдается в облаке



## Люди нового качества в эффективных командах

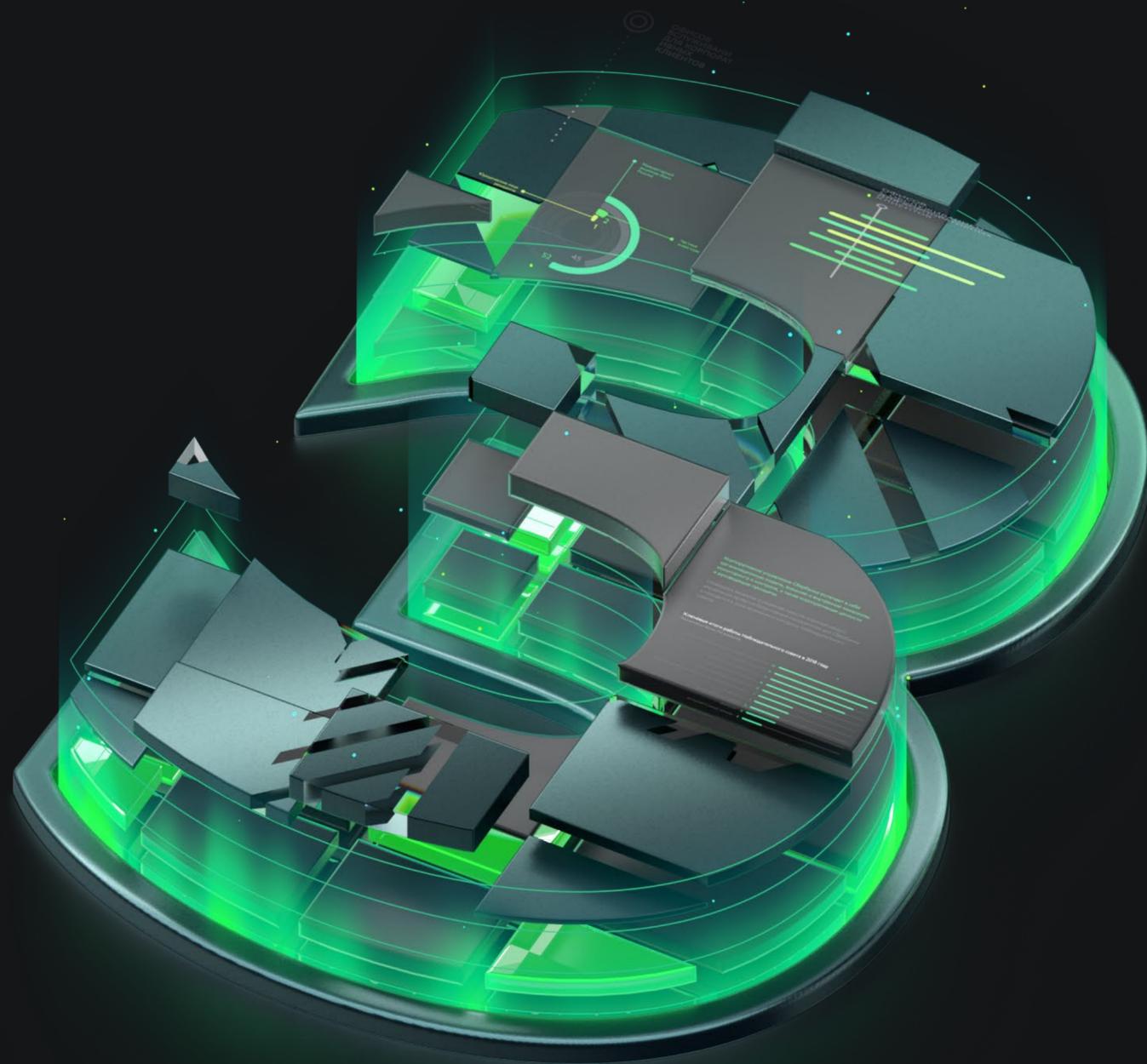
- 84 % сотрудников гордятся тем, что работают в банке
- 81 % HR-процессов переведены в мобильное приложение
- Smart-карьера: 115 тыс. пользователей, 49 % из 22 тыс. перешли на позиции в соответствии с рекомендациями, выбрано > 320 тыс. контента по развитию
- 71 % обучения проводится дистанционно с элементами геймификации
- 187 тыс. сотрудников обучено цифровым навыкам
- 93 тыс. сотрудников повысили soft-навыки
- Около 10 тыс. сотрудников банка являются волонтерами банка

Подробнее в Отчете об устойчивом развитии см. стр 232



# Выполнение финансовых целей 2019 года





# 03

## ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

33	ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ И ЭКОСИСТЕМА
33	РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ
44	РАЗВИТИЕ СЕТИ ПРОДАЖ
49	УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ
54	КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ
70	ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ
74	ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО
74	ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА
76	ИНФРАСТРУКТУРА И НАДЕЖНОСТЬ
77	СРЕДА РАЗРАБОТЧИКОВ. ИТ-СОПРОВОЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ
78	ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
79	ИННОВАЦИИ
82	АКСЕЛЕРАТОРЫ
84	ЭФФЕКТИВНЫЕ СЕРВИСЫ ДЛЯ БАНКА

# Лучший клиентский опыт и экосистема

## Розничные клиенты

Каждому клиенту Сбербанк стремится предложить максимально подходящие банковские и небанковские продукты, обеспечить наилучший сервис и гарантировать максимальную безопасность. В 2019 году банк продолжил активную работу по привлечению молодой аудитории: 67% молодежи возраста 14–21 год — клиенты Сбербанка, а почти половина всех новых клиентов Сбербанка — молодежь.

# 96,2 млн

АКТИВНЫХ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ СБЕРБАНКА

### БЕЗОПАСНОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Безопасность обслуживания клиентов — ключевое направление в Сбербанке.

В 2019 году банк значительно усилил систему фрод-мониторинга для защиты клиентов от действий третьих лиц. Внедрено СМС-информирование клиентов о рискованных операциях по вкладам и счетам. Зарплатная карта выпускается без пин-конверта: пин-код клиент устанавливает сам сразу при получении карты в офисе банка. Также более удобным стало подтверждение рискованных операций для минимизации случаев мошенничества — теперь операции можно подтвердить либо биометрией в мобильном приложении при проведении операции, либо с помощью голосового помощника.



Серебро в номинации «Лучшая большая команда обслуживания клиентов», г. Ставрополь

### КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Важным аспектом нашей работы является повышение качества обслуживания. За год банк реализовал более 300 мероприятий по устранению корневых причин обращений клиентов, что позволило снизить количество обращений на 25%.

Процесс работы с жалобами стал прозрачнее — в Сбербанк Онлайн создан сервис «Мои обращения», где клиент видит список своих жалоб, статус и срок их решения, может задать по ним дополнительные вопросы в чате.

Банк существенно сократил сроки решения проблем клиентов за счет автоматизации процесса рассмотрения жалоб: более половины жалоб рассматриваются за сутки и 87% за 5 дней. Количество повторных обращений сократилось на 32%.

#### Индекс удовлетворенности клиентов CSI

CSI — индекс удовлетворенности клиентов. Ключевой вопрос диагностики: «Насколько Вы в целом остались довольны сегодняшним посещением Сбербанка». Оценка осуществляется по 10-балльной шкале, где 1 — совсем не доволен, а 10 — очень доволен.



Серебро в номинации «Лучший большой контактный центр», г. Воронеж



Лучший контактный центр, г. Воронеж

Любой клиент может оценить работу банка в самых разных каналах обслуживания: офисах банка, колл-центре, чатах, банкоматах, интернет-банке и других. Клиенты могут оценить качество работы сотрудников отделений, колл-центра, чата, специалистов прямых продаж. Банк также собирает оценку по своим ключевым продуктам (картам, кредитам, платежам и переводам) и каналам обслуживания (банкоматам, мобильному банку, интернет-банку).

Для сбора обратной связи применяется опрос через СМС-диалог и web-анкеты. За год получено 4,2 млн ответов. В анкетах клиенты могут подробно описать причину недовольства. Все низкие оценки автоматически попадают группе специалистов банка для срочной связи с клиентом и решения вопроса. Сегодня банк замеряет удовлетворенность клиентов по 153 типам событий, 138 событий оцениваются регулярно для использования в системах мотивации сотрудников разных уровней.

# 9,5

ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ (CSI)  
2018: 9,3



### Новое «Рабочее место» оператора колл-центра

Банк пересмотрел подход к рабочему месту оператора контактного центра. В 2019 году рабочее место запущено на три крупные тематики, которые закрывают более 10 % звонков — блокировка, разблокировка и перевыпуск банковской карты. Новое рабочее место в режиме реального времени анализирует речь клиента и оператора, определяет тему обращения и запускает автоматизированный сценарий обслуживания. В результате клиент тратит на 30 % меньше времени на ожидание решения вопроса во время звонка в колл-центр, быстрее получает грамотный ответ или решение своей проблемы.



Лучшее применение AI-технологий в в индустрии Customer Experience (CX) за применение AI в обучении колл-центров

### Персональное меню устройств самообслуживания

Статичное меню банкоматов заменено персональным главным меню на базе рекомендательных систем: на экран выводятся привычные конкретному клиенту суммы снятия, платежи, переводы. Персональное меню отображается в реальном времени при идентификации через банковскую карту или устройство с бесконтактным модулем (NFC).

### Чат-бот

Чат-бот позволяет автоматически решить вопрос клиента в 40 % случаев. Чат-бот доступен клиентам в трех каналах: мобильное приложение, интернет-банк и сайт банка. В основе бота лежат AI-технологии распознавания тематики клиентского вопроса для запуска нужного сценария обслуживания.



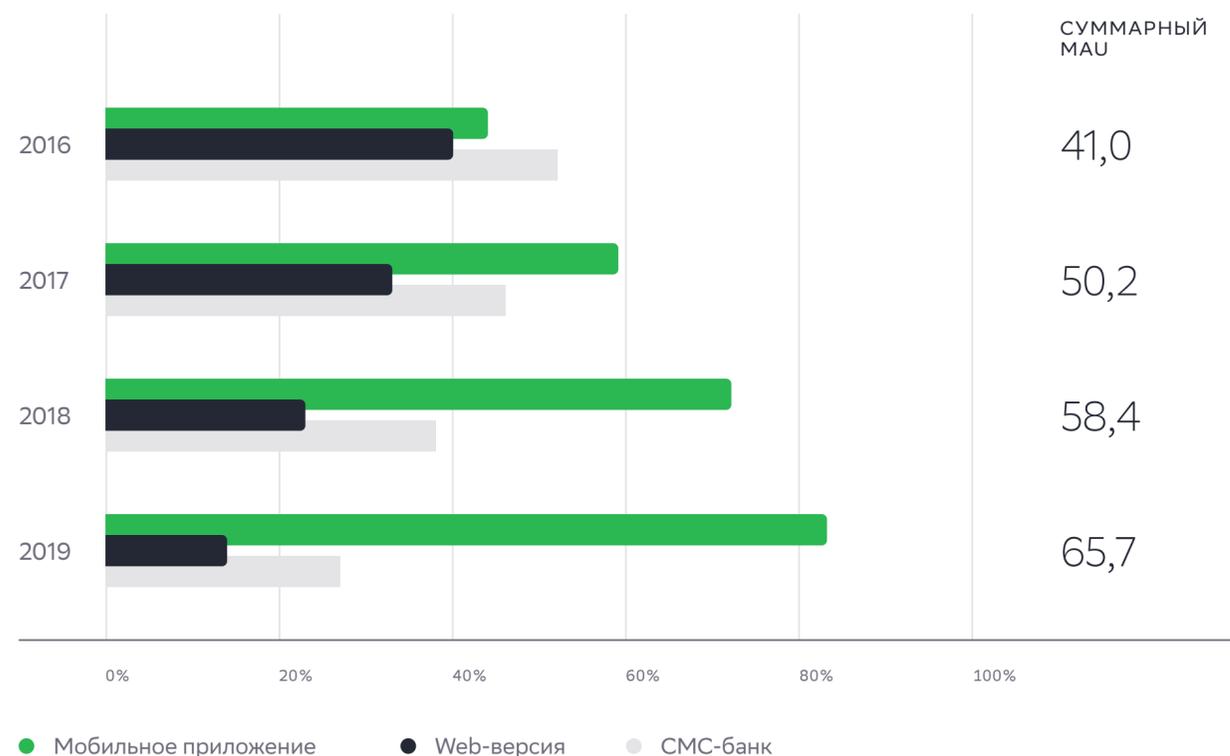
## ОНЛАЙН

### Интернет-банк Сбербанк Онлайн представлен web-версией и мобильным приложением.

Мобильное приложение — самый популярный цифровой канал банка: его ежемесячная аудитория в 2019 году выросла на 30% и превысила 54 млн человек. Растет не только аудитория, но и вовлеченность клиентов: соотношение среднедневной и среднемесячной аудитории увеличилось на 11 п. п. до 45%.

### Награды платформы Сбербанк Онлайн

- Премия Рунета в номинации «Мобильное приложение»
- Золотой приз в номинации FinTech Solution международной премии Stevie International Business Awards за сервис Диалоги
- Золотые награды премии Tagline Awards в общей категории «Лучший mobile- / AR / VR / IoT-проект» и в номинации «Лучшее приложение финансовой / страховой компании»
- Премия Retail Finance Awards в номинации «Лучшее IT-решение для розничного банка» за масштабное обновление приложения
- Главный приз в конкурсе «Золотое приложение» в номинациях «Лучший usability/UX приложения» и «Финансы, банки, страхование». Награда в номинации «Лучшее приложение для потребителя (b2c)».
- Победа в номинации «Инновация года» премии «Время Инноваций»



В июле 2019 года вышло масштабное обновление Сбербанк Онлайн для iPhone и Android. Теперь приложение подстраивается под задачи каждого клиента, предлагая варианты наиболее актуальных действий индивидуально для каждого пользователя. Чтобы пользоваться Сбербанк Онлайн было приятнее, у приложения появились новые заставки при входе — жители некоторых городов увидят на экране местную достопримечательность. Также в приложении появились истории, каталог, профили и анимации. В Сбербанк Онлайн доступна настройка уведомлений: их можно подключать и отключать, изменять номер телефона, к которому привязана карта, подключать push-уведомления.

Банк начал адаптировать мобильное приложение для молодых клиентов. Новые молодые пользователи видят приветственные stories, подростки получают push-уведомления с пошаговой инструкцией по использованию продуктов банка, родители с детьми до года получают предложение продуктов и полезных сервисов для молодых родителей, каталог сервисов учитывает интересы молодежи. В диалогах запущен специальный канал для молодых клиентов СберКот.

### Позиции мобильного приложения Сбербанк Онлайн

**№1**

В РЕЙТИНГЕ USABILITYLAB ПО УДОБСТВУ И ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ СРЕДИ РОССИЙСКИХ БАНКОВСКИХ ПРИЛОЖЕНИЙ

**№3**

СРЕДИ САМЫХ СКАЧИВАЕМЫХ БЕСПЛАТНЫХ IPHONE-ПРИЛОЖЕНИЙ В APPSTORE ПО ИТОГАМ ГОДА

**№5**

В МИРЕ ПО КОЛИЧЕСТВУ УСТАНОВОК СРЕДИ МОБИЛЬНЫХ ФИНТЕХПРИЛОЖЕНИЙ ПО ДАННЫМ ПЛАТФОРМЫ SENSORTOWER.COM

**4,8 ★**

РЕЙТИНГ В APP STORE И GOOGLE PLAY



СБЕРКОТ В КОНТАКТЕ — №1 ЧАТ-БОТ С 13,8 МЛН ПОДПИСЧИКОВ



## СБЕРБАНК ПЕРВЫЙ

---

Максимальное удобство клиентов — одна из ключевых задач канала. В VIP-офисах клиенты канала могут обслуживаться без предъявления паспорта при идентификации по биометрии.

150

ВИП-ОФИСОВ

106

ГОРОДОВ

82 тыс

КЛИЕНТОВ

В 2019 году VIP-клиентам стало доступно предварительное оформление операций перед посещением отделения, что сокращает время ожидания клиента в офисе. Большой популярностью пользуется и дистанционный банкинг, а с 2019 года дистанционное проведение операций стало доступно и спутникам клиентов.

Другие важные направления Сбербанк Первый — поддержка делового общения между клиентами банка в рамках делового сообщества «Клуб Первых», а также образовательные проекты, такие как публичные дискуссии клиентов на актуальные темы с лидерами мнений в формате «First Talk», и образовательный проект «Академия Первых».

## СБЕРБАНК ID

---

В 2019 году Сбербанк ID стал единой системой идентификации для удобного и безопасного входа в онлайн-сервисы Сбербанка и партнеров.

К Сбербанк ID присоединились Delivery Club, Okko, Ситимобил, Рамблер, Беру и другие компании экосистемы. Общее количество сервисов, на которые клиенты могут войти по Сбербанк ID, превысило 40.

Авторизоваться на сервисах можно по QR-коду и push-уведомлению, что делает вход более комфортным. Клиенты могут бесшовно переходить в разные приложения компаний экосистемы по Сбербанк ID, не используя логин и пароль для входа в каждое приложение. Сегодня Сбербанк ID используют 6 млн клиентов.

## ОСОБЕННЫЙ БАНК

---

*См. в Отчете об устойчивом развитии (ESG) см. стр 191*

# Кредитование

Розничный кредитный портфель, Группа Сбербанк, МСФО, млрд руб.

	31.12.2015	31.12.2016	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2019
<b>Розничный кредитный портфель</b>	<b>4 966</b>	<b>5 032</b>	<b>5 399</b>	<b>6 751</b>	<b>7 884</b>
Жилищные кредиты	2 555	2 751	3 132	3 851	4 291
Потребительские кредиты	1 682	1 574	1 575	2 113	2 658
Кредитные карты и овердрафты	587	587	572	658	794
Автокредиты	142	120	120	130	141

DENIZBANK ДЕКОНСОЛИДИРОВАН

## ЖИЛИЩНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

Сбербанк является крупнейшим игроком на российском рынке ипотечного кредитования.

**54,0%**

ДОЛЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЖИЛИЩНОГО КРЕДИТОВАНИЯ

**654 ТЫС.**

ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ НА СУММУ **1,3 ТРЛН РУБ.** ВЫДАНО СБЕРБАНКОМ ЗА 2019 ГОД

**4 РАЗА**

СБЕРБАНК СНИЖАЛ ПРОЦЕНТНЫЕ СТАВКИ ПО ИПОТЕКЕ В 2019 ГОДУ

Сбербанк является крупнейшим игроком на российском рынке ипотечного кредитования с долей рынка портфеля 54,0%.

С 2019 года обслуживание клиента осуществляется по новой технологии «Фабрика сделок»: по ипотечной сделке клиента обслуживает не один менеджер, а несколько. Данная технология позволила сократить сроки одобрения объекта недвижимости на 77% — до 3,8 дней, сократить время ожидания клиента в 3 раза — до 30 мин.

В 2019 году было значительно снижено время принятия решения банка по заявке на ипотеку. В среднем, для одобрения заявки на ипотеку банку требуется 4 часа, а для принятия решения по зарплатным клиентам банка — всего 5 минут. По 60% сделкам решение принимается менее, чем за 1 час.

В 2019 году был запущен личный кабинет по обслуживанию полученной ипотеки, который позволяет заёмщику решать вопросы по уже оформленной ипотеке без визита в банк.



## ПЛАТФОРМА ДОМКЛИК



Платформа ДомКлик входит в топ-3 площадок недвижимости России, а по количеству объявлений о продаже квартир на вторичном рынке занимает первое место в России. Ежемесячная аудитория DomClick.ru составила 4,5 млн пользователей. Количество объявлений на ДомКлик в 2019 году выросло в 2 раза до 2 млн.



ДомКлик от Сбербанка — лучший в номинации «Маркетплейс» в 2019 году

В 2019 году увеличилось количество заявок на ипотеку, поданных клиентами через ДомКлик до 23 %, в Москве каждый второй кредит оформляется онлайн через ДомКлик. При приобретении готовой квартиры на ДомКлик клиентам доступна специальная скидка 0,3 п.п. на ставку по ипотеке, а также возможность приобрести квартиру без отчета об оценке.

В 2019 году заметно расширились возможности платформы ДомКлик от Сбербанка:

- появились объявления для коммерческой и нежилой недвижимости;
- внедрено автоматическое снятие обременений после полного погашения ипотеки;
- при регистрации ипотечных сделок используются электронные закладные — это первый подобный сервис среди российских банков;
- в ноябре 2019 года Сбербанк предоставил возможность оформить ипотеку от 1 % годовых на квартиры в новостройках, размещенных на DomClick.ru, строительство которых финансируется банком с использованием эскроу-счетов;
- сервис «Электронная регистрация» стал доступен для сделок с материнским капиталом, договором купли-продажи от застройщиков и по объектам с долевой собственностью.

Дополнительно на платформе ДомКлик предлагаются продукты для разных клиентских сегментов:

- с 2019 года Сбербанк запустил кредитование нового сегмента клиентов — самозанятых;
- запущена Дальневосточная ипотека со ставкой 2 % годовых;
- запущено рефинансирование действующей ипотеки при переводе кредита на условия программы «Ипотека с господдержкой для семей с детьми» под 5 % годовых.



## ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

Объем выданных Сбербанком в России потребительских кредитов в 2019 году превысил показатель 2018 года на 23 %.



«Потребительский кредит без обеспечения» — лучший потребительский кредит 2018 года среди 700 кредитов, представленных на портале

56%

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ  
БАНК ВЫДАЕТ ОНЛАЙН

33,9%

ДОЛЯ СБЕРБАНКА  
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО  
КРЕДИТОВАНИЯ

Рост объема кредитования обусловлен повышением удобства продукта для клиентов и постепенным снижением процентных ставок.

Подать заявку и оформить потребительский кредит и страховые продукты к нему можно в мобильном приложении Сбербанк Онлайн, потратив на подачу заявки не более 5 минут.

Кредит до 300 тыс. рублей можно оформить во всех цифровых каналах без предоставления документов о доходах и трудовой занятости, а при обращении за таким кредитом в офис банка понадобится только паспорт.

Обслуживание кредита возможно в любом офисе банка вне зависимости от места выдачи кредита.

Частичное или полное досрочное погашение кредита в Сбербанк Онлайн входит в ТОП-3 самых востребованных услуг по отзывам в магазинах мобильных приложений

«Потребительский кредит под поручительство» стал доступным молодежи 18–21 года и более старшему поколению — от 60 лет на момент получения и до 80 лет на момент погашения кредита.

Сегодня половине клиентов в офисах доступно оформление кредита без заполнения заявки — все поля уже предзаполнены банком.

Возобновлена выдача образовательного кредита с государственной поддержкой: благодаря Сбербанку 3,2 тыс. студентов в 2019 году смогли поступить в ВУЗы.

## POS-КРЕДИТЫ



«Покупай со Сбербанком» — сервис онлайн-кредитов Сбербанка, который объединяет клиентов, партнеров и финансовые организации при оформлении покупки в кредит. Сервис запущен в декабре 2018 года и активно расширяет партнерскую базу.

Клиенты используют сервис «Покупай со Сбербанком» для покупки товаров на сайтах партнеров банка. Интуитивно понятный интерфейс позволяет оформить кредит в течение нескольких минут без посещения офиса.

Сервис доступен партнерам на всей территории страны. Интерес к нему проявили как небольшие интернет-магазины, так и крупные компании, такие как Бери!, reStore и Лазурит. Наибольшей популярностью у клиентов пользуются товары в сегментах электроники и бытовой техники.

Полный перечень партнеров доступен на сайте <https://www.pokupay.ru/partners>

## АВТОКРЕДИТЫ

№1

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ  
АВТОКРЕДИТОВАНИЯ ПО ПОРТФЕЛЮ  
АВТОКРЕДИТОВ

90 млрд ₽

АВТОКРЕДИТОВ ВЫДАНО  
СОВМЕСТНО СБЕРБАНКОМ  
И СЕТЕЛЕМ БАНКОМ В 2019 ГОДУ

Автокредиты Сетелем Банка технологически интегрированы в интернет-банк Сбербанк Онлайн. Для получения кредита на покупку автомобиля клиент подает заявку в Сбербанк Онлайн и получает одобрение Сетелем Банка. При этом клиенты Сбербанка могут воспользоваться выгодными условиями по автокредитам, которые предлагает Сетелем Банк, подобрать подходящий вариант кредитования и быстро получить решение по автокредиту. Получать информацию о кредите и управлять его погашением также можно в Сбербанк Онлайн.



# Платежи и переводы

10 млн

ЧЕЛОВЕК ЕЖЕМЕСЯЧНО  
СОВЕРШАЮТ ПЛАТЕЖИ  
ПО ШТРИХ-КОДУ

2019 год стал годом развития трансграничных переводов физических лиц в цифровых каналах Сбербанка.

Клиенты могут совершать переводы разными способами в зависимости от потребностей: переводы для выплаты наличными в странах ближнего зарубежья, переводы на счета и по номеру карты практически во все страны мира.

**Переводы для выплаты наличными доступны в следующие страны:**

- |             |              |
|-------------|--------------|
| АЗЕРБАЙДЖАН | МОНГОЛИЯ     |
| БЕЛАРУСЬ    | ТАДЖИКИСТАН  |
| ГРУЗИЯ      | ТУРКМЕНИСТАН |
| КАЗАХСТАН   | УЗБЕКИСТАН   |
| КИРГИЗИЯ    | УКРАИНА      |
| МОЛДОВА     |              |

Расширяется возможность пополнения карт Сбербанка: теперь по номеру телефона деньги на карту можно перевести из сети 9 внешних партнеров, среди которых Тинькофф Банк, Евросеть, Связной, салоны МТС и МТС банк и другие.

В Сбербанк Онлайн появился удобный сервис переводов любому человеку с выплатой наличных в банкомате, а также новый сервис «Сборы и траты» для удобного сбора денег на праздники или оплату общего счета.

В 2019 году запущен новый сервис персонализации платежей. На основе истории платежей клиента в Сбербанк Онлайн формируется лента с иконками поставщиков услуг, которые клиент оплачивает регулярно. По клику клиент попадает в «карточку» поставщика, где уже предзаполнены реквизиты оплаты, отображается информация о выставленных счетах и подключенных Автоплатежах. В 2019 году оплачено более 6 млн подготовленных счетов.

Каждый 5-й регулярный платеж в Сбербанке совершается при помощи подготовленных банком счетов

Большой популярностью пользуются платежи по штрих-коду в мобильном приложении Сбербанк Онлайн. Клиент не заполняет реквизиты вручную и тратит на платеж секунды. При помощи сканирования квитанции в мобильном приложении совершается более 60 % платежей, на устройствах самообслуживания — 80 %.

Сбербанк продолжает развивать сервис безналичной оплаты услуг в окнах МФЦ для оплаты пошлин непосредственно в момент оформления документов.

В 45 городах страны госуслуги в МФЦ оплачиваются через безналичный сервис Сбербанка

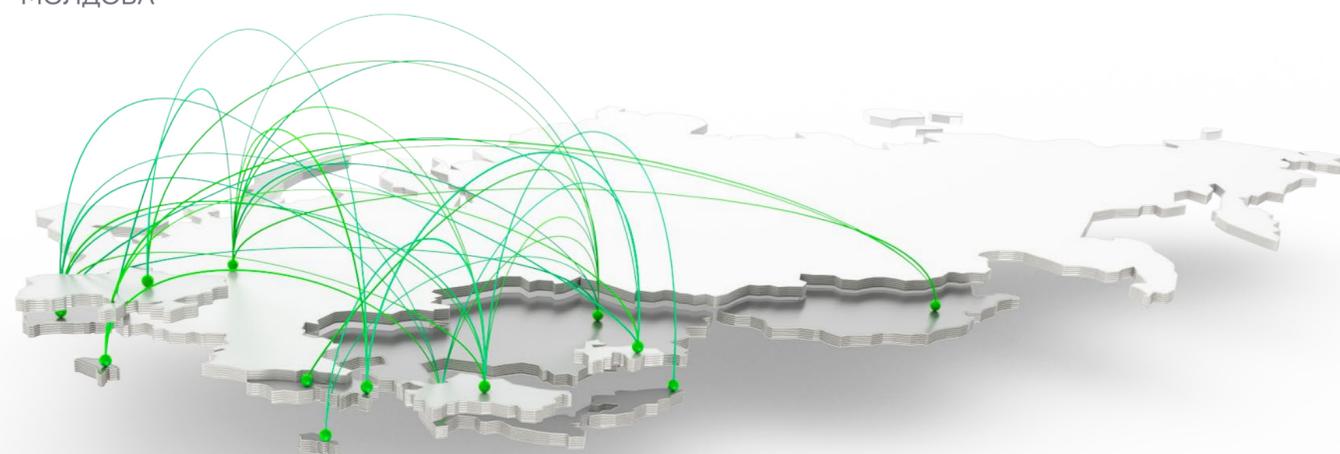
Банк совершенствует механизм подключения поставщиков услуг к платежной системе без визита в офис через Сбербанк Бизнес Онлайн. Сегодня есть возможность заключить договор по нескольким услугам, вывод поставщика услуг в каналы оплаты занимает 5 минут вместо 1 рабочего дня. За год подключено 5 тысяч поставщиков услуг.

## AI И ФРОДМОНИТОРИНГ

В систему Фродмониторинга банка встроены решения, снижающие количество ложных блокировок карточных переводов клиентов. Учет поведения получателя перевода и его транзакционной активности улучшил выявление мошеннических переводов и снизил ложные срабатывания на 8 %.

## КОНВЕРСИОННЫЕ ОПЕРАЦИИ

В 2019 году Сбербанк продолжает стратегию дифференцированного предложения выгодных курсов обмена валют клиентам в зависимости от подключенного пакета услуг, канала и времени проведения операции. Такой подход обеспечил повышение спроса на операции конверсии валют на 16 % по сравнению с 2018 годом. При этом доля операций в удаленных каналах обслуживания за год возросла на 5 п. п. и составила 36 %.



Золото в номинации **Best Bill Payment & Presentment** в премии The World's Best Consumer Digital Banks от Global Finance



Продукт «Онлайн-заключение договора на прием платежей физических лиц» в Сбербанк Бизнес Онлайн удостоился высокой оценки международной премии PayTech Awards 2019 в номинации **Top Paytech Innovation**

# Эквайринг и банковские карты

## 5 МЕСТО

В МИРОВОМ РЕЙТИНГЕ КРУПНЕЙШИХ ЭКВАЙЕРОВ СОГЛАСНО ОТЧЕТУ THE NILSON REPORT ЗА 2018 ГОД



Е-COMSPACE. Почта России 2019 AWARDS. Номинация: «**Лучший финансовый сервис для интернет-торговли 2019**» — независимая премия, где победителей в номинациях выбирает комьюнити путем открытого голосования

В дополнение к традиционному эквайрингу в 2019 году Сбербанк запустил платформу QR — продукт для безналичной оплаты, более доступный по цене, чем эквайринг, и предназначенный для небольших магазинов, салонов красоты, цветочных лавок, рынков и т. д. Для оплаты товара достаточно иметь приложение Сбербанка или другого банка, подключившегося к платформе QR.

Сбербанк продолжает реализовывать проекты по переходу в безналичный мир и активно поддерживает распространение в России безналичных сервисов.

Все более популярной становится услуга оплаты проезда в общественном транспорте банковской картой: доля таких оплат в общем пассажиропотоке превысила 20 %, увеличившись за год в 6 раз.

### В 102 российских городах можно оплатить проезд картой благодаря сервису Сбербанка

- В июне 2019 года Сбербанк впервые представил технологию, которая позволяет получать специальные условия оплаты проезда льготными категориями граждан (социальный проездной, скидка на проезд), используя любую банковскую карту платежной системы «МИР».
- С мая 2019 года жителям Санкт-Петербурга доступна Единая карта петербуржца.  
*Подробнее см. раздел Об устойчивом развитии см. стр 191*

### Доля безналичного оборота по розничным операциям Сбербанка



	2017	2018	2019
Количество активных торгово-сервисных точек, тыс.	931	1 162	1 339
Количество терминалов в эквайринговой сети, тыс.	1 422	1 796	2 201

## ДЕБЕТОВЫЕ КАРТЫ

# 10 МЕСТО

СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ  
МИРОВЫХ ЭМИТЕНТОВ  
ДЕБЕТОВЫХ КАРТ  
СОГЛАСНО THE NILSON  
REPORT ЗА 2018 ГОД

В 2019 году Сбербанк запустил сервис, который позволяет заказать любую карту в Сбербанк Онлайн и начать ей пользоваться до момента получения пластиковой карты в офисе банка.

	2017	2018	2019
Доля продаж дебетовых карт в цифровых каналах, %	4,7	21,0	22,9

### Подбор дебетовых карт в отделении

В офисах банка клиенту предлагается конкретный тип карты, подобранный рекомендательной системой. Ранее карты подбирались воронкой вопросов о предпочтениях клиента и суммах трат в различных категориях.

# 115 млн

АКТИВНЫХ  
ДЕБЕТОВЫХ КАРТ

# >1 млн

ЦИФРОВЫХ КАРТ  
VISA DIGITAL

Сбербанк продолжает развивать линейку дебетовых карт:



Сберкарта Тревел — новый продукт для клиентов Сбербанка. С ее помощью клиент накапливает Сбермили, которые в дальнейшем может потратить на портале [Спасибо Путешествия](#) на авиа- и ж/д-билеты, а также оплату гостиниц.



Премиальная карта в пакете услуг Сбербанк Первый — единый ключ доступа в бизнес-залы более 1100 аэропортов по всему миру с помощью сервиса Lounge Key.



Карта MasterCard Platinum перезапущена с начислением больших бонусов Спасибо в категориях АЗС, кафе и рестораны, супермаркеты.



Для иностранных граждан 9 стран доступна дебетовая карта с возможностью выбора изображения страны клиента. С помощью этой карты можно перевести деньги в страны СНГ дешевле, чем через привычные сервисы, без комиссии оплачивать патент и услуги мобильного оператора во всех устройствах самообслуживания Сбербанка и мобильном приложении Сбербанк Онлайн.



## КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ

16 млн

АКТИВНЫХ  
КРЕДИТНЫХ КАРТ

44,8%

ДОЛЯ СБЕРБАНКА  
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ  
КРЕДИТНЫХ КАРТ

Сбербанк занимает лидирующие позиции на рынке кредитных карт. В 2019 году портфель задолженности по кредитным картам вырос на 20 %, опередив рынок.

Этому способствовало улучшение условий и расширение возможностей по самостоятельному управлению кредитной картой:

- на 2 процентных пункта снижена процентная ставка;
- отменена комиссия за обслуживание золотых и классических кредитных карт;
- стали доступны переводы с кредитных карт на дебетовые карты Сбербанка — ежемесячно совершается более 1,4 млн переводов с кредитных карт;
- увеличен предельный возраст оформления кредитных карт в рамках предодобренных предложений до 70 лет;
- появилась возможность оформить кредитную карту клиентам, у которых нет предварительно одобренного предложения банка — за год доля таких карт в новых выдачах выросла с 1,3 % до 15,1 %.

Клиентам с предварительно одобренным предложением от банка стала доступна Цифровая кредитная карта — новый продукт на российском рынке. Карту можно оформить в Сбербанк Онлайн и использовать кредитный лимит сразу, без получения пластика. При необходимости пластик можно получить позже в любом офисе.

## СПАСИБО ОТ СБЕРБАНКА

Сбербанк стимулирует клиентов активно пользоваться картами банка, развивая собственную Программу лояльности «Спасибо от Сбербанка».

«Спасибо от Сбербанка» — крупнейшая в России банковская программа лояльности. Количество участников программы превышает 42 млн человек, прирост за 2019 год составил 5 млн.

Упрощение системы привилегий в 2019 году привело к росту уровня вовлеченности пользователей: ежемесячное количество пользователей Сбербанк Онлайн, посещающих раздел «Спасибо от Сбербанка», выросло за 2019 год с 3 до 12 млн.

Обновленная платформа «Спасибо от Сбербанка» объединила в омниканальном интерфейсе мобильное приложение, сайт и все порталы программы лояльности — «Впечатления», «Путешествия» и «Онлайн-маркет».

На платформе «Спасибо от Сбербанка» организовано удобное подключение к программе для малого и среднего бизнеса. В личном кабинете имеются предложения для решения маркетинговых задач с помощью бонусов СПАСИБО. К программе подключены 75 тыс. магазинов-партнеров.



# Развитие сети продаж

Еще в конце 2018 года Сбербанк принял решение выделить свою сеть продаж из розничного блока в самостоятельное бизнес-подразделение.

Такое разделение позволило розничному блоку сосредоточиться на расширении и персонализации продуктовой линейки, а блоку «Сеть продаж» — на развитии физической сети обслуживания, в составе которой находятся офисы банковского обслуживания, кассово-инкассаторские центры, агентская сеть точек предоставления услуг, устройства самообслуживания и внешняя дистрибуция.

Сегодня функции сети все больше смещаются с привычного обслуживания клиентов в части проведения расчетов и приходно-расходных операций на продажи и консультации, обучение клиентов digital-навыкам. Расширяется функционал офисов банка в обслуживании корпоративных клиентов. Работа сети продаж наполняется новым содержанием, повышается ее роль в развитии экосистемы.

## РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

### Обслуживание клиентов в офисах сбербанка

Офисы обслуживания Сбербанка стали фронт-офисом для продажи как банковских, так и небанковских продуктов, и услуг. В 2019 году банк начал активное продвижение продуктов и сервисов компаний своей экосистемы: Беру, Okko, DocDoc, Сберлогистика, Сбербанк Телеком, Delivery Club, СитиМобил, СберМаркет и других.

Расширение функционала сети продаж и изменение подхода к обслуживанию клиентов привело к запуску ряда тестов и пилотов по обновлению существующих ролей сотрудников офисов продаж и появлению новых. Так, менеджеры по продажам без стационарного рабочего места на планшете помогают клиенту оформить банковские и небанковские продукты и сервисы.

Консультанты по сервису, в задачи которых входит оказание помощи клиентам по любым вопросам, связанным с обслуживанием и ориентацией внутри офиса, также знакомят клиентов с сервисами экосистемы Сбербанка. При этом сотрудник оснащен планшетом, где загружены сервисные подсказки, чтобы нацеленно обеспечить персональное общение с клиентом.

Сбербанк начал активно использовать в офисах обслуживания технологию лидогенерации, которая внутри рабочего дня выравнивает нагрузку сотрудников, продающих продукты. Если клиент, идентифицировавший себя на устройстве самообслуживания или при совершении транзакции у менеджера, имеет персональные предложения, сотрудник офиса обслуживания при отсутствии других клиентов в этот момент может обсудить с клиентом его персональные предложения. Благодаря лидогенерации более 2 млн клиентов банка узнали о своих возможностях, что благоприятно отразилось на продажах в сети обслуживания.

*Для особенных клиентов Сбербанк адаптирует свои офисы продаж, предоставляя особенные сервисы. Подробнее об этом вы можете прочитать в Отчете по ESG в разделе [«Особенный банк»](#).*

Произошло несколько важных изменений в обучении и адаптации сотрудников. Программа вхождения в должность разделена на несколько частей, и для новичков снижены нормативы продаж для плавной адаптации. Нововведения в том числе положительно сказались на текучести консультантов, которая за год снизилась на 6 %, и текучести менеджеров по продажам, которая снизилась на 2 %.



## ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

Изменение сети Сбербанка в 2019 году связано с объединением офисов по обслуживанию юридических лиц с офисами физических лиц, находящихся по одному адресу, и оптимизацией сети офисов кассово-инкассаторских центров.

	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Территориальные банки	14	12	11
Отделения и офисы обслуживания	14 389	14 263	14 244

При этом на закрытие офисов в сельской местности сохраняется мораторий, введенный еще в 2016 году.

За рубежом филиальная сеть Сбербанка представлена филиалом в Индии и представительствами в Китае и Германии. Для совершенствования структуры управления и повышения эффективности региональной сети с 01.05.2019 был закрыт Западно-Сибирский банк. Его отделения вошли в состав других территориальных банков Сбербанка без изменения количества точек обслуживания населения и корпоративных клиентов.

## РАЗВИТИЕ АГЕНТСКОЙ СЕТИ

>1 000

СУПЕРМАРКЕТОВ СЕТИ «ВКУСВИЛЛ» ПОДКЛЮЧЕНЫ К СЕРВИСУ ВЫДАЧИ НАЛИЧНЫХ С БАНКОВСКИХ КАРТ

>3 600

СЕЛЬСКИХ МАГАЗИНОВ ВНУТРИ СТРАНЫ

Для обеспечения доступности финансовых услуг в удаленных и малонаселенных пунктах, где отсутствуют офисы и банкоматы банка, Сбербанк развивает агентскую сеть через соглашения с малыми предпринимателями, владельцами небольших торговых точек на селе, которые пользуются эквайрингом Сбербанка.

Сегодня во всех агентских точках доступно снятие наличных с банковских карт. Набор сервисов расширяется, например, более чем в 400 кассах сельских магазинов доступен прием платежей за ЖКХ, услуги связи, причем оплатить услуги можно картой любого банка. В 300 действующих сельских офисах Сбербанка жители села могут оформить кредит.

## УСТРОЙСТВА САМООБСЛУЖИВАНИЯ

В устройствах самообслуживания клиентам Сбербанка доступен практически весь спектр банковских сервисов, включая платежи и переводы, открытие или закрытие и пополнение вклада.

Сбербанк активно проводит модернизацию своего парка устройств самообслуживания, в том числе за счет перевода традиционных устройств на ресайклеры, позволяющие использовать внесенные клиентами средства для выдачи наличных. Функция ресайклинга помогает оптимизировать затраты на инкассацию, а также автоматически вернуть денежные средства на карту клиента с уведомлением об этом по СМС, в случае если клиент забывает их в таком устройстве. По итогам 2019 года треть всех устройств самообслуживания Сбербанка оснащена функцией рециркуляции наличных.

Банк уделяет большое внимание работе с обращениями клиентов, а использование современных технологий позволяет оптимизировать время принятия решения по проблемным операциям. Если клиент забывает карту в банкомате или карта захвачена из-за сбоя, клиент получает СМС с указанием, где и как можно забрать свою карту или перевыпустить новую. Время принятия решения по сбойным операциям сокращено с 12 часов до 15 минут.

*О возможностях пользования устройствами самообслуживания на других языках вы можете прочитать в Отчете по ESG в разделе «Обеспечение доступности финансовых услуг».*

66,3 тыс.

УСТРОЙСТВ САМООБСЛУЖИВАНИЯ НА БЕСКОНТАКТНОЙ ТЕХНОЛОГИИ

57 тыс. устройств самообслуживания применяют уникальную технологию персонального главного экрана, когда клиенту при старте обслуживания предлагаются наиболее часто совершаемые им операции

	2015	2016	2017	2018	2019
Количество устройств самообслуживания, тыс. шт.	86,0	80,3	76,3	78,2	76,9
В том числе устройств самообслуживания с функцией рециркуляции наличных, тыс. шт.	0	0,5	2,8	12,6	24,8



## РАСШИРЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ УСЛУГ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

### Расширяя функционал своей розничной сети, Сбербанк увеличил доступность услуг для юридических лиц.

По итогам 2019 года количество офисов, где можно получить 70 наиболее востребованных услуг, выросло с 773 до 2 512, включая 616 офисов обслуживания в сельской местности. В 2 123 ВСП доступны такие услуги как: открытие расчетного счета, продажа Сбербанк Бизнес Онлайн, бизнес-карта, зарплатный проект, самоинкассация, торговый эквайринг, смс-информирование к бизнес-карте и счету.

Также с июля 2019 года корпоративные клиенты могут проводить операции в любом офисе в пределах головного отделения Сбербанка (сняты ограничения по привязке к офису, где клиент открывал счет), которых сегодня насчитывается 77 по всей стране. С октября 2019 года для юридических лиц сняты ограничения по операционному времени приема документов — обслуживание проводится в режиме работы самих офисов.

## СБЕРБАНК ПРЕМЬЕР

2 млн

КЛИЕНТОВ

2 750

КЛИЕНТСКИХ  
МЕНЕДЖЕРОВ

50%

ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ  
ЛОЯЛЬНОСТИ NPS

2,2 ТРЛН ₹

АКТИВЫ ПОД  
УПРАВЛЕНИЕМ

В 2019 году пакет услуг Сбербанк Премьер выведен в Сбербанк Онлайн, и у клиента есть возможность самостоятельного подключения и отключения пакета, а также дебетовых карт. Введен единый короткий телефонный номер 0440 для клиентов Сбербанк Премьер. Клиенты могут самостоятельно выбрать офис обслуживания в Сбербанк Премьер через оператора колл-центра или чат в Сбербанк Онлайн. Клиенты могут заказывать наличные деньги по телефону — нужно назвать сумму, дату и офис получения средств. Для клиентов канала предлагаются эксклюзивные возможности: промокоды ОККО, публичные встречи с известными людьми, участие в фестивале Усадьба Jazz в Санкт-Петербурге и Сочи.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (ИСУ)

### Управленческая ИСУ

Управленческая ИСУ стала основным инструментом управления сетью продаж, охватывающим все управленческие должности офисов обслуживания. В 2019 году создано ее мобильное приложение для планшетов.

Ключевой особенностью Управленческой ИСУ являются встроенные AI-модели, которые дают персональные рекомендации руководителю для эффективных управленческих решений в части найма, адаптации, дисциплины, развития компетенций сотрудников, прогнозирования фрода, рисков событий и жалоб клиентов. Это позволяет одному региональному руководителю эффективно управлять уже 18 офисами, а не 12, как раньше. В результате, численность менеджмента сети обслуживания была оптимизирована в 2019 году на 12 %.

### Геймификация и развитие в ИСУ

Стремясь увеличить интерес сотрудников офисов продаж к бизнес-результатам, Сбербанк меняет культуру, нацеливаясь на повышение клиентоориентированности и командности в развитии отношений с клиентом. Использование геймификации в розничной ИСУ ставит своей целью профессиональное развитие сотрудников и движение команды к «бирюзовой организации». Каждый сотрудник видит в системе, какие навыки требуют улучшения, может просмотреть обучающие видеоролики с практическими заданиями, обратиться к опытным коллегам, которых также подбирает система. Команда же может отслеживать выполнение критериев, необходимых для того, чтобы войти в одну из лиг на пути движения к «бирюзовой организации». Участие в игре является добровольным, но интерес к ней проявляется большой — в игре активны 60 % сотрудников офисов.



## «БИРЮЗОВЫЕ ОФИСЫ»

В 2019 году Сбербанк сделал следующий шаг на пути в «бирюзовую организацию» путем внедрения ряда инициатив, направленных на объединение команд офисов обслуживания и повышение их уровня самоорганизации.

От контроля руководители офисов переходят к наставничеству, а ИСУ формирует индивидуальные подсказки коллективам по зонам их внимания. «Бирюзовым офисам» передаются расширенные полномочия. К примеру, при приеме кандидата на работу проводится командное интервью, где учитывается мнение всех сотрудников.

Доля «бирюзовых офисов» растет. На начало 2019 года их было 8 % от общего числа, а на начало 2020 уже 18 %. Доверие приводит к увеличению вовлеченности сотрудников. В «бирюзовых» офисах меньше жалоб и выше удовлетворенность клиентов.

### Важные изменения 2019 года в самоорганизации «бирюзовых» офисов Сбербанка:



предоставлена возможность работать самостоятельно, без посещения непосредственным руководителем



снижено число проверок офиса смежными службами



сотрудникам выделено дополнительное время для саморазвития



руководителям выдана корпоративная карта на решение проблем клиентов «здесь и сейчас»



руководители могут сами управлять организацией рабочего времени своих сотрудников

## КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ В СЕТИ ПРОДАЖ

Развитие soft-skills сотрудников офисов, в том числе с помощью геймификации ИСУ, помогает банку в работе с жалобами и обращениями клиентов в офисах, чему банк уделяет особое внимание.

	2017	2018	2019
Оценка удовлетворенности клиентов (CSI)	9,4	9,3	9,5

Чаще всего клиенты недовольны качеством услуги, отказом в обслуживании, временем обслуживания, навязыванием продукта или самим офисом.

Банк ведет системный учет отклонений по жалобам клиентов и низким оценкам удовлетворенности, учитывает особо токсичные жалобы при оценке руководителей, внедряет предиктивные AI-модели для предотвращения возникновения жалоб.

Результаты исследования удовлетворенности клиентов показывают улучшение динамики показателя в 2019 году, что является отражением систематической работы над устранением причин жалоб клиентов.

## УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В СЕТИ ПРОДАЖ

Сбербанк ведет активную работу по управлению операционными рисками в сети. Отдельное внимание уделяется управлению риск-атмосферой в офисах и предупреждению операционных рисков.

Ведется автоматизированный контроль критичных операций по 52 индикаторам, создан отдельный инструмент «Риск-профиль» для превентивной работы с высокорисковыми сотрудниками офисов, в том числе с девиантным финансовым поведением. В режиме онлайн ведется фрод-мониторинг, также контролю подвергаются сверхлимитные операции, ведется контрольный пересчет кассовой наличности сотрудников. Изменение доступа сотрудников в автоматизированные системы банка происходит автоматически на основании кадровой информации о приеме, переводе, увольнении персонала.

Совокупно на 1–2 линии контроля в офисах банка выявляется около 90 % операционных потерь, причем 72 % операционных потерь выявляется дистанционно автоматизированными алгоритмами. Кроме того, в ИСУ работает AI-модель прогнозирования ошибок сотрудников, которая в режиме реального времени подбирает индивидуальный набор вопросов к сотрудникам, и в 90 % случаев ошибка сотрудника больше не повторяется.

Банк проводит операционный аудит соблюдения требований кибербезопасности к хранению персональных данных клиентов. В тех процессах, где выявлены системные проблемы, инициированы изменения, чтобы исключить возможность ошибки. Также для обеспечения сохранности клиентских данных проводится автоматическое очищение компьютеров от файлов с персональными данными клиентов. Процедура внедрена во всех офисах банка, пилотируется в ДомКлик и в канале прямых продаж.



## ВНЕШНЯЯ ДИСТРИБУЦИЯ

**В Сбербанке создан канал Прямых продаж, в котором работают сотрудники, обслуживающие физических лиц на предприятиях — участниках зарплатных проектов ПАО Сбербанк — по продуктам банка и экосистемы.**

В 2019 году сотрудники этого канала успешно перевели оформление потребительских и жилищных кредитов в онлайн. Так, в декабре 2019 года в канале Прямых продаж 97% потребительских кредитов оформлены через СБОЛ, а доля заявок на жилищный кредит через ДомКлик достигла 95,9%.

За год консультанты Сбербанка привлекли более 591 тыс. пенсионеров на перечисление пенсий через Сбербанк.

После успешно проведенных пилотных проектов перечень продуктов, которые предлагают специалисты по прямым продажам, пополнился индивидуальным пенсионным планом, заявлением на перечисление заработной платы на карту Сбербанка, услугой DocDoc, личным юристом и возвратом налогов.

С начала 2019 года в сети банка функционирует система определения геолокации специалистов по прямым продажам, с помощью которой руководители могут видеть местоположение и результативность своих сотрудников. На базе сервиса геолокации разработан помощник, который использует AI и позволяет специалистам видеть потенциал предприятий на карте и планировать свои активности с клиентами в данном интерфейсе. Кроме того, сам сервис формирует активности в календаре специалиста с учетом контактности, действующих продуктов, NBO персонального предложения для клиента), удаленности и потенциала предприятия. Пилотный проект проводится в Краснодарском ГОСБ Юго-Западного банка.

Численность специалистов внешней дистрибуции рассчитывается банком с учетом стоимости рабочего времени, хронометража операций, удаленности организаций, вероятности продаж продуктов разным клиентам, NPV продуктов и целевого показателя CIR всего канала, а также активности физических лиц в офисах банка и в Сбербанк Онлайн. Модель для этих расчетов запускается в Московском, Поволжском, Уральском и Среднерусском банках.

**Объем продаж основных продуктов специалистами по прямым продажам за 2019 год составил:**

573 тыс.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ  
КРЕДИТОВ (11% В ОБЩЕМ  
ОБЪЕМЕ ПРОДАЖ)

61 тыс.

ЗАЯВОК НА ИПОТЕКУ (5%)

317 тыс.

КЛИЕНТОВ ПОДКЛЮЧЕНЫ  
К ПРОГРАММЕ  
ДОБРОВОЛЬНОГО  
СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ (6%)

140 тыс.

КРЕДИТНЫХ КАРТ (2%)

Оценка удовлетворенности клиентов сервисом выросла за полгода с 9,6 до 9,7.

## ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДАЖ НЕФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ

**В 2019 году был проведен анализ поведения 85 млн клиентов и исследование их покупок в розничных сетях.**

На основании данного анализа с применением AI-моделей были разработаны инструменты прогнозирования продаж нефинансовых продуктов и продуктов экосистемы через физические каналы.

Модель протестирована при расчете потенциала потока клиентов в 2 500 точках для размещения пунктов выдачи заказов Сберлогистики и в 4 300 точках для организации кофеен и вендинга в сети банка, включая офисы самообслуживания.

Банк использует AI-модели, учитывает 300 признаков геоданных по всем городам, данные об операциях клиентов в офисах, устройствах самообслуживания, POS-терминалах и операционном доходе, чтобы управлять своей физической сетью. Именно таким образом рассчитан потенциал и определены локации для 55 новых офисов, 13 из которых уже открыты в 2019 году. В ближайшее время будут открыты оставшиеся офисы в новых жилых районах и местах с перегруженными офисами в Москве, Санкт-Петербурге и других городах. Кроме того, банк принимает решения об открытии или укрупнении офисов, прогнозируя влияние действий по изменению сети на поведение клиентов и операционный доход.

В 2019 году на площадке Офиса-2020 Сбербанк тестировал платформу фото- и видеоаналитики на базе технологии компьютерного зрения SberEye, которая использует специализированное видеоборудование. Платформа дает возможность рассчитать: уникальных клиентов, сопровождающих посетителей офисов, обслуженных по живой очереди или тех, кто ушел без обслуживания.

Отклонения от нормы по пяти показателям передаются в ИСУ для повышения эффективности взаимодействия с клиентом.



# Управление благосостоянием

Сбербанк развивает продукты управления благо-  
состоянием для того, чтобы предоставить клиентам  
широкий спектр возможностей по страхованию  
и управлению своими сбережениями.

Сбербанк представлен на данных  
рынках пятью дочерними компаниями

ООО СК «СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ»

ООО СК «СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ»

ООО «СТРАХОВОЙ БРОКЕР СБЕРБАНКА»

АО «СБЕРБАНК УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»

АО «НПФ СБЕРБАНКА»

Сбербанк предлагает клиентам как собственные продукты,  
так и страховые продукты других компаний для юридиче-  
ских лиц через ООО «Страховой брокер Сбербанка».

## Активы под управлением блока «Управление благосостоянием»

1 489 млрд ₽  
+22 %

325 млрд ₽ +41 %

УПРАВЛЕНИЕ  
АКТИВАМИ

14 млрд ₽ +25 %

СБЕРБАНК  
СТРАХОВАНИЕ

475 млрд ₽ +35 %

СБЕРБАНК  
СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ

675 млрд ₽ +8 %

НПФ СБЕРБАНКА

ДОЛЯ КОМПАНИЙ СБЕРБАНКА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, %	2018	2019 <sup>1</sup>	МЕСТО НА РЫНКЕ
Рынок добровольного страхования жизни	39,2	36,7	1
Рынок страхования имущества физических лиц	20,5	24,0	1
Рынок управления активами	11,5	13,1	1
Рынок ОПИФ/ИПИФ (открытые и интервальные)	29,3	27,7	1
Рынок инвестиционного страхования жизни	42,9	32,5	1
Рынок накопительного страхования жизни	29,0	41,6	1
Рынок обязательного пенсионного страхования (ОПС)	22,2	21,8	1
Рынок негосударственного пенсионного обеспечения (НПО)	3,0	3,3	6

9,1

УРОВЕНЬ  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
КЛИЕНТОВ ПРОДУКТАМИ  
БЛАГОСОСТОЯНИЯ СБЕРБАНКА  
(CSI)

Данные за 2019 год — прогноз Сбербанка



# Управление благополучием

Основной тренд в развитии продуктов благополучия — максимальный переход в цифровые каналы, основным из которых является Сбербанк Онлайн.

Совокупная доля продаж продуктов управления благополучием в цифровых каналах по итогам года составила 5%. Наиболее значимый рост доли цифровых продаж по добровольному страхованию жизни — с 12% в январе до 18% в декабре 2019 года. Сбербанк активно работает для развития данного канала продаж.

В 2019 году в Сбербанк Онлайн появились следующие возможности:

- докупка ПИФ, пополнение индивидуальных инвестиционных счетов и счетов по доверительному управлению;
- подача заявления на вывод инвестиционного дохода по инвестиционному страхованию жизни;
- пополнение пенсионного счета, в том числе через «Автоплатеж»;
- отображение пенсионных взносов клиентов в режиме онлайн;
- бесшовный переход из Сбербанк Онлайн на сайт пенсионного фонда Сбербанка.

Помимо Сбербанк Онлайн, в 2019 году развивались и другие цифровые каналы, в частности:

- на сайте ДомКлик стало доступно ипотечное страхование;
- в личном кабинете на сайте негосударственного пенсионного фонда Сбербанка можно получить в цифровом формате все постпродажные сервисы: изменение персональных данных, заявление на выплату, предоставление копии договора.

В части развития офлайн каналов главное нововведение 2019 года — возможность открыть индивидуальный инвестиционный счет со стратегией доверительного управления в офисах банка.



### Страховые продукты

>15 млн

КЛИЕНТОВ СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ

7 млн

КЛИЕНТОВ ПО РИСКОВОМУ СТРАХОВАНИЮ

### Инвестиционные продукты

350 тыс.

КЛИЕНТОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ

148 тыс.

ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СЧЕТОВ

160 тыс.

КЛИЕНТОВ НАКОПИТЕЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ

### Пенсионные продукты

8,9 млн

КЛИЕНТОВ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПЕНСИОННОГО СТРАХОВАНИЯ

1,5 млн

КЛИЕНТОВ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

## ПРОДУКТЫ ДЛЯ ЧАСТНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

### ○ Страховые продукты

- ДОБРОВОЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ
- ИМУЩЕСТВЕННОЕ СТРАХОВАНИЕ
- СТРАХОВАНИЕ БАНКОВСКИХ КАРТ
- СТРАХОВАНИЕ ОТ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ
- СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- МЕДИЦИНСКОЕ СТРАХОВАНИЕ

### ○ Инвестиционные продукты

- ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СЧЕТА С ДОВЕРИТЕЛЬНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ
- ПАЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ
- ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ
- НАКОПИТЕЛЬНОЕ И ИНВЕСТИЦИОННОЕ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ
- ПЕРСОНАЛЬНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
- СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ПРОДУКТЫ

### ○ Пенсионные продукты

- ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ПЕНСИОННОЕ СТРАХОВАНИЕ
- НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ПЕНСИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ



## СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ

Сбербанк остается лидером на рынке классического страхования жизни и продолжает активно развивать это направление. Основным продуктом, предлагаемым Сбербанком — страхование жизни при кредитовании. В 2019 году внедрен сервис дистанционных медицинских консультаций и для клиентов Сбербанк Премьер запущена программа онкострахования — чек-апы, лечение, второе медицинское мнение.

### Улучшены условия по страхованию жизни для ипотечных заемщиков:

- увеличен безандеррайтинговый лимит (ускоренное рассмотрение) до 20 млн руб.;
- расширены страховые покрытия для отдельных категорий граждан — добавлено страховое покрытие для лиц с инвалидностью и увеличен возрастной ценз;
- тестируется ускоренное урегулирование убытков.

Помимо ипотеки в 2019 году запущены продукты страхования жизни для держателей кредитных карт и заемщиков POS-кредитов.

## РИСКОВОЕ СТРАХОВАНИЕ

### Для физических лиц

Флагманские продукты рискового страхования для физических лиц — страхование банковских карт и имущества, в т.ч. ипотечных объектов.

В 2019 году продукт «Защита карт» пополнился возможностью страхования от кибер-рисков, в том числе от вирусов-вымогателей. К продукту предлагается антивирус для защиты персональных мобильных устройств. Добавлено страхование ключей и документов, а также утрата личных вещей в случае их хищения совместно с деньгами, снятыми в банкомате. Оформить договор можно в Сбербанк Онлайн. Данный продукт является одним из фокусных для развития.

Страхование загородных домов, дач и квартир пополнилось возможностью страхования апартаментов, деревянных домов и дополнительных построек к частным домам. К ипотечному страхованию недвижимости добавлена возможность страхования внутренней отделки, инженерного оборудования и гражданской ответственности.

Вслед за вступлением в силу закона о страховании жилья граждан от чрезвычайных ситуаций в массовый коробочный продукт по страхованию имущества добавлен риск наступления лесных пожаров, наводнений, ураганов, селей, лавин и пр.

Для улучшения клиентского опыта реализована технология по удаленному осмотру имущества при урегулировании убытков.

### Для юридических лиц

Для юридических лиц дочерние компании банка также предлагают следующие продукты:

- страхование имущества, автотранспорта, спецтехники и оборудования, в т.ч. залогового;
- страхование ответственности, финансовых рисков, строительно-монтажных рисков;
- добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев;
- консалтинговые услуги «риск-аудит» и «пожарный навигатор».

### По залоговому страхованию в 2019 году:

- увеличены безандеррайтинговые лимиты;
- защита отделки и гражданской ответственности доступна в одном полисе страхования залога, т.е. отдельный договор больше не нужен;
- сняты ограничения по страхованию апартаментов, нежилых помещений, гаражей — клиенты могут застраховать любые типы объектов, которые покупают в кредит.

За год сокращен срок урегулирования убытков по договорам страхования клиентов Сбербанка, а также снижена доля отказов в выплате возмещения со стороны страховых компаний.

Руководством Амурской области высоко оценен вклад СК «Сбербанк страхование» в развитие страхового рынка региона и активное участие в работе с гражданами, пострадавшими в результате чрезвычайной ситуации в 2019 году. Быстрое урегулирование убытков стало возможным за счет технологии приема обращений по произошедшим страховым событиям через удаленные осмотры.



## ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ

### Индивидуальные инвестиционные счета (ИИС)

По итогам 2019 года в дочерней компании «Сбербанк управление активами» открыто 148,2 тыс. индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС) со стратегией доверительного управления — втрое больше, чем на начало года. По количеству таких ИИС банк занимает 1 место на Московской бирже с долей 67%.

### Стратегии доверительного управления

Для каналов Сбербанк Первый и Сбербанк Премьер запущены новые стратегии доверительного управления «Глобальные облигации (USD)», «Российские облигации (USD)» и «Российские облигации (USD) — Премьер».

В третьем квартале в ответ на сложившуюся у клиентов премиальных каналов Private Banking и Сбербанк Первый потребность в валютных инструментах с более высоким доходом, чем по депозиту, были разработаны акционные стратегии «Валютная привилегия» и «Российские облигации (USD) — Private».

### Открытые паевые инвестиционные фонды

По итогам 2019 года в 23 открытых паевых инвестиционных фондах под управлением компании находилось 133 млрд руб. По итогам 2019 года сразу несколько фондов компании оказались в числе лидеров рынка по различным показателям:

- Стоимость чистых активов фонда «Природные ресурсы» достигла 11,8 млрд руб., и он стал самым крупным открытым паевым фондом акций на рынке. Фонд инвестирует в акции компаний, работающих в сфере добычи и переработки природных ресурсов.
- Четыре фонда Сбербанка вошли в топ-10 рынка по стоимости чистых активов.
- Три фонда Сбербанка вошли в топ-10 рынка по привлечению средств от частных клиентов.

### Биржевые фонды (ETF)

Банк сохраняет лидирующие позиции в сегменте биржевых фондов (ETF), линейка которых существенно расширилась. В 2019 году запущены четыре новых фонда — на индексы S&P 500, ОФЗ, российских еврооблигаций и корпоративных облигаций. На данный момент линейка ETF компании состоит из 5 продуктов, которые способны покрыть широкий круг потребностей клиентов.

### Накопительное и инвестиционное страхование жизни

В части накопительного и инвестиционного страхования жизни в 2019 году банк снизил комиссии по инвестиционному страхованию жизни, что делает данный продукт более доходным для клиентов. Вместе с тем банк начал смещать фокус развития в сторону более привлекательного для клиентов накопительного страхования жизни с регулярными взносами.

### Персональное финансовое планирование

Сбербанк разрабатывает услугу Персонального финансового планирования, которая поможет клиентам управлять своими личными финансами через менеджеров в офисах или онлайн сервисы в Сбербанк Онлайн. Услуга будет полезна клиентам для управления денежными потоками (анализа своих трат, поиска резервов экономии, создания финансовой подушки безопасности), а также для создания и эффективного управления капиталом с учетом риск-профиля и финансовых целей клиента.

В рамках развития платформы Персонального финансового планирования банка в 2019 году:

- запущен единый инвестиционный риск-профиль клиента, в соответствии с которым определяется структура вложений и подбираются инструменты;
- запущен сервис — бюджет для расчета свободных средств и обязательных расходов;
- запущена витрина всех инвестиционных продуктов в мобильном приложении Сбербанк Онлайн;
- разработаны 5 валютных и рублевых стратегий доверительного управления (на базе индексных ПИФ);
- пилот услуги Персонального финансового планирования тестируется в канале Сбербанк Премьер.

## ПЕНСИОННЫЕ ПРОДУКТЫ

НПФ Сбербанка — единственный НПФ на рынке, который в массовом формате в 2019 году предоставил клиентам возможность перевода накоплений из одного НПФ в другой без потери инвестиционного дохода в пределах пятилетнего срочного заявления.

В рамках развития негосударственного пенсионного обеспечения в 2019 году был запущен индивидуальный пенсионный план для самозанятых и индивидуальных предпринимателей. Продукт поможет накопить на будущую пенсию тем, кто в процессе трудовой деятельности не делает пенсионных отчислений государству.



# Корпоративные клиенты

Сбербанк стремится быть надежным деловым партнером российским компаниям.

В 2019 году Сбербанк играл активную роль в финансировании российской экономики. Корпоративный кредитный портфель вырос в реальном выражении без учета курсовых колебаний на 2,8%, в номинальном выражении - снизился на 3,2% до 13,9 трлн руб. Доля Сбербанка на рынке кредитования среднего и малого бизнеса увеличилась за год с 32% до 35%.

Сегодня в фокусе Сбербанка — развитие банковских и небанковских сервисов, а также дистанционных каналов для корпоративных клиентов.

Банк активно развивает экосистему юридических лиц: создана вертикаль из 150 специалистов по продаже продуктов экосистемы, запущено 7 пакетных предложений из 25 продуктов банка и компаний экосистемы.

2,6 млн

АКТИВНЫХ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КЛИЕНТОВ

## МАЛЫЙ И МИКРОБИЗНЕС

Сбербанк рассматривает малый и микробизнес как приоритетный сегмент развития корпоративного бизнеса, в связи с чем стремится расширить круг обслуживаемых предприятий.

Банк проводил федеральные рекламные кампании в социальных сетях и СМИ, использовал транзакционную аналитику в привлечении новых клиентов, развивал сервис дистанционной регистрации бизнеса и открытия счетов. Важную роль сыграло развитие партнерского канала — с помощью 6400 агентов банк привлек 228 тысяч новых клиентов.

Для партнерского канала Сбербанка разработана база потенциальных партнеров. Создан AI-алгоритм поиска новых потенциальных партнеров на базе текущих партнеров, которые совершают наибольшее число сделок. Алгоритм ищет похожие компании по всему рынку и выставляет отобранных потенциальных партнеров в качестве задач на привлечение менеджерам банка.

Проведена работа по удержанию оттока клиентов через специальные кампании. Ознакомление новичков с услугами банка помогло повысить их транзакционную активность на 12%. Востребованной оказалась услуга по информированию о просроченной задолженности по кредиту и о превышении лимита в Сбербанк Бизнес Онлайн.

Сбербанк — лидер рынка по открытию счетов вновь зарегистрированными компаниями. Каждая вторая вновь зарегистрированная компания выбирает Сбербанк

Банк активно развивает технологию дистанционной регистрации бизнеса и открытия счетов, когда без посещения налоговой инспекции и МФЦ можно зарегистрировать бизнес и открыть счет. С помощью этого сервиса банк привлек более 30 тыс. новых клиентов.

## Доля кредитования МСП



Премия «BEST IN SMM» в Центральной и Восточной Европе

2,3 млн

+16%

АКТИВНЫХ  
КЛИЕНТОВ МАЛОГО  
И МИКРОБИЗНЕСА

9%

ДОЛЯ ДИСТАНЦИОННОЙ РЕГИСТРАЦИИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ СЕРВИС СБЕРБАНКА ОТ ВСЕХ РЕГИСТРАЦИЙ В РФ



В 2019 году Сбербанк принял ряд мер для сокращения сроков рассмотрения заявок на кредиты малого бизнеса:

- начал использовать технологию Real Time Decision, и теперь индивидуальные предприниматели могут получить кредит и кредитные карты без посещения банка в режиме онлайн;
- принимает решения по сделкам до 5 млн рублей в режиме онлайн без финансовой отчетности;
- отказался от поручительства при кредитовании индивидуальных предпринимателей;
- внедрил онлайн оценку объектов недвижимости на первых этажах зданий без обращения в залоговую службу банка;
- полностью автоматизировал верификацию клиентов в части оценки благонадежности и кредитной истории при выдаче кредитов, благодаря чему время на верификацию сокращено с 8 часов до 2 минут;
- по сложным кредитным сделкам начал выдавать онлайн одобрение по заявке за 5 минут вместо четырех дней, не требуя залога и финансовых документов.

Сбербанк также существенно оптимизировал рассмотрение банковских гарантий для малого бизнеса:



решение по банковским гарантиям принимается в режиме онлайн



по гарантиям до 10 млн рублей финансовая отчетность не запрашивается



максимальный срок гарантий увеличен с 24 до 60 месяцев

Более 1 млн клиентов малого и микро бизнеса имеют предварительно одобренный лимит на кредит. Лимиты рассчитаны как текущим, так и потенциальным клиентам банка.

Среди новых сервисов, запущенных Сбербанком в 2019 году для малого бизнеса:

- опция «ВЭД рубли» для клиентов, которые совершают расчеты в рублях с контрагентами за рубежом;
- сервис «кредитная история для юридических лиц» — отчет, содержащий кредитный рейтинг, детальную информацию о закрытых и активных кредитах, кредитных картах, а также о запросах, которые делали банки и другие организации для проверки кредитной истории;
- новые продукты эквайринга — плати QR (для безналичной оплаты без POS-терминала) и СмартPOS (касса и POS-терминал в одном корпусе);
- новая модель ценообразования по эквайрингу, которая позволяет клиентам управлять своим тарифом; также предложены коробочные тарифы по инкассации, проведены акции со специальными условиями по расчетно-кассовому обслуживанию для привлечения новых клиентов.

Индивидуальные предприниматели имеют возможность получить одобрение по необеспеченным кредитам до 10 млн руб. от 3 минут с зачислением денег на счет через 10 минут.

21 тыс.

СДЕЛОК ЗАКЛЮЧЕНО  
НА СУММУ 22 МЛРД РУБ.

В 2019 году банк значительно улучшил раздел своего сайта для малого бизнеса. За счет оптимизации трафик из поисковых систем на сайт вырос в 1,4 раза до 2,7 млн сеансов в месяц. Все заявки на продукты с сайта обрабатываются через автоматизированное рабочее место менеджера колл-центра. Система перезванивает клиенту в течение 1 часа по 90 % заявок. Консультации можно получить через WhatsApp.

Для удобства клиентов, которые планируют или уже ведут свой бизнес, на сайте созданы:

- каталог франшиз с возможностью отправить заявку на оформление франшизы;
- раздел сайта для самозанятых;
- раздел с советами начинающим предпринимателям;
- бот «Ольга», который помогает посетителям сайта оценить эффективность бизнес-идеи, подобрать подходящую систему налогообложения и узнать можно ли стать самозанятым;
- размещены видеоролики по продуктам, которые помогают предпринимателям оценить их полезность.



## ПРОГРАММЫ ГОСПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА С УЧАСТИЕМ СБЕРБАНКА

В 2019 году Сбербанк активно работал с семью программами господдержки малого и среднего предпринимательства (далее – МСП):

- 1 ПРОГРАММА ЛЬГОТНОГО КРЕДИТОВАНИЯ МИНСЕЛЬХОЗА РОССИИ
- 2 ПРОГРАММА 8,5 МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ
- 3 ПРОГРАММА ФОНДА РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА
- 4 ПРОГРАММА ФОНДА РАЗВИТИЯ МОНОГОРОДОВ
- 5 ПРОГРАММА ФОНДА РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
- 6 МЕХАНИЗМ ГАРАНТИЙНОЙ ПОДДЕРЖКИ
- 7 ПРОГРАММА СТИМУЛИРОВАНИЯ КРЕДИТОВАНИЯ МСП

Кредитный портфель малого и среднего бизнеса с господдержкой по итогам 2019 года превысил 370 млрд руб.

Одна из успешных программ с господдержкой – Льготное кредитование сельхозтоваропроизводителей. Программа разработана с учетом предложений Сбербанка, и запущена Минсельхозом России в 2017 году. Компании АПК получают льготное финансирование по ставке до 5% годовых непосредственно от банков, а всю необходимую работу с Минсельхозом по согласованию заемщиков, отчетности и получению субсидий берет на себя банк. В 2019 году по данной программе банк заключил более 8 тысяч договоров на 199 млрд руб., из которых на малый бизнес приходится 44,3 млрд руб. Из этого фактически предоставлено предприятиям АПК 158 млрд руб., включая 38,9 млрд руб. малому бизнесу.

С 2019 года началась новая масштабная Программа льготного кредитования Минэкономразвития России (МЭР-2019), по которой компаниям МСП предоставляются кредиты по ставке до 8,5% годовых. Сбербанк первым из банков подключился к данному механизму поддержки МСП и на текущий момент заключил более 3,6 тыс. кредитных договоров на 270 млрд руб. Из них 184 млрд руб. уже выдано клиентам. Доля участия Сбербанка в Программе – более 40%.

Традиционно Сбербанк сотрудничает с организациями Национальной гарантийной системы: АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» и региональными гарантийными организациями. В рамках заключенных с ними соглашений банк имеет возможность использовать механизмы государственной гарантийной поддержки и привлекать независимые гарантии и поручительства по кредитам и банковским гарантиям под проекты МСП. В совокупности гарантии и поручительства в зависимости от продукта могут покрывать до 100% основного долга по кредиту и доступны для субъектов МСП в любом регионе страны. За 2019 год по данной программе банк выдал около 1,8 тыс. кредитов на 43 млрд руб. Доля Сбербанка в общем портфеле гарантий и поручительств Национальной гарантийной системы превышает 30%.

## САМОЗАНЯТЫЕ



Победа в номинации конкурса «Лучшая банковская программа для МСП-2019» за сервис «Самозанятые».



Премия «MIXX RUSSIA AWARDS 2019» Influencer marketing за проект #ЯСАМ.

Сбербанк предоставил возможность регистрации самозанятым, запустив пакет услуг «Свое дело» в рамках поддержки эксперимента Правительства РФ по предоставлению специального налогового режима для самозанятых, который с 1 января 2020 года распространился еще на 19 регионов России.

Клиент может зарегистрировать себя как самозанятого в приложении Сбербанк Онлайн за пару минут, после чего ему становятся доступными: бесплатная цифровая карта, работа с чеками, три бесплатные консультации юриста, конструктор сайтов, онлайн-календарь для записи клиентов. Также самозанятым предлагаются добровольное медицинское страхование, страхование ответственности перед заказчиками, адаптированный для самозанятых сервис «Личный юрист» и ипотечное кредитование.



## СОТРУДНИЧЕСТВО С ГОСУДАРСТВОМ

### Отдельное направление деятельности банка — работа с государством и компаниями регионального госсектора.

#### Государственно-частное партнерство

Клиентам банка предлагается для применения 6 коробочных решений для финансирования концессионных проектов в сферах ЖКХ, образования, гериатрии (дома престарелых) и транспорта. В 2019 году одобрено строительство 17 проектов социальной инфраструктуры, включающих строительство 7 школ в Ханты-Мансийском автономном округе, Нижегородской и Свердловской области, а также 9 детских садов в Ямало-Ненецком автономном округе. Также одобрено финансирование 40 проектов в 35 регионах в сфере модернизации инфраструктуры ЖКХ. За рамками использования коробочных решений банк также финансирует строительство ЦКАД-4 и аэродромной инфраструктуры аэропорта Шереметьево.

Отдельно стоит отметить актуальные сейчас вопросы строительства объектов в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами. Для таких проектов банк разработал типовое решение, в том числе по финансированию строительства заводов по переработке мусора. Сбербанк участвует в пилотных концессионных проектах, которые станут основой для выстраивания современной системы обращения с отходами — в 2019 году одобрено четыре комплекса по обращению с отходами, в разработке еще пять.

В 2019 году банк разработал стратегии развития для 12 регионов России, одобрил финансирование 71 проекта на базе 6 коробочных решений банка.

#### Проекты развития государственной инфраструктуры

Сбербанк предоставляет эквайринговое обслуживание ряду государственных предприятий — учреждениям социальной сферы, транспортным компаниям и МФЦ. По итогам 2019 года количество точек эквайринга, обслуживаемых Сбербанком, выросло до 50,2 тысяч. Банк также участвует в транспортных проектах в 102 городах России, из которых 30 пользуются технологическими решениями дочерней компании банка ООО «Расчетные решения».

Сбербанк участвует в проектах по оплате проезда на общественном транспорте в 102 городах России.

#### Участие в технологической трансформации государственных органов

Банк принимает активное участие в технологической трансформации и цифровизации органов государственной власти РФ. Например, Сбербанк предложил интегрированное шлюзовое решение для обмена документами при обслуживании единого валютного казначейского счета Федерального Казначейства. Это первый прецедент адаптации специально созданного канала для клиента госсектора, администрирующего высокочастотные международные платежи всех федеральных исполнительных органов РФ.

На площадке Сбербанка проведен образовательный семинар «Взгляд лидера: управление бизнесом», в котором представители 16 федеральных исполнительных органов власти обсудили вопросы макроэкономики, финансов компаний, проектного финансирования, управления рисками, Agile и применения ИСУ.

Корпоративный университет Сбербанка для региональных органов власти разработал курс по развитию цифровых навыков и управленческих компетенций, необходимых для проектной работы в сфере IT, разбору лучших отраслевых решений, которые помогут при отборе поставщиков.

Банк заключил 390 сделок по продаже продуктов экосистемы, включая биометрическое распознавание лиц, голосовое заполнение медицинских документов, финансовый аутсорсинг, безналичную оплату в школе «Ладшки» для региональных государственных и муниципальных учреждений.

#### Развитие регионального туризма

В свете растущей роли туризма в решении социально-экономических задач регионов (привлечение инвестиций в регион, создание рабочих мест, улучшение городской среды, развитие малого бизнеса) Сбербанк запустил ряд проектов по сотрудничеству с регионами в этом направлении.

Дочерняя компания банка Strategy Partners разрабатывает «под ключ» стратегии развития туризма для регионов, предлагает консалтинг и структурирование инфраструктурных проектов. В 2019 году компания завершила проект для Иркутской области.

Дочерняя компания «Технологии Отраслевой Трансформации» сотрудничает с 10 регионами, предоставляя свою уникальную аналитику данных по туристической отрасли, составляя портрет туриста и оценку достаточности инфраструктуры. Также Сбербанк финансирует строительство инфраструктурных объектов, гостиничной недвижимости и туристических объектов. Так, например, банк профинансировал строительство нового терминала прилетов в аэропорту Минеральных Вод — одного из приоритетных регионов России с точки зрения туристической привлекательности



## КРУПНЕЙШИЙ, КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

### Сбербанк продолжает улучшать свои кредитные продукты, широко используя современные технологии.

«Кредит за 7 минут» — флагманский инновационный продукт кредитования крупного бизнеса, который стал доступен более чем 6 тысячам клиентов по всей стране. В 2019 году процесс «Кредит за 7 минут» стал учитывать проактивные лимиты, что существенно увеличило востребованность и позволило кредитовать клиентов с учетом условий их текущего финансирования в банке. Появилась возможность проводить не только беззалоговые сделки, но и сделки под последующий залог и залог нового имущества, при этом документы подписываются электронно. Также стало возможно кредитование под типы ставок «Переменная» и «Ключевая+».

**1 267** сделок

ЗАКЛЮЧЕНО ПО ТЕХНОЛОГИИ «КРЕДИТ ЗА 7 МИНУТ» НА КОНЕЦ 2019 ГОДА НА СУММУ 125 МЛРД РУБ.

**15%**

ДЕЛОК ПО КРАТКОСРОЧНОМУ КРЕДИТОВАНИЮ КЛИЕНТОВ КРУПНОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ВЫДАЮТСЯ ПО ТЕХНОЛОГИИ К7М

Банк оптимизировал процесс кредитования для клиентов крупного и среднего бизнеса, а также компаний государственного сектора. Сокращены сроки по принятию решений по кредитам: 89 % простых и упрощенных сделок рассматриваются не более 5 дней, 76 % структурированных сделок — не более 25 дней. Для клиентов крупного и среднего бизнеса утверждено 500 зонтичных лимитов, 300 из которых — на консолидированные группы.

В 2019 году банк уделял повышенное внимание эффективности процессов. В сегменте крупнейших клиентов банк изменил подход к валютному кредитованию и проектному финансированию, что оптимизировало риски и валютную структуру кредитного портфеля. За счет внедрения роботизированного алгоритма банк избавился от избыточного внутреннего документооборота, после чего время оформления кредита сократилось с 15 до 2 минут. При выдаче банковских гарантий стала использоваться агентская схема, которая упростила процесс для клиентов.

Сбербанк начал выпускать электронные гарантии в Федеральную таможенную службу. К концу 2019 года была выдана 141 гарантия на сумму 2,8 млрд руб. Доля цифровых гарантий составила 64 % от общего объема обязательств перед таможней.

Для клиентов, участвующих в государственных закупках, Сбербанк совместно с ЗАО «Сбербанк-АСТ» запустил онлайн гарантии. Преимущества нового продукта для клиента — 100 % электронный документооборот и срок получения всего за 3 часа. За 2019 год выдано 16,5 тыс. таких гарантий на 5,1 млрд руб.

### Финансирование строительства жилья с использованием эскроу-счетов

С 1 июля 2019 года изменился механизм функционирования рынка жилищного строительства согласно Федеральному закону № 214-ФЗ о долевом строительстве — новые проекты стали реализовываться через финансирование с использованием эскроу-счетов без привлечения средств граждан.

Количество одобренных заявок проектного финансирования с применением эскроу и открытых счетов эскроу в Сбербанке за год многократно возросло: число открытых счетов увеличилось со 130 штук до 28 тысяч, из которых 2 тысячи уже раскрыто, и застройщик получил свои средства, а число одобренных сделок проектного финансирования с эскроу выросло с 10 до 707. Доля Сбербанка на рынке по количеству заключенных договоров с эскроу составляет 70 %.

Комплексный продукт, предлагаемый Сбербанком застройщикам, снижает ставку по ипотеке максимально на 4 п.п. на стадии строительства по проектам, финансируемым банком, и позволяет застройщикам снизить процентную нагрузку за счет увеличения темпа продаж и более быстрого погашения кредита, что приводит к экономии по проекту в 15-20 %.

Также Сбербанк внедрил продукты для финансирования собственного капитала, потребность в котором у застройщиков возрастает по мере необходимости развития новых площадок для выполнения заявленных планов по строительству жилья. Банк запустил кредит под будущую прибыль действующих проектов и проектный бридж. К концу года одобрено 37 сделок финансирования собственного капитала на сумму 41 млрд руб.

### Проектный бридж

Проектный бридж — новый коробочный продукт в сфере финансирования жилой недвижимости, позволяющий снизить долю собственных средств на начальных этапах реализации проектов, рекапитализировать понесенные затраты акционеров, финансировать приобретение новых площадок, а также предоставить дополнительные средства на разработку и получение проектной документации.

### Кредит под будущую прибыль

Кредит под будущую прибыль — продукт для финансирования начальных этапов реализации новых проектов в сфере строительства, в т.ч. на приобретение и освоение площадок до получения разрешения на строительство. Средства могут направляться на покупку земельных участков, проектные работы и разработку исходно-разрешительной документации.



## КРУПНЕЙШИЙ, КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

### Новая модель работы с холдингами

В 2019 году банк по-новому выстроил работу с компаниями крупнейшего, крупного и среднего бизнеса, входящими в кросс-сегментные холдинги. В новой модели реализовано кросс-сегментное и кросс-территориальное взаимодействие сотрудников, а в продажах применяются инструменты на основе технологий больших данных и машинного обучения.

Банк сформировал 12,7 тыс. холдингов, куда входят компании всех сегментов. Состав холдинга ежемесячно обновляется с помощью ML-моделей. Еженедельно DS-модель актуализирует потенциал продаж холдингам и ставит задачи сотрудникам банка. Главный клиентский менеджер по холдингу координирует работу клиентских менеджеров компаний холдинга во всех территориях и сегментах. Клиентские менеджеры дают обратную связь. Результатом работы является дополнительный эффект за счет синергии между участниками команды.

Холдинговая модель развивается. В частности, банк готовится тиражировать продажи на контрагентов своих клиентов — холдингов на условиях, выгодных для всех сторон.

В CRM-системе Сбербанка размещена информация по 12,7 тысячам российских холдингов. Эффект от внедрения новой модели работы с холдингами в 2019 году составил для банка 5 млрд руб.

### Развитие модели отраслевого подхода к управлению бизнесом

В 2019 году Банк продолжил активное наращивание отраслевой экспертизы. На основе проектного принципа организации работы были сформированы отраслевые команды по 12 ключевым отраслям Российской экономики: в т. ч. агропромышленный комплекс, жилая и коммерческая недвижимость, энергетика, нефтегазовая промышленность, металлургия, транспорт и логистика, связь и телекоммуникации. В рамках работы проектных команд был внедрен обновленный отраслевой классификатор, сформированы отраслевые продуктовые предложения, учитывающие специфику и потребности предприятий отрасли, сформирована релевантная повестка законодательных инициатив. Наращивание отраслевой экспертизы продолжается, основное направление развития глубокая цифровая трансформация и подготовка платформенных решений для отраслей.

Модель отраслевого подхода к управлению бизнесом позволила дополнительно заработать в 2019 году 6,9 млрд. руб.

### Нефинансовые проекты с крупнейшими клиентами

В рамках развития партнерства с мультинациональными компаниями Сбербанк начал пилот по открытию отделений, совмещенных с McDonald's. В декабре открыт первый кофе-пойнт МакКафе, и запущен сервис доставки еды в офис Сбербанка. В планах — открытие предприятий McDonald's, объединенных с офисами Сбербанка общей зоной ожидания. Это первое в мире подобное партнерство McDonald's с банком.

При работе с финансовыми институтами особый акцент сделан на продвижении нефинансовых сервисов и расширении обмена знаниями и инновационным опытом. В рамках Российско-Китайского Финансового Совета подписано рамочное банкнотное соглашение по национальным валютам между Сбербанком и Банком Харбина. Ведущим банкам Индонезии презентованы цифровые сервисы Сбербанка, включая проект «Банк бизнес партнеров», который связывает компании разных стран для ведения бизнеса.

Банк активно сотрудничает с крупнейшими российскими корпорациями по небанковским продуктам в самых разных направлениях: цифровизации и инновационных технологиях, обслуживании офисной техники компаний, серверного и сетевого оборудования, корпоративной сети передачи данных, телефонии и т.д.

### Мезонинное финансирование

В 2019 году Сбербанк значительно нарастил объемы бизнеса в сфере мезонинного финансирования. Банк одобрил мезонинных сделок на сумму около 100 млрд руб. (без учета связанных кредитов).

До 2019 года базу роста мезонинного портфеля банка составляли сделки с крупнейшими клиентами. В 2019 году Сбербанк расширил клиентское и географическое покрытие и стал активно предлагать мезонинное финансирование сегментам крупного и среднего бизнеса. Более 70 % сделок реализовано в регионах.

>300 млрд руб

ОБЩИЙ ОБЪЕМ МЕЗОНИННЫХ СДЕЛОК С УЧЕТОМ СВЯЗАННЫХ КРЕДИТОВ

×2

РОСТ ЧИСЛА МЕЗОНИННЫХ СДЕЛОК В 2019 ГОДУ

>70%

СДЕЛОК ЗАКЛЮЧЕНО В РЕГИОНАХ



## КРУПНЕЙШИЙ, КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

### Финансовые институты

В 2019 году через корреспондентские счета Лоро, открытые в ПАО Сбербанк, ежемесячно проводилось 15,7 млн операций в рублях и иностранных валютах, что на 24 % выше показателя 2018 года. Среднемесячные объемы операций на 13 % превысили показатель 2018 года и составили 23,4 трлн руб.

На 1 января 2020 года в ПАО Сбербанк 571 кредитной организацией открыто 1 764 корреспондентских счета в различных валютах и драгоценных металлах.

В целях содействия развитию внешнеэкономической деятельности клиентов банками Группы Сбербанк на 1 января 2020 года открыто 562 счета Ностро в 36 валютах в 40 странах мира.

15,7 млн

ОПЕРАЦИЙ В РУБЛЯХ  
И ИНОСТРАННЫХ ВАЛЮТАХ  
В МЕСЯЦ

23,4 трлн руб

СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЙ ОБОРОТ  
ПО СЧЕТАМ ЛОРО В РУБЛЕВОМ  
ЭКВИВАLENTE

В 2019 году банк продолжил развитие системы дистанционного банковского обслуживания финансовых институтов Sberbank FinLine. Эта система является собственной разработкой ПАО Сбербанк и позволяет осуществлять двусторонний обмен платежными документами по корреспондентским счетам в различных валютах с российскими и зарубежными клиентами, а также обеспечивает юридически значимый документооборот. В системе реализована широкая номенклатура бизнес-сервисов, включая предоставление клиентам информации о статусе платежей и состоянии счета в режиме реального времени.

За год количество финансовых институтов, использующих систему Sberbank FinLine, выросло на 15 % и составило 340 клиентов, из которых более четверти — нерезиденты. Система сопровождает более 900 активных корреспондентских счетов.

В 2019 году новая версия Sberbank FinLine предоставила возможность подписывать документы усиленной квалифицированной электронной подписью, выданной удостоверяющим центром клиента, что является одним из ключевых требований крупнейших клиентов-финансовых институтов и госорганов.

340

БАНКОВ – КЛИЕНТЫ  
SBERBANK FINLINE

>900

СЧЕТОВ  
СОПРОВОЖДАЮТСЯ  
В СИСТЕМЕ SBERBANK  
FINLINE



## КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

↓ 28%

СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ЖАЛОБ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ (TRIM ИНДЕКС) ВЫРОС ЗА ГОД:

75 до 78

В СЕГМЕНТЕ КРУПНОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

64 до 67

В СЕГМЕНТЕ МАЛОГО И МИКРОБИЗНЕСА

В Сбербанке с 2017 года функционирует Центр корпоративных решений. Он осуществляет треть всех продаж клиентам массового сегмента малого и микробизнеса, обеспечивает поддержку корпоративных клиентов по любым вопросам.

Услуги центра доступны в режиме 24/7 по телефону, в чате на сайте sberbank.ru, в мобильном приложении и web версии Сбербанк Бизнес Онлайн, а также в мессенджере Whatsapp. 84 % клиентов соединяют с оператором в течение 30 секунд, решая более 90 % вопросов при первом обращении. Текстовый канал коммуникаций набирает популярность — доля обращений, обрабатываемых в текстовом канале, выросла за год до 16 %.

Центр корпоративных решений развивает региональные центры, в частности, в г. Тольятти открыта вторая площадка, общее количество рабочих мест на территории увеличено до 1 200.

Для качественного обслуживания и быстрого решения вопросов Сбербанк ввел аутентификацию клиента по персональному коду, что сократило на 5 % время разговора с клиентом. Реализован инструмент в IVR (интерактивное голосовое меню), который озвучивает решение вопроса клиента до соединения с оператором. Клиент получает проактивное персональное информирование, подобранное системой рекомендаций и основанное на предсказании его действий.

Порядка 11 % всех сервисных обращений в голосовом и текстовом канале обрабатываются при помощи AI-технологий. Чат-бот, виртуальный помощник Анна и интеллектуальный помощник оператора контакт-центра интегрированы с NLP-платформой и другими системами банка, что позволяет использовать единые данные в сценариях обслуживания.

В Сбербанк Бизнес Онлайн и на сайте банка активно используется чат-бот, он закрывает 500 обращений клиентов в день.

Помощник на основе искусственного интеллекта классифицирует тематику обращения клиента и выдает оператору готовый вариант ответа для ускорения обслуживания, например, осуществляя поиск ближайшего банкомата и времени работы офиса.

**Корпоративный контактный центр Сбербанка и команда «Оmnиканальность» получили награды:**



«Высокое одобрение жюри» на премии «Хрустальная Гарнитура»



Высокая оценка жюри на премии «CX World Awards» как лучший мульти- / омниканальный клиентский опыт

7,8

+0,7

ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ (CSI)



## СБЕРБАНК БИЗНЕС ОНЛАЙН

### Сбербанк Бизнес Онлайн — от транзакционного бизнеса к маркетплейсу

В 2019 году Сбербанк принципиально обновил свой ключевой цифровой сервис для бизнеса — Сбербанк Бизнес Онлайн. Клиентам предложен умный инновационный интернет-банк с возможностью кастомизации. Разработка и вывод на рынок заняли рекордные 6 месяцев, а перевод всех пользователей — 4 месяца.

В интернет-банке для бизнеса новые элементы управления и продвинутая логика работы. Основные сценарии самых частых действий клиентов оптимизированы. По диапозону возможностей для клиентов новая версия сохранила лидерство на рынке систем класса «банк-клиент».

Из ленты stories клиент узнает о новых сервисах, полезных советах, новостях банка, изменениях законодательства. Как результат, за год количество лидов в интернет банке выросло в 3,4 раза, а показов — в 1,5 раза.

Интерфейс персонифицирован. Например, виджет со статистикой по документам доступен клиентам, которые формируют более 100 платежей в день. Виджет с ограничениями и незавершенными операциями доступен клиентам, у которых более 5 счетов.

Раздел «Помощь» содержит ответы на часто задаваемые вопросы и обучающие туры, с которыми легче освоить интернет-банк. Вопросы по операциям и работе системы можно задать в онлайн-чате. Удобным стал поиск по системе — в поисковой строке главной страницы можно начать вводить раздел, имя контрагента, дату платежного поручения, и система быстро перейдет к искомой странице или документу. По пожеланиям клиентов созданы всплывающие подсказки и справки на полях при вводе информации.

Совокупное количество банковских и нефинансовых сервисов Сбербанка, его партнеров и дочерних компаний в Сбербанк Бизнес Онлайн превышает 60.

Сбербанк Бизнес Онлайн из транзакционного клиент-банка постепенно превращается в технологическую платформу с витриной сервисов и услуг экосистемы Сбербанка для бизнеса. В данном маркетплейсе пользователь может подключить и то, что нужно для начала работы, и то, что необходимо для оптимизации процессов.

В Сбербанк Бизнес Онлайн представлены 37 небанковских сервисов (+7 в 2019 году) для развития и ведения бизнеса. Большинство из них интегрированы в интернет-банк. Клиенты активно пользуются «встроенными» сервисами. Например, «Сервис проверки контрагентов», который в режиме реального времени отображает оценку благонадежности компании, в адрес которой совершается платеж, — один из самых популярных, за год им воспользовалось 560 тысяч клиентов. Высоко востребованными являются также «Документооборот» и «Моя Бухгалтерия Онлайн».

Помимо небанковских сервисов, в число услуг Сбербанк Бизнес Онлайн входят встроенные покупки банковских сервисов. Создана универсальная система биллинга (списания комиссий), в которую легко можно добавлять новые продукты и вдвое сократить time to market. К биллингу подключены новые сервисы «Выписки по расписанию» и «Информирование по валютному контролю».

Сбербанк разработал Fintech API — решение, которое обеспечивает взаимодействие юридических лиц и финтех-компаний с банком и позволяет клиентам автоматически обмениваться данными с банком. Этот механизм используется для обмена платежными данными и создания выписок, для бесшовной авторизации через SberBusiness ID и отправки зарплатных реестров в Сбербанк напрямую из учетных систем клиента. За сутки через Fintech API обрабатывается порядка 2 млн запросов от 50 тыс. уникальных клиентов. Таким способом в 2019 году было подключено более 40 продуктов и реализовано 6 платных интеграций.





## МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ СБЕРБАНК БИЗНЕС ОНЛАЙН

Мобильное приложение Сбербанк Бизнес Онлайн зарекомендовало себя как удобный способ оперативного управления и контроля операций компании в смартфоне.

В 2019 году развитие функционала приложения на операционных системах iOS и Android позволило привлечь более 300 тысяч новых пользователей.

Через приложение пользователи могут полноценно работать с платежами, зарплатными ведомостями, выписками, распознавать счета для мгновенной оплаты, управлять бизнес-картами, создавать акты выполненных работ, переключаться между несколькими организациями и делать интернет-звонки в службу поддержки.

Зарплатный проект подключается в СББОЛ менее чем за 1 минуту. В рамках зарплатных проектов клиентам доступны также зачисления в пользу физических лиц, не связанные с трудовыми отношениями, такие как дивиденды и страховые выплаты.

В мобильном приложении Сбербанк Бизнес Онлайн возможна оплата платежных поручений в бюджет по QR-коду и биометрическое подписание платежных поручений через Face ID и Touch ID.

Особое достижение — продвинутый пользовательский интерфейс и пользовательский опыт Сбербанк Бизнес Онлайн. Приложение сохраняет логику работы и свой фирменный стиль на разных операционных системах, вне зависимости от смартфона пользователя.

800 тыс.

ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ РАБОТАЮТ С МОБИЛЬНЫМ ПРИЛОЖЕНИЕМ СБЕРБАНК БИЗНЕС ОНЛАЙН

4,7 ★

СББОЛ — ЛИДЕР РОССИЙСКОГО РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ МОБИЛЬНЫХ ИНТЕРНЕТ-БАНКОВ ПО СРЕДНЕЙ ОЦЕНКЕ В APP STORE И GOOGLE PLAY: 4,7 ИЗ 5

### Награды Сбербанк Бизнес Онлайн

-  International CX Awards, UK. Премия в номинации Best Digital Strategy, бронза. Сбербанк Бизнес Онлайн
-  CX Awards 2019. Премия за лучший цифровой клиентский опыт и Премия за применение технологий в клиентском опыте. Продукт Сбербанк Бизнес Онлайн для Windows 10
-  Red Dot Award 2019, DE: Design Concept — премия за высочайшее качество дизайна. Продукт Сбербанк Бизнес Онлайн для Windows 10
-  Red Dot Award 2019, DE: Communication design — Премия в номинации User Interface Design/User Experience Design. Продукт Сбербанк Бизнес Онлайн для Windows 10
-  Banking Technology Awards (UK) — Победитель в номинации Best Use of IT in Corporate Banking, Продукт FinTech API в Сбербанк Бизнес Онлайн

## ПЛАТФОРМА «СБЕРБАНК БИЗНЕС»

Сбербанк Бизнес — это платформа для крупных и крупнейших клиентов, которые предъявляют повышенные требования к безопасности и производительности системы в связи с большим документооборотом по счетам, доходящим до нескольких десятков тысяч платежных документов в день.

В 2019 году банк выпустил новую версию Сбербанк Бизнес, адаптировав ее под работу на отечественной ОС «Астра Линукс», предназначенной для защиты конфиденциальной информации и государственной тайны. Данное решение позволит госкомпаниям выполнить директиву Правительства РФ по импортозамещению в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Сбербанк Бизнес — это российское программное обеспечение с использованием базы данных, построенной на базе открытого международного проекта с российским участием. На платформе реализована работа с зарплатными ведомостями, электронным реестром на выпуск карт, бизнес-почтой, электронным документооборотом E-invoicing.

1100

АКТИВНЫХ КОМПАНИЙ — АУДИТОРИЯ СБЕРБАНК БИЗНЕС



## ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС

Линейку карт пополнила цифровая бизнес-карта, которую можно получить и начать использовать в день подачи заявки. Кроме того, банк сделал первую в России бизнес-карту для деловых поездок с программой лояльности Travel, где кешбэк дает возможность конвертировать баллы в баллы партнеров. По всем картам возможны операции переводов всех типов – B2B, B2P и P2B. Для получения бизнес-карты можно выбрать любой офис Сбербанка.

Оптимизация Сбербанком процесса расчетно-кассового обслуживания корпоративных клиентов позволила сэкономить 43 млн листов бумаги или 2,6 тыс. деревьев.

- С 2019 года все приоритетные сервисы по расчетным операциям доступны в цифровых каналах:
- ДИСТАНЦИОННОЕ ОТКРЫТИЕ СЧЕТА
- ЭЛЕКТРОННАЯ ДОВЕРЕННОСТЬ
- СТРАХОВАНИЕ БАНКОВСКИХ КАРТ
- ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ЮРИДИЧЕСКОЕ ДЕЛО
- ПОДПИСАНИЕ ДОГОВОРНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ
- УПРАВЛЕНИЕ ДОГОВОРАМИ ИНКАССАЦИИ

820 тыс.

КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ БИЗНЕС-КАРТ

24/7

ПЛАТЕЖИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ ЗА 1 МИНУТУ

31%

ДОЛЯ СБЕРБАНКА В ОБЪЕМЕ БЕЗНАЛИЧНЫХ РАСЧЕТОВ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

+10 п.п.

## Награды и премии транзакционного бизнеса Сбербанка в 2019 году

ПРЕМИЯ	НАГРАДА	ПРОДУКТ	РЕЗУЛЬТАТ
	Инноваторы года	Кредитная бизнес-карта с партнерской программой	★ Победитель
	Лучшие транзакционные банки в Центральной и Восточной Европе	3 ключевых транзакционных сервиса: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Платежи</li> <li>● Портал по инкассации</li> <li>● Цифровая бизнес-карта</li> </ul>	★ Победитель
	Лучший чат-бот	Чат-бот для корпоративных клиентов	★ Призер
	Инновация года	«Линейка бизнес-карт» в категории «Финансы и консалтинг: банки»	★ Победитель
	Продукт года	«Цифровые платежные сервисы» в категории «Финансы и консалтинг: банки»	★ Победитель
	Опрос по сервису Cash Management	Сервисы Cash Management	★ Победитель



## ГЛОБАЛЬНЫЕ РЫНКИ

### Конверсионный бизнес

Благодаря активному использованию алгоритмов и алгоприказов, годовой оборот Сбербанка по валютной конверсии составил около \$500 млрд.

В 2019 году доля сделок, по которым риск перекрывается за счет встречных сделок без выхода на внешний рынок, достигла 70 %. Доля алгоритмически хеджируемых сделок увеличилась до 96 %. Были реализованы доступы к крупнейшим глобальным площадкам через API.

Сбербанк продолжил развитие собственной платформы Sberbank Markets, где клиентам доступны конверсионные операции более чем с 30 валютными парами, операции с валютными деривативами и драгоценными металлами, депозиты и договоры о неснижаемом остатке, продукты брокерского обслуживания. Расширены часы торговых сессий: заключение сделок на платформе возможно с 3:30 до 23:45 по московскому времени. Пользователи платформы Sberbank Markets первыми получили доступ к алгоритмическому приказу TWAP (time-weighted average price), который равномерно распределяет покупку или продажу валюты по времени и фактически осуществляет исполнение заявки по среднему курсу на платформе за указанный временной диапазон. Интеллектуальный чат-бот осуществляет техническую онлайн поддержку клиентов платформы, консультирует по пост-трейд процессу, использует «сейлз-помощника» для обработки торговых запросов непосредственно в окне чата торгового терминала.

Сбербанк активно внедряет технологии AI и BigData для улучшения качества работы на торговых площадках. Разработанная в 2019 году нейронная сеть ежедневно обрабатывает 100 тысяч сделок, выявляя отклонения от типовых паттернов в клиентских операциях с валютой для улучшения клиентского сервиса. Робот для анализа аукционов по евробондам повысил качество информационной среды трейдинга благодаря сбору, анализу и структурированию данных. В ближайшем будущем фокус будет направлен на внедрение более сложных поведенческих моделей.

### Фабрика собственных структурных продуктов

Сбербанк успешно развивает с 2018 года направление собственных структурных продуктов — Инвестиционных облигаций Сбербанка.



По версии крупнейшего европейского агрегатора данных по структурным продуктам SRP Сбербанк признан победителем в двух категориях — Best Performance и Best Distributor, Russia.

Если в 2018 году оборот по ним составил 27 млрд руб., то в 2019 году — 134 млрд руб. Внутренняя технология хеджирования структурных инвестиционных продуктов и уникальные модели управления риском позволили стать лидером этого рынка и существенно сократить срок запуска новых продуктов. Расширена линейка продуктов с защитой капитала, запущены несколько продуктов с привязкой к различным индексным стратегиям, включая стратегию на российские акции, и с привязкой к собственному индексу «Экономические циклы».



## ГЛОБАЛЬНЫЕ РЫНКИ

### СБЕРБАНК — БРОКЕР

>1 млн ×2

РОЗНИЧНЫХ  
ИНВЕСТОРОВ

№1

НА РЫНКЕ  
ПО КОЛИЧЕСТВУ  
КЛИЕНТОВ

28% +4 п.п.

ДОЛЯ РЫНКА

№1

НА РЫНКЕ  
ОБЛИГАЦИЙ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО  
ЗАЙМА

### Товарно-сырьевые рынки

В 2019 году Сбербанк продолжил развивать операции на товарно-сырьевых рынках. Новая дочерняя компания Sber Trading Swiss AG (STS), Швейцария будет специализироваться на осуществлении предоплаты и постоплаты, а также на монетизации товарных запасов и физических сделках с сырьевыми товарами. Создание компании в европейской юрисдикции поможет банку выйти на новые рынки, увеличить масштаб и диверсификацию товарных операций. Для улучшения клиентского сервиса налажена дистрибуция регулярных аналитических материалов, причем часть торговых идей получила активный отклик среди клиентов, что позволило банку заключить рекордное количество сделок с железной рудой на пике их ценовой динамики.

### Процентные производные инструменты и управление контрагентскими и рыночными рисками

Снижение процентных ставок на основных мировых рынках в ожидании смягчения денежно-кредитной политики центральными банками привело к снижению доходности на развивающихся рынках и падению волатильности валютных курсов. Этот тренд, дополненный продолжающейся дедолларизацией российской экономики, негативно сказался на клиентском спросе на валютное хеджирование. В то же время заметно растет спрос на процентное хеджирование ключевой ставки Банка России.

Обороты по торговым операциям с деривативами на ключевую ставку утроились до 660 млрд руб. В результате общий оборот процентных ПФИ превысил 2 трлн руб., а доля Сбербанка в процентных ПФИ и валютных опционах на рынке превысила 50%. Запуск инновационной линейки продуктов хеджирования процентной ставки было отмечено премией The Banker.

### Награды



команда Global Markets вошла в 10 сильнейших банков на валютном рынке в CEEMEA



Команда Global Markets победила в двух номинациях по CEE: Best Online Treasury Services, Best Investment Management Services. Отдельно отмечен чат-бот SBM в номинации Best Treasury & Cash Management Bank

Сбербанк входит в ТОП-3 дилеров по еврооблигациям российских эмитентов.



Сбербанк — лауреат премии за инновации в области торговых операций с валютой и процентными ставками



Команда Investment Research #1 в России, 6 первых мест из 12 категорий по России — **самый высокий результат на рынке**

### Брокерское обслуживание

В 2019 году Сбербанк стал первым брокером в России, число клиентов которого превысило 1 миллион и достигло 1 262 тыс. клиентов к концу года, увеличив количество клиентов более чем в два раза второй год подряд. Доля рынка по количеству счетов за год выросла до 28%.

В июле Сбербанк запустил новый продукт — еврооблигации лотами от 1000 \$/€ в приложении Сбербанк Инвестор в дополнение к возможности покупки широкого списка еврооблигаций лотностью по 100 и 200 тысяч долларов США.

Количество ежемесячных пользователей приложения Сбербанк Инвестор выросло в 8 раз, к концу 2019 года им ежедневно пользовались порядка 100 тысяч клиентов. Такие результаты были достигнуты благодаря запуску новых сервисов, например, возможности регистрации и входа в приложение Сбербанк Инвестор с помощью учётной записи Sber ID, а также улучшению клиентского опыта, например, внедрению чата для поддержки клиентов в приложении.

Сбербанк активно развивает платформу для повышения финансовой грамотности Инвестиции Доходчиво. В рамках платформы были запущены инвестиционные дайджесты для квалифицированных и неквалифицированных клиентов на тарифе Инвестиционный в видео формате; выведен образовательный и аналитический контент в мобильное приложение Сбербанк Онлайн.

### Награды

Лучший брокер для розничных инвесторов по версии НАУФОР

Лучшее Social Media финансовой компании 2019 по версии TAGLINE AWARDS — Инвестиции доходчиво



## ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**\$122 млрд**

ОБЪЕМ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ, ОБСЛУЖИВАЕМЫЙ СБЕРБАНКОМ



Продукт: Bank of Business Partners — победитель в номинации «Симпатии Евразийской экономической комиссии» «Евразийские Цифровые Платформы» (ЕАЭС)



Продукт: Bank of Business Partners (BPP) — победитель в номинации «Top Digital Innovation», «Banking Technology Awards» (UK)

## markswebb

Markswebb: Business Internet Banking Rank 2019 — за год Сбербанк поднялся на три позиции и занял 3-е место в рейтинге «Лучший интернет банк для компаний с ВЭД»

Сбербанк предлагает клиентам, занимающимся внешнеэкономической деятельностью, новые сервисы.

Сбербанк и Федеральная налоговая служба запустили сервис «Экспресс возврат НДС/акцизов», в рамках которого деньги в оборот клиента возвращаются за 7 рабочих дней. В рамках создания сервиса была согласована унифицированная электронная банковская гарантия в пользу ФНС. Сбербанк — пока единственный банк, предоставляющий этот сервис. К 1 января 2020 года выдано 316 таких гарантий на общую сумму 63 млрд руб. Данную инновацию Всемирный банк назвал в числе трех важных факторов, позволивших России подняться на две позиции в ежегодном рейтинге легкости ведения бизнеса (Doing Business) и занять 28-е место из 190.

«Информирование о событиях валютного контроля» помогает клиентам контролировать все события по международным контрактам, избегать нарушений валютного законодательства и возможных штрафов.

«Экспортный акселератор» — совместный проект Сбербанка и Российского экспортного центра на базе платформы Bank of Business Partners по выводу на внешние рынки потенциальных экспортеров. Более 800 компаний из 150 городов подали заявку на участие и прошли диагностику экспортной готовности. 170 компаний определились с целевыми рынками. Участники программы приняли участие в 60 международных выставках с государственной поддержкой в 15 странах. 40 компаниям найдены потенциальные покупатели.

## ТОРГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Сбербанк предлагает сервисы, не имеющие аналогов на рынке.

### Сервис для застройщиков «Витрина счетов эскроу»

Сервис позволяет контролировать количество открытых счетов и движение средств по ним.

### Новый сервис юридическим лицам «Сбербанк API. Аккредитивы»

Данный сервис создан для удобной передачи данных из систем клиентов в банковские системы, что позволяет банку автоматически формировать заявление на открытие аккредитива. Кроме того, банк кардинально упростил порядок работы с аккредитивами юридических лиц в сделках с недвижимостью — оформление и отправка в банк заявления на аккредитив занимает не более 10 минут.

Объем сделок в торговом финансировании и документарном бизнесе увеличился на четверть и достиг \$40 млрд с учетом сделок ПАО Сбербанк, Сбербанк Швейцария, БПС-Сбербанк, Сбербанк Европа и Сбербанк Казахстан. Объем расчетов внутрироссийскими аккредитивами вырос до 1,5 трлн руб.

Операции с аккредитивами физических лиц — сделки с недвижимостью, акциями, продажа движимого имущества, трансграничные сделки и т.п. — выросли по объему в 1,8 раза до 368 млрд руб.

Портфель товарного торгового финансирования Commodity Trade Finance на базе Sberbank AG (Switzerland) также вырос почти вдвое до \$1,3 млрд.

На 31.12.2019 более 650 Застройщиков осуществляют продажи квартир с использованием счетов эскроу в Сбербанке на более чем 1 400 объектах.

**\$40 млрд**

+26 %

ОБЪЕМ СДЕЛОК В ТОРГОВОМ ФИНАНСИРОВАНИИ И ДОКУМЕНТАРНОМ БИЗНЕСЕ

**1,5 трлн руб**

+31 %

ОБЪЕМ РАСЧЕТОВ ВНУТРИРОССИЙСКИМИ АККРЕДИТИВАМИ

**68 млрд руб**

ОБЪЕМ СРЕДСТВ НА СЧЕТАХ ЭКСРОУ



## ДЕПОЗИТАРИЙ

---

**Депозитарий ПАО Сбербанк — лидер рынка по объему клиентских активов на хранении (9,5 трлн руб.) и по количеству программ депозитарных расписок на обслуживании (44 программы на акции 25 российских эмитентов).**

Подтверждением качества услуг Депозитария ПАО Сбербанк служат стабильно высокие оценки от авторитетного международного журнала «Global Custodian», формируемые на основе отзывов международных клиентов. По итогам исследования за 2019 год Депозитарий ПАО Сбербанк в очередной раз подтвердил свои лидирующие позиции и квалифицирован на получение наград исследования: Category Outperformer, Market Outperformer и Global Outperformer.

Запущена фабрика депозитарного обслуживания электронных закладных со всех регионов России — обеспечен потоковый прием и проверка электронных закладных от Росреестра по ипотечным кредитам Сбербанка.

Внедрена первая в России промышленная децентрализованная депозитарная блокчейн-система для учета электронных закладных на платформе «Мастерчейн».

Обеспечен выпуск облигаций с ипотечным покрытием объемом 44 млрд руб. в рамках проекта «Фабрика ипотечных ценных бумаг ДОМ.РФ».

Крупнейшим международным банкам и суверенным фондам из Европы, Азии и Америки предоставлен прямой доступ на российский рынок. Автоматизация процессов позволяет таким клиентам проводить операции с той же скоростью, что и российским участникам рынка.

Банк начал внедрять депозитарные услуги в Сбербанк Бизнес Онлайн — сегодня клиентам доступен просмотр остатков ценных бумаг на счетах депо.



## ТЕХНОЛОГИИ

Развитие платформенных решений и работа с большими данными являются важнейшими для банка, так как дают дополнительную ценность клиентам.

Для накопления информации по корпоративным клиентам Сбербанк создал **Платформу данных**, на которой сегодня накоплено 80 терабайт информации из внешних и внутренних источников, включая ФНС, ЦБ РФ, Право.ру, Интегрум, zakupki.gov.ru и др. Источники данных постоянно пополняются — за 2019 год добавлено 11 новых источников внешних данных. В рамках Распоряжения Правительства РФ №1471-Р осуществлена интеграция более чем с 30 электронными сервисами органов государственной власти.

На целевой технологической платформе банка работает мастер-система по управлению **Единым профилем клиента**, которая ежедневно обрабатывает 3 млн транзакций корпоративных клиентов.

Данные платформы и мастер-системы используются более чем в 100 банковских бизнес-процессах, являются источником для AI-моделей, которые предсказывают поведение клиента и формируют индивидуальные предложения.

ML и BigData помогают разрабатывать и небанковские продукты для развития бизнеса клиентов. В качестве примера, **СберСоветник** — предоставление аналитики по основным бизнес-метрикам, оценка ниши, а также сравнение показателей бизнеса клиента с похожими на его бизнес компаниями. Применение нейронных сетей позволяет выявить, чем занимаются компании в секторе B2C и B2B, и рекомендует им бизнес-связи, используя аналитику по бизнесу клиента в сравнении с похожими на его бизнес компаниями.

Сбербанк продолжает развивать **Интеллектуальную систему** управления (ИСУ) в работе с корпоративными клиентами — в системе работают более 90 % руководителей. В 2019 году эта система была успешно пилотирована для госструктуры и крупной строительной компании.

Сбербанк успешно применяет **технологии AI и RPA (robotic process automation)**, что снижает операционные риски и оптимизирует ежедневные рутинные процедуры:

- Создана система предупреждения операционных дефектов (ошибок в документах), которая применяется при работе с зарплатными ведомостями, что исключает дополнительный вызов клиента в банк при обнаружении ошибок в бэк-офисе.
- После онлайн-подписания клиентом одного документа на банковские услуги программные роботы самостоятельно оформляют договоры по 11 продуктам: расчетно-кассовое обслуживание, пакет услуг, бизнес-карта, СББОЛ, самоинкассация, торговый эквайринг, плати QR, SmartPos, Эвотор+, зарплатный проект, ВЭД рубли.

**ORACLE  
OPEN  
WORLD**

CRM Корпоративный в 2019 году признан лучшим решением Customer eXperience на базе технологий Oracle на международной конференции в области информационных технологий ORACLE OPENWORLD.

Банк рассчитывает прогнозную будущую прибыль от одного клиента по всей клиентской базе для зарплатных продуктов, эквайринга, кредитных и депозитных продуктов. Расчет позволяет выставить приоритеты при продажах и точно выбирать нужный канал связи с клиентом. При этом расчете банк использует ML-модели прогноза объемов зарплатных перечислений, эквайринга клиента, активов и пассивов банка — клиентам в Сбербанк Бизнес Онлайн выводятся цены по конверсии и депозитам.

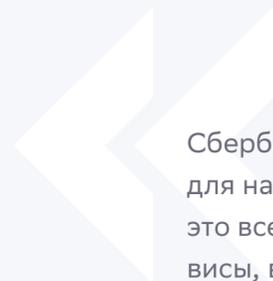
Банк разработал модель предсказания выручки, которая позволяет прогнозировать выручку текущего года по всем активным юридическим лицам на 9 месяцев раньше, нежели произойдет ее официальная публикация. Это дает возможность заранее планировать работу с компаниями. К тому же, с помощью модели можно получать прогнозы и по индивидуальным предпринимателям, информации о которых пока нет ни в одном открытом источнике.

Для повышения эффективности коммуникаций с клиентами малого и микробизнеса и увеличения продаж разработана модель определения потребности клиентов в приобретении недвижимости, оборудования и транспорта. Модель обучена на данных, полученных в результате общения с клиентом, а также на данных платежных поручений. Определение потребности клиента позволяет сформировать для него более эффективное предложение.



# Формирование экосистемы

В 2019 году Сбербанк определился с ключевыми направлениями развития своей экосистемы в основных клиентских сегментах B2C, B2B и B2G.



Сбербанк строит открытую экосистему. Есть ключевые для нас бизнесы, которые мы хотим контролировать, — это все, что связано с финансовыми услугами. Есть сервисы, в которых мы хотим участвовать: необязательно быть контролирующими акционерами, но участвовать с миноритарным пакетом. И наконец, есть сервисы, которые мы считаем потенциально очень важными для наших клиентов. Они тоже будут частью нашей экосистемы, но мы в них участвовать не будем, а будем только проверять надежность партнеров и качество их услуг, перед тем как предлагать их нашим клиентам.»

Г. О. Греф  
(Источник: Forbes 22.11.2019)

За минувший год экосистема была дополнена новыми сервисами, в том числе за счет:



создания совместного предприятия с Mail.ru Group в сфере транспорта и доставки еды



партнерства с Rambler Group для развития в области медиа и развлечений



приобретения одного из крупнейших сервисов поиска работы Работа.РУ



инвестиций в компанию Центр речевых технологий для создания системы биометрической аутентификации



создания компаний:

- СберЛогистика,
- SberAvto,
- SberDevices.

Запущен перевод сервисов экосистемы на новую цифровую платформу и их интеграция в едином пространстве через объединяющие технологические элементы, включая Sber ID, Sber Profile, Sber API, Sber CyberSecurity, Sber Cloud, Sber Data Exchange, Sber 247, Sber CRM и другие энейблеры, число которых будет увеличиваться по мере развития платформы.

На конец прошлого года более 40 сервисов экосистемы стали доступны через Sber ID, на базе которого формируется Единый профиль клиента Сбербанка и осуществляется бесшовный переход между сервисами. Количество клиентов Sber ID насчитывало на тот момент 6 млн человек.

Для корпоративных клиентов стали доступны 36 сервисов экосистемы B2B через SberBusiness ID. Более 60 000 пользователей авторизуются ежедневно через SberBusiness ID.

>40

СЕРВИСОВ ЭКОСИСТЕМЫ СТАЛИ ДОСТУПНЫ ЧЕРЕЗ SBER ID К КОНЦУ ПРОШЛОГО ГОДА

6 млн

КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ SBER ID



## ПАРТНЕРСТВО С MAIL.RU GROUP

### Совместное предприятие с Mail.ru Group

#### ЗАКАЗ И ДОСТАВКА ЕДЫ, ТАКСИ, КАРШЕРИНГ, РЕСТОРАННЫЙ РЫНОК

В декабре 2019 года Сбербанк и Mail.ru Group закрыли сделку по созданию совместного предприятия O2O (online-to-offline) на двух крупнейших потребительских рынках России на базе сервисов доставки еды Delivery Club и такси «Ситимобил» и комплементарных сервисов, включая YouDrive (каршеринг), «СберМаркет» (доставка из супер-маркетов), SberFood (сервис бронирования ресторанов) и другие.

Сервисы Delivery Club и Ситимобил уже интегрированы в экосистему Сбербанка через SberID, интеграцию всех сервисов СП планируется завершить в первом полугодии 2020 года. Кроме того, оплату услуг Delivery Club и Ситимобил уже можно осуществлять бонусами программы лояльности «Спасибо от Сбербанка».

При этом компании активно взаимодействуют не только со Сбербанком, но и горизонтально между собой (например, кросс-продажи Окко и Ситимобила).

**Delivery Club** специализируется на доставке готовой еды и с помощью собственной и партнерских служб доставки охватывает более 13,7 тысяч кафе и ресторанов в более 150 российских городах. Также компания использует вендинговые киоски DC Daily, которые функционируют на базе технологии AI и компьютерного зрения, наполняясь

согласно потребностям покупателей. Delivery Club лидирует на рынке доставки из ресторанов и постоянно наращивает ценностное предложение для клиентов, подключив доставку из dark kitchens и быструю доставку продуктов питания из dark stores (до 20 минут) в партнерстве с компаниями Быстроном и Самокат. Общее количество заказов Delivery Club увеличилось за год на 122 % до 3,35 млн в декабре 2019 года. Выручка сервиса увеличилась за 2019 год более чем вдвое до 4,46 млрд руб.

**Ситимобил** оказывает услуги перевозки такси в 17 крупнейших городах России. Количество поездок в декабре превысило 13 млн, что в 3,5 раза больше чем год назад. Оборот за декабрь 2019 года составил 3,6 млрд рублей. Пользователи Ситимобил совершают 540 тысяч поездок ежедневно. Ситимобил осуществляет быструю региональную экспансию, выйдя за 2019 год в 15 из текущих 17 городов (в декабре 2018 года компания работала только в Москве и Ярославле). Компания входит в топ-2 перевозчиков в 13 городах присутствия и топ-3 перевозчиков во всех городах своего присутствия. В конце 2019 года Ситимобил вышел на рынок услуг для корпоративных клиентов.

**FoodPlex** предлагает комплексное цифровое решение в сегментах B2C и B2B для ресторанного бизнеса. У частных клиентов есть возможность выбрать ресторан по отзывам, забронировать столик, сделать предзаказ и оплатить счет с чаевыми без ожидания официанта. Сервисы реализованы в приложении Sberfood, запущенном в 2019 году в результате объединения функционала Plazius и Афиша Рестораны. К приложению подключено около 2 тысяч ресторанов, а его ежемесячная аудитория составляет около 500 тысяч человек. Ресторанам предлагается программное обеспечение r\_keeper для комплексного управления бизнесом и система цифрового маркетинга с возможностью анализировать аудиторию по предпочтениям и создавать системы бонусов и скидок. Программой пользуется 60 тысяч российских ресторанов.

### Приобретение 36 % в АО «МФ Технологии»

#### ЦИФРОВЫЕ ПРОДУКТЫ

В рамках развития партнерства Сбербанка с Mail.ru Group в ноябре 2019 года была подписана обязывающая документация о приобретении 36 % в АО «МФ Технологии», контролирующей 58,3 % голосующих акций Mail.ru Group. Партнерство позволит объединить финансовые и технологические ресурсы Сбербанка и Mail.ru Group для развития цифровых продуктов и сервисов за счет реализации синергий между взаимодополняющими экосистемами.

Стороны планируют применить свою экспертизу для развития цифровой экономики и продуктов на базе искусственного интеллекта в России. Компании планируют создание совместных уникальных продуктов для расширения спектра услуг для клиентов, обеспечения бесшовного пользовательского опыта, улучшения предиктивности и персонализации предложений для клиентов. Среди сфер потенциального сотрудничества можно также выделить: рекламные продукты для среднего и малого бизнеса, совместные предложения для клиентов и пользователей Mail.ru Group и Сбербанка, обмен экспертизой в области технологий и новых комплексных решений, другие совместные стратегические проекты.



# RAMBLER GROUP

## ПАРТНЕРСТВО С RAMBLER GROUP

### ЦИФРОВОЙ МЕДИЙНЫЙ РЕСУРС

В августе 2019 года Сбербанк и Rambler Group закрыли сделку, в рамках которой Сбербанк стал совладельцем медиагруппы с пакетом акций в 46,5 %.

В периметр сделки вошли онлайн кинотеатр Okko и более 30 популярных медиа-активов, в числе которых Lenta.ru, Gazeta.ru, Afisha.ru, Rambler.ru и другие активы. Совокупная ежемесячная аудитория Rambler Group составляет более 62 млн человек. Реализация синергий между компаниями позволит создать лидера российского рынка медиа и развлечений за счет усовершенствования технологий рекомендации контента пользователям, увеличения объемов эксклюзивного контента и разработки совместных комплексных предложений. Сервисы Okko и «Рамблер.Касса» были интегрированы в экосистему Сбербанка через Сбербанк ID.

Онлайн-кинотеатр **Okko** — второй ведущий игрок на российском рынке онлайн-кинотеатров. Масштабное продвижение онлайн-кинотеатра клиентам Сбербанка в конце 2019 года привело к росту ежемесячной платящей аудитории сервиса в 2,8 раза до 1,1 млн пользователей. Рост выручки Okko за 2019 год составил 96 % до 4,2 млрд руб.

**Рамблер/Касса** — онлайн-агрегатор продажи билетов в кино, театры, на концерты и спортивные мероприятия в Москве, Санкт-Петербурге и еще 90 городах России. Ежемесячная аудитория агрегатора приблизилась к 3 млн пользователей.

# Яндекс

## ЯНДЕКС.МАРКЕТ

### ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

Совместное предприятие Сбербанка и Яндекса в сфере электронной коммерции показало рост выручки на 145 % за 2019 год.

**Маркетплейс Беру** укрепил свои позиции на рынке электронной коммерции, увеличив базу активных клиентов до более 2,5 млн и расширив ассортимент до более 600 тысяч товарных позиций. На площадке можно купить товары от электроники и крупногабаритной бытовой техники до детских игрушек и продуктов питания. Почти 4 тыс. партнеров продают свои товары на Беру, и доля их продаж в общем обороте маркетплейса достигла 40 %. Ежедневная аудитория маркетплейса превысила 1 млн человек, а оборот площадки составил 4 млрд руб. за месяц.

Всего за год работы маркетплейс Беру вошел в ТОП-10 игроков рынка РФ по аннуализированному run-rate GMV. Инфраструктура Беру в конце 2019 года дополнилась логистическим центром в подмосковном Софьино. Оплатить покупку можно бонусами СПАСИБО от Сбербанка, а для входа на площадку воспользоваться учетной записью в Сбербанк Онлайн.

Сервис **Яндекс.Маркет** для выбора товаров и сравнения цен ежедневно посещает 4 млн уникальных пользователей. На площадке представлено более 200 млн предложений от 25 тысяч российских и зарубежных интернет-магазинов. Годовой оборот площадки составил 200 млрд руб. В 2019 году на сервисе появилось много нововведений: пользователи получили возможность задать вопрос о товаре, купить товары в кредит в более 6 млн магазинов, найти предложения с уцененными товарами. Для улучшения пользовательского контента Яндекс.Маркет собирает клиентские отзывы на товары и магазины — за 2019 год было собрано 1,5 млн отзывов.

## ЯНДЕКС.ДЕНЬГИ

### ПЛАТЕЖНЫЕ СЕРВИСЫ

Компания Яндекс.Деньги работает в двух сегментах:

- **Яндекс.Касса** помогает компаниям принимать онлайн-оплату (интернет-эквайринг), дает возможность продавать товары и услуги в кредит или рассрочку с мгновенным оформлением по интернету и проводить онлайн-расчеты между юридическими лицами. Помимо платежных опций Яндекс.Касса оказывает разнообразные услуги для предпринимателей через опцию «Бизнес-маркет» включая антифрод-систему для защиты от интернет-мошенничества, сервис управления контекстной рекламой для продвижения товаров и услуг в сети. Сегодня к Яндекс.Кассе подключено больше 120 тысяч сайтов, а количество активных магазинов увеличилось до 22 тысяч. За 2019 год оборот Яндекс.Кассы вырос на 28 % до 386 млрд руб.
- **Яндекс.Кошелек** — самый популярный сервис электронных платежей после банковских карт и Сбербанк Онлайн в B2C сегменте. Пользователи сервиса могут создать электронный кошелек, а также выпустить к нему виртуальную или пластиковую карту с общим балансом. За 2019 год количество активных кошельков Яндекс.Кошелька увеличилось до 1,8 млн, а оборот вырос на 14 % до 116 млрд руб.



## Работа.ру

### ПОИСК РАБОТЫ

Один из крупнейших сервисов для поиска работы и персонала в России. На сервисе размещено 16 млн резюме, зарегистрировано 460 тысяч работодателей и публикуется более 250 тысяч вакансий каждый месяц. Персонализированные рекомендации и система поиска помогают искать работу 400 тысячам человек каждый день. С мая 2019 года сервис входит в экосистему Сбербанка.

В 2019 году проведен ребрендинг и представлена новая айдентика бренда. Был запущен бесплатный сервис «Проверенный работодатель», который оценивает финансовые показатели компаний, собирает о них новости и помогает соискателям выбрать надежное место работы. Выручка сервиса увеличилась на 14% до 452 млн руб. за 2019 год.

## SberCloud

### ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Маркетплейс облачной IT-инфраструктуры SberCloud предоставляет готовые IT-решения и собственную облачную платформу, не зависящую от сторонних поставщиков, банку, компаниям экосистемы и клиентам. Одновременно SberCloud является объединяющим технологическим элементом.

Для решения задач, связанных с искусственным интеллектом, SberCloud предоставляет мощности суперкомпьютера Christofari.

## ЦРТ | ГРУППА КОМПАНИЙ

### БИОМЕТРИЯ

Центр речевых технологий — разработчик инновационных систем в сфере технологий синтеза и распознавания речи, анализа аудио- и видео- информации, распознавания лиц, голосовой и мульти- модальной биометрии.

На базе технологий компании Сбербанк строит единую платформу идентификации по набору биометрических параметров: лицо, голос, отпечатки пальцев. Платформа станет базовой для экосистемы Сбербанка, обеспечив сквозную идентификацию при оказании услуг клиентам.

ЦРТ также реализует государственные проекты в области цифровизации и предоставляет свои решения крупным компаниям в различных отраслях.

## docdoc

### ЗДОРОВЬЕ

Маркетплейс медицинских услуг, в том числе поиска и записи к врачу. Компания за один год создала с нуля одного из лидеров на рынке телемедицины в РФ.

В 2019 году компания получила медицинскую лицензию и запустила своего провайдера телемедицины, а также увеличила количество партнеров до 380 компаний. Количество онлайн консультаций через платформу DocDoc в декабре превысило 10 тысяч. В офисах Сбербанка был запущен проект продаж пакетов телемедицины. Общая выручка DocDoc за 2019 год выросла в 3 раза до 1,5 млрд руб.

## VisionLabs MACHINES CAN SEE

### БИОМЕТРИЯ

Компания работает в области компьютерного зрения и машинного обучения, специализируется на создании решений в области распознавания лиц и объектов.

По итогам 2019 года алгоритм Visionlabs вошел в тройку лидеров по результатам мирового тестирования алгоритмов распознавания лиц Национального института стандартов и технологий США (NIST). Компания успешно реализует крупные национальные и международные контракты в области биометрии, разрабатывает собственную линейку биометрических устройств. Технологии VisionLabs актуальны как для банка, так и для его клиентов в разных областях, включая ритейл, банки, GR. В частности, на основе технологии VisionLabs основана пропускная система филиалов Сбербанка.

## СБЕРМобайл

### МОБИЛЬНЫЙ ОПЕРАТОР

Виртуальный мобильный оператор. Компания создает продукт на стыке телекоммуникаций, банковских услуг и инновационных IT-технологий. Представлена в 66 субъектах РФ. База активных абонентов превышает 900 тыс. человек.

## СБЕРЛОГИСТИКА

### ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ОПЕРАТОР

Логистический оператор, развивающий собственную складскую инфраструктуру, курьерскую доставку и сеть пунктов выдачи заказов внутри страны. СберЛогистика поставляет готовые логистические решения для бизнеса и частных лиц и использует площадки офисов обслуживания Сбербанка. При этом стратегия развития компании предусматривает возможность заключения новых стратегических партнерств для ускорения роста бизнеса.

С 2019 года начались операции на 5 складах, курьерские службы работают в 19 городах. Компания оптимизирует внутренние логистические решения Сбербанка и маркетплейса «БЕРУ!».



# Технологическое лидерство

## Технологическая трансформация банка

В 2019 году был осуществлен ряд ключевых мероприятий в области технологической трансформации Сбербанка:

- состоялся промышленный запуск новой технологической платформы и начался перевод на нее ключевых автоматизированных систем;
- создана единая архитектура экосистемы и запущен тираж объединяющих ее элементов;
- запущена собственная облачная платформа, кардинально изменяющая опыт использования инфраструктуры.

### ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА



99,99%  
УРОВЕНЬ  
НАДЕЖНОСТИ



ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ  
РАЗРАБОТКА



на 50%  
МЕНЬШЕ КОДА



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
СИСТЕМ В РЕАЛЬНОМ  
ВРЕМЕНИ

### ЕДИНАЯ ФРОНТАЛЬНАЯ СИСТЕМА (ЕФС)

Программа ЕФС создает технологические условия для унификации обслуживания клиентов во всех каналах: в офисах, в мобильном приложении, браузере, телефоне, банкомате или POS-терминале. В основе программы лежит принцип омниканальности, позволяющий начать операцию в одном канале и продолжить в другом, что значительно повышает удобство сервисов.

ЕФС дает возможность выполнения масштабного, параллельного и независимого бизнес-функционала, его запуска и тиражирования по мере готовности, что способствует росту производительности вместе с надежностью и безопасностью обслуживания клиентов.

Платформа ЕФС  
растиражирована на всех  
розничных клиентов Сбербанк  
Онлайн и пилотируется  
на сеть отделений.

Платформа ЕФС на сегодня имеет три инсталляции в ПАО Сбербанк:

- для розничных клиентов в дистанционных каналах обслуживания, в также в сети офисов обслуживания, где проводится пилот;
- для юридических лиц в мобильных приложениях, включая «СберСоветник» и «СберКлуб»;
- для сотрудников банка, работающих в Центре кредитных решений, в приложении СберДруг и ряде офисов обслуживания — на данный момент тиражирование на сеть продолжается.

Четвертая инсталляция запущена в дочернем банке в Казахстане.



## ПЛАТФОРМА ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (ППРБ)

Платформа ППРБ обеспечивает омниканальные бэк-офисные решения и API-сервисы для подключения партнеров, что создает возможность радикально изменить текущий подход к ведению бизнеса.

Реализация платформы ППРБ в облачной инфраструктуре гарантирует ее высокий уровень надежности и доступности. В онлайн-доступе будут история операций клиента, его актуальные контракты и актуальные индивидуальные предложения.

Платформа ППРБ позволит сократить сроки вывода нового функционала до одного дня и снизить стоимость обслуживания IT-систем банка, тем самым способствуя росту производительности и обеспечивая линейную масштабируемость в режиме реального времени. Надежность Платформы ППРБ подтверждена на уровне 99,99%, а уровень ее зрелости позволил начать промышленный тираж фабрик и сервисов.

К Единому профилю клиента, реализованному на платформе ППРБ, через Сбербанк ID подключено более 40 сервисов дочерних компаний и партнеров экосистемы.

По итогам 2019 года Единый профиль розничного клиента был выведен во все основные каналы обслуживания, включая офисы банка, интернет и мобильное приложение, устройства самообслуживания и контактный центр. Через Сбербанк ID к Единому профилю клиента были подключены 21 сервис дочерних компаний и партнеров экосистемы.

Среди сервисов и продуктов, тираж которых был завершен в 2019 году: трансграничные переводы, переводы физлиц, расчеты по эквайрингу, зарплатные проекты, договоры онлайн, расчеты по договорам, депозиты и конверсионные операции юридических лиц, пообъектный учет страхования залога кредитов юридических лиц. Запущен тираж расчетов по счетам лоро.

## SYNAPSE

В 2019 году на базе принципиально нового технологического стека была создана и запущена в опытную эксплуатацию интеграционная платформа Synapse.

Это первое решение уровня enterprise на базе технологии service mesh, обеспечивающее для банка возможность отказа от вендоров и переход на open-source технологии. Новая платформа обеспечивает кардинально иной уровень производительности, давая возможность банковским и экосистемным сервисам банка обмениваться миллионами событий в режиме реального времени.

## ФАБРИКА ДАННЫХ

Фабрика данных создает для банка условия для достижения конкурентной скорости вывода на рынок новых продуктов, сокращения времени принятия решений, снижения стоимости получения и владения данными.

Разработка программы учитывает актуальные тренды построения корпоративных хранилищ данных и аналитических платформ. Целью является создание единой корпоративной аналитической платформы по работе с данными.

В 2019 году Фабрика данных была реформатирована. В частности, была введена модель со-ответственности бизнеса и IT, реализовано 3,3 тысячи проверок качества данных и более 1 тысяч проверок соответствия нормативов качества. Надежность ключевых компонентов Корпоративной аналитической платформы повышена до 99,99%.

Тиражированы на всю страну первые 8 продуктовых фабрик, включая Единый профиль клиента, депозиты юридических лиц, расчеты по эквайрингу и другие.

130

ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ ПОДКЛЮЧЕНЫ К ФАБРИКЕ ДАННЫХ

>600

ПОДПИСОК БИЗНЕС-ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПОДКЛЮЧЕНО К СУПЕР-МАРКЕТУ ДАННЫХ



# Инфраструктура и надежность

## НАДЕЖНОСТЬ

**Сбербанк усиливает надежность существующей инфраструктуры и строит новые объекты для обеспечения технологического прорыва.**

В портфеле банка 76 строительных проектов в 27 городах России. Реализованы с опережением сроков цели по строительству объектов СберСити (373 тыс.м<sup>2</sup>). Развиваются масштабные проекты Технопарк (266 тыс. м<sup>2</sup>) и МегаЦОДы (4 000 стойко-мест).

Обеспечивается непрерывное эксплуатационное обеспечение 256 критически важных объектов инфраструктуры.

Высокотехнологичный центр Киберзащиты непрерывно контролирует обстановку и реагирует на угрозы, в том числе связанные с кибермошенничеством, DDOS-атаками, вирусными заражениями.

За 2019 год банк переформатировал подход к обеспечению надежности IT-систем — сегодня важна каждая транзакция клиента и проактивное выявление и устранение потенциальных точек отказов. Также в банке было создано мобильное приложение Sber911, позволяющее в режиме реального времени отслеживать IT-здоровье банка и оперативно реагировать на отклонения.

В 2019 году на 39 % относительно 2018 года снижено количество инцидентов в автоматизированных системах и на IT-инфраструктуре.

На новые сегменты высокопроизводительной сети, обеспечивающие повышенную отказоустойчивость, переведены 7 ключевых систем банка, отвечающих за процессинг, сеть устройств самообслуживания и мобильный банк Сбербанк Онлайн.

Банк развивает систему прикладных мониторингов. Например, для продукта «Кредит за 7 минут» ведется сквозной потранзакционный мониторинг сервиса, проходящего через 6 систем банка: Сбербанк Бизнес Онлайн, CRM, Оценка кредитных рисков и др. Другой пример — автоматическая предиктивная регистрация инцидентов в системах. За год сократилось число внутренних инцидентов и заявок на IT-обслуживание на 18 %.

Для повышения надежности дочерних и зависимых обществ в 4 компаниях выявлены технологические риски и ведутся работы в этом направлении. Была открыта программа Надежность приложений и бизнес-сервисов. В ее рамках оцениваются риски внедрений релизов, работают команды по проведению деструктивного тестирования chaos engineering в розничных и корпоративных проектах.

## ИНФРАСТРУКТУРА И ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Сбербанк запустил собственное облако, тем самым полностью изменив опыт получения и использования инфраструктуры.**

Команды разработки самостоятельно заказывают необходимые инфраструктурные продукты через портал, время исполнения запросов и выдачи инфраструктуры сократилось до минут, что позволяет ускорять вывод продуктов на рынок.

В 2019 году достигнут значимый результат — более 80 % нового оборудования выдается динамически через портал, а в общей инфраструктуре дата-центров облако уже составляет существенную долю.

Увеличив утилизацию инфраструктуры, банк увеличил эффективность ее использования. Запрос ресурсов осуществляется по требованию в зависимости от уровня и пиков нагрузки. Внедрена внутренняя тарификация, учет расходов ведется на основе реального использования ресурсов.

Также был увеличен уровень автоматизации в инфраструктуре, обеспечена надежность и эффективность релизов. Происходит автоматическое обновление серверных операционных систем регулярными циклами, которое позволяет обеспечивать высокий уровень безопасности.



# Среда разработчиков. ИТ-сопровождение сотрудников

Для достижения конкурентной скорости вывода на рынок новых продуктов и сервисов Сбербанк стремится сделать процесс разработки программных продуктов максимально удобным и быстрым. Так, в банке были созданы соответствующие подразделения для сопровождения производственного процесса разработчиков и ИТ-поддержки бизнеса, чтобы освободить разработчикам время для выполнения креативных задач.

## SBERWORKS

Подразделение Сбербанка SberWorks отвечает за сопровождение производственного процесса программного обеспечения, покрывая все потребности команд-разработчиков.

# 8,5

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАЗРАБОТЧИКОВ  
ИНСТРУМЕНТАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО  
ПРОЦЕССА В 2019 ГОДУ (CSI)

Для измерения эффективности производственного процесса спроектировано четыре метрики:

- Deployment Frequency — частота установок релизов в промышленный запуск (ПРОМ)
- Lead Time — время от взятия задачи в работу до выпуска в ПРОМ
- Change Failure Rate — доля изменений, выпущенных в ПРОМ, требующих исправления
- Mean Time To Restore — среднее время восстановления после сбоя

## BOOTCAMP

В марте 2019 года Сбербанк запустил Bootcamp — интенсив для новых разработчиков, помогающий быстро получить знания и навыки для работы в Сбербанке. В Bootcamp нет лекций, преподавателей и оценок — для обучения нужны только компьютеры и помещение. Задания будущие коллеги дают друг другу сами, тем самым с первых шагов работы в банке развивая коллаборацию и взаимопомощь.

В Bootcamp реализована модель персонифицированного обучения. Индивидуальная траектория будущего сотрудника имеет свою адаптивную сложность и темп обучения, позволяет получить и базовые навыки в профессиональной области, и специфичные для определенного продукта. Каждый из модулей можно изучить на необходимом для дальнейшей работы уровне.

За 2019 год Bootcamp прошли 385 разработчиков. Самый успешный результат освоения материала и выполнения всех заданий — 4 дня при среднем сроке 2 недели.

В 2019 году запущен пилот по ускоренному найму и адаптации SberStart. В рамках проекта 27 Java-разработчиков уровня junior и middle прошли программу обучения, и 18 из них приняты на постоянную работу в Сбербанк.

## SBERSUPPORT + SBERUSER

Команда SberSupport отвечает за своевременное подключение сотрудников к ИТ-инфраструктуре, повышение качества операционного и ИТ сопровождения бизнеса, снижение потока обращений в ИТ-поддержку за счет внедрения новых технологий. В 2019 году создана единая линия ИТ-поддержки сотрудников. Отдельно развернуто сопровождение счетов эскроу.

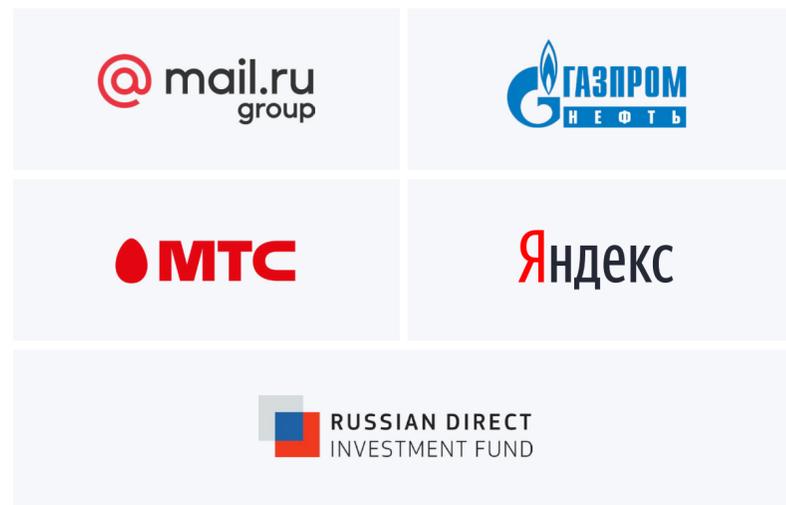
Кроме того, в отчетном году запущен портал самообслуживания SberUserSoft, где сотрудник может установить любую необходимую программу. Более 9% установок производится без участия сотрудников службы поддержки.



# Применение искусственного интеллекта

Сбербанк принял участие в разработке Национальной стратегии развития ИИ на период до 2030 года в России, утвержденной Президентом РФ 10 октября 2019 года, и назначен центром компетенции по ИИ в стране.

В ноябре Сбербанк вступил в Альянс в сфере искусственного интеллекта, в который также вошли:



Одним из мировых трендов применения технологий искусственного интеллекта является решение социальных проблем и повышение качества жизни населения.

Сбербанк и МЧС России провели соревнование в области машинного обучения и искусственного интеллекта по разработке решения по автоматической классификации типов пожаров на основании информации, полученной с космических спутников. Цель — найти решение для своевременного выявления вероятных мест возникновения лесных пожаров и оперативного реагирования для предотвращения чрезвычайных ситуаций в масштабах всей страны. Проведение подобных соревнований открывает новые возможности в поиске инновационных решений, способных существенным образом повысить уровень безопасности населения за счет предупреждения угроз природного и техногенного характера.

Сбербанк активно применяет AI технологии, внедряя AI-процессы с помощью почти тысячи своих специалистов по Data Science. Эффект от реализации AI инициатив в Сбербанке в 2019 году составил 42 млрд рублей. Сегодня AI интегрирован в платформу Сбербанка на всех уровнях. Уже 8 платформ запущены в промышленную эксплуатацию — NLP, Speech Analytics, биометрия и другие.

## SberDevices

Все чат-боты банка и первый чат-бот экосистемы на платформе ДомКлик переведены на NLP-платформу SberDevices. Платформа за год обработала 10 млн сообщений пользователей. В декабре 2019 года платформа обслужила 4 млн клиентов.

В Сбербанк Онлайн систему распознавания речи от Apple заменила собственная система Сбербанка ASR. Кроме того, в Сбербанк Онлайн запущена бета-версия виртуального ассистента с функционалом P2P-переводов.

Сбербанк видит свою миссию в том, чтобы сделать супер-вычисления и разработку решений на базе искусственного интеллекта доступными любой компании независимо от ее размера, отрасли и территориального расположения. В этой связи до 12 июля 2020 года для компаний действует Акция «100 рублей за 100 минут всей мощности суперкомпьютера «Кристофари» для обучения моделей.

Осенью 2019 года по инициативе крупнейших российских компаний, в число которых вошел Сбербанк, стартовали мероприятия по искусственному интеллекту и анализу данных — AI Journey. Были проведены онлайн-соревнования и крупномасштабная конференция в 8 городах России. AI Journey в Москве стала крупнейшей в Восточной Европе конференцией по искусственному интеллекту и анализу данных — за 2 дня конференцию посетило более 5 тысяч человек.

Запущенная для развития навыков DS&AI у школьников AI-ACADEMY в 2019 году собрала 2 438 участников из 12 стран мира.

Основной приоритет Сбербанка по дальнейшему развитию технологии ИИ — повышение уровня развития AI в стране и создание единой облачной платформы для банка и клиентов (ML as a Service).

Сбербанк — центр компетенции по ИИ в Российской Федерации.

«Кристофари» — самый мощный суперкомпьютер в России и 29-й в мировом рейтинге суперкомпьютеров Top500. Мощности «Кристофари» предоставляются коммерческим заказчикам из облака компании SberCloud, что также делает его уникальным среди других крупнейших суперкомпьютеров мира. «Кристофари» — единственный российский суперкомпьютер, созданный специально для работы с алгоритмами искусственного интеллекта. Его мощности позволяют обучать программные модели, основанные на сложных нейронных сетях, в рекордно короткие сроки. Суперкомпьютер предназначен для научно-исследовательских, коммерческих и государственных организаций, работающих в различных отраслях экономики».



# Инновации

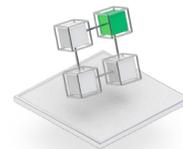
Деятельность инновационных лабораторий Сбербанка направлена на повышение экспертизы в ключевых технологиях, внедрение инноваций в продукты банка и проведение научных исследований совместно с национальными институтами и научными центрами. Продукты, разработанные в лабораториях, в дальнейшем передаются бизнес-подразделениям.



ЛАБОРАТОРИЯ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ



ЛАБОРАТОРИЯ VR/AR



ЛАБОРАТОРИЯ БЛОКЧЕЙН



ЛАБОРАТОРИЯ РОБОТОТЕХНИКИ



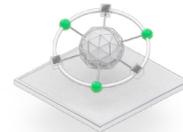
ЛАБОРАТОРИЯ RPA (ROBOTIC PROCESS AUTOMATION)



ЛАБОРАТОРИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ



ЛАБОРАТОРИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА



ЛАБОРАТОРИЯ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ



ЛАБОРАТОРИЯ НЕЙРОНАУК И ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА



ЛАБОРАТОРИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА И НОВЫХ СПОСОБОВ ПРОДАЖ

## ЛАБОРАТОРИЯ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

В рамках деятельности лаборатории за 2019 год было получено 4 патента на изобретение и 3 патента на дизайн. Среди ключевых разработок — несколько прототипов перспективных решений.

По линии противодействия кибермошенничеству разработаны прототип «агрессивного honeypot» на ферме android для ускорения выявления новых типов вредоносного программного обеспечения (предназначенных для хищений через мобильный банк-клиент) и алгоритм выявления кейсов социальной инженерии с подключением телефона мошенника через банкомат / терминал. Оба решения переданы в эксплуатацию, продолжаются работы по совершенствованию и настройке.

По линии Центра киберзащиты разработан прототип решения класса Breach and Attack Simulation для роботизации процесса симуляции различных видов атак на банк. Наработки переданы для внедрения в виде отдельного модуля в платформу Threat intelligence. Разработан и успешно протестирован совместно с отделом Технических средств охраны Московского Банка и «Дивизионом Банк рядом» MVP системы выявления аномального поведения по видео для зон УС 24/7. Решение передано Управлению комплексной безопасности для встраивания в создаваемую платформу видеоаналитики банка.

## ЛАБОРАТОРИЯ VR/AR

В 2019 году была закончена разработка основного функционала тактического VR-тренажера, позволяющего проводить тренировку инкассаторов в удаленном режиме.

Тренажер был протестирован на соревнованиях по стрельбе между территориальными банками, в которых принимали участие инкассаторы и сотрудники службы охраны. Решение передано на внедрение в промышленную эксплуатацию.

Совместно с платформой ДомКлик была запущена пилотная эксплуатация приложения для VR-презентации недвижимости, в тестовом режиме подключены внешние партнеры, среди которых крупные застройщики и компании-дизайнеры.

Помимо этого, был принят на тестирование соответствующим подразделением банка AR-ассистент для слабовидящих людей.

В 2019 году Платформа для управления контентом SberVR была передана в Корпоративный Университет Сбербанка.



# Инновации

## ЛАБОРАТОРИЯ БЛОКЧЕЙН

В 2019 году разработана и передана заказчику новая версия блокчейн-платформы для Сбербанк Факторинга, инициировано подключение новых участников.

Сбербанк и сингапурская транснациональная биржевая компания Trafigura PTE Ltd в рамках Восточного экономического форума-2019 провели пилотную сделку с использованием блокчейн по дисконтированию дебиторской задолженности поставок западносибирской нефти. Сделка осуществлена на базе решения, созданного Лабораторией Блокчейн, с использованием фреймворка Hyperledger Fabric: дата, сумма, срок сделки, объем поставки, характеристики товара и финансовые условия были записаны в блокчейн.

Совместно с РОСТЕХ разработана и утверждена правительством РФ дорожная карта «Системы распределенного реестра», которая является стратегическим инструментом, обозначающим приоритеты и перспективы развития сквозных цифровых технологий в Российской Федерации.

## ЛАБОРАТОРИЯ РОБОТОТЕХНИКИ

В 2019 году были успешно завершены приемо-сдаточные испытания роботизированного участка пересчета наличности, получено три патента.

Изобретение нацелено втрое повысить производительность труда кассово-инкассаторских центров при пересчете банкнот.

В отчетном году также был проведен пилот по доставке корреспонденции автономным офисным роботом-курьером «Глеб». Платформы Navigation-As-A-Service и Robot-As-A-Service предлагают роботизированные решения по логистике внутри помещений.

Было завершено тестирование экзоскелета ExoChair Mk3 в рамках опытного внедрения в секторе логистики и учета документов архивного центра в Томилино. При внедрении изобретения будет повышена производительность труда сотрудников архивно-логистических центров, снизится вероятность заболеваний опорно-двигательного аппарата и утомляемость сотрудников, чья работа связана с физическими нагрузками.

В рамках проекта «Цифровой аватар» разработан прототип решения по генерации видеоизображения диктора в реальном времени на основе искусственных нейронных сетей. Благодаря аватару снижается стоимость и время производства видеоконтента.

Кроме того, в 2019 году лаборатория робототехники и Microsoft Research начали совместные прикладные исследования по применению AI в промышленной робототехнике.

## ЛАБОРАТОРИЯ RPA (ROBOTIC PROCESS AUTOMATION)

В отчетном году продолжила работу платформа Robotic Process Automation, позволяющая создавать на виртуальной машине автономных программных роботов для выполнения рутинной работы.

Благодаря этому инструменту было автоматизировано 103 процесса и получено 2,8 млн робо-часов трудозатрат эффекта, что эквивалентно найму 930 человек.

В 2019 году внедрен в опытную эксплуатацию «робот-помощник» на технологии Robotic Desktop Automation. Роботы помогают сотруднику выполнять рутинную работу на персональном компьютере, благодаря им автоматизировано 12 пилотных процессов. Рост производительности сотрудников в пилотных процессах составил 27%.

Лабораторией RPA была запущена облачная платформа для роботизации процессов RPA PaaS (Robotic Process Automation Platform as a Service) через SberCloud. Платформа позволяет обеспечить внешним клиентам полный цикл разработки и сопровождения алгоритмов RPA. Клиенту не требуется предварительных инвестиций в оборудование и программное обеспечение — все необходимое предоставляет провайдер.

Проведено 4 пилотных проекта с инструментом «читающий робот» по технологии Auto Named Entity Recognition. Данный инструмент позволяет извлекать необходимую информацию из сканов полуструктурированных и неструктурированных документов.



# Инновации

## ЛАБОРАТОРИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ

---

Лаборатория разработала систему SberStart для привлечения и первичного отбора IT-специалистов с помощью геймифицированной анкеты, а также игровой модуль для программы адаптации новых сотрудников блока «Технологии» Bootcamp.

В рамках создания платформы геймификации разработан первый модуль — «Достижения». В 2020 году Лаборатория планирует дополнить платформу новыми модулями: «Баллы», «Лидерборды», «Квесты», «Навыки».

В рамках создания обучающих инструментов разработан Executive acceleration board для обучения ТОП-менеджмента актуальным технологиям, а также игра-обучение работе с акциями EasyStocks для клиентов банка.

В ИСУ создан игровой персонаж для системы работы с отклонениями.

## ЛАБОРАТОРИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

---

Разработана библиотека AutoML, автоматизирующая разработку типовых моделей принятия решений.

Кросс-платформенное отчуждаемое решение самостоятельно или при минимальном участии специалиста решает ограниченный класс задач в режиме end2end, тем самым высвобождая ресурсы высококвалифицированных специалистов для решения сложных задач. Библиотека показывает эффективность, соответствующую 2 месту в международном бенчмарке OpenML. Решение уже успешно внедрено в нескольких проектах внутри Группы Сбербанк: выявление ошибок сотрудников, проведение рекламных кампаний различного типа, составление оптимального образовательного трека и т.п.

В 2019 году лабораторией был создан MVP рекомендательной платформы, позволяющей быстро прототипировать рекомендательные системы для различных сценариев, характерных для банка и экосистемы. Отличительной чертой данной платформы является высокая степень повторного использования ее модулей: даже для нового сценария не потребуется переписывать всю рекомендательную систему с нуля. Данное решение легло в основу прототипа рекомендательной системы stories в мобильном приложении Сбербанк Онлайн.

В рамках работы в направлении Интеллектуального управления базами знаний применены новые подходы к решению NLP-задач. Четыре проведенных пилота признаны успешными и идет подготовка к промышленному применению технологий. Темы пилотов: информационный «умный поиск» на базе данных краудсорсинговой площадки «Sberbank.Idea!», выявление предполагаемых дубликатов идей на площадке, предсказание мнения эксперта относительно предложения для разгрузки внутренних модераторов площадки, рекомендации идей пользователю на основе его предыдущей активности на площадке. Все это позволит в режиме онлайн получать интересующую информацию и оптимально использовать имеющиеся ресурсы.

В рамках направления AI в медицине был проведен ряд успешных исследований по применению инструментов AI для диагностики и предсказания заболеваний на основе анализа диагностических изображений.



# Акселераторы

## ВНЕШНИЙ АКСЕЛЕРАТОР

В 2019 году Сбербанк провел вторую волну акселератора стартапов в партнерстве с 500 Startups<sup>1</sup>.

За время второй волны были достигнуты следующие результаты:

218

ГИПОТЕЗ  
ПРОТЕСТИРОВАНО

792

ВСТРЕЧ ПРОВЕДЕНО  
С КЛИЕНТАМИ И ФОНДАМИ

67

ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ  
ЗАПУЩЕНО

+110%

РОСТ ПОКАЗАТЕЛЯ MAU  
У B2C СТАРТАПОВ

×2

СРЕДНИЙ РОСТ  
ВЫРУЧКИ СТАРТАПОВ  
ЗА ВРЕМЯ  
АКСЕЛЕРАТОРА

13

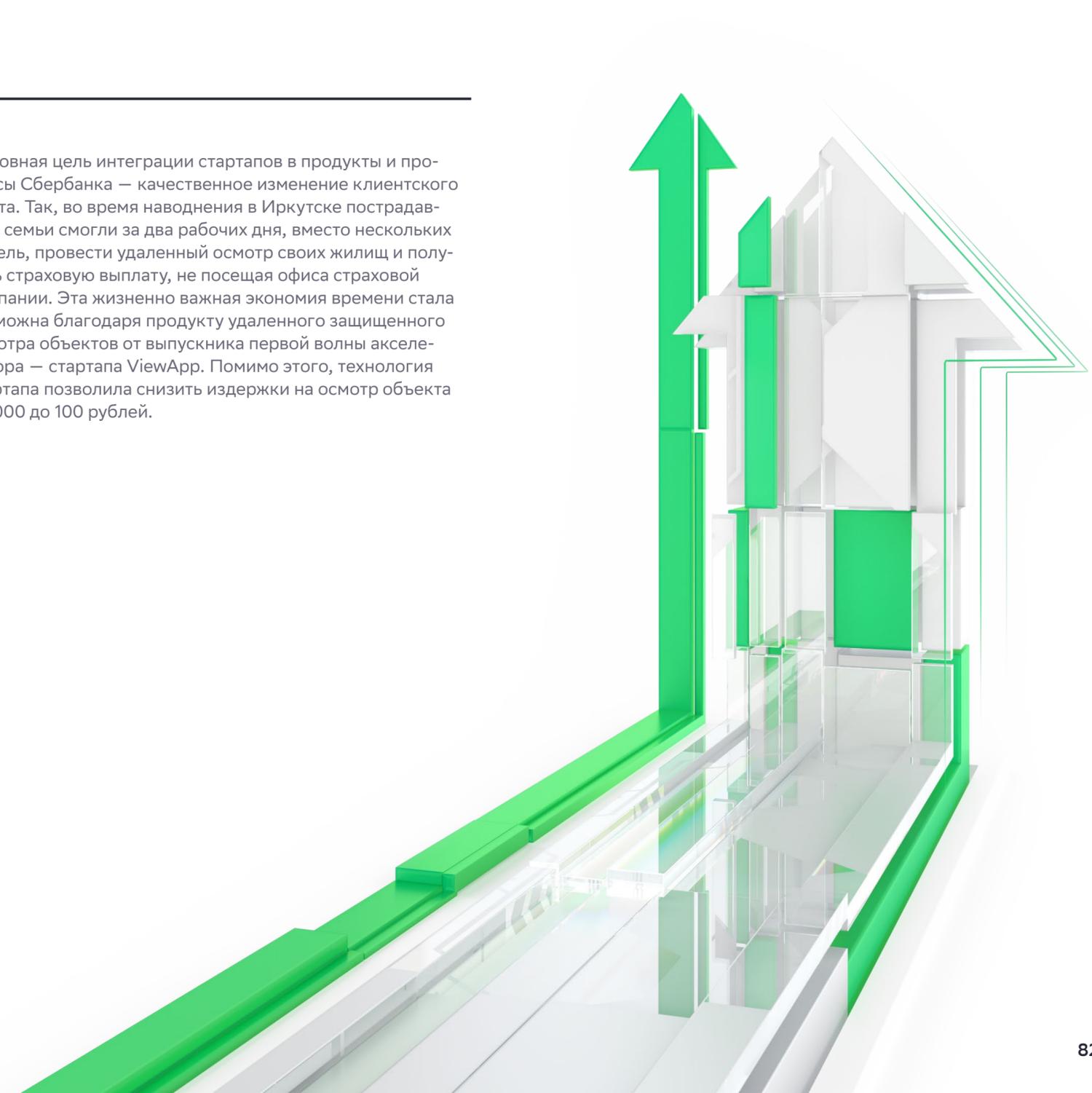
СТАРТАПОВ ОДЕРЖАЛИ  
ПОБЕДУ В 13 КОНКУРСАХ,  
ПРОВОДИМЫХ В РОССИИ  
МЕЖДУНАРОДНЫМИ  
КОМПАНИЯМИ И ДРУГИМИ  
АКСЕЛЕРАТОРАМИ

Демо-день акселератора, прошедший 12 декабря, во второй раз стал самой крупной площадкой для встречи лучших российских стартапов, инвесторов и руководителей технологических корпораций, активно внедряющих инновации в свой бизнес. Более 500 гостей из венчурной и корпоративной отраслей, с участием Германа Грефа и Льва Хасиса, оценивали выступления 25 стартапов, в результате чего жюри объявило 8 сильнейших проектов, которые получают дополнительные инвестиции от Сбербанка.

Вторая волна акселератора обогнала свою предшественницу по скорости и эффективности. Первый контракт на пилотирование технологии стартапа в экосистеме Сбербанка (стартап Legium в СберЛогистике) был заключен еще до экватора акселератора. На конец года было заключено 3 контракта о сотрудничестве, 17 пилотов находились в стадии обсуждения или запуска.

Акселератор Сбербанка и 500 Startups — первый проект, основанный на стыке передовых знаний из Кремниевой Долины и возможностях крупнейшей экосистемы страны. Первая волна акселератора завершилась в феврале 2019 года и также собрала на Демо-день более 500 представителей венчурных фондов, корпораций и бизнес-ангелов. 60 венчурных капиталистов заинтересовались инвестициями в стартапы, за год 7 выпускников первой волны привлекли более 250 млн рублей, не считая инвестиций от Сбербанка.

Основная цель интеграции стартапов в продукты и процессы Сбербанка — качественное изменение клиентского опыта. Так, во время наводнения в Иркутске пострадавшие семьи смогли за два рабочих дня, вместо нескольких недель, провести удаленный осмотр своих жилищ и получить страховую выплату, не посещая офиса страховой компании. Эта жизненно важная экономия времени стала возможна благодаря продукту удаленного защищенного осмотра объектов от выпускника первой волны акселератора — стартапа ViewApp. Помимо этого, технология стартапа позволила снизить издержки на осмотр объекта с 3 000 до 100 рублей.



<sup>1</sup> 500 Startups — №1 акселератор в мире по количеству сделок со стартапами ранних стадий, проведенных в 2019 году, а также №1 в мире по количеству экзитов, проведенных в 2019 году (по данным исследования The Pitchbook)



# Акселераторы

## ВНУТРЕННИЙ АКСЕЛЕРАТОР

В 2019 году Сбербанк продолжил развитие внутреннего предпринимательства и запустил вторую волну Sber#up — Акселератора для сотрудников группы Сбербанк.

В финале программы команды представили топ-менеджерам Группы Сбербанк свои проекты. В программе могут принять участие все сотрудники группы Сбербанка вне зависимости от территориального расположения, стажа и занимаемой позиции.

При этом некоторые команды существенно продвинулись в своем развитии уже по итогам 2019 года:

- VanLav уже реализовал внутри Сбербанка сервис для поиска второй половинки.
- Нигма проводит пилотный проект по подбору персонала с дочерней компанией Сбербанка — СберЛизинг.
- Quick Dining Room запустил 3 пилотных проекта, один из которых совместно со Сбербанком, а два других — с внешними партнерами.
- Проект Help4Good реализует благотворительную деятельность в формате Agile-команды и уже смог объединить более 2 000 активных пользователей и оказать поддержку 30 семьям.

В итоге пять команд были объявлены победителями и получили предложения о дальнейшем сотрудничестве:

1. **HURMA**  
Сервис оценки персонала, который находит кандидатов, похожих на ваших лучших сотрудников.
2. **VANLAV**  
Приложение для знакомств на основе искусственного интеллекта, которое анализирует профили пользователей и показывает им человека со схожими интересами.
3. **QUICK DINING ROOM**  
Платформа для сокращения очередей в столовых. Система способна распознавать блюда на подносе клиента и формировать чеки.
4. **ZARYAD**  
Сервис аренды портативных зарядных устройств.
5. **HELP4GOOD**  
Сервис, объединяющий семьи с приемными детьми, оказавшиеся в сложной жизненной ситуации, с частными благотворителями, фондами и магазинами, предоставляющими льготные условия на приобретение товаров и услуг нуждающимся.

## ШКОЛЬНЫЙ АКСЕЛЕРАТОР

Сбербанк совместно с Департаментом образования и науки г. Москвы запустил школьный акселератор SberZ для учеников 8–11 классов.

Школьный акселератор стартовал 30 ноября и продлится 15 учебных недель. Первая волна программы — пилотная, проводится в четырех школах г.Москвы: ЧОУ «Хорошевская школа», ГБОУ «Школа «Покровский квартал», ГБОУ Школа № 875, ГБОУ Школа № 947. Всего в программе участвует порядка 100 учеников и 8 учителей, а в качестве менторов — основатели стартапов, выпускники первых двух волн Акселератора Сбербанка и 500 Startups. Тем самым Сбербанк обеспечивает взаимосвязь и передачу опыта между двумя поколениями предпринимателей.

Цель программы — с одной стороны, формирование навыков 21 века (таких, как умение работать в команде, ставить цели и достигать их, в том числе в условиях постоянных изменений, находить подход к любому собеседнику и пр.), а с другой — помощь подросткам в запуске собственного первого бизнес-проекта на основе полученных знаний.

Идеи стартапов школьников ориентированы как на B2C рынок, так и на B2B и даже B2B&B2C-рынки, а одна из школьных команд самостоятельно вышла на ученого и придумала модель монетизации его патента. Некоторые команды к середине программы акселератора подошли с уже готовыми прототипами в виде приложений и сайтов.

Акселератор завершится года масштабным Демо-днем, на котором команды школьных предпринимателей представят свои наработки перед родителями, друзьями, представителями Сбербанка, а главное — будущими инвесторами и заказчиками в лице крупных корпораций и ВУЗов, активно сотрудничающих с юными инноваторами. Лучшие проекты получают поддержку от Сбербанка и его партнеров.

В случае высоких результатов SberZ программа станет интеграционной площадкой для взаимодействия образования и бизнеса, будет тиражирована на другие регионы и, возможно, станет обособленной школьной дисциплиной для старшеклассников.



# Эффективные сервисы для банка

В банке реализуется комплексный подход по повышению качества и эффективности процессов предоставления сервисов

Последовательная реализация лучших мировых практик в управлении **недвижимостью** как центром прибыли позволила дополнительно сократить число объектов и удержать эксплуатационные расходы на уровне прошлых лет

87

ОПТИМИЗИРОВАННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ РЕАЛИЗУЮТСЯ НА ВСЕЙ ТЕРРИТОРИИ СТРАНЫ

-641 тыс. м<sup>2</sup>

СОКРАЩЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ НЕДВИЖИМОСТИ БАНКА

-0,9 млрд руб.

СОСТАВИЛО СНИЖЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ В НЕДВИЖИМОСТИ

Развитие направлений **кассы и инкассации** как самостоятельного профит-центра банка позволило сфокусироваться на эффективном управлении ликвидностью и стоимостью оказания сервисов

-12 млрд руб.

ОПТИМИЗИРОВАНЫ СРЕДНЕДНЕВНЫЕ ОСТАТКИ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ

-3,5 млрд руб.

СОКРАЩЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

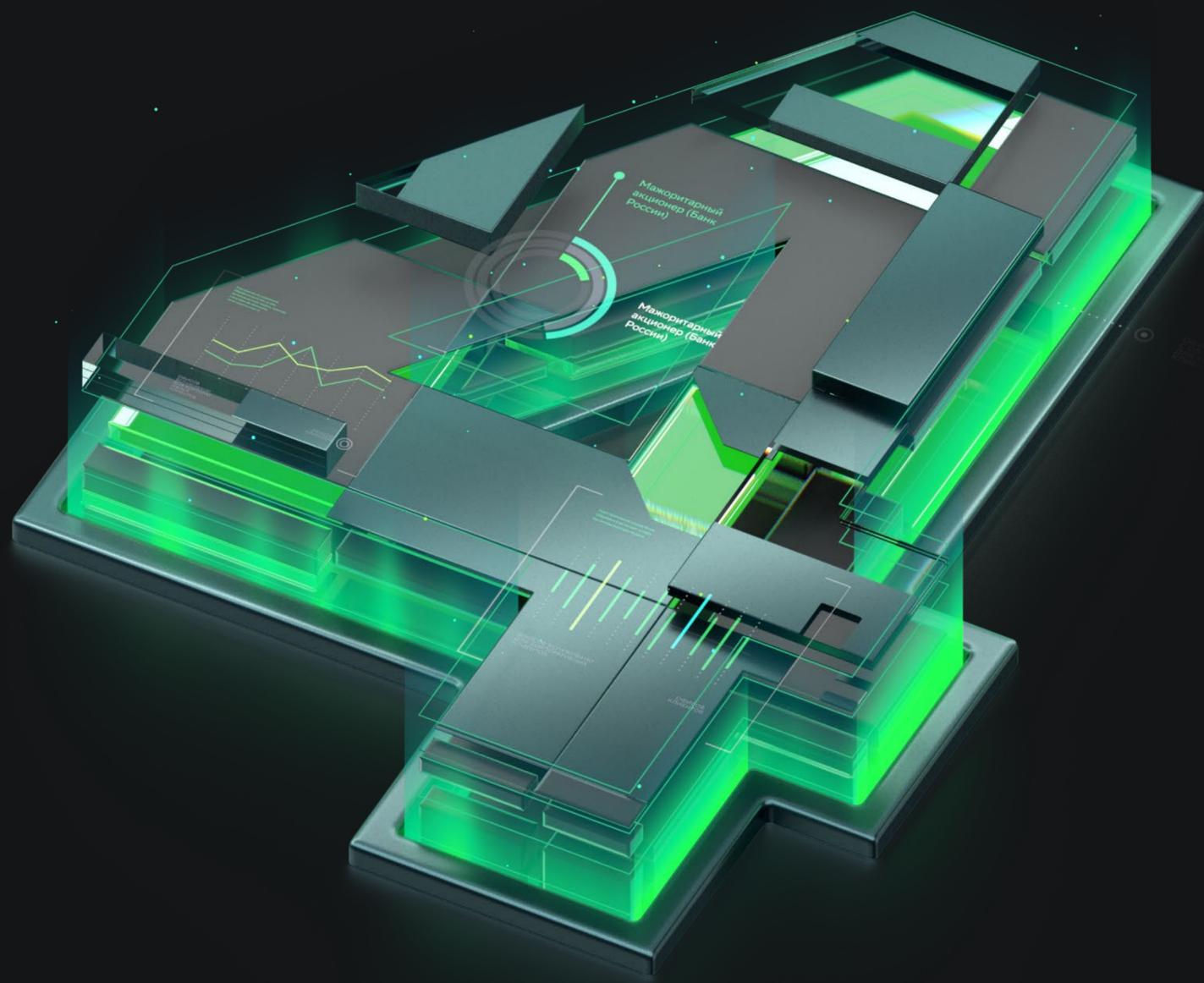
117 КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ПОЛЬЗУЮТСЯ СЕРВИСАМИ БАНКА ПО УПРАВЛЕНИЮ НАЛИЧНЫМ ДЕНЕЖНЫМ ОБРАЩЕНИЕМ



# 04

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



86	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
87	СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
90	ВЕКТОР РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
92	ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ
94	НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ
102	КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА
108	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ
112	КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ
113	СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
115	КОМПЛАЕНС
118	СИСТЕМА КОНТРОЛЯ И АУДИТА
121	АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ
124	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ
127	КРУПНЫЕ СДЕЛКИ
127	СДЕЛКИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ



# Корпоративное управление

Сбербанк, являясь кредитной организацией и публичной компанией, внимательно следит за развитием корпоративного законодательства и практик корпоративного управления в России и за рубежом, следуя в своей деятельности:

- рекомендациям Базельского комитета по банковскому надзору и Совета по финансовой стабильности, предъявляемым к финансовым организациям;
- принципам и рекомендациям, закрепленным в Кодексе корпоративного управления Банка России, а также иным требованиям регулятора (Банка России) в области корпоративного управления;
- требованиям Правил листинга Московской, Лондонской и Франкфуртской бирж;
- Принципам корпоративного управления G20/ОЭСР;
- международным нормам поведения и принципам, закрепленным международными стандартами в области КСО и устойчивого развития: ISO 26000, AA1000, а также стандартам раскрытия информации, разработанным группой GRI (Global Reporting Initiative).

## СОБЛЮДЕНИЕ СБЕРБАНКОМ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА РОССИИ

Сбербанк выполняет значительную часть принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления читайте [см. стр 158](#).



# Система корпоративного управления

Система корпоративного управления Сбербанка представляет собой систему взаимоотношений между акционерами (собственниками), Наблюдательным советом, менеджментом и иными заинтересованными лицами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений, обеспечивающая управление и контроль деятельности банка.

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СБЕРБАНКА ДО ИЗМЕНЕНИЯ



<sup>1</sup> «Золотая акция» – условное наименование корпоративного права, принадлежащего Российской Федерации, государственному или муниципальному образованию, которые являются акционерами акционерного общества. Служит для государственного контроля за акционерным обществом.

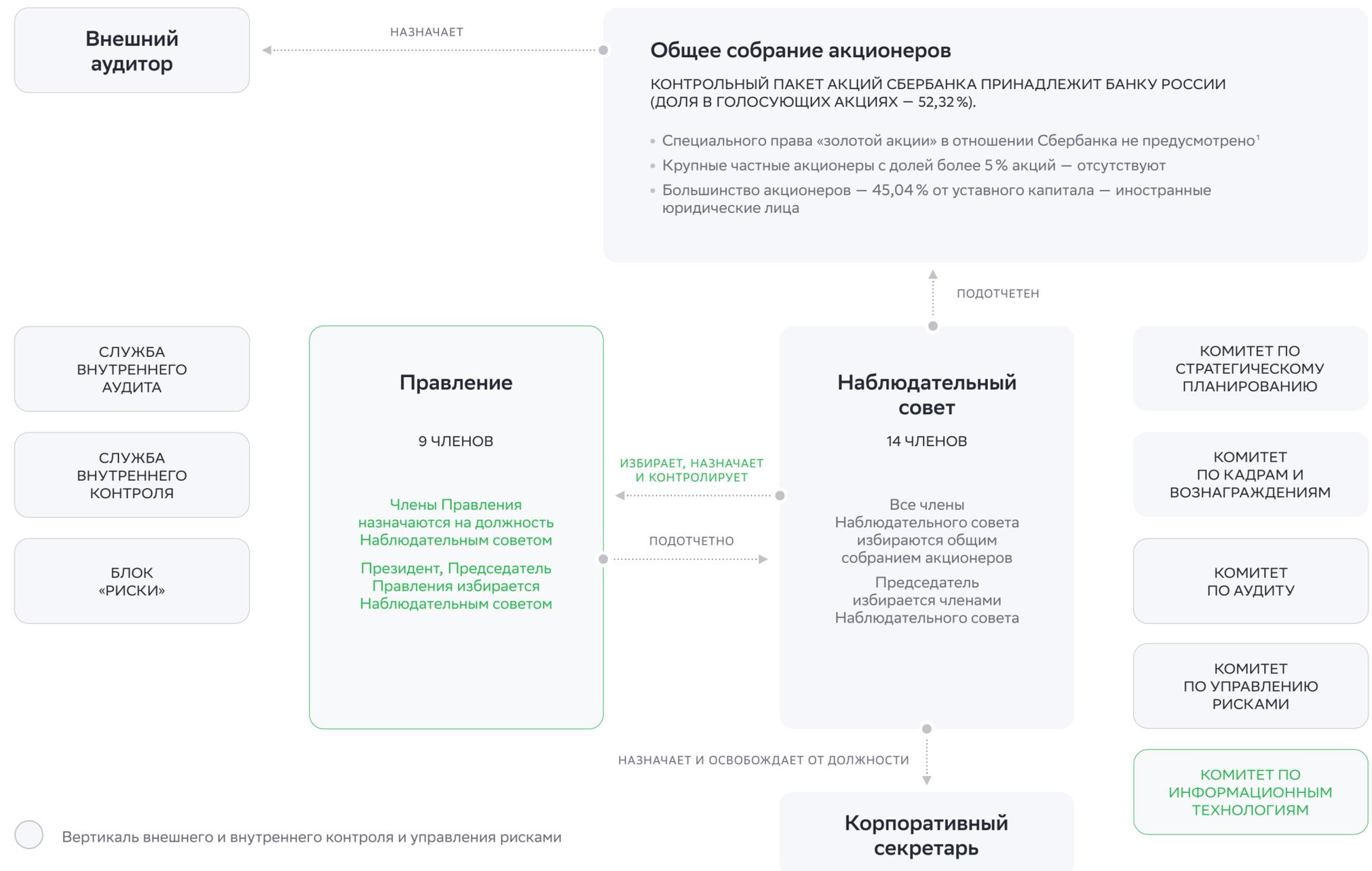


# Система корпоративного управления

В 2019 году система корпоративного управления Сбербанка претерпела значимые изменения:

- Решением годового общего собрания акционеров, состоявшегося 24 мая 2019 года, полномочия по избранию Президента, Председателя Правления банка были переданы от собрания акционеров Наблюдательному совету;
- Также решением собрания была упразднена Ревизионная комиссия;
- В структуре Наблюдательного совета создан пятый комитет — по информационным технологиям.

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СБЕРБАНКА ПОСЛЕ ИЗМЕНЕНИЯ



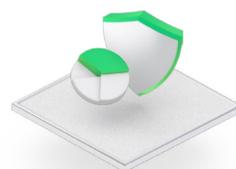
<sup>1</sup> «Золотая акция» — условное наименование корпоративного права, принадлежащего Российской Федерации, государственному или муниципальному образованию, которые являются акционерами акционерного общества. Служит для государственного контроля за акционерным обществом.

## ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основным акционером и учредителем Сбербанка является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50 % уставного капитала плюс одна голосящая акция. Другими акционерами банка являются международные и российские инвесторы.

Обыкновенные и привилегированные акции банка обращаются на Московской бирже, где включены в котировальный список первого уровня. Американские депозитарные расписки (АДР) на обыкновенные акции Сбербанка котируются на Лондонской и Франкфуртской фондовых биржах, допущены к торгам на внебиржевом рынке в США.

С 2016 до 2019 года значение Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ) Сбербанка соответствовало уровню 8. В ноябре 2019 года значение рейтинга было повышено до уровня 8+ — «Передовая практика корпоративного управления», что является максимальной оценкой среди российских компаний, имеющих НРКУ. За всю историю существования рейтинга (с 2004 года) Сбербанк стал первым обществом, получившим столь высокую оценку применяемых им стандартов и практик корпоративного управления.



### ЗАЩИТА ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

**Хороший** уровень реализации

В банке принимаются существенные меры для снижения рисков нарушения прав акционеров: сообщение о проведении общего собрания акционеров, а также соответствующая информация к собранию размещаются на сайте банка и в специально разработанном мобильном приложении за 30 дней до даты общего собрания, при этом соблюдается большинство рекомендаций по предоставлению акционерам дополнительных материалов для подготовки к собранию, обеспечивается возможность дистанционного участия и электронного голосования, утверждена дивидендная политика, проводится конкурс по отбору внешнего аудитора, активно функционирует Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами, утвержден Кодекс корпоративного управления.



### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

**Высокий** уровень реализации

Банком реализован целый ряд инициатив, характерных для эффективной системы корпоративного управления. Независимые директора составляют более одной трети от состава Наблюдательного совета, в структуре совета созданы и активно работают комитеты, в банке внедрены процедуры комплексного регулирования конфликта интересов членов Наблюдательного совета и членов исполнительных органов, а также существует практика страхования их ответственности. Проводится внешняя оценка работы Наблюдательного совета, обеспечивается эффективное функционирование системы внутреннего контроля и системы управления рисками, развит институт внутреннего аудита, соблюдаются рекомендации российского Кодекса корпоративного управления, касающиеся института корпоративного секретаря.



### РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

**Высокий** уровень реализации

Банк раскрывает своевременно финансовую отчетность по РСБУ и МСФО, включая промежуточную отчетность по МСФО, подробную информацию о составе органов управления и о принятых ими решениях, о структуре вознаграждения внешнего аудитора. Годовой отчет банка помимо требований законодательства содержит существенную дополнительную информацию.



### КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

**Высокий** уровень реализации

Банком утверждена Политика корпоративной социальной ответственности (КСО), Кодекс корпоративной этики, Политика по противодействию коррупции. Банк активно реализует проекты КСО для всех ключевых стейкхолдеров. С 2016 года Сбербанк осуществляет подготовку интегрированного отчета, включая отчет по КСО с таблицей общих стандартных элементов отчетности GRI в годовой отчет.

# Вектор развития корпоративного управления

Основными трендами развития корпоративного управления банка в 2019 году стали: развитие практик взаимодействия с акционерами, цифровизация процессов корпоративного управления, формирование эффективного состава Наблюдательного совета и стандартов его работы.

## МЕРОПРИЯТИЯ, РЕАЛИЗОВАННЫЕ БАНКОМ В ТЕЧЕНИЕ 2019 ГОДА

## ОБЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА НА 2020 ГОД

### Обеспечение прав акционеров

### Обеспечение прав акционеров и создание условий для их реализации

- Повышена вовлеченность акционеров в процессы корпоративного управления: увеличилось количество пользователей Личного кабинета акционера (ЛКА) (более 71 тысячи учетных записей), использованы инструменты геймификации (запущены две браузерные игры: EasyStocks и EasyStocks Run), подготовлена и размещена на сайте банка Книга акционера (интерактивный справочник).
- Развитие дополнительных диджитал-сервисов на платформе ЛКА (запущено 15 дополнительных функциональностей к уже 17 имеющимся).
- Формирование инвестиционной грамотности: повышена информативность ЛКА, сайта Комитета миноритарных акционеров (sberminor.ru).
- Поддержание обратной связи: проведено анкетирование пользователей электронных сервисов, проведены офлайн-встречи и консультации.
- Проведен ежегодный онлайн-опрос акционеров (1691 участник, из которых 83 % удовлетворены раскрытием информации, 90 % используют цифровые сервисы).

- Реализация активностей для повышения вовлеченности акционеров банка в процессы корпоративного управления (обновление игры EasyStoks Run, тематические викторины, интерактивная карта ГОСА, реновация мобильного приложения для ГОСА, внедрение речевых инструментов во взаимодействие с акционерами (робот-консультант, голосовые активности и пр.).
- Мониторинг уровня доверия к системе корпоративного управления на основе обратной связи (анкетирование пользователей электронных сервисов, онлайн-опросы, офлайн-встречи и консультации).
- Миграция обновленных мобильных приложений по ГОСА на целевые платформы банка.

### Внедрение лучших практик в деятельность Наблюдательного совета

### Наблюдательный совет и его Комитеты

- Встраивание клиентского пути членов Наблюдательного совета в концепцию Digital Inside (безбумажность, исключение рутины) — диджитализация процесса подготовки и проведения заседаний Наблюдательного совета на платформе АС «Сенат», начало разработки мобильного приложения «Личный кабинет члена Наблюдательного совета».
- Развитие процесса подбора кандидатов в члены Наблюдательного совета.
- Организация и проведение самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета по итогам 2019 года (в процессе реализации до февраля 2020 года).
- Организация мероприятий, содействующих профессиональному развитию членов Наблюдательного совета в соответствии с их потребностями и интересами (проведение в течение 2019 года пяти обучающих сессий для членов Наблюдательного совета).

- Разработка, внедрение и продвижение мобильного приложения «Личный кабинет члена Наблюдательного совета».
- Организация мероприятий для членов Наблюдательного совета, включая вводный курс и обучающую программу по теме «Устойчивое развитие и практики работы Наблюдательного совета».
- Организация и проведение самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета по итогам 2019 года.
- Инициация формирования плана работы Наблюдательного совета на 2020–2021 гг. с учетом вопросов в области устойчивого развития (ESG факторов).

# Вектор развития корпоративного управления

МЕРОПРИЯТИЯ, РЕАЛИЗОВАННЫЕ БАНКОМ В ТЕЧЕНИЕ 2019 ГОДА

ОБЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА НА 2020 ГОД

## Обеспечение информационной прозрачности

## Раскрытие информации

- Повышен рейтинг корпоративного управления (НРКУ) банка до уровня 8+ — «Передовая практика корпоративного управления».
- Годовой отчет банка за 2018 год стал победителем в номинациях «Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд рублей» и «Лучший годовой отчет финансового сектора экономики» на конкурсе годовых отчетов Московской биржи.
- Наблюдательному совету представлен отчет о реализации банком Информационной политики.

- Автоматизация процесса раскрытия информации в форме сообщений о существенных фактах.

## Каскадирование практик корпоративного управления банка на компании Группы Сбербанк

## Развитие практик корпоративного управления в компаниях Группы Сбербанк

- Интеграция процессов корпоративного управления дочерних обществ в единую целевую автоматизированную систему (АС КСС — центр взаимодействия банка и компаний Группы).
- Разработка функциональных возможностей для мониторинга рисков компаний Группы в периметре МСФО (формирование отчетов — минимизация регуляторных рисков).
- Внедрен в эксплуатацию сервис по выявлению и учету сделок с заинтересованностью.

- Разработка на платформе АС КСС:
- единого коммуникационного пространства группы Сбербанк (онлайн-взаимодействие банка с компаниями Группы, включая сбор информации для других автоматизированных систем банка, аккумулирующих информацию по Группе и рабочее внутригрупповое взаимодействие).
  - имплементация в практики банка полного цикла автоматизации сопровождения крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

## Разработка и сопровождение законодательных инициатив в области корпоративного управления

## Разработка и сопровождение законодательных инициатив в области корпоративного управления

- Актуализированы Устав и внутренние документы банка (Положение о Наблюдательном совете, Положение о Правлении) в соответствии с законодательством РФ, лучшими практиками и тенденциями.
- Инициированы регуляторные инициативы в сфере корпоративного управления.

- Инициирование и сопровождение регуляторных инициатив в сфере корпоративного управления.



# Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления банка, принимающим решения по основным вопросам его деятельности.

Порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров регулируется Положением об общем собрании акционеров, размещенном на корпоративном сайте банка: [sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents](http://sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents)

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ В ХОДЕ ПОДГОТОВКИ К ГОДОВОМУ ОБЩЕМУ СОБРАНИЮ АКЦИОНЕРОВ

В 2019 году Сбербанк в рамках подготовки к годовому общему собранию акционеров, а также с целью повышения уровня вовлеченности акционеров в процессы корпоративного управления банка реализовал несколько цифровых активностей для акционеров.

На корпоративном сайте банка и в социальных сетях (VK, Facebook, Одноклассники) были проведены новогодняя викторина «Что вы знаете об акциях Сбербанка?» (2800 участников) и викторина по тематике общего собрания акционеров «Что вы знаете о ГОСА?» (3500 участников), показавшие высокий уровень вовлеченности участников.

На Сбербанк ТВ была запущена серия тематических роликов об акциях и инвестициях: выпуск 1 «Поговорим об акциях Сбербанка», выпуск 2 «Как стать инвестором?», выпуск 3 «Инвестиции с дополнительной выгодой».

За месяц до собрания акционеров, в апреле 2019 года, состоялся специализированный вебинар для акционеров и инвесторов банка.

В апреле 2019 года через популярные социальные сети (VK, Facebook, Одноклассники, Instagram) была запущена браузерная игра EasyStocks, предназначенная для акционеров и инвесторов. Девизом игры стал слоган: «Попробуй себя в битве инвесторов!». Главный герой игры — начинающий инвестор Easy. По ходу игры он знакомится с работой фондового рынка, покупает и продает акции вымышленных компаний, получает дивиденды. Всего в игру сыграло более 17000 человек. Цель игры — повысить интерес к рынку акций прежде всего у молодых акционеров банка, сформировать инвестиционную грамотность, диверсифицировать базу инвесторов, увеличить количество пользователей приложений Сбербанка.

В 2019 году проведено одно общее собрание акционеров Сбербанка

ВИД СОБРАНИЯ	Годовое общее
ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ СОБРАНИЯ	24 мая 2019 г.
ФОРМА СОБРАНИЯ	Совместное присутствие
МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ	г. Москва, ул. Вавилова, д. 19, центральный офис Сбербанка
РАССМОТРЕННЫЕ ВОПРОСЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Об утверждении годового отчета за 2018 год.</li> <li>• Об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2018 год.</li> <li>• О распределении прибыли и выплате дивидендов за 2018 год.</li> <li>• О назначении аудиторской организации.</li> <li>• Об избрании членов Наблюдательного совета.</li> <li>• Об избрании Президента, Председателя Правления.</li> <li>• Об утверждении Устава в новой редакции.</li> <li>• Об утверждении Положения о Наблюдательном совете в новой редакции.</li> <li>• Об утверждении Положения о Правлении в новой редакции.</li> <li>• Об избрании членов Ревизионной комиссии.</li> </ul>
РУССКОЯЗЫЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ПРОТОКОЛА СОБРАНИЯ	<a href="http://sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/docs/pr_2019.pdf">sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/docs/pr_2019.pdf</a>
АНГЛОЯЗЫЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ПРОТОКОЛА СОБРАНИЯ	<a href="http://sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/docs/report_2019.pdf">sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/docs/report_2019.pdf</a>

# Общее собрание акционеров

Годовым общим собранием акционеров принято решение о переносе компетенции по избранию Президента, Председателя Правления ПАО Сбербанк от собрания акционеров Наблюдательному совету, так как формирование эффективных исполнительных органов и обеспечение действенного контроля за их деятельностью является одной из важнейших функций совета директоров. В Устав банка были внесены соответствующие изменения, утвержденные собранием.

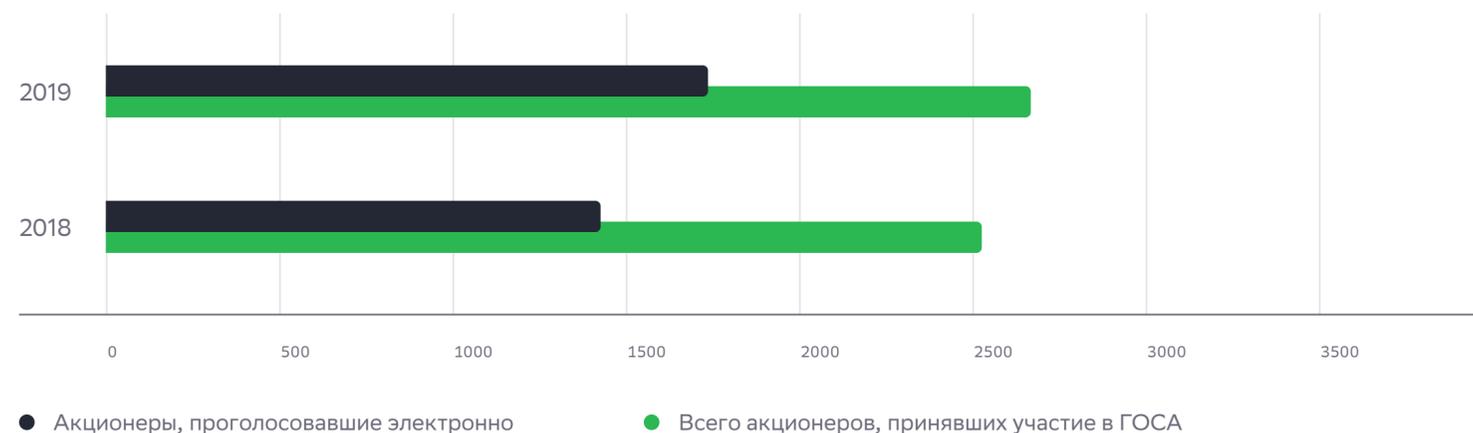
Также решением собрания была упразднена Ревизионная комиссия. Согласно изменениям, внесенным в Федеральный закон «Об акционерных обществах», публичные акционерные общества вправе отказаться от формирования Ревизионной комиссии, но в обязательном порядке должны создать систему внутреннего аудита для оценки надежности и эффективности управления рисками и внутреннего контроля.

В Сбербанке внутренний аудит существует уже много лет в рамках модели «Три линии защиты» и является независимым структурным подразделением, подотчетным Наблюдательному совету банка. Так как Ревизионная комиссия не имела полномочий в области принятия решений, отказ от ее формирования в пользу усиления службы внутреннего аудита был нацелен на оптимизацию структуры корпоративного управления банка, и решение об упразднении Ревизионной комиссии не ущемило прав акционеров.

На протяжении последних трех лет на общих собраниях акционеров Сбербанк использовал различные комбинации сервисов электронного голосования: в 2017 году электронное голосование проводилось через электронный сервис Национального расчетного депозитария (НРД) — «E-voting», в 2018 году — через сервис регистратора АО «Статус» — «Статус Онлайн. Кабинет акционера». В 2019 году банком использовались оба сервиса одновременно, что позволило значительно увеличить активность акционеров при участии в собрании.

По сравнению с 2018 годом рост количества участников годового общего собрания акционеров составил 17,13%, а количество акционеров, проголосовавших электронно, возросло на 37,18%. Сервис «Статус Онлайн. Кабинет акционера» в 2019 году был дополнен 15 функциональностями, в числе которых возможность в режиме онлайн проводить операции в реестре и запрашивать сведения, оплачивать услуги регистратора через интернет-эквайринг банка, получать обратную связь об удовлетворенности пользователей, ретранслировать новостную ленту Сбербанка в Личный кабинет акционера (ЛКА).

## Электронное голосование



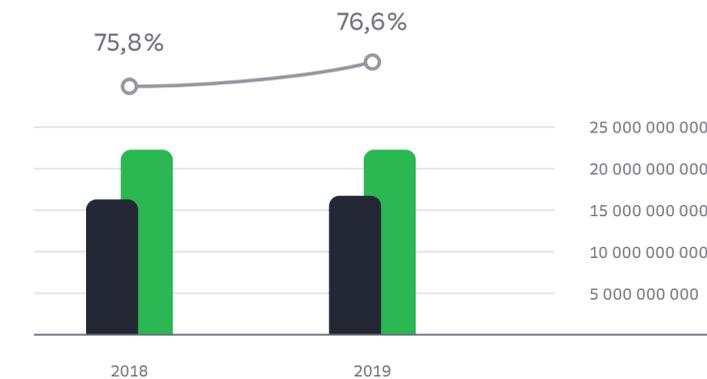
## Структура акционеров банка<sup>1</sup>



- Банк России — **50% + 1 акция**
- Юридические лица — нерезиденты — **45,04%**
- Частные инвесторы — **3,15%**
- Юридические лица — резиденты — **1,81%**

<sup>1</sup> Структура акционеров банка на конец операционного дня 29 апреля 2019 года (дату составления списка лиц, имеющих право на участие в годовом общем собрании акционеров 2019 года).

## Кворум собрания



- Количество голосов, которыми обладали акционеры, принявшие участие в годовом общем собрании акционеров
- Общее количество голосов
- Кворум собрания в %

# Наблюдательный совет

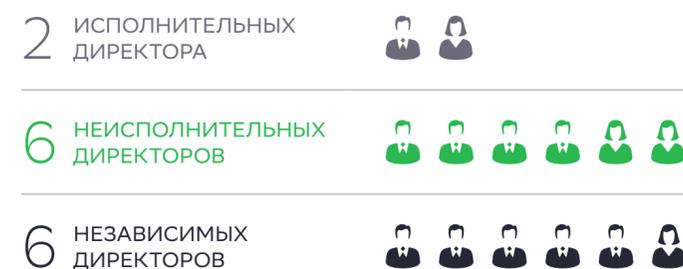
Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью банка и подотчетен общему собранию акционеров.

Наблюдательный совет определяет стратегические цели и направления развития банка, основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов, в том числе соответствия такой деятельности утвержденной Стратегии развития Сбербанка, отвечает за формирование, развитие и мониторинг эффективности системы корпоративного управления, а также за обеспечение информационной прозрачности деятельности банка.

Наблюдательный совет состоит из 14 членов. Возглавляет Наблюдательный совет Председатель, который имеет двух заместителей.

В состав Наблюдательного совета избираются независимые, неисполнительные (внешние, не являющиеся сотрудниками банка) директора и исполнительные директора (представители менеджмента). Из числа независимых директоров избирается старший независимый директор.

## Структура Наблюдательного совета по типам директоров<sup>1</sup>



Состав Наблюдательного совета сбалансирован по навыкам, опыту и независимости, что позволяет членам совета эффективно исполнять свои функции. Члены Наблюдательного совета соответствуют квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, установленным действующим законодательством, обладают знаниями и опытом в областях, соответствующих основным направлениям деятельности банка: финансы, банковские операции, регулирование банковской деятельности, корпоративное управление, управление рисками, внутренний контроль, аудит и комплаенс. Члены Наблюдательного совета обладают также знаниями функциональных особенностей работы на различных должностях в различных компаниях, владеют пониманием специфики международных рынков и зарубежных культур ведения бизнеса, имеют разный возраст, гендерную и национальную принадлежность.

<sup>1</sup> Баланс директоров по состоянию на 31.12.2019.

## СОСТАВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

В 2019 году состав Наблюдательного совета не претерпел существенных изменений.

Состав Наблюдательного совета покинул Мау В. А. — ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (независимый директор).

На место вышедшего члена Наблюдательного совета, был избран Кудрявцев Н. Н. — ректор Московского физико-технического института (национального исследовательского университета) (независимый директор).

## НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

В целях обеспечения эффективности принимаемых решений и поддержания баланса интересов различных групп акционеров в состав Наблюдательного совета избираются независимые директора. Независимым директором признается член Наблюдательного совета, который обладает достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способен выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

Из числа независимых директоров назначается Старший независимый директор, основными задачами которого являются оказание содействия Председателю Наблюдательного совета, организация проведения оценки его работы, координация взаимодействия между независимыми директорами и выработка в необходимых случаях консолидированного мнения независимых директоров по рассматриваемому вопросу.

Представительство независимых директоров в составе Наблюдательного совета банка полностью соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи, рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и положениям внутренних документов банка.

Наблюдательный совет ежегодно осуществляет оценку статуса независимости членов совета. По результатам оценки независимости директоров, проведенной в 2019 году, пять директоров — Ахо Э. Т., Меликьян Г. Г., Кулешов А. П., Богуславский Л. Б., Уэллс Н. К. признаны полностью соответствующими критериям независимости, определенными Кодексом корпоративного управления Банка России и Правилами листинга Московской биржи. В отношении Кудрявцева Н. Н. было принято решение о признании его независимым директором, несмотря на наличие у него формальных критериев связанности с Российской Федерацией. Такое решение принято Наблюдательным советом в связи с тем, что связанность по указанному критерию не является существенной и не оказывает влияния на способность Кудрявцева Н. Н. действовать добросовестно и разумно в интересах банка и его акционеров, а также формировать объективные и независимые мнения и суждения.

## СТРУКТУРА НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Баланс директоров по состоянию на 31.12.2019, чел.

### Баланс директоров



- Независимые директора
- Неисполнительные директора
- Исполнительные директора

### Соотношение мужчин и женщин



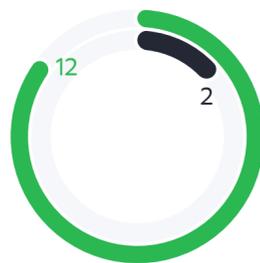
- Мужчины
- Женщины

### Разбивка по возрасту



- 35–50 лет
- 51–60 лет
- 61–70 лет
- Свыше 70 лет

### Географическая принадлежность



- Россия
- Европа

### Продолжительность пребывания в должности



- 1–3 года
- 4–7 лет
- более 7 лет

### Сведения об образовании



## Отраслевой опыт и иные компетенции членов Наблюдательного совета

ФИО	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ В НАБЛЮДАТЕЛЬНОМ СОВЕТЕ	БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ, ИНВЕСТИЦИИ	IT	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	АУДИТ, КОНСАЛТИНГ, ПРАВО	РЫНОК ЦЕННЫХ БУМАГ, БИРЖЕВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ	ОПЫТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
Игнатьев С. М.	20	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Горегляд В. П.	2	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Кулешов А. П.	2		✓	✓	✓	✓				✓
Греф Г. О.	15	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Швецов С. А.	10	✓	✓		✓	✓	✓			
Иванова Н. Ю.	18	✓	✓		✓	✓				
Скоробогатова О. Н.	3	✓	✓	✓	✓	✓				
Орешкин М. С.	3		✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Богуславский Л. Б.	3		✓	✓	✓	✓				
Меликьян Г. Г.	6	✓	✓		✓	✓			✓	
Златкис Б. И.	2	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Уэллс Н.	6	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
Кудрявцев Н. Н. <sup>1</sup>	1		✓	✓	✓	✓			✓	✓
Ахо Э. Т.	4		✓		✓	✓		✓	✓	✓
ЧЛЕНЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПОЛНОМОЧИЯ КОТОРЫХ ПРЕКРАЩЕНЫ С 24.05.2019										
Мау В. А.	12	✓	✓		✓	✓			✓	✓

<sup>1</sup> В составе Наблюдательного совета с 24.05.2019.

## О РАБОТЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА В 2019 ГОДУ

В 2019 году Наблюдательным советом было проведено 33 заседания, 7 из которых состоялись в очной форме, а 26 — в форме заочного голосования. Всего на заседаниях было рассмотрено 98 вопросов.

В течение года Наблюдательным советом были рассмотрены вопросы приоритетных направлений деятельности банка: бизнес-направлений (кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства, развитие корпоративного и инвестиционного бизнеса, международное направление деятельности банка и др.), информационных технологий, стратегии управления рисками и капиталом, вопросы внутреннего контроля, комплаенса и аудита, корпоративного управления, вопрос прекращения полномочий члена Правления банка, заслушаны отчеты менеджмента о финансовых результатах деятельности банка, о предоставлении согласия на совершение сделок с заинтересованностью и другие вопросы.

### Вопросы, рассмотренные Наблюдательным советом в 2019 году



## Участие членов Наблюдательного совета в очных заседаниях совета и заседаниях комитетов в 2019 году

ФИО	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ИЗ 7 ПРОВЕДЕННЫХ	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ ИЗ 8 ПРОВЕДЕННЫХ	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ ИЗ 7 ПРОВЕДЕННЫХ	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ИЗ 4 ПРОВЕДЕННЫХ	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ИЗ 10 ПРОВЕДЕННЫХ	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ ИЗ 1 ПРОВЕДЕННОГО
Игнатьев С. М.	7					
Швецов С. А.	7			4		
Меликьян Г. Г.	7		7	4	10	
Иванова Н. Ю.	7	6			10	
Орешкин М. С.	5			2		
Скоробогатова О. Н.	3			1		
Горегляд В. П.	6	8	6			
Греф Г. О.	7			4		
Златкис Б. И.	7					
Кудрявцев Н. Н. <sup>1</sup>	4	5				1
Ахо Э. Т.	7			4	6	
Богуславский Л. Б.	7		4	4		1
Кулешов А. П.	7	8			9	1
Уэллс Н. К.	7	8		4	9	
ЧЛЕНЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПОЛНОМОЧИЯ КОТОРЫХ ПРЕКРАЩЕНЫ С 24.05.2019						
Мау В. А.	3	3	3			

<sup>1</sup> В составе Наблюдательного совета с 24.05.2019.

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Оценка деятельности Наблюдательного совета осуществляется в банке с 2013 года. Один раз в три года проводится внешняя оценка деятельности Наблюдательного совета с привлечением независимого консультанта (2013 год, 2016 год, 2019 год), а в остальное время Наблюдательный совет проводит ежегодную самостоятельную оценку качества своей работы (через анкетирование).

Комитет Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям:

- организует проведение самооценки деятельности Наблюдательного совета и его комитетов с позиций эффективности их работы в целом, а также индивидуального вклада каждого члена в общий результат деятельности Наблюдательного совета;
- определяет методологию проведения самооценки.

Проведение самооценки позволяет:

- учесть мнение членов Наблюдательного совета при совершенствовании практики его работы и определить, насколько она соответствует требованиям международных и национальных стандартов и рекомендаций в области корпоративного управления;
- выявить кадровые потребности Наблюдательного совета.

В начале 2019 года независимыми внешними консультантами, компанией Oliver Wyman и российской Ассоциацией независимых директоров (АНД), была завершена третья по счету внешняя оценка деятельности Наблюдательного совета.

По результатам оценки были определены направления для дальнейшего повышения эффективности деятельности Наблюдательного совета: достижение сбалансированности квалификаций кандидатов в члены Наблюдательного совета в части знаний и опыта при формировании очередного состава Наблюдательного совета, развитие практик преемственности руководителей высшего звена, а также повышение эффективности дискуссий и включение в практику работы совета современных форматов проведения заседаний. Оценка подтвердила соответствие корпоративного управления банка рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и международным стандартам.

В декабре 2019 года Наблюдательный совет провел самостоятельную оценку эффективности своей деятельности по итогам работы в 2019 году.

Для самооценки были выбраны следующие области:

- организация работы и состав Наблюдательного совета;
- внутренняя эффективность Наблюдательного совета;
- взаимодействие между Наблюдательным советом и банком;
- выполнение задач Наблюдательным советом;
- организация работы и эффективность каждого из комитетов Наблюдательного совета.

По мнению участников оценки, Наблюдательный совет играет ключевую роль в системе корпоративного управления банка и, должным образом выполняя свои ключевые функции, уделяет пристальное внимание как стратегическим вопросам, так и вопросам контроля в сфере эффективности деятельности банка.

Результаты самооценки также показали высокий уровень понимания членами Наблюдательного совета своей роли, полномочий и зоны ответственности, чему во многом способствует эффективное выполнение Председателем Наблюдательного совета возложенных на него обязанностей.

Также в ходе проведения самооценки был сформирован перечень аспектов деятельности Наблюдательного совета и комитетов, требующих дополнительного внимания и совершенствования.

## ПРАКТИКА БАНКА





## СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Ответственность всех членов Наблюдательного совета, связанная с исполнением ими обязанностей в банке, застрахована по Договору страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний.

Страхование ответственности D&O представляет собой страхование ущерба от неверного действия ответственных лиц с целью покрытия убытков, которые могут быть причинены банку их ошибочными действиями.

### Основные условия Договора страхования ответственности D&O

СТРАХОВЩИК	АО «СОГАЗ»
ПЕРИОД СТРАХОВАНИЯ	июль 2018 — июнь 2020
СТРАХОВАЯ ПРЕМИЯ	74,0 млн рублей
СТРАХОВАЯ СУММА	6,0 млрд рублей
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ СУММА ДЛЯ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА	30 млн рублей в совокупности — 150 млн рублей

## АДАПТАЦИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

В 2019 году в рамках содействия в развитии компетенций и профессиональных знаний членов Наблюдательного совета банком были проведены следующие обучающие мероприятия:

### 20 МАРТА

Коуч-сессия «Практики корпоративного управления и вызовы современной нейронауки»

### 25 ИЮНЯ

Образовательная сессия «Практики работы Наблюдательного совета Сбербанка» (вводный курс 2019)

### 18 СЕНТЯБРЯ

Программа для членов Комитета Наблюдательного совета по аудиту при участии компании EY

### 15 ОКТЯБРЯ

Дискуссионное заседание «Устойчивость и развитие финансового бизнеса банка»

### 13 НОЯБРЯ

Образовательная сессия «Информационные технологии в банке»

## ИНФОРМАЦИЯ О ВЛАДЕНИИ ЧЛЕНАМИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА АКЦИЯМИ ПАО СБЕРБАНК И О СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК С АКЦИЯМИ В 2019 ГОДУ

ФИО	ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО СБЕРБАНК, %	ДОЛЯ ПРИНАДЛЕЖАЩИХ ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ, %	СВЕДЕНИЯ О СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК С АКЦИЯМИ ПАО СБЕРБАНК В 2019 ГОДУ
Игнатьев С. М.			Сделок не совершал
Швецов С. А.			Сделок не совершал
Меликьян Г. Г.	0,0001	0,0001	Сделок не совершал
Иванова Н. Ю.			Сделок не совершала
Орешкин М. С.			Сделок не совершал
Скоробогатова О. Н.			Сделок не совершала
Горегляд В. П.			Сделок не совершал
Греф Г. О.	0,0031	0,003	Сделок не совершал
Златкис Б. И.	0,0004	0,0005	Сделок не совершала
Кудрявцев Н. Н. <sup>1</sup>			Сделок не совершал
Ахо Э. Т.			Сделок не совершал
Богуславский Л. Б.			Сделок не совершал
Кулешов А. П.			Сделок не совершал
Уэллс Н. К.			Сделок не совершала
ЧЛЕНЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПОЛНОМОЧИЯ КОТОРЫХ ПРЕКРАЩЕНЫ С 24.05.2019			
Мау В. А.			Сделок не совершал

<sup>1</sup> В составе Наблюдательного совета с 24.05.2019.



## КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

**Игнатьев  
Сергей Михайлович**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 10.01.1948

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Советник Председателя Банка России**Образование:**

1975 — Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Политическая экономия»;

1981 — аспирантура Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, кандидат экономических наук, доцент.

**Членство в комитетах:**  
в комитетах не состоит**Швецов  
Сергей Анатольевич**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 27.12.1970

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Первый заместитель Председателя  
Банка России**Образование:**

1993 — Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Экономическая кибернетика».

**Членство в комитетах:**  
Председатель Комитета по стратегическому планированию**Меликьян  
Геннадий Георгиевич**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 27.11.1947

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
в настоящее время должностей  
не занимает**Образование:**

1974 — Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Политическая экономия»;

1978 — аспирантура Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, кандидат экономических наук.

**Членство в комитетах:**  
Председатель Комитета по управлению рисками, член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам и вознаграждениям**Горегляд  
Валерий Павлович**ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 18.06.1958

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Главный аудитор Банка России**Образование:**

1981 — Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе по специальности «Производство летательных аппаратов»;

1996 — кандидат экономических наук;

2003 — доктор экономических наук;

2012 — профессор;

2017 — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации по специальности «Юриспруденция».

**Членство в комитетах:**  
Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту**Иванова  
Надежда Юрьевна**ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 13.06.1953

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Начальник Главного управления Банка России по Центральному федеральному округу**Образование:**

1975 — Московский финансовый институт по специальности «Финансы и кредит».

**Членство в комитетах:**  
член Комитета по аудиту, член Комитета по управлению рисками*Подробные сведения о членах Наблюдательного совета:*  
[https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/supervisory\\_board](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/supervisory_board)



## КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА



**Орешкин**  
Максим Станиславович

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 21.07.1982

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Помощник Президента Российской  
Федерации

Образование:

2004 — магистратура Высшей школы  
экономики (Москва, Россия) по направ-  
лению «Экономика».

Членство в комитетах:

член Комитета по стратегическому  
планированию



**Скоробогатова**  
Ольга Николаевна

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 04.06.1969

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Первый заместитель Председателя  
Банка России

Образование:

1990 — Московский институт народ-  
ного хозяйства им. Г. В. Плеханова  
(с отличием);

1995 — Калифорнийский универ-  
ситет (США), MBA по управлению  
в экономике.

Членство в комитетах:

член Комитета по стратегическому  
планированию, член Комитета  
по информационным технологиям



**Греф**  
Герман Оскарович

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 08.02.1964

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

Образование:

1990 — Омский государственный  
университет им. Ф. М. Достоевского  
по специальности «Правоведение»;

1993 — аспирантура юридического  
факультета Санкт-Петербургского госу-  
дарственного университета;

2011 — кандидат экономических наук.

Членство в комитетах:

член Комитета по стратегическому  
планированию



**Златкис**  
Белла Ильинична

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 05.07.1948

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Заместитель Председателя Правления  
ПАО Сбербанк

Образование:

1970 — Московский финансовый  
институт по специальности «Финансы  
и кредит»;

1978 — аспирантура Всесоюзного  
заочного финансово-экономического  
института, кандидат экономических  
наук.

Членство в комитетах:

в комитетах не состоит



**Ахо**  
Эско Тапани

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 20.05.1954

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Старший советник East Office of Finnish  
Industries

Образование:

1980 — Университет Хельсинки  
(Финляндия) по специальности  
«Политическая история».

Членство в комитетах:

член Комитета по стратегическому  
планированию, член Комитета  
по управлению рисками



## КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА



**Богуславский  
Леонид Борисович**

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 17.06.1951

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
профессиональный инвестор

**Образование:**

1973 — Московский государственный университет путей сообщения по специальности «Прикладная математика»;

1996 — доктор технических наук.

**Членство в комитетах:**

член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по информационным технологиям



**Кудрявцев  
Николай Николаевич**

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 08.05.1950

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Ректор Московского физико-технического института (национального исследовательского университета)

**Образование:**

1973 — Московский физико-технический институт (МФТИ) по специальности «Физика и механика химических процессов»;

1987 — доктор физико-математических наук;

1990 — профессор;

2003 — член-корреспондент Российской академии наук (РАН).

**Членство в комитетах:**

член Комитета по аудиту, член Комитета по информационным технологиям



**Кулешов  
Александр Петрович**

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 02.05.1946

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Ректор Сколковского института науки и технологий

**Образование:**

1970 — Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Математика»;

1977 — кандидат технических наук;

1987 — доктор технических наук;

1989 — профессор;

2008 — член-корреспондент РАН;

2011 — академик РАН.

**Членство в комитетах:**

Председатель Комитета по информационным технологиям, член Комитета по аудиту, член Комитета по управлению рисками



**Уэллс  
Надя Кристина**

ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 24.12.1970

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
является независимым консультантом по инвестициям и корпоративному управлению

**Образование:**

1993 — Оксфордский университет (с отличием), степень MA по специальностям «Современная история», «Современный язык»;

2000 — Бизнес-школа INSEAD (Франция), степень MBA.

**Членство в комитетах:**

Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по управлению рисками

Члены Наблюдательного совета, полномочия которых прекращены с 24.05.2019



**Маев  
Владимир Александрович**

ДО 24.05.2019 — ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА,  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

Дата рождения: 29.12.1959

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

**Образование:**

1981 — Московский институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова, экономический факультет;

1987 — Институт экономики Академии наук СССР, кандидат экономических наук;

1994 — Институт экономики Академии наук СССР, доктор экономических наук;

1999 — Университет Пьер Мендес Франс Гренобль (Франция), степень Ph.D в экономике.

**Членство в комитетах:**

до 24.05.2019 — Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям

# Комитеты Наблюдательного совета

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций для принятия решений по таким вопросам в структуре Наблюдательного совета созданы следующие комитеты:

- 01 КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

---

- 02 КОМИТЕТ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

---

- 03 КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

---

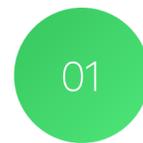
- 04 КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

---

- 05 КОМИТЕТ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

Комитеты в своей деятельности подотчетны Наблюдательному совету. Председатели комитетов представляют Наблюдательному совету отчеты о работе, проделанной комитетами, содержанию рассмотренных вопросов и принятых решениях.

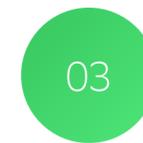
## КОМПЕТЕНЦИЯ КОМИТЕТОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА



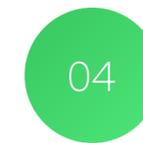
КОМИТЕТ  
ПО АУДИТУ



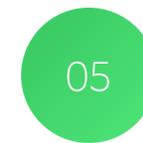
КОМИТЕТ  
ПО КАДРАМ  
И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ



КОМИТЕТ  
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
ПЛАНИРОВАНИЮ



КОМИТЕТ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ  
РИСКАМИ



КОМИТЕТ ПО  
ИНФОРМАЦИОННЫМ  
ТЕХНОЛОГИЯМ

Комитеты Наблюдательного совета предварительно рассматривают вопросы, связанные с:

- бухгалтерской (финансовой) отчетностью банка
- управлением рисками
- внутренним контролем
- корпоративным управлением
- проведением внутреннего и внешнего аудита
- противодействием недобросовестным действиям работников банка и третьих лиц

- планированием преемственности и формированием профессионального состава Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников банка
- формированием эффективной системы вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных работников банка

- определением стратегических целей деятельности банка (совместно с исполнительными органами банка)
- контролем реализации Стратегии развития банка, разработкой рекомендаций Наблюдательному совету по ее корректировке
- оценкой эффективности деятельности банка в долгосрочной перспективе

- стратегиями управления рисками и капиталом банка
- оценками политики банка по вознаграждению членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников банка на соответствие Стратегии управления рисками и капиталом
- контролем за обеспечением полноты, точности и достоверности информации о принятых банком рисках

- выработкой рекомендаций Наблюдательному совету в части утверждения ИТ-стратегии, ИТ-политики и политики управления технологическим риском, а также рекомендаций по решению актуальных проблем развития информационных технологий в банке
- осуществлением контроля за организацией процессов управления в области информационных технологий
- рассмотрением вопросов, связанных с использованием информации для сохранения и повышения интеллектуального капитала банка



# Комитет по аудиту

В целях предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем финансово-хозяйственной деятельности, в структуре Наблюдательного совета создан Комитет по аудиту.

## Основные задачи Комитета по аудиту

- Повышение эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления;
- Обеспечение выполнения управленческих и контрольных функций Наблюдательного совета в вопросах функционирования данных систем;
- Контроль достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- Деятельность внешнего аудитора и Службы внутреннего аудита.

## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

Большинство членов Комитета по аудиту являются независимыми неисполнительными директорами. Председатель Комитета по аудиту является независимым директором.

В течение 2019 года в составе Комитета произошли следующие изменения:

- Председатель Комитета Мау В. А. вышел из состава Наблюдательного совета и Комитета (не был избран на годовом общем собрании акционеров, состоявшемся 24.05.2019);
- Новым Председателем Комитета избрана Уэллс Н. К. В состав Комитета был введен независимый член Наблюдательного совета Кудрявцев Н. Н.

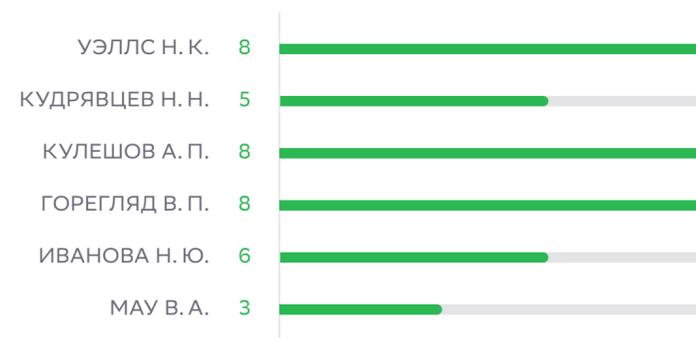
Численный состав Комитета не изменился и составляет пять человек:

1. Уэллс Н. К.  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
2. Кудрявцев Н. Н.<sup>1</sup>  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
3. Кулешов А. П.  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
4. Горегляд В. П.
5. Иванова Н. Ю.  
  
полномочия прекращены с 24.05.2019:  
Мау В. А.

<sup>1</sup> В составе Наблюдательного совета с 24.05.2019.

## ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

В 2019 году проведено восемь заседаний Комитета по аудиту (семь в очной и одно в заочной форме).



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИЕЙ

Для рассмотрения вопроса о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности банка на заседание Комитета по аудиту приглашался Председатель Ревизионной комиссии. Участие представителя Ревизионной комиссии в заседаниях Комитета по аудиту позволяет конструктивно и содержательно обсудить заключение ревизионной проверки, заслушать мнение о соответствии результатов финансово-хозяйственной деятельности банка реальному положению дел. В 2019 году Председатель Ревизионной комиссии принял участие в одном заседании Комитета по аудиту.

В 2019 году Ревизионная комиссия была упразднена решением собрания акционеров. Отказ от ее формирования в пользу усиления службы внутреннего аудита был нацелен на оптимизацию структуры корпоративного управления банка и решение об упразднении Ревизионной комиссии не ущемило прав акционеров.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ В 2019 ГОДУ

В рамках своей компетенции Комитет по аудиту в 2019 году рассмотрел следующие вопросы:

- результаты проверок, проведенные Службой внутреннего аудита ПАО Сбербанк в 2018 году, первом полугодии 2019 года и за 9 месяцев 2019 года;
- проект аудиторского заключения независимого аудитора Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» в отношении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности банка по РПБУ и консолидированной отчетности банка по МСФО за 2018 год;
- аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО Сбербанк за 2018 год;
- предварительно рассмотрел годовую консолидированную финансовую отчетность ПАО Сбербанк по МСФО за 2018 год;
- рассмотрел кандидатуру аудиторской организации ПАО Сбербанк на 2019 год и I квартал 2020 года, на 2020 год и I квартал 2021 года;
- заслушал заключение Ревизионной комиссии о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк за 2018 год;
- рассмотрел распределение прибыли и рекомендации по размеру выплачиваемых дивидендов за 2018 год;
- утвердил План работы Комитета по аудиту на 2019–2020 годы;
- заслушал вопрос об оценке руководителя Службы внутреннего аудита ПАО Сбербанк;
- заслушал информацию о результатах работы аудиторской компании и рекомендациях по итогам аудита за 2018 год;
- рассмотрел основные вопросы внешнего аудита за 2019 год и проекты аудиторских заключений в отношении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности банка по РПБУ и консолидированной отчетности банка по МСФО за 2019 год;
- утвердил План работы Службы внутреннего аудита ПАО Сбербанк на 2020 год;
- рассмотрел вопрос о размере оплаты дополнительных услуг аудиторской организации банка ;
- рассмотрел проект Положения о Службе внутреннего аудита ПАО Сбербанк.



# Комитет по кадрам и вознаграждениям

В целях формирования эффективной системы вознаграждения, планирования преемственности и формирования профессионального состава Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников банка в структуре Наблюдательного совета создан Комитет по кадрам и вознаграждениям.

## Основные задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям

- Усиление кадрового состава и повышение эффективности работы Наблюдательного совета;
- Подготовка предложений по формированию эффективной системы вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов банка и иных ключевых руководящих работников банка.

## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Большинство членов Комитета по кадрам и вознаграждениям являются независимыми директорами. Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям является неисполнительным директором.

В течение 2019 года в составе Комитета произошли изменения:

- Член Комитета Мау В. А. вышел из состава Наблюдательного совета и Комитета (не был избран на годовом общем собрании акционеров, состоявшемся 24.05.2019);
- Новым членом Комитета избран Богуславский Л. Б.

Численный состав Комитета не изменился и составляет три человека:

1. **Горегляд В. П.**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
2. **Богуславский Л. Б.**  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
3. **Меликьян Г. Г.**  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

полномочия ПРЕКРАЩЕНЫ с 24.05.2019:  
**Мау В. А.**

## ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

В 2019 году проведено семь очных заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям.



## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ В 2019 ГОДУ

В рамках своей компетенции Комитет по кадрам и вознаграждениям в 2019 году рассмотрел следующие вопросы:

- результаты независимой оценки эффективности деятельности Наблюдательного совета ПАО Сбербанк и его комитетов по итогам 2018 года;
- кандидатуры для избрания в Наблюдательный совет и на должность Президента, Председателя Правления при подготовке к годовому общему собранию акционеров ПАО Сбербанк по итогам 2018 года;
- вопрос о запуске очередного цикла Программы долгосрочного вознаграждения для работников ПАО Сбербанк, принимающих риски;
- вопросы сохранения в действующей редакции внутренних нормативных документов, регламентирующих систему оплаты труда работников ПАО Сбербанк, и результаты оценки системы оплаты труда ПАО Сбербанк;
- утвердил План работы Комитета по кадрам и вознаграждениям на 2019–2020 гг.;
- рассмотрел вопрос о системе корпоративного управления в ПАО Сбербанк;
- о проведении самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета ПАО Сбербанк и его комитетов по итогам 2019 года;
- утвердил План мероприятий по итогам независимой оценки эффективности деятельности Наблюдательного совета ПАО Сбербанк и его комитетов за 2018 год;
- рассмотрел вопросы вознаграждения Президента, Председателя Правления и членов Правления ПАО Сбербанк.



# Комитет по стратегическому планированию

В целях подготовки и представления рекомендаций Наблюдательному совету по вопросам стратегического развития банка в структуре Наблюдательного совета создан Комитет по стратегическому планированию.

## Основные задачи Комитета по стратегическому планированию

- Предварительный анализ вопросов определения стратегических целей деятельности банка, контроля реализации Стратегии развития банка, разработки рекомендаций Наблюдательному совету по ее корректировке, оценки эффективности деятельности банка в долгосрочной перспективе.

## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Половина членов Комитета по стратегическому планированию являются независимыми неисполнительными директорами. Председатель Комитета по стратегическому планированию является неисполнительным директором.

В течение 2019 года состав Комитета по стратегическому планированию не претерпел изменений:

1. **Швецов С. А.**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
2. **Ахо Э. Т.**  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
3. **Богуславский Л. Б.**  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
4. **Уэллс Н. К.**  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
5. **Меликьян Г. Г.**  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
6. **Греф Г. О.**
7. **Скоробогатова О. Н.**
8. **Орешкин М. С.**

## ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

В 2019 году проведено четыре очных заседания Комитета по стратегическому планированию.



## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА В 2019 ГОДУ

В рамках своей компетенции Комитет по стратегическому планированию в 2019 году рассмотрел следующие вопросы:

- о ходе выполнения инвестиционной программы по развитию цифрового бизнеса в ПАО Сбербанк;
- о развитии корпоративной культуры и HR-бренда;
- о статусе реализации Программы трансформации по внедрению технологий искусственного интеллекта (AI трансформация);
- о реализации стратегических программ ПАО Сбербанк: Единой фронтальной системы (ЕФС), Платформы поддержки развития бизнеса (ППРБ) и создании Фабрики данных (СФД);
- о международном направлении деятельности ПАО Сбербанк;
- утвердил План работы Комитета по стратегическому планированию на 2019–2020 гг.;
- рассмотрел статус реализации информационной политики ПАО Сбербанк и перспективы развития маркетингового направления.



# Комитет по управлению рисками

В целях подготовки и представления рекомендаций Наблюдательному совету по вопросам управления рисками в структуре Наблюдательного совета создан Комитет по управлению рисками.

## Основные задачи Комитета по управлению рисками

- Предварительное рассмотрение стратегии по управлению рисками банка и его Группы, аппетита к риску;
- Проведение мониторинга реализации стратегии управления рисками и соблюдения риск-аппетита.

## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

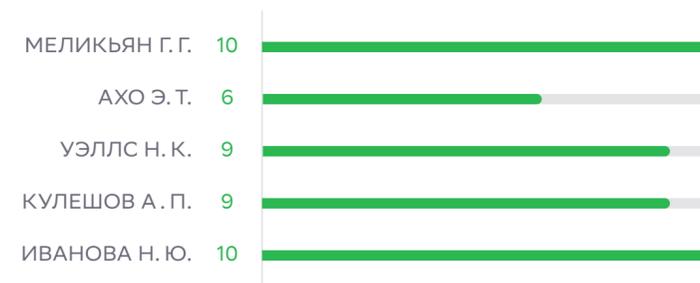
Большинство членов Комитета по управлению рисками являются независимыми неисполнительными директорами. Председатель Комитета по управлению рисками является независимым директором.

В течение 2019 года состав Комитета по управлению рисками не претерпел изменений:

1. Меликьян Г. Г.  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
2. Ахо Э. Т.  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
3. Уэллс Н. К.  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
4. Кулешов А. П.  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
5. Иванова Н. Ю.

## ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

В 2019 году проведено десять заседаний Комитета по управлению рисками (пять в очной форме и пять в заочной).



## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В 2019 ГОДУ

В рамках своей компетенции Комитет по управлению рисками в 2019 году рассмотрел следующие вопросы:

- отчет ПАО Сбербанк по рискам за 2018 год;
- результаты мониторинга рейтинговых систем ПБР за IV квартал 2018 года, I квартал 2019 года и II квартал 2019 года;
- вопросы актуализации стратегий управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк и ПАО Сбербанк (включая Аппетит к риску, плановые уровни и плановую структуру капитала);
- вопрос актуализации Аппетита к риску Группы ПАО Сбербанк;
- одобрил новые редакции внутренних нормативных документов, определяющих порядок, процедуры и системы контроля за применением подхода на основе внутренних рейтингов (ПБР), а также регламентирующих порядок реализации Наблюдательным советом полномочий в области применения ПБР;
- отчет Группы ПАО Сбербанк по рискам за I квартал 2019 года и II квартал 2019 года;
- вопрос применения банковских методик управления рисками и модели количественной оценки рисков для целей расчета нормативов достаточности капитала ПАО Сбербанк;
- вопрос о направлении ходатайства о получении разрешения на применение существенных изменений в банковские методики управления рисками и модели количественной оценки рисков для розничных заемщиков, используемых для определения величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов в целях расчета нормативов достаточности капитала банка;
- утвердил План работы Комитета по управлению рисками на 2019–2020 гг.;
- рассмотрел вопрос актуализации Аппетита к риску Группы ПАО Сбербанк.



# Комитет по информационным технологиям

С учетом масштаба технологической трансформации банка, с целью решения вопросов, связанных с развитием информационных технологий и в соответствии с пожеланиями членов Наблюдательного совета, высказанными в ходе проведения оценки эффективности деятельности Наблюдательного совета, в структуре Наблюдательного совета во второй половине 2019 года был сформирован новый пятый комитет — по информационным технологиям.

## Основная задача Комитета по информационным технологиям

- Подготовка и представление рекомендаций Наблюдательному совету по вопросам внедрения, использования, развития и управления информационными технологиями и технологическим риском.

## СОСТАВ КОМИТЕТА ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

Большинство членов Комитета по информационным технологиям являются независимыми неисполнительными директорами и специалистами в области информационных технологий. Председатель Комитета по информационным технологиям является независимым директором.

1. Кулешов А. П.  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
2. Богуславский Л. Б.  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
3. Кудрявцев Н. Н.  
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
4. Скоробогатова О. Н.

## ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЗАСЕДАНИЙ КОМИТЕТА ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

В 2019 году было проведено одно очное заседание Комитета по информационным технологиям.



## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ В 2019 ГОДУ

В рамках своей компетенции Комитет по информационным технологиям в 2019 году рассмотрел следующие вопросы:

- результаты деятельности лабораторий ПАО Сбербанк;
- утвердил План работы Комитета по информационным технологиям на 2019–2020 гг.



# Исполнительные органы

## ПРАВЛЕНИЕ

Правление банка является коллегиальным исполнительным органом управления, возглавляемым Президентом, Председателем Правления, который осуществляет общее руководство текущей деятельностью банка.

Правление не реже одного раза в год представляет Наблюдательному совету отчет о ходе выполнения стратегии банка, об исполнении решений Наблюдательного совета и общего собрания акционеров, ежеквартально — доклад о результатах финансово-хозяйственной деятельности банка и уровне принятых банком рисков. Члены Правления назначаются на должность и освобождаются от должности решением Наблюдательного совета.

Президент, Председатель Правления банка возглавляет Правление и руководит его работой, осуществляет оперативное руководство банком, обеспечивает выполнение решений Наблюдательного совета и общего собрания акционеров, организует работу Правления, распределяет обязанности между членами Правления, председательствует на заседаниях Правления. Президент, Председатель Правления избирается Наблюдательным советом сроком на 4 года.

Президент, Председатель Правления несет ответственность за организацию системы подготовки и достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности банка, своевременное раскрытие информации и предоставление акционерам, клиентам и иным заинтересованным лицам сведений о деятельности банка.

## Вопросы, рассмотренные Правлением в 2019 году



## Состав Правления ПАО Сбербанк<sup>1</sup>

1. Греф Герман Оскарович  
ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
2. Ведяхин Александр Александрович  
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
3. Хасис Лев Аронович  
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
4. Ганеев Олег Владимирович  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
5. Златкис Белла Ильинична  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
6. Кирсанова Светлана Валерьевна  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
7. Кузнецов Станислав Константинович  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
8. Морозов Александр Владимирович  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ
9. Попов Анатолий Леонидович  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2019 года.

## Изменения в составе Правления

- С 1 января по 31 декабря 2019 года в составе Правления банка изменений не происходило.
- На заседании Наблюдательного совета банка 12.11.2019 было принято решение о прекращении с 01.07.2020 полномочий и исключения из состава Правления банка Заместителя Председателя Правления Морозова Александра Владимировича.



## Информация о владении членами Правления банка акциями ПАО Сбербанк

Ф. И. О. ЧЛЕНА ПРАВЛЕНИЯ	ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО СБЕРБАНК, %	ДОЛЯ ПРИНАДЛЕЖАЩИХ ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ, %	СВЕДЕНИЯ О СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК С АКЦИЯМИ ПАО СБЕРБАНК В 2019 ГОДУ
Греф Г. О.	0,0031	0,003	Сделок не совершал
Ведяхин А. А.	0,000027	0,000029	Сделок не совершал
Хасис Л. А.	-	-	07.06.2019 совершил сделку по продаже обыкновенных акций Сбербанка. До совершения сделки доля участия в уставном капитале — 0,0012 %, доля принадлежащих обыкновенных акций — 0,0013 %.
Ганеев О. В.	0,0012	0,00053	29.03.2019 совершил сделку по приобретению привилегированных акций Сбербанка. До совершения сделки доля участия в уставном капитале — 0,00051 %, доля принадлежащих обыкновенных акций — 0,00053 %.
Златкис Б. И.	0,0004	0,0005	Сделок не совершала
Кирсанова С. В.	-	-	Сделок не совершала
Кузнецов С. К.	0,00059	0,0006	Сделок не совершал
Морозов А. В.	0,0017	0,001	Сделок не совершал
Попов А. Л.	-	-	30.01.2019 совершил сделку по продаже обыкновенных акций Сбербанка. До совершения сделки доля участия в уставном капитале — 0,00024 %, доля принадлежащих обыкновенных акций — 0,00025 %. Информация о совершении сделки получена и раскрыта в марте 2020 года.



## КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

**Греф**  
Герман Оскарович

Дата рождения: 08.02.1964

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Президент, Председатель Правления  
ПАО Сбербанк

## Образование:

1990 — Омский государственный  
университет им. Ф. М. Достоевского  
по специальности «Правоведение»;1993 — аспирантура юридического  
факультета Санкт-Петербургского госу-  
дарственного университета;

2011 — кандидат экономических наук.

Год введения в состав  
Правления: 2007*Подробные сведения о членах Правления:*  
<https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/sberbank-executive-board>**Ведяхин**  
Александр Александрович

Дата рождения: 20.02.1977

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Первый заместитель Председателя  
Правления ПАО Сбербанк

## Образование:

1999 — Волгоградский государствен-  
ный технический университет по специ-  
альности «Мировая экономика»;

2001 — кандидат экономических наук;

2010 — Академия народного хозяй-  
ства при Правительстве Российской  
Федерации, обучение по программе  
МВА «Банки».Год введения в состав  
Правления: 2018**Хасис**  
Лев Аронович

Дата рождения: 05.06.1966

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Первый заместитель Председателя  
Правления ПАО Сбербанк

## Образование:

1989 — Куйбышевский Ордена  
Трудового Красного Знамени ави-  
ационный институт им. академика  
С. П. Королева (самолетостроение);1995 — Институт переподготовки  
и повышения квалификации кадров  
по финансово-банковским специаль-  
ностям Финансовой академии при  
Правительстве РФ (банковское дело);2001 — Санкт-Петербургский универ-  
ситет МВД России по специальности  
«Юриспруденция»;2007 — Институт системного анализа  
РАН РФ, доктор экономических наук.Год введения в состав  
Правления: 2013**Ганеев**  
Олег Владимирович

Дата рождения: 05.10.1972

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Заместитель Председателя Правления  
ПАО Сбербанк

## Образование:

1995 — Уфимский государственный  
авиационный технический университет  
по специальности «Системы автомати-  
зированного проектирования»;1997 — Башкирский государствен-  
ный университет по специаль-  
ности «Экономическое и социальное  
планирование»;2010 — Академия народного хозяйства  
при Правительстве РФ, программа  
МВА — «Стратегический менеджмент  
и маркетинг»;2014 — London Business School, менед-  
жмент и финансы для банкиров.Год введения в состав  
Правления: 2014**Златкис**  
Белла Ильинична

Дата рождения: 05.07.1948

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Заместитель Председателя Правления  
ПАО Сбербанк

## Образование:

1970 — Московский финансовый  
институт по специальности «Финансы  
и кредит»;1978 — Аспирантура Всесоюзного заоч-  
ного финансово-экономического инсти-  
тута, кандидат экономических наук.Год введения в состав  
Правления: 2005



## КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ



**Кирсанова  
Светлана Валерьевна**

Дата рождения: 23.12.1983

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Заместитель Председателя Правления  
ПАО Сбербанк

Образование:

2008 — Российский государственный  
социальный университет по специаль-  
ности «Финансы и кредит».

Год введения в состав  
Правления: 2018



**Кузнецов  
Станислав Константинович**

Дата рождения: 25.07.1962

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Заместитель Председателя Правления  
ПАО Сбербанк

Образование:

1984 — Военный институт по воен-  
но-политической специальности с изу-  
чением иностранных языков (немецкого  
и чешского);

2002 — Юридический инсти-  
тут МВД РФ по специальности  
«Юриспруденция»;

2005 — кандидат юридических наук.

Год введения в состав  
Правления: 2008



**Морозов  
Александр Владимирович**

Дата рождения: 09.03.1969

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Заместитель Председателя Правления  
ПАО Сбербанк

Образование:

1995 — Московский государственный  
университет им. М. В. Ломоносова,  
экономическая теория;

2004 — Гарвардская бизнес-школа,  
обучение по программе MBA.

Год введения в состав  
Правления: 2008



**Попов  
Анатолий Леонидович**

Дата рождения: 05.12.1974

Текущее место работы  
(занимаемая должность):  
Заместитель Председателя Правления  
ПАО Сбербанк

Образование:

1995 — Новосибирский государ-  
ственный университет по специ-  
альности «Прикладная математика  
и информатика»;

1997 — Новосибирский государ-  
ственный университет по специ-  
альности «Экономика и управление  
на предприятии».

Год введения в состав  
Правления: 2018



# Корпоративный секретарь

В целях обеспечения соблюдения требований действующего законодательства, Устава и внутренних документов банка, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров, содействия в развитии практик корпоративного управления, в банке введена должность корпоративного секретаря.

Корпоративный секретарь назначается на должность Наблюдательным советом, ему же подотчетен и подконтролен в своей деятельности. Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президента, Председателя Правления банка.

Деятельность корпоративного секретаря регулируется Положением о корпоративном секретаре, утверждаемым Наблюдательным советом банка.

[sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents](https://sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents)



Цветков  
Олег Юрьевич

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ПАО СБЕРБАНК,  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР – РУКОВОДИТЕЛЬ  
СЛУЖБЫ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

Дата рождения: 01.12.1973

Текущее место работы  
(занимаемая должность):

Сентябрь 2014 — по настоящее время:  
Корпоративный секретарь ПАО Сбербанк —  
Руководитель Службы корпоративного  
секретаря;

Июль 2011 — по настоящее время:  
Председатель Совета Ассоциации обще-  
российской общественной организации  
«Национальное объединение корпоратив-  
ных секретарей».

Образование:

2000 — Московская государственная юри-  
дическая академия по специальности  
«Правоведение»;

2002 — кандидат филологических наук  
(английский язык);

2008 — бизнес-школа универси-  
тета Нортумбрия по программе MBA  
(Великобритания).



# Система вознаграждения

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Выплата вознаграждения членам Наблюдательного совета банка и компенсация расходов, связанных с их участием в работе Наблюдательного совета, осуществляются в порядке, установленном внутренним документом банка — «Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета» (далее — Положение), утвержденным годовым общим собранием акционеров Сбербанка 29 мая 2015 года (Протокол от 03.06.2015 № 28) с учетом изменений, утвержденных годовым общим собранием акционеров ПАО Сбербанк 27 мая 2016 года (Протокол от 01.06.2016 № 29).

Вознаграждение состоит из базовой части, которая выплачивается члену Наблюдательного совета при условии, что он в расчетном периоде принял участие не менее чем в половине проведенных заседаний Наблюдательного совета, а также дополнительного вознаграждения за работу в Комитетах, за председательство в Комитетах и исполнение обязанностей старшего независимого директора, а также за председательство в Наблюдательном совете.

При расчете вознаграждения члену Наблюдательного совета за текущий расчетный период применяются размеры базового и дополнительного вознаграждения, установленные на момент его избрания в состав Наблюдательного совета.

За 12 месяцев 2019 года членам Наблюдательного совета было выплачено вознаграждение, связанное с их участием в данном органе управления банком, в размере 63,1 млн рублей, в том числе:

- в качестве базового вознаграждения — 47,2 млн рублей;
- за исполнение обязанностей Председателей Комитетов НС и старшего независимого директора — 3,5 млн рублей (по 1 770 тыс. рублей);
- за исполнение обязанностей членов Комитетов — 12,4 млн рублей.

ВИД ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
Размер базового вознаграждения	5,9 млн рублей
Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей члена любого из Комитетов НС	+20 % базового вознаграждения
Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя любого из Комитетов НС и старшего независимого директора	+30 % базового вознаграждения
Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя НС	+50 % базового вознаграждения

Информация о выплате вознаграждения указана по членам Наблюдательного совета, выразившим письменное согласие на получение вознаграждения. Положением также предусматривается возможность компенсации членам Наблюдательного совета целевых расходов, связанных с исполнением ими функций членов совета. В течение 12 месяцев 2019 года компенсация целевых расходов, связанных с исполнением функций членов совета, произведена одному члену Наблюдательного совета и составила 6,4 тыс. рублей.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

Годовым общим собранием акционеров Сбербанка 24 мая 2019 года принято решение об утверждении Устава банка в новой редакции, которым не предусмотрено образование в банке Ревизионной комиссии. В этой связи, начиная с 2019 года, Ревизионная комиссия в Сбербанке не избирается. До 2019 года численный состав Ревизионной комиссии составлял 7 членов (3 внешних представителя и 4 представителя Сбербанка).

За работу в 2018 году выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии и компенсация расходов, связанных с их участием в работе данного органа контроля банка осуществлялись в размере и порядке, установленном внутренним документом банка — «Положением о Ревизионной комиссии», утвержденным годовым общим собранием акционеров Сбербанка 6 июня 2014 года. Председателю Ревизионной комиссии за исполнение своих обязанностей выплачивалось вознаграждение в размере 1 млн рублей; членам Ревизионной комиссии — 750 тыс. рублей каждому.

Совокупное вознаграждение, выплаченное членам Ревизионной комиссии в 2019 году, составило 84,5 млн рублей, и было выплачено членам Ревизионной комиссии, являющимися работниками банка, в том числе:

- вознаграждение за исполнение обязанностей членов Ревизионной комиссии — 2,2 млн рублей;
- вознаграждение по основному месту работы (должностные оклады, премии, оплата отпусков, оплата по среднему заработку за период служебных командировок) — 82,3 млн рублей.

Выплата вознаграждения за участие в работе Ревизионной комиссии членам, не являющимися работниками банка, за 12 месяцев 2019 года не производилась.



## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

Политика вознаграждения членов Правления, действующая в Сбербанке, предусматривает зависимость вознаграждения от результатов работы банка и личного вклада каждого члена Правления в достижение этого результата путем применения инструментов регулярной оценки эффективности их деятельности через систему сбалансированных показателей.

Структура оплаты труда включает постоянную и переменную составляющие. Переменное вознаграждение напрямую связано с результатом достижения и перевыполнения комплекса ключевых показателей эффективности: индивидуальных и командных, финансовых и нефинансовых. Основными элементами переменной составляющей оплаты труда являются ежеквартальные премии и вознаграждение по итогам работы за год.

В 2015 году банк также принял долгосрочную программу поощрения ключевого управленческого персонала, основанную на стоимости акций банка, с выплатами денежными средствами. Программа была создана на основе концепции риск-ориентированного вознаграждения и полностью соответствует требованиям Банка России к системам выплат вознаграждений в российских кредитных организациях.

Программа основана на следующих параметрах:

- 40 % переменной части вознаграждения за год отложено и будет выплачено впоследствии тремя ежегодными выплатами;
- выплаты участникам программы зависят от положительных результатов деятельности банка. Долгосрочное вознаграждение может быть скорректировано (вплоть до полной отмены) с учетом степени ответственности работника, участника программы долгосрочного вознаграждения, в принятии решений, которые привели к реализации рисков.

Соответствующие обязательства включаются в прочие финансовые обязательства в консолидированном отчете о финансовом положении до того, как будет произведена выплата.

Обязательства по выплате долгосрочного вознаграждения, основанного на акциях, по состоянию на 31 декабря 2019 года составили 3,8 млрд рублей.

Досрочных выплат долгосрочного вознаграждения при увольнении в течение 2019 года не производилось. Невыплата или удержание долгосрочного вознаграждения вследствие корректировок с учетом принятых рисков по итогам 2019 года отсутствует. Выплаты выходного пособия членам Правления в 2019 году не производились.

ВИД ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	ФИКСИРОВАННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	ПЕРЕМЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	ДОЛГОСРОЧНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ
Вознаграждение членам Правления за 2019 год, млрд руб. <sup>1</sup>	1,4	2,9	2,0
<b>Итого:</b>	<b>6,3 млрд руб.</b>		
Цель	Конкурентоспособный мотивационный пакет для привлечения и удержания высококвалифицированных менеджеров	Направлено на выполнение индивидуальных и командных показателей эффективности	Направлено на сближение интересов менеджмента и акционеров банка, долгосрочный устойчивый рост стоимости
Описание	Выплаченное фиксированное вознаграждение включает должностные оклады, оплату отпусков, оплату за период служебных командировок. Устанавливается на основе профессионального опыта, роли в управлении Сбербанком и уровня вознаграждения на рынке труда	Выплаченное переменное вознаграждение включает квартальные премии, вознаграждение по итогам работы за год, начисленные в 2019 году. Напрямую связано с выполнением комплекса ключевых показателей эффективности: индивидуальных и командных, финансовых и нефинансовых	Выплаченное в отчетном году вознаграждение
Сроки выплат	Ежемесячно	Ежеквартально / ежегодно при условии выполнения установленных показателей эффективности деятельности	Ежегодно при достижении положительных результатов деятельности Сбербанка

<sup>1</sup> Суммы вознаграждения за 2019 год приведены в соответствии с ежеквартальным отчетом эмитента ПАО Сбербанк.



# Комплаенс

В банке разработаны и действуют следующие основные документы, регулирующие деятельность комплаенс, три из которых находятся на сайте банка:

- Политика управления комплаенс-риском;
- Политика по противодействию коррупции<sup>1</sup>;
- Политика по управлению конфликтом интересов<sup>2</sup>;
- Политика по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком<sup>3</sup>;
- Политика в отношении специальных экономических мер, установленных международными организациями и отдельными государствами;
- Политика по реализации законодательства США о налогообложении иностранных счетов (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA);
- Правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБЛАСТИ КОМПЛАЕНС В 2019 ГОДУ

- Система комплаенс-менеджмента банка успешно прошла сертификационный аудит Международной Ассоциации Комплаенс (International Compliance Association) на соответствие стандартам качества ISO/IEC 19600:2014 «Управление функцией комплаенс» и очередную ресертификацию на соответствие международному стандарту ISO/IEC 37001:2016 «Система менеджмента противодействия взяточничеству»;
- Программа повышения квалификации «Комплаенс» успешно прошла международную аккредитацию EFMD EOCCS (European Foundation for Management Development Online Course Certification System);
- Проведено обучение по программе повышения квалификации «Противодействие коррупции» в рамках Национального Плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы. Программа разработана экспертами Управления комплаенс, РАНХиГС и Корпоративного университета Сбербанка для сотрудников банка, в должностные и/или функциональные обязанности которых входят вопросы противодействия коррупции;
- В ключевые процессы комплаенс-контролей внедрены инструменты машинного обучения в целях повышения качества выявления сомнительных операций;
- Повышена эффективность мониторинга операций с признаками манипулирования рынком: количество направленных регулятору сообщений о подозрительных операциях увеличилось в 3 раза;
- Обеспечено комплаенс-сопровождение деятельности банка в соответствии с требованиями к оказанию услуг по предоставлению индивидуальных инвестиционных рекомендаций;
- Запущена диджитализация процессов контроля конфликта интересов и противодействия коррупции в банке;
- Поддерживается работа «Горячей линии комплаенс», обеспечивающей анонимность и конфиденциальность сообщаемой информации, проводится антикоррупционная экспертиза внутренних нормативных документов, разрабатываемых подразделениями банка и другие мероприятия в целях реализации системы противодействия коррупции в банке.

<sup>1</sup> Веб-адрес: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/harmony\\_society/anticorruptionpolicyrus.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/harmony_society/anticorruptionpolicyrus.pdf)

<sup>2</sup> Веб-адрес: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/conflict\\_of\\_interest\\_management\\_policy\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/conflict_of_interest_management_policy_ru.pdf)

<sup>3</sup> Веб-адрес: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/pd\\_insiders\\_info.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/pd_insiders_info.pdf)



## ОБУЧЕНИЕ КОМПЛАЕНС

Все обучающие мероприятия по вопросам комплаенс разрабатываются сотрудниками Управления комплаенс и проводятся как дистанционно в формате мультимедийных электронных курсов, так и в виде очных тренингов и консультаций.

Все новые сотрудники банка в рамках вводного курса по комплаенс знакомятся с основными комплаенс-требованиями и базовыми положениями Кодекса корпоративной этики. Отдельные положения Кодекса нашли отражение в электронных курсах по управлению конфликтом интересов и противодействию коррупции. Совместно с Дирекцией по развитию корпоративной культуры разработаны короткометражные ролики, в которых обыгрываются этические дилеммы и сотрудникам необходимо сделать правильный выбор, основанный на ценностях банка, заложенных в Кодексе.

# 97%

ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ  
СОТРУДНИКОВ БАНКА УСПЕШНО  
ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ ПО ТЕМАТИКЕ  
КОМПЛАЕНС

В 2019 году проводились обучающие мероприятия по ряду направлений, в том числе по вопросам:

- противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и проверки знаний в формате тестирования;
- противодействия коррупции и контроля конфликта интересов в формате программы повышения квалификации «Противодействие коррупции». Более 4,5 тысяч сотрудников, в должностные и/или функциональные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции, прошли данное обучение;
- общего комплаенс-контроля, включая программу повышения квалификации «Комплаенс», электронные курсы «Введение в комплаенс для руководителей высшего звена» и «Вводный курс для новых сотрудников по управлению комплаенс-рисками»;
- регуляторных требований к инвестиционному консультированию, продажам ценных бумаг и производных финансовых инструментов (обучено более 3,7 тыс. сотрудников);
- реализации требований FATCA/CRS. Более 50 тыс. сотрудников банка прошли данное обучение;
- противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации в формате электронного тематического курса для сотрудников — инсайдеров банка. Также по теме защиты инсайдерской информации были организованы и проведены 2 очных тренинга для сотрудников Блока «Финансы» и Департамента IT Блока «Корпоративно-инвестиционный бизнес». В рамках очных тренингов обучено около 400 сотрудников.

Помимо обозначенных выше обучающих мероприятий для членов Наблюдательного совета банка организована и проведена очная образовательная сессия по теме «Практики работы Наблюдательного совета Сбербанка», которая в числе прочих включала в себя вопросы управления комплаенс-риском. В рамках данной сессии обучено 14 членов Наблюдательного совета банка.

Количество прошедших обучение в области противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма

курс	КОЛИЧЕСТВО ПРОШЕДШИХ ОБУЧЕНИЕ, ТЫС. ЧЕЛОВЕК
Первичная проверка знаний по ПОД/ФТ	40
Плановый инструктаж по ПОД/ФТ за 2019 год	160
Внеплановый инструктаж по ПОД/ФТ по теме Национальная оценка рисков	146
Внеплановый инструктаж по ПОД/ФТ по теме Изменения Правил внутреннего контроля	160

Дополнительно проведены коммуникационные кампании для всех сотрудников ПАО Сбербанк по соблюдению положений Кодекса корпоративной этики и правил обращения с подарками в формате скринсейверов, плакатов и мультипликационных роликов.



## УЧАСТИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВАХ

Банк принимает активное участие в работе профессиональных сообществ, осуществляет взаимодействие и ведет информационный обмен по вопросам комплаенс на следующих площадках:

- Совет комплаенс Росфинмониторинга;
- АНК «Международный учебно-методический центр финансового мониторинга»;
- Комитет по комплаенс-рискам и ПОД/ФТ Ассоциации «Россия»;
- Экспертная группа по вопросам ПОД/ФТ и комплаенс рискам при ЭКС КБФР Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации по бюджету и финансовым рынкам;
- Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР);
- Национальная фондовая ассоциация (НФА);
- Комплаенс Клуб, организованный Проектной учебной лабораторией антикоррупционной политики НИУ ВШЭ;
- Рабочая группа по проекту Ассоциации Финтех «Платформа КУС» для кредитных организаций.

Тематика встреч включала обсуждение актуальных вопросов по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения, противодействию коррупции и управлению конфликтом интересов, в том числе изменения требований законодательных и нормативных актов, экспертную проработку инициатив по совершенствованию процедур комплаенс, а также вопросы реализации специальных экономических мер. Такое взаимодействие позволяет повысить оперативность обмена информацией о новых рисках ОД/ФТ и иных направлениях комплаенс, а также принимать единообразные подходы к управлению рисками с учетом мнения регулирующих органов.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПЛАНЫ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ КОМПЛАЕНС НА 2020 ГОД

В 2020 году планируется комплекс мероприятий по диджитализации процессов комплаенс по вопросам управления конфликтом интересов и противодействия коррупции, а именно:

- разработка и внедрение чат-бота, позволяющего осуществлять онлайн консультирование сотрудников;
- автоматическое раскрытие информации о конфликтах интересов;
- автоматическое обновление сведений и осуществление контроля конфликтов интересов;
- разработка и предоставление электронного сервиса по согласованию участия сотрудников в развлекательных и образовательных мероприятиях.

Также в планах на 2020 год дальнейшее совершенствование методологической базы по вопросам общего комплаенс-контроля, антикоррупции и контроля конфликта интересов, актуализация обучающих программ и электронных курсов в обозначенных областях, разработка мультимедийного контента для обучающих мероприятий по Кодексу корпоративной этики, вопросам контроля конфликта интересов и правил обращения с подарками, дальнейшее совершенствование процедур с использованием инструментов машинного обучения.

В 2020 году должно быть создано единое рабочее место сотрудника комплаенс для осуществления комплаенс-контролей по всем продуктам банка.

*Подробнее о деловой этике и деятельности банка в области противодействия коррупции вы можете узнать в Отчете по ESG в разделе «Система управления ESG-факторами и устойчивым развитием»*

## Штрафы и нефинансовые санкции в области комплаенс-риска

НАИМЕНОВАНИЕ ПАРАМЕТРА	2015	2016	2017	2018	2019
Общая сумма существенных штрафов в области управления комплаенс-риском, тыс. руб.	520	1 450	450	8 200	1 000
Количество судебных дел против банка в области управления комплаенс-риском, шт.	0	13	0	0	0



# Система контроля и аудита

## СЛУЖБА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Служба внутреннего контроля создана в банке в соответствии с требованиями Положения № 242-П<sup>1</sup>. Основной целью Службы внутреннего контроля является содействие органам управления банка в обеспечении соответствия его деятельности законодательству, регулированию и лучшим практикам, а также создание и применение эффективных методов и механизмов управления регуляторным риском.

Служба внутреннего контроля руководствуется принципами независимости, постоянства деятельности, объективности, беспристрастности и профессиональной компетентности.

Служба внутреннего контроля подотчетна Президенту, Председателю Правления банка. Отчеты о деятельности службы внутреннего контроля могут рассматриваться Наблюдательным Советом и Правлением банка с учетом компетенций указанных органов управления банка.

В рамках ежегодной процедуры оценки существенности рисков был выделен в отдельную категорию регуляторный риск и организован учет реализованных событий данного вида риска.

Также было организовано проведение самооценки бизнес-подразделений на предмет выявления регуляторного риска. В 2019 году были утверждены новая редакция Положения о Службе внутреннего контроля и Политика управления регуляторным риском.

**В 2020 году Сбербанк планирует продолжать развитие Службы внутреннего контроля в следующих направлениях:**

- распространение подхода к управлению регуляторным риском на периметр филиалов и Группы банка;
- разработка полного комплекта внутренних нормативных документов, регулирующих управление регуляторным риском;
- сопоставление всех бизнес-процессов с атрибутом «регуляторный риск» и применимым регулированием на базе единой среды проектирования AC ARIS;
- организация учета нереализованных событий регуляторного риска в целевой AC.



**Заломихина  
Лариса Александровна**

РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ  
ПАО СБЕРБАНК, СТАРШИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ  
ДИРЕКТОР – ДИРЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС

Дата рождения: 04.01.1973

Текущее место работы  
(занимаемая должность):

Декабрь 2014 — по настоящее время:  
Старший управляющий директор — директор  
Управления комплаенс ПАО Сбербанк

Образование:

1996 — Московский физико-технический институт (государственный университет).  
Прикладные математика и физика,  
инженер-математик.

Диплом ICA Professional Postgraduate  
in Governance, Risk and Compliance, ICA

<sup>1</sup> Положение Банка России об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах от 16.12.2003 №242-П.



## СЛУЖБА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Служба внутреннего аудита призвана содействовать органам управления Сбербанка в достижении поставленных целей, обеспечении эффективности и результативности деятельности банка и осуществляет свою деятельность с соблюдением принципов постоянства деятельности, независимости, беспристрастности, честности, объективности и профессиональной компетентности.

В своей работе Служба внутреннего аудита применяет лучшие практики в области внутреннего аудита, в том числе международные основы профессиональной практики внутреннего аудита.

Служба внутреннего аудита является независимым структурным подразделением, которое осуществляет проверочные мероприятия по всей системе функционирования внутреннего контроля, подотчетно Наблюдательному совету и административно подчинено Президенту, Председателю Правления. Руководитель Службы внутреннего аудита назначается на должность и освобождается от должности Наблюдательным советом.

Банк принимает необходимые меры для обеспечения независимости и беспристрастности Службы внутреннего аудита, создает условия для беспрепятственного и эффективного осуществления Службой внутреннего аудита своих функций.

Служба внутреннего аудита проводит проверки по всем направлениям деятельности банка, осуществляет контроль за эффективностью принятых подразделениями и органами управления по результатам проверок мер, обеспечивающих снижение уровня выявленных рисков.

Руководитель Службы внутреннего аудита представляет Наблюдательному совету отчеты Службы о выполнении утвержденного Наблюдательным советом Плана проверок на год и о результатах проверок банка за соответствующие отчетные периоды.



**Чистяков  
Олег Владимирович**

РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА  
ПАО СБЕРБАНК, СТАРШИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ  
ДИРЕКТОР – ДИРЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ  
ВНУТРЕННЕГО АУДИТА.

Дата рождения: 22.10.1964

Текущее место работы  
(занимаемая должность):

Январь 2015 — по настоящее время:  
Старший управляющий директор —  
директор Управления внутреннего аудита  
ПАО Сбербанк.

Образование:

1986 — Московский институт управления  
им. С. Орджоникидзе, инженер-экономист.

## СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В целях управления рисками в банке создана Служба управления рисками, представляющая собой совокупность структурных подразделений банка, а также комитетов, основной функцией которых является управление рисками.

Для исключения конфликта интересов в банке обеспечена независимость подразделений, отвечающих за управление рисками, от подразделений, совершающих операции или сделки, подверженные рискам.



**Джангиров  
Джангир Азер оглы**

РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ  
ПАО СБЕРБАНК, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ

Дата рождения: 21.09.1981

Текущее место работы  
(занимаемая должность):

Июнь 2018 — по настоящее время:  
Старший вице-президент ПАО Сбербанк

Образование:

2004 — Российская экономическая  
школа (институт), экономика, программа  
«Экономическая теория», магистр  
экономики;

2002 — Московский государственный универ-  
ситет им. М. В. Ломоносова, по специальности  
«Математика. Прикладная математика».



## ВНЕШНИЙ АУДИТОР

В целях проверки и подтверждения достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности, подготовленной как по российским, так и по международным стандартам, Сбербанк привлекает независимую аудиторскую организацию.

Сбербанк ежегодно проводит открытый конкурс по выбору аудиторской организации на право оказания аудиторских услуг. Конкурсная документация по проведению открытого конкурса утверждается конкурсной комиссией и публикуется на официальном сайте Сбербанка в сети интернет. Выбранная по итогам открытого конкурса аудиторская организация согласовывается Правлением, Комитетом Наблюдательного совета по аудиту, Наблюдательным советом и назначается годовым Общим собранием акционеров Сбербанка.

Аудиторской организацией ПАО Сбербанк в 2018 и в 2019 годах было Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит». В 2019 году Акционерным обществом «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» были проведены следующие виды работ:

- аудиторская проверка годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО Сбербанк за 2019 год, подготовленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации;
- аудиторская проверка консолидированной финансовой отчетности ПАО Сбербанк за 2019 год, подготовленной в соответствии с МСФО;
- обзорные проверки промежуточных сокращенных консолидированных финансовых отчетностей ПАО Сбербанк за 3, 6 и 9 месяцев 2019 года, подготовленных в соответствии с МСФО;
- аудиторская проверка промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО Сбербанк за 3 месяца 2019 года, подготовленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

### Выплаты компаний Группы Сбербанк компаниям группы аудитора Сбербанка, млн руб., без НДС

	2018	2019
Аудит годовой отчетности (включая аудит регулярной отчетности, МСФО отчетности)	98,7	152,6
Промежуточные аудиторские и обзорные проверки	40,1	60,0
Консультационные услуги в области налогообложения	37,9	26,2
Прочие неналоговые консультационные услуги	227,9	178,4

# Акционерный капитал

## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

С 1991 года Сбербанк оперирует на российском финансовом рынке как акционерное общество. За это время было размещено 13 выпусков акций, держателями которых являются российские и иностранные инвесторы.

Уставный капитал банка сформирован в размере 67,8<sup>1</sup> млрд руб. и состоит из обыкновенных и привилегированных акций. В 2019 году размер уставного капитала не изменялся.

Общее количество акционеров Сбербанка по состоянию на 29.04.2019 — дату закрытия реестра акционеров — составляло 253,7 тыс. лиц, среди них физических лиц — 246,8 тыс., юридических лиц — 6,9 тыс. Доли в уставном капитале Сбербанка распределены между стратегическим инвестором — Банком России, юридическими лицами и частными инвесторами.

### Структура акционерного капитала Сбербанка в 2019 году<sup>2</sup>

по типу акционеров



- Стратегический инвестор (Банк России) — **50 % + 1 акция**
- Юридические лица — нерезиденты — **45,04 %**
- Частные инвесторы — **3,15 %**
- Юридические лица — резиденты — **1,81 %**

## Структура акционерного капитала по типам акций по состоянию на 31.12.2019

тип акций	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕГИСТРАЦИОННЫЙ НОМЕР ВЫПУСКА АКЦИЙ	НОМИНАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ, РУБ.	КОЛИЧЕСТВО ВЫПУЩЕННЫХ АКЦИЙ, ШТ.
Обыкновенные акции	10301481В	3	21 586 948 000
Привилегированные акции	20301481В	3	1 000 000 000

Размер уставного капитала составляет: **67 760 844 000 руб.**

## Структура акционерного капитала по типу акционеров

по состоянию на дату закрытия реестра акционеров<sup>3</sup>

	2015	2016	2017	2018	2019	ИЗМЕНЕНИЕ 2019/2018
Стратегический инвестор (Банк России)	50,0% + 1 акция	-				
Юридические лица — нерезиденты	43,3%	45,6%	45,4%	45,6%	45,0%	- 0,6 п. п.
Юридические лица — резиденты	2,8%	1,5%	1,9%	1,5%	1,8%	+ 0,3 п. п.
Частные инвесторы	3,9%	2,9%	2,7%	2,8%	3,2%	+ 0,3 п. п.

Иными сведениями о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых, Сбербанк не располагает. Отсутствуют также сведения о возможности приобретения или о приобретении определенными акционерами степени контроля, несоразмерной их участию в уставном капитале Сбербанка.

- <sup>1</sup> Для целей подготовки МСФО отчетности размер уставного капитала был инфлирован в соответствии с требованиями МСФО (IAS) 29 «Финансовая отчетность в гиперинфляционной экономике».
- <sup>2</sup> На дату закрытия реестра акционеров 29.04.2019.
- <sup>3</sup> Дата составления списка лиц, имеющих право на участие в годовом Общем собрании акционеров в соответствующем году.

## СВЕДЕНИЯ О ЦЕННЫХ БУМАГАХ

В настоящее время Сбербанк — это публичная рыночная компания, ценные бумаги которой обращаются на Московской, Лондонской и Франкфуртской биржах, а также на внебиржевом рынке США. Сбербанк является эмитентом ценных бумаг различного вида.

С полным перечнем аналитиков, их рекомендациями и целевыми ценами на акции Сбербанка можно ознакомиться на сайте банка: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/share-profile/analyst\\_coverage](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/share-profile/analyst_coverage).

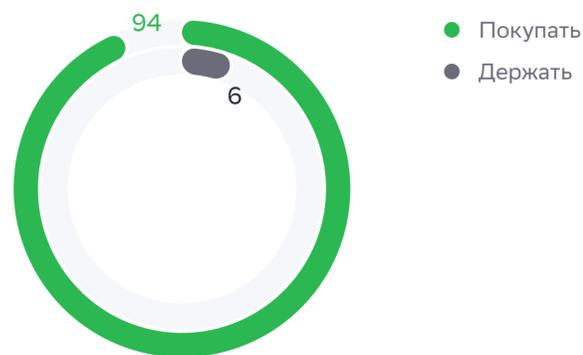
Обыкновенные и привилегированные акции Сбербанка включены ПАО «Московская Биржа» в котировальный список первого (высшего) уровня.

Акции Сбербанка показали позитивную динамику в 2019 году: стоимость обыкновенных акций выросла на 36,74 % за год и составила 254,75 руб. за акцию по состоянию на 30.12.2019. Поддержку бумагам оказали сильная фундаментальная история Сбербанка, продажа Денизбанка и ожидания роста дивидендных выплат. В то же время, динамика акций находилась под влиянием разнонаправленных внешних факторов, таких как торговый конфликт США и Китая, смягчение монетарной политики мировых центральных банков и временное усиление санкционных рисков в России.

Акции Сбербанка остаются в списке наиболее приоритетных бумаг для инвестиций среди компаний развивающихся рынков: на 31.12.2019 из 16 аналитиков, активно ведущих Сбербанк, 15 имели рекомендацию «покупать», 1 — «держать».

Акции Сбербанка по-прежнему остаются самыми ликвидными на российских торговых площадках: объемы торгов обыкновенными и привилегированными акциями Сбербанка на Московской Бирже в 2019 году превысили 2,9 трлн руб., что составило около 26 % всего объема торгов акциями, входящими в индекс Московской Биржи.

### Структура рекомендаций аналитиков на 31.12.2019, %



### Динамика котировок обыкновенных акций Сбербанка и объема торгов в 2019 году





## АМЕРИКАНСКИЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ НА АКЦИИ

Американские депозитарные расписки (АДР) на обыкновенные акции Сбербанка котируются на Лондонской и Франкфуртской фондовых биржах, допущены к торгам на внебиржевом рынке в США с июня 2011 года. Банком-депозитарием по программам депозитарных расписок Сбербанка является JPMorgan Chase Bank, N.A. Одна американская депозитарная расписка эквивалентна четырем обыкновенным акциям Сбербанка.

Акции и депозитарные расписки на акции Сбербанка входят в базу расчета ряда биржевых индексов, а также индексы ведущих российских бирж.

### Динамика котировок АДР на акции Сбербанка в 2019 году, ДОЛЛАРОВ США



### Основные индексы, в которые включены акции Сбербанка, и их вес на 31.12.2019

ИНДЕКС	ТИП ЦЕННОЙ БУМАГИ	ВЕС, %
MICEX/RTS	Обыкновенные и привилегированные акции	15.70
MSCI Russia Index	Обыкновенные акции	18.16
MSCI Emerging Markets Index	Обыкновенные акции	0.71
FTSE Russia IOB Index	АДР	18.72

## КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

В феврале 2019 года агентство Moody's повысило долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте со спекулятивного «Ba2» до инвестиционного уровня «Baa3» с прогнозом «Стабильный», а также повысило долгосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте со спекулятивного «Ba1» до инвестиционного уровня «Baa3» с прогнозом «Стабильный».

В августе 2019 года после пересмотра рейтингов Российской Федерации рейтинговым агентством Fitch Ratings были повышены долгосрочные рейтинги дефолта эмитента в иностранной и национальной валютах с уровня «BBB-» до «BBB» с прогнозом «Стабильный», краткосрочные рейтинги дефолта эмитента в иностранной и национальной валютах с уровня «F3» до «F2».

Рейтинги Сбербанка, присвоенные международными рейтинговыми агентствами, ограничены «потолком» странового рейтинга.

В отчетном году Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА) подтвердило Сбербанку рейтинг AAA(RU).

Присвоенные агентствами высокие рейтинги обусловлены системной значимостью банка для российской экономики, а также высоким уровнем собственной кредитоспособности банка.

### Динамика кредитных рейтингов Сбербанка

	2015	2016	2017	2018	2019	
FITCH RATINGS	Долгосрочный, валюта	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-	BVB
	Долгосрочный, рубли	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-	BVB
	Прогноз	негативный	стабильный	позитивный	позитивный	стабильный
MOODY'S	Долгосрочный, валюта	Ba2	Ba2	Ba2	Ba2	Baa3
	Долгосрочный, рубли	Ba1	Ba1	Ba1	Ba1	Baa3
	Прогноз	стабильный	негативный	стабильный	позитивный	стабильный
АКРА	Кредитный рейтинг по национальной шкале	-	-	AAA (RU)	AAA (RU)	AAA (RU)
	Прогноз			стабильный	стабильный	стабильный

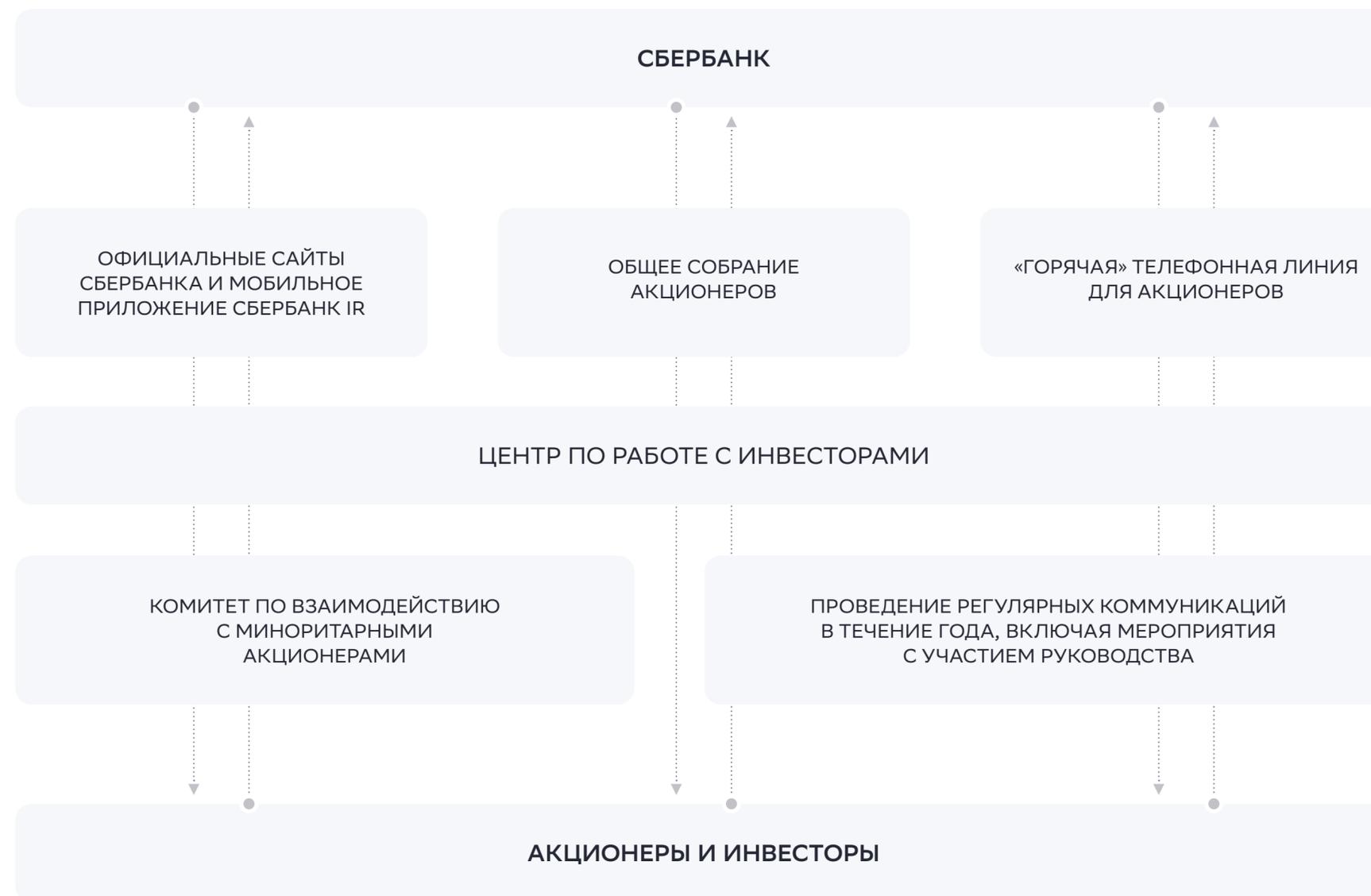


# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

В Сбербанке развита система взаимодействия с акционерами и инвесторами, которая призвана поддерживать информационную прозрачность и инвестиционную привлекательность деятельности банка. Инвесторы и акционеры могут воспользоваться любым из доступных им каналов коммуникаций.

Мы продолжаем уделять особое внимание развитию и внедрению новых технологических решений в процесс коммуникаций с акционерами и инвесторами для повышения его эффективности, доступности и удобства.

## ОСНОВНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИЙ С ИНВЕСТОРАМИ И АКЦИОНЕРАМИ





## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА ПО РАБОТЕ С ИНВЕСТОРАМИ

В 2019 году Центр по работе с инвесторами реализовал коммуникацию с инвесторами Сбербанка с фокусом на технологическую трансформацию.

25

ИНВЕСТИЦИОННЫХ  
КОНФЕРЕНЦИЙ

8

NON-DEAL  
ROADSHOWS

&gt;500

ВСТРЕЧ

9

ЗАСЕДАНИЙ КМА

В 2019 году была расширена база инвесторов Сбербанка, при этом особый фокус был сделан на дивидендные фонды, а также фонды, ориентированные на инвестиции в технологические компании и ответственное инвестирование (ESG).

Форматы взаимодействия с инвесторами также были расширены: были дополнительно введены экскурсии на пилотную площадку по предоставлению сервисов Экосистемы в ВСП, презентация ИСУ, презентация Домклик, экскурсии в Центр кибербезопасности. Также Центром по работе с инвесторами проведены сессии ESG due-diligence по запросу фондов с соответствующим фокусом.

В 2019 году был проведен редизайн сайта Группы Сбербанка sberbank.com на базе анализа клиентского опыта и в соответствии с лучшими международными практиками.



IR MAGAZINE: команда IR Сбербанка вошла в Топ 5 среди финансового сектора в Европе



EXTEL 2019: лучшая команда IR в России среди Large Cap компаний



Most honored company

Best IR program, Banks Sberbank № 2

Best IR professional Anastasia Belyanina № 2

Best CFO Alexander Morozov № 1

## День аналитика 2019

- 13 спикеров, более 220 слайдов;
- 7 часов презентаций и обсуждений;
- более 900 участников из разных точек мира, включая вебкаст;
- аналитики финансового и техсектора.

В начале декабря команда Сбербанка провела День аналитика в Москве, в рамках которого менеджмент Группы рассказал о статусе выполнения стратегии, представил обзор результатов банковского бизнеса, построения технологической платформы и развития экосистемы, а также поделился своими ожиданиями по финансовым показателям на 2020 год. В мероприятии приняли участие представители ведущих международных и российских инвестиционных фондов, банков и глобальных брокерских компаний. Интерес к мероприятию наряду с экспертами финансового сектора проявили также аналитики и инвесторы техсектора. Общее число участников мероприятия с учетом онлайн трансляции составило более 900 человек.

## Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами (КМА)

Консультативно-совещательный орган, созданный с целью поддержания конструктивных и эффективных связей с миноритарными акционерами ПАО Сбербанк и повышения инвестиционной привлекательности банка. Деятельность Комитета призвана способствовать защите прав и законных интересов его акционеров путем всестороннего содействия в их реализации.

В 2019 году Комитет провел 9 заседаний, в том числе 3 выездных заседания. В 2019 году было принято решение расширить географию проведения выездных заседаний в территориальных банках, и были выбраны города, в которых ранее заседания не проводились: Калининград, Ханты-Мансийск и Волгоград. Также в 2019 году для членов Комитета были организованы экскурсии в штаб-квартиру Sberbank Agile Home и Центр кибербезопасности. В конце 2019 года была проведена традиционная ежегодная встреча со старшим независимым членом Наблюдательного совета, заместителем Председателя Наблюдательного совета — Геннадием Меликьяном.

*Положение о Комитете по взаимодействию с миноритарными акционерами доступно на сайте Сбербанка: <https://sberminor.ru/statute/>.*

В период с апреля по июль 2019 года в целях получения обратной связи от миноритарных акционеров Сбербанка, изучения их мнения об уровне удовлетворенности реализацией своих прав был организован онлайн-опрос акционеров на сайте банка. В опросе приняли участие 1 691 акционер и инвесторов. Результаты опроса были проанализированы Комитетом по работе с миноритарными акционерами совместно со Службой корпоративного секретаря и Центром по работе с инвесторами. Опрос показал, что более 83 % респондентов удовлетворены уровнем реализации своих прав на получение информации. Кроме того, более 90 % используют цифровые сервисы для реализации прав акционеров.

*Более подробно о результатах опроса можно ознакомиться, перейдя по ссылке: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2019-online-qr-results.pdf>*

## ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ

Право акционеров на участие в прибыли Сбербанка реализуется посредством Дивидендной политики.

Наблюдательный совет Сбербанка рассматривает и утверждает Дивидендную политику на среднесрочную перспективу, действующую не менее трех лет, в зависимости от внешних и внутренних экономических факторов, влияющих на развитие бизнеса.

В конце 2017 года Наблюдательным советом была утверждена и введена новая Дивидендная политика на 2018–2020 годы. Данный документ предусматривает последовательное повышение доли дивидендных выплат в чистой прибыли Сбербанка в соответствии с МСФО с текущего уровня до 50 % к 2020 году с учетом условий, влияющих на размер дивиденда (достижение целевого уровня достаточности базового капитала (Common Equity Tier 1) в 12,5 % без учета антициклической надбавки Банка России, согласно требованиям Базель III).

Годовым Общим собранием акционеров Сбербанка 24 мая 2019 года был утвержден рекордный размер начисленных дивидендов за 2018 год, который составил 16 руб. на одну обыкновенную и привилегированную акцию. В совокупности на выплату дивидендов по всем акциям всех категорий было направлено 361,4 млрд руб. или 43,5 % от чистой прибыли прошлого отчетного периода.

<http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents>

## История дивидендных выплат

год выплаты	2015	2016	2017	2018	2019
По итогам года	2014	2015	2016	2017	2018
Обыкновенные акции, руб. на одну акцию	0,45	1,97	6,0	12,0	16,0
Номинальная стоимость обыкновенной акции, руб.	3	3	3	3	3
Привилегированные акции, руб. на одну акцию	0,45	1,97	6,0	12,0	16,0
Номинальная стоимость привилегированной акции, руб.	3	3	3	3	3
Коэффициент дивидендных выплат, % от чистой прибыли по МСФО	3,5	20,0	25,0	36,2	43,5

## Условия, влияющие на размер дивидендов Сбербанка

Наличие и размер чистой прибыли, определенной в соответствии с МСФО

Достижение к 2020 году и удержание в среднесрочной перспективе целевого уровня достаточности базового капитала Сбербанка

Потребности в капитале для реализации Стратегии развития Сбербанка

Состояние экономической конъюнктуры, прочие внутренние и внешние изменения, влияющие или способные повлиять негативно на операционную деятельность банка

Соблюдение баланса интересов банка и его акционеров, с учетом необходимости повышения инновационной привлекательности и соблюдения прав акционеров банка

РАЗМЕР  
ДИВИДЕНДОВ



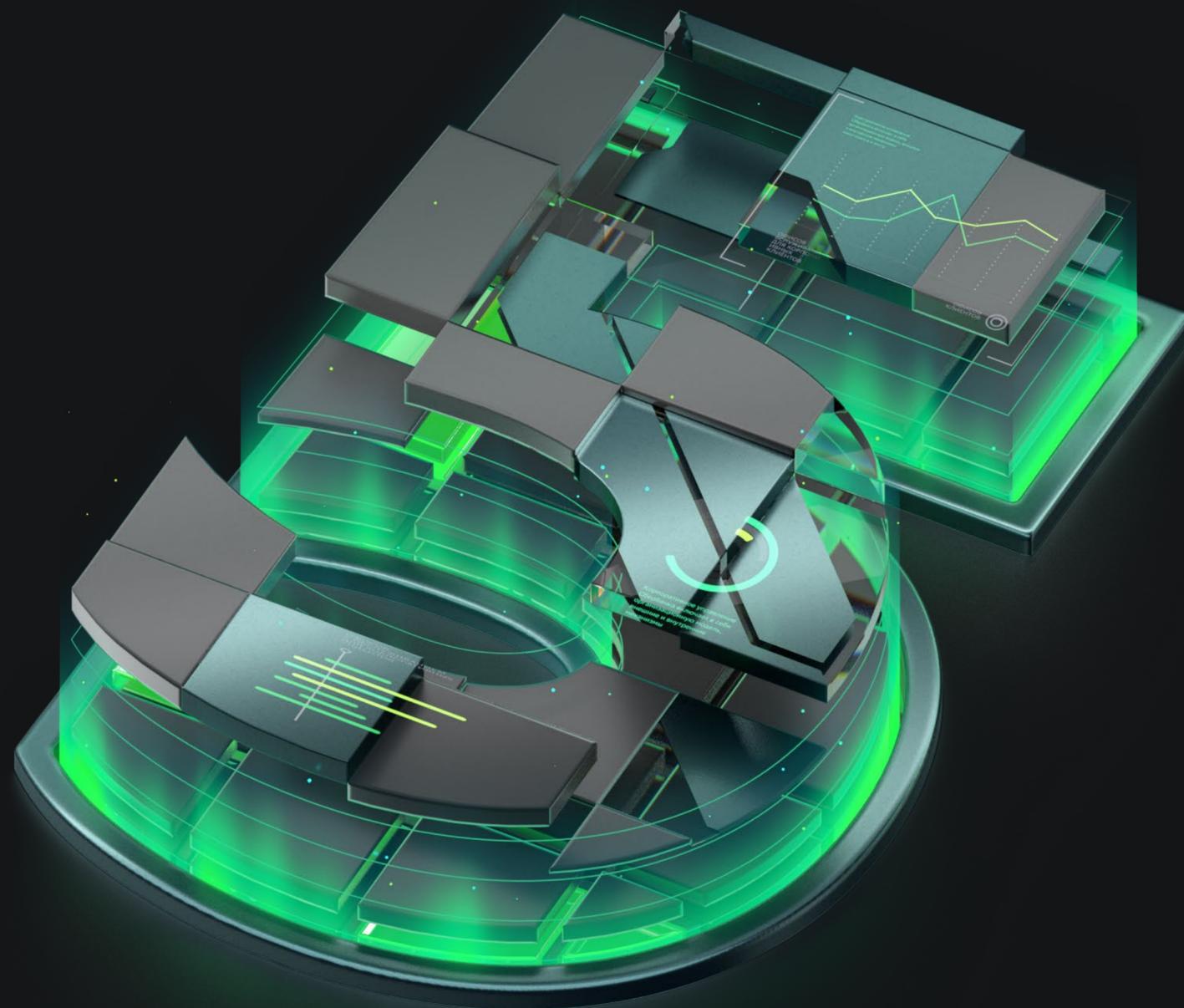
# Крупные сделки

Сбербанком в течение 2019 года не осуществлялось сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

# Сделки с заинтересованностью

В 2019 году Сбербанк совершил 5 сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность.

*Полный перечень сделок и основные сведения по ним приведены в приложении: [«Отчет о заключенных ПАО Сбербанк в 2019 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность»](#).*



# 05

## ФИНАНСОВАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

- 129 ДИНАМИКА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГРУППЫ СБЕРБАНК ПО МСФО ЗА ПЯТЬ ЛЕТ
- 131 АНАЛИЗ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
- 136 АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ АКТИВОВ
- 139 АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ



# Динамика основных показателей Группы Сбербанк по МСФО за пять лет

	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %	2017 <sup>1</sup>	2016 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>
<b>ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД, МЛРД РУБ.</b>						
Операционный доход до резервов и изменения справедливой стоимости кредитного портфеля по продолжающейся деятельности	2 012,8	1 857,9	8,3	1 790,3	1 697,5	1 429,8
Расходы от создания резервов под кредитные убытки по долговым финансовым активам	(92,6)	(96,8)	-4,3	(263,8)	(342,4)	(475,2)
Операционные доходы	1 863,3	1 703,8	9,4	1 526,5	1 355,1	954,6
Операционные расходы	(724,6)	(657,6)	10,2	(623,4)	(677,6)	(623,4)
Прибыль до налогообложения	1 138,7	1 046,2	8,8	903,1	677,5	331,2
<b>Чистая прибыль</b>	<b>845,0</b>	<b>831,7</b>	<b>1,6</b>	<b>748,7</b>	<b>541,9</b>	<b>222,9</b>
<b>Прибыль от продолжающейся деятельности</b>	<b>914,8</b>	<b>831,2</b>	<b>10,1</b>	<b>715,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

	31.12.2019	31.12.2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %	01.01.2018 (IFRS 9)	31.12.2016 <sup>2</sup>	31.12.2015 <sup>2</sup>
<b>ПОКАЗАТЕЛИ НА ДАТУ, МЛРД РУБ.</b>						
Кредиты и авансы клиентам, нетто	20 364	19 585	4,0	16 663	17 361	18 728
Кредиты и авансы клиентам до резервов под кредитные убытки	21 749	21 082	3,2	18 096	18 665	19 924
<b>Итого активов</b>	<b>29 959</b>	<b>31 198</b>	<b>-4,0</b>	<b>27 045</b>	<b>25 369</b>	<b>27 335</b>
Средства физических лиц и корпоративных клиентов	21 574	20 897	3,2	18 123	18 685	19 798
<b>Итого обязательств</b>	<b>25 472</b>	<b>27 342</b>	<b>-6,8</b>	<b>23 678</b>	<b>22 547</b>	<b>24 960</b>
<b>Итого собственных средств</b>	<b>4 487</b>	<b>3 856</b>	<b>16,4</b>	<b>3 367</b>	<b>2 822</b>	<b>2 375</b>

Данные в таблице не включают результаты Denizbank A.S., если не указано иное.

<sup>1</sup> Соответствует раскрытию по IAS 39.

<sup>2</sup> Соответствует раскрытию по IAS 39, Denizbank включен.



	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %	2017 <sup>1</sup>	2016 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>
<b>ПОКАЗАТЕЛИ НА АКЦИЮ, РУБ. НА АКЦИЮ</b>						
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию	38,55	38,16	1,0	34,58	25,00	10,36
Базовая и разводненная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию	41,80	38,13	9,6	33,04	-	-
Чистые активы на обыкновенную акцию	208,7	179,3	16,4	156,6 <sup>3</sup>	131,2	110,5
<b>ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, %</b>						
<b>Показатели рентабельности</b>						
Рентабельность среднегодовых активов (ROA)	3,1	3,2	-0,1 п.п.	2,7	2,1	0,9
Рентабельность капитала (ROE)	20,5	23,1	-2,6 п.п.	24,2 <sup>2</sup>	20,8	10,2
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы)	5,2	5,7	-0,5 п.п.	6,0 <sup>2</sup>	5,7	4,4
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы) — по методике 2019 <sup>4</sup>	5,4	5,9	-0,5 п.п.			
Операционные расходы к операционному доходу до резервов (CIR)	35,8	35,2	0,6 п.п.	34,7	39,7	43,7
Отношение кредитов и авансов клиентам после вычета резервов под кредитные убытки к текущим счетам и срочным депозитам физических и корпоративных клиентов, а также сберегательных сертификатов	94,2	93,1	1,1 п.п.	90,1 <sup>2</sup>	90,6	91,9

Данные в таблице не включают результаты Denizbank A.S., если не указано иное.

	31.12.2019	31.12.2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %	1.01.2018 (IFRS 9)	31.12.2016 <sup>2</sup>	31.12.2015 <sup>2</sup>
<b>Коэффициенты достаточности капитала, %</b>						
Коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня (Базель III / Базель I)	13,4	11,8	1,6 п.п.	11,2	10,2	8,9
Коэффициент достаточности общего капитала (капитал 1-го и 2-го уровня) (Базель III / Базель I)	13,6	12,4	1,2 п.п.	12,8	12	12,6
Показатель финансового рычага	13,7	11,3	2,4 п.п.	11,3	0	0
Отношение собственных средств к активам	15,0	12,4	2,6 п.п.	12,4	11,1	8,7
<b>Показатели качества активов</b>						
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	4,3	3,8	0,5 п.п.	4,5	4,4	5,0
Доля кредитов Стадии 3 и РОСИ в кредитном портфеле по амортизированной стоимости	7,5	8,1	-0,6 п.п.	8,8 <sup>5</sup>	-	-
Отношение резервов под кредитные убытки по кредитам и авансам клиентам к кредитному портфелю до резервов	6,7	7,3	-0,6 п.п.	7,8	7,0	6,0

<sup>1</sup> Соответствует раскрытию по IAS 39.

<sup>2</sup> Соответствует раскрытию по IAS 39, Denizbank включен.

<sup>3</sup> Данные на 1 января 2018 года, соответствуют раскрытию по IFRS 9.

<sup>4</sup> Начиная с 2019 года расчет чистой процентной маржи уточнен с учетом корректировки по кредитам Стадии 3 на сумму резервов, созданных против данных кредитов.

<sup>5</sup> Denizbank включен.



# Анализ Отчета о прибылях и убытках

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Чистая прибыль Группы Сбербанка России по МСФО в 2019 году выросла до 845,0 млрд рублей, что на 1,6 % выше показателя 2018 года. На показатель чистой прибыли повлияло выделение Denizbank (убыток в размере 69,8 млрд рублей). Прибыль от продолжающейся деятельности показала рост на 10,1 % и составила 914,8 млрд рублей за 2019 год. Операционный доход по продолжающейся деятельности до резервов и изменения справедливой стоимости кредитного портфеля в 2019 году увеличился на 8,3 % — до 2012,8 млрд рублей — в основном за счет чистого комиссионного дохода, а также процентных доходов.

В 2019 году расходы от создания резервов под кредитные убытки по долговым финансовым активам снизились на 4,3 % до 92,6 млрд рублей против 96,8 млрд рублей в 2018 году. Расходы на содержание персонала и административные расходы в 2019 году выросли на 10,2 % до 724,6 млрд рублей, в основном в связи с ростом ИТ расходов.

млрд руб.	2018	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Прибыль за год	831,7	845,0	1,6
Прибыль от продолжающейся деятельности	831,2	914,8	10,1
Операционный доход до резервов и изменения справедливой стоимости кредитного портфеля	1 857,9	2 012,8	8,3
Расходы на содержание персонала и административные расходы	-657,6	-724,6	10,2
Расходы от создания резервов под кредитные убытки по долговым финансовым активам	-96,8	-92,6	-4,3

## ЧИСТЫЙ ПРОЦЕНТНЫЙ ДОХОД

млрд руб.	2018	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Чистые процентные доходы	1 396,5	1 415,5	1,4
Процентные доходы	2 188,3	2 396,0	9,5
Процентные расходы (включая расходы на страхование)	-791,8	-980,5	23,8

Чистые процентные доходы Группы увеличились за 2019 год на 1,4 % — до 1 415,5 млрд рублей. Процентные доходы Группы увеличились за 2019 год на 9,5 % — до 2 396,0 млрд рублей. В основном данный рост обусловлен ростом процентных доходов по кредитному портфелю, где рост составил 7,6 % за 2019 год. При этом рост процентных доходов по портфелю физических лиц составил 14,6 %, что в основном связано с ростом объемов розничного портфеля (на 16,8 % в 2019 году). Процентные доходы также выросли по остальным статьям баланса — межбанковским кредитам (рост составил 29,2 % за 2019 год) и ценным бумагам (рост составил 17,6 % за 2019 год). Практически по всем статьям баланса на рост процентных доходов повлиял фактор роста объемов остатков по данным статьям, а также оптимизация структуры работающих активов.

Процентные расходы выросли за 2019 год на 23,8 % по сравнению с 2018 годом и составили 980,5 млрд рублей. Данное увеличение связано с увеличением среднего объема средств розничных и корпоративных клиентов на 13,2 % за 2019 год, а также с ростом средней стоимости заемных средств в течение 2019 года на 10,8 п. п. (с 3,7 % до 4,1 %). Основным компонентом процентных расходов остаются процентные расходы по средствам физических лиц, которые являются ключевым источником финансирования Группы. Доля данных расходов составила 58,0 % в общей сумме процентных расходов по сравнению с 60,0 % на конец 2018 года. При этом процентные расходы по средствам физических лиц выросли в 2019 году на 19,6 %, главным образом за счет увеличения стоимости срочных депозитов.



Чистая процентная маржа за 2019 год составила 5,4 %, что на 0,5 п.п. ниже показателя чистой процентной маржи за 2018 год (5,9 %). Снижение чистой процентной маржи вызвано увеличением стоимости заемных средств в течение 2019 года (с 3,7 % до 4,1 % за 2019 год), а также снижением доходности работающих активов (с 9,3 % до 9,1 % за 2019 год).

Доходность активов, приносящих процентный доход, за 4 квартал 2019 года составила 8,8 %, не изменившись по сравнению с 4 кварталом 2018 года (8,8 %). Однако за 2019 год в целом доходность работающих активов понизилась с 9,3 % до 9,1%. Стоимость заемных средств росла в течение первых трех кварталов 2019 года, однако снизилась в четвертом квартале до 3,9 % в связи со снижением процентных ставок в экономике, оставшись практически на уровне четвертого квартала 2018 года (3,8 %).

### Факторы, повлиявшие на чистую процентную маржу в 2019 году<sup>1</sup>

Маржа за 2018 год	5,9%
Доходность кредитов физическим лицам	-0,2 п. п.
Структура работающих активов	0,1 п. п.
Стоимость средств юридических лиц	-0,3 п. п.
Стоимость средств физических лиц	-0,2 п. п.
Структура привлеченных средств	0,1 п. п.
Маржа за 2019 год	5,4%

### Доходность активов, приносящих процентный доход, и стоимость заемных средств, поквартально, %

	2018				2019			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Доходность активов, приносящих процентный доход	8,9	8,9	8,9	8,8	8,6	8,9	8,7	8,8
Чистая процентная маржа <sup>1</sup>	6,0	6,1	6,0	5,6	5,3	5,4	5,3	5,5
Стоимость заемных средств	3,7	3,6	3,6	3,8	4,1	4,3	4,1	3,9

### Стоимость заемных средств поквартально, %

	2018				2019			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Срочные депозиты физических лиц	4,9	4,6	4,6	4,7	5,2	5,4	5,3	5,1
Срочные депозиты корпоративных клиентов	2,7	3,0	3,4	3,6	4,4	4,4	4,5	4,3
Текущие / расчетные счета	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,1	1,0

### Доходность кредитов поквартально, %

	2018				2019			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Доходность кредитов корпоративным клиентам	8,2	8,3	7,9	8,2	8,0	8,6	8,1	7,8
Доходность кредитов физическим лицам	13,2	13,0	13,0	12,5	12,0	12,2	12,1	12,5
Доходность совокупных кредитов	9,7	9,7	9,5	9,6	9,3	9,8	9,5	9,5

<sup>1</sup> Расчет чистой процентной маржи по методике 2019: начиная с 2019 года расчет чистой процентной маржи уточнен с учетом корректировки по кредитам Стадии 3 на сумму резервов, созданных против данных кредитов



## КОМИССИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

В 2019 году комиссионные доходы Группы увеличились на 15,1% до 688,9 млрд рублей. Чистый комиссионный доход Группы увеличился на 13,6% — до 497,9 млрд рублей. Основным драйвером роста комиссионных доходов послужили комиссионные доходы от эквайринга. За год они увеличились на 22,8% — до 285,4 млрд рублей. В целом комиссионные доходы по банковским картам выросли на 19,6% за 2019 год и составили 354,6 млрд рублей. Доля данных доходов в комиссионных доходах Группы составила 51,5%. Существенную долю в комиссионных доходах составляют также комиссионные доходы по расчетно-кассовому обслуживанию юридических и физических лиц — 32,3%. Их рост в 2019 году составил 9,8%.

**497,9** млрд руб. +13,6%

ЧИСТЫЙ КОМИССИОННЫЙ  
ДОХОД ГРУППЫ

млрд руб.	2018	2019	ИЗМЕНЕНИЕ	
			млрд руб.	%
Операции с банковскими картами, включая:	296,5	354,6	58,1	19,6
• Эквайринг, комиссии платежных систем и прочие аналогичные комиссии	232,4	285,4	53,0	22,8
• Комиссии, связанные с обслуживанием банковских карт	60,2	63,6	3,4	5,6
• Прочее	3,9	5,6	1,7	43,6
Расчетно-кассовое обслуживание	202,3	222,2	19,9	9,8
Операции клиентов с иностранной валютой и драгоценными металлами	48,0	52,0	4,0	8,3
Комиссии по документарным операциям	26,8	22,0	-4,8	-17,9
Агентские комиссии полученные	9,9	9,7	-0,2	-2,0
Комиссии по брокерским операциям с ценными бумагами и товарами, по депозитарному обслуживанию, комиссии, связанные с инвестиционным бизнесом (включая комиссии за синдицирование)	7,1	9,6	2,5	35,2
Прочее	7,9	18,8	10,9	138,0
<b>Комиссионные доходы</b>	<b>598,5</b>	<b>688,9</b>	<b>90,4</b>	<b>15,1</b>
Комиссионные расходы по операциям с банковскими картами	(145,9)	(177,2)	-31,3	21,5
Прочие комиссионные расходы	(14,5)	(13,8)	0,7	-4,8
<b>Комиссионные расходы</b>	<b>(160,4)</b>	<b>(191,0)</b>	<b>(30,6)</b>	<b>19,1</b>
<b>Чистые комиссионные доходы</b>	<b>438,1</b>	<b>497,9</b>	<b>59,8</b>	<b>13,6</b>

В 2019 году расходы на создание резерва под кредитные убытки по портфелю кредитов по амортизированной стоимости выросли на 3,5% с 95,4 млрд рублей за 2018 год до 98,7 млрд рублей за 2019 год. Согласно МСФО 9 часть кредитного портфеля подлежит отражению в отчетности по справедливой стоимости через прибыль или убыток. В 2019 году по таким кредитам была отражена отрицательная переоценка вследствие изменения их кредитного качества на сумму 56,9 млрд рублей.

Значение стоимости кредитного риска по кредитному портфелю по амортизированной стоимости сократилось на 2 б.п. в течение 2019 года с 51 б.п. в 2018 году до 49 б.п. в 2019 году. С учетом отрицательной переоценки кредитов по справедливой стоимости значение совокупной стоимости кредитного риска сократилось на 4 б.п. в течение 2019 года с 78 б.п. в 2018 году до 74 б.п. в 2019 году.

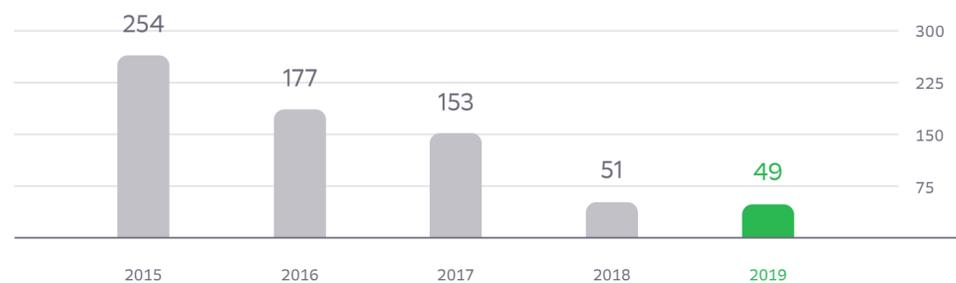
### Расходы от создания резерва под кредитные убытки по портфелю кредитов

	2018				2019			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Расходы от создания резерва под кредитные убытки по кредитам по амортизированной стоимости (в млрд рублей)	21,9	10,3	43,1	20,1	22,1	7,7	31,8	37,1
Стоимость кредитного риска по кредитам по амортизированной стоимости (поквартально) (в б.п.)	50	23	90	39	44	15	63	72
Переоценка кредитов по справедливой стоимости вследствие изменения кредитного качества (в млрд рублей)	1,1	23,8	17,2	15,2	28,2	-0,4	23,4	5,7
Совокупная стоимость кредитного риска (вкл. переоценку кредитов по справедливой стоимости) (в б.п.)	51	72	122	67	96	14	106	80

### ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ / РАСХОДЫ

Прочие чистые операционные доходы, которые включают в себя чистые доходы / расходы от операций с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой, а также чистые доходы / расходы от страховой деятельности, деятельности пенсионного фонда, составили в 2019 году 99,4 млрд рублей, показав рост в 3,3 раза по сравнению с 2018 годом (23,3 млрд рублей за 2018 год). На рост прочих операционных доходов в 2019 году повлияли чистые доходы / расходы по операциям с производными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, их сумма составила 30,3 млрд рублей против (6,9) млрд рублей за 2018 год (за вычетом отрицательной переоценки кредитов по справедливой стоимости), а также чистые доходы / расходы по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах, которые составили 59,0 млрд рублей против (19,0) млрд рублей за 2018 год.

### Стоимость кредитного риска по кредитам по амортизированной стоимости (в б.п.)



### Совокупная стоимость кредитного риска (в б.п.)





## ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

В 2019 году рост расходов Группы на содержание персонала и административных расходов (операционные расходы Группы) составил 10,2%. Рост операционных расходов в основном связан с увеличением ИТ расходов, связанных с запуском в промышленную эксплуатацию и дальнейшим развитием новой технологической платформы. На совокупную динамику операционных расходов также повлияло повышение ставки НДС с 1 января 2019 года. Расходы на содержание персонала — основной компонент операционных расходов — увеличились на 11,2% в 2019 году. Рост расходов на амортизацию основных средств составил 58,7%, нематериальных активов — 15,0%, расходов на информационные услуги — на 19,4%. Расходы по операционной аренде снизились на 65,3% в связи с изменением методологии расчета данных расходов в результате внедрения МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Отношение операционных расходов к операционным доходам до вычета резервов под кредитные убытки составило 35,8% по итогам 2019 года по сравнению с 35,2% по итогам 2018 года, увеличение составило 0,6 п.п.

## Расходы на содержание персонала и административные расходы

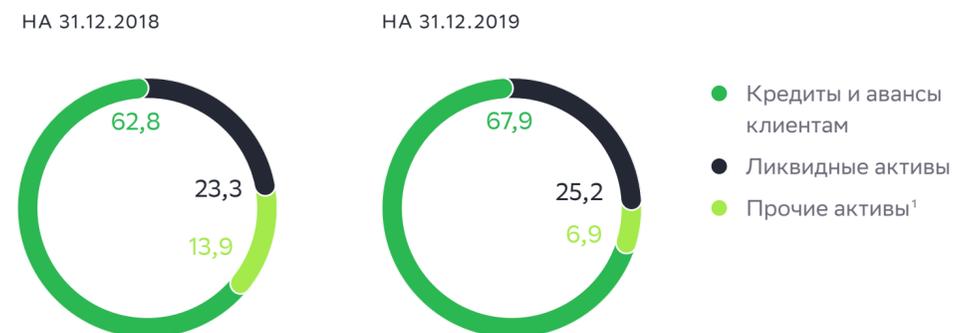
млрд руб.	2018	2019	ИЗМЕНЕНИЕ	
			млрд руб.	%
Расходы на содержание персонала	404,4	449,7	45,3	11,2
Амортизация основных средств	46,7	74,1	27,4	58,7
Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	38,2	36,3	(1,9)	-5,0
Административные расходы	37,9	41,4	3,5	9,2
Налоги, за исключением налога на прибыль	30,6	32,4	1,8	5,9
Расходы по операционной аренде	26,2	9,1	(17,1)	-65,3
Расходы на информационные услуги	24,2	28,9	4,7	19,4
Амортизация нематериальных активов	20,6	23,7	3,1	15,0
Расходы на консалтинг и аудит	11,2	8,6	(2,6)	-23,2
Реклама и маркетинг	8,4	9,4	1,0	11,9
Прочее	9,2	11,0	1,8	19,6
<b>Итого расходов на содержание персонала и административных расходов</b>	<b>657,6</b>	<b>724,6</b>	<b>67,0</b>	<b>10,2</b>

# Анализ структуры активов

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

В 2019 году активы Группы сократились на 4,0 % — до 30,0 трлн рублей — по сравнению с 31,2 трлн рублей активов по состоянию на 31 декабря 2018 года. Главным образом, сокращение связано с продажей в третьем квартале 2019 года Denizbank A.S., а также с влиянием переоценки валютных активов в течение года. Кредиты и авансы клиентам остаются крупнейшей категорией активов: на их долю на конец 2019 года приходилось 67,9 % совокупных активов. Доля ликвидных активов, в число которых входят денежные средства, средства в банках, портфель ценных бумаг, составила 25,2 %. В 2019 году портфель ценных бумаг вырос на 16,5 % до 4,4 трлн рублей. Портфель практически полностью состоит из облигаций и используется главным образом для управления ликвидностью.

### Разбивка на ликвидные активы и прочие, %



<sup>1</sup> Прочие активы за 2018 год включают в себя активы по прекращенной деятельности.

# 30,0 ТРЛН ₺ -4 %

## АКТИВЫ ГРУППЫ

## КРЕДИТЫ И АВАНСЫ КЛИЕНТАМ

Совокупный кредитный портфель Группы до вычета резерва под кредитные убытки вырос за год на 3,2 % — до 21,7 трлн рублей. Кредиты юридическим лицам (совокупно по амортизированной и справедливой стоимости) в номинальном выражении снизились на 3,2 % в 2019 году, в реальном выражении (без учета курсовых колебаний) выросли на 2,8 %. Их доля в общем кредитном портфеле в 2019 году по сравнению с 2018 годом несколько снизилась и составила 63,8 % (2018: 68,0 %). Доля розничных кредитов в кредитном портфеле достигла 36,2 % по сравнению с 32,0 % в 2018 году.

Портфель кредитов, выданных физическим лицам, вырос в 2019 году на 16,8 % до 7,9 трлн рублей. Наибольший рост за 2019 год продемонстрировали потребительские ссуды физическим лицам (их рост составил 25,8 % за 2019 год) за счет быстро растущей доли продаж потребительских кредитов в цифровых каналах, которая составила 56 % на конец отчетного периода против 44 % на конец прошлого года. Портфель ипотечных кредитов вырос за год на 11,4 %. Данная динамика объясняется, главным образом, снижением процентных ставок по данным кредитам, существенным сокращением сроков принятия кредитного решения (60 % решений об одобрении ипотеки принимается менее чем за 1 час) и развитием цифровых каналов (платформа ДомКлик).

### Кредиты по амортизированной и справедливой стоимости, %





### Кредиты по амортизированной и справедливой стоимости

	31.12.2018		31.12.2019	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%
Коммерческое кредитование юридических лиц	12 634,8	60,0	11 564,8	53,2
Проектное финансирование юридических лиц	1 696,3	8,0	2 300,6	10,6
Жилищное кредитование физических лиц	3 850,6	18,3	4 291,2	19,7
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	2 113,1	10,0	2 658,2	12,2
Кредитные карты и овердрафты	657,5	3,1	794,0	3,7
Автокредитование физических лиц	130,0	0,6	140,6	0,6
<b>Итого кредитов и авансов клиентам до вычета резерва под кредитные убытки</b>	<b>21 082,3</b>	<b>100,0</b>	<b>21 749,4</b>	<b>100,0</b>

### Кредиты по амортизированной стоимости

	31.12.2018		31.12.2019	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%
Коммерческое кредитование юридических лиц	12 420,0	61,0	11 378,0	54,7
Проектное финансирование юридических лиц	1 229,6	6,0	1 561,3	7,5
Жилищное кредитование физических лиц	3 850,6	18,9	4 291,2	20,6
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	2 108,7	10,3	2 631,6	12,7
Кредитные карты и овердрафты	657,5	3,2	794,0	3,8
Автокредитование физических лиц	130,0	0,6	140,6	0,7
<b>Итого кредитов и авансов клиентам по амортизированной стоимости до вычета резерва под кредитные убытки</b>	<b>20 396,4</b>	<b>100,0</b>	<b>20 796,7</b>	<b>100,0</b>

### Кредиты по справедливой стоимости

	31.12.2018		31.12.2019	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%
Коммерческое кредитование юридических лиц	214,8	31,4	186,8	19,6
Проектное финансирование юридических лиц	466,7	68,0	739,3	77,6
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	4,4	0,6	26,6	2,8
<b>Итого кредитов и авансов клиентам по справедливой стоимости</b>	<b>685,9</b>	<b>100,0</b>	<b>952,7</b>	<b>100,0</b>



## КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

Уровень покрытия резервами кредитного портфеля до вычета резерва под кредитные убытки по состоянию на конец 2019 года составил 6,7 %, снизившись на 0,6 п. п. по сравнению с 31 декабря 2018 года. Доля обесцененных кредитов (кредитов Стадии 3 и POCI (приобретенные или выданные обесцененные активы) в кредитном портфеле по амортизированной стоимости снизилась за 2019 год на 0,6 п.п. до 7,5 %. При этом доля совокупных резервов, созданных под кредитные убытки, к кредитам Стадии 3 и POCI составила 89,3 % на конец 2019 года (90,4 % на конец 2018 года).

За 2019 год доля NPL90+ (неработающих кредитов с просроченными платежами по процентам и/или основному долгу более чем на 90 дней) в совокупном кредитном портфеле Группы выросла с 3,8 % до 4,3 %. При этом покрытие резервами неработающих кредитов составило 1,8 раза на конец 2019 года (1,9 раза на конец 2018 года).

## ПОРТФЕЛЬ ЦЕННЫХ БУМАГ

Портфель ценных бумаг Группы на 97,2 % представлен долговыми инструментами, которые показывают качественный риск-профиль и, в основном, используется для управления ликвидностью. Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ) занимают крупнейшую долю в портфеле ценных бумаг Группы — 44,0 %, их доля за год практически не изменилась (43,9 % на конец 2018 года). Доля корпоративных облигаций в структуре портфеля за год также осталась практически неизменной — 31,8 % по сравнению с 31,9 % на конец 2018 года. Доля ценных бумаг, заложенных в рамках операций РЕПО, снизилась за 2019 год с 8,2 % до 4,3 %.

## Структура портфеля ценных бумаг

	31.12.2018		31.12.2019	
	МЛРД РУБ.	ДОЛЯ, %	МЛРД РУБ.	ДОЛЯ, %
Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ)	1 647,5	43,9	1 923,5	44,0
Корпоративные облигации	1 194,5	31,9	1 389,7	31,8
Иностранные государственные и муниципальные облигации	137,0	3,7	119,7	2,7
Еврооблигации Российской Федерации	265,0	7,1	282,8	6,5
Российские муниципальные и субфедеральные облигации	161,6	4,3	183,8	4,2
Ипотечные ценные бумаги	80,2	2,1	98,4	2,3
Облигации Банка России	189,2	5,0	249,2	5,7
Векселя	1,4	0,0	1,4	0,0
<b>Итого долговых ценных бумаг</b>	<b>3 676,4</b>	<b>98,0</b>	<b>4 248,5</b>	<b>97,2</b>
Корпоративные акции	57,3	1,6	95,3	2,2
Паи инвестиционных фондов	15,8	0,4	25,9	0,6
<b>Итого ценных бумаг</b>	<b>3 749,5</b>	<b>100,0</b>	<b>4 369,7</b>	<b>100,0</b>



# Анализ структуры обязательств и собственных средств

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

В структуре обязательств Группы преобладают средства физических лиц и корпоративных клиентов, общая сумма которых в конце 2019 года составила 21,6 трлн рублей, или 84,7% обязательств. В целом обязательства Группы составили 25,5 трлн рублей на конец 2019 года, снизившись на 6,8% за год.

**25,5** ТРЛН ₽ -6,8%

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ГРУППЫ  
НА КОНЕЦ 2019 ГОДА

## СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ

Объем средств физических лиц и корпоративных клиентов в 2019 году вырос на 3,2% — до 21,6 трлн рублей. Средства физических лиц выросли на 5,3% до 14,2 трлн рублей, при этом объем срочных депозитов, который составляет 72,8% всех средств физических лиц, вырос незначительно, на 2,1%. В 2019 году в общей структуре обязательств Группы доля средств физических лиц показала рост по сравнению с 2018 годом и составила 55,8% (2018 год: 49,4%). Таким образом, средства физических лиц продолжают оставаться основным источником финансирования Группы. Объем средств корпоративных клиентов практически не изменился и остался на уровне 7,4 трлн рублей. Остатки на текущих/расчетных счетах совокупно физических лиц и корпоративных клиентов выросли за 2019 год на 13,2% до 6,6 трлн рублей.

## Структура средств клиентов

	31.12.2018		31.12.2019	
	МЛРД РУБ.	ДОЛЯ, %	МЛРД РУБ.	ДОЛЯ, %
<b>СРЕДСТВА ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ</b>				
Текущие счета/счета до востребования	3 368,1	16,1	3 869,5	18,0
Срочные вклады и сделки прямого репо	10 127,0	48,5	10 340,1	47,9
<b>Итого средств физических лиц</b>	<b>13 495,1</b>	<b>64,6</b>	<b>14 209,6</b>	<b>65,9</b>
<b>СРЕДСТВА КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ</b>				
Текущие/расчетные счета	2 423,9	11,6	2 684,6	12,4
Срочные депозиты и сделки прямого репо	4 978,3	23,8	4 680,2	21,7
<b>Итого средств корпоративных клиентов</b>	<b>7 402,2</b>	<b>35,4</b>	<b>7 364,8</b>	<b>34,1</b>
<b>Итого</b>	<b>20 897,3</b>	<b>100,0</b>	<b>21 574,4</b>	<b>100,0</b>

Объем выпущенных долговых обязательств в 2019 году снизился на 13,5%. На данное снижение в наибольшей степени повлияло сокращение остатка нот участия в кредитах, выпущенных в рамках MTN программы Сбербанка на 58,6%, сберегательных сертификатов на 78,5%, которое, однако, было компенсировано существенным ростом по облигациям, выпущенным на внутреннем рынке (на 89,2%), вследствие больших объемов привлечения Сбербанком в 2019 году финансирования на российском рынке по программе биржевых облигаций, номинированных в рублях, а также через выпуск структурных облигаций с защитой суммы основного долга.

### Выпущенные долговые ценные бумаги

	млрд руб.		ИЗМЕНЕНИЕ	
	31.12.2018	31.12.2019	млрд руб.	%
Облигации, выпущенные на внутреннем рынке	249,6	472,2	222,6	89,2
Ноты участия в кредитах, выпущенные в рамках MTN программы Сбербанка	343,6	142,2	(201,4)	-58,6
Векселя	97,6	82,9	(14,7)	-15,1
Сберегательные сертификаты	150,4	32,4	(118,0)	-78,5
Облигации, выпущенные в рамках программы секьюритизации ипотечных кредитов Сбербанка	2,4	0	(2,4)	-100,0
<b>Итого выпущенных долговых ценных бумаг</b>	<b>843,6</b>	<b>729,7</b>	<b>(113,9)</b>	<b>-13,5</b>

Собственные средства Группы увеличились за 2019 год на 16,4% — до 4,5 трлн рублей. Прирост обусловлен, главным образом, прибылью Группы по результатам деятельности. Также на рост собственных средств повлиял прирост по фонду переоценки долговых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, за счет положительной переоценки данных ценных бумаг в 2019 году. На конец 2019 года данный фонд составил 88,2 млрд рублей по сравнению с (35,1) млрд рублей за 2018 год.

### Собственные средства

	млрд руб.		ИЗМЕНЕНИЕ ЗА ГОД	
	31.12.2018	31.12.2019	млрд руб.	%
Уставный капитал и эмиссионный доход	320,3	320,3	-	0,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(18,1)	(21,5)	(3,4)	18,8
Фонд переоценки офисной недвижимости	56,2	44,6	(11,6)	-20,6
Фонд переоценки долговых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	(35,1)	88,2	123,3	351,3
Фонд накопленных курсовых разниц	(29,6)	1,8	31,4	106,1
Изменения в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	(2,4)	(2,1)	0,3	-12,5
Фонд обязательств по выкупу неконтрольной доли участия	-	(2,2)	(2,2)	n.a.
Нераспределенная прибыль	3 560,7	4 049,2	488,5	13,7
<b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка</b>	<b>3 852,0</b>	<b>4 478,3</b>	<b>626,3</b>	<b>16,3</b>
Неконтрольная доля участия	3,8	8,4	4,6	121,1
<b>Итого собственных средств</b>	<b>3 855,8</b>	<b>4 486,7</b>	<b>630,9</b>	<b>16,4</b>



## ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА

По итогам 2019 года коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня, рассчитанный в соответствии с требованиями Базеля III, составил 13,4%. Коэффициент достаточности общего капитала, рассчитанный в соответствии с требованиями Базеля III, на конец 2019 года составил 13,6%, что заметно превышает минимальный уровень, установленный Базельским комитетом (8%). В 2019 году коэффициенты достаточности продемонстрировали рост по сравнению с 2018 годом (коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня — на 1,6 п.п., коэффициент достаточности общего капитала — на 1,2 п.п.), который объясняется опережающим ростом собственных средств Группы по сравнению с ростом активов, взвешиваемых по риску. Показатель финансового рычага Группы увеличился до 13,7% за 2019 год, на 2,4 п.п. по сравнению с 2018 годом.

## Коэффициент достаточности капитала

	31.12.2018	31.12.2019
<b>КАПИТАЛ 1-ГО УРОВНЯ, МЛРД РУБ.</b>		
Уставный капитал	87,7	87,7
Эмиссионный доход	232,6	232,6
Нераспределенная прибыль	3 560,7	4 049,2
Неконтрольная доля участия	7,1	11,9
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(18,1)	(21,5)
Фонд переоценки офисной недвижимости	56,2	44,6
Фонд переоценки долговых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	(35,1)	88,2
Фонд накопленных курсовых разниц	(29,6)	1,8
Переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	(2,4)	(2,1)
За вычетом деловой репутации	(10,8)	(13,6)
За вычетом нематериальных активов	(64,6)	(78,4)
Прочие вычеты из капитала	(17,2)	(22,8)
<b>Капитал 1-го уровня</b>	<b>3 766,5</b>	<b>4 377,6</b>

	31.12.2018	31.12.2019
<b>КАПИТАЛ 2-ГО УРОВНЯ, МЛРД РУБ.</b>		
Применимый субординированный долг	142,1	55,1
Превышение применимых резервов над ожидаемыми кредитными убытками согласно ПВР подходу	42,0	3,0
<b>Капитал 2-го уровня</b>	<b>184,1</b>	<b>58,1</b>
<b>Общий капитал</b>	<b>3 950,6</b>	<b>4 435,7</b>
<b>АКТИВЫ, ВЗВЕШЕННЫЕ С УЧЕТОМ РИСКА</b>		
Кредитный риск	27 477,4	28 062,7
Операционный риск	3 339,9	3 486,8
Рыночный риск	975,8	1 084,6
<b>Итого активов, взвешенных с учетом риска</b>	<b>31 793,1</b>	<b>32 634,1</b>
Коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня (Базовый капитал 1-го уровня к активам, взвешенным с учетом риска), %	11,8	13,4
Коэффициент достаточности капитала 1-го уровня (Капитал 1-го уровня к активам, взвешенным с учетом риска), %	11,8	13,4
Коэффициент достаточности общего капитала (Общий капитал к активам, взвешенным с учетом риска)	12,4	13,6

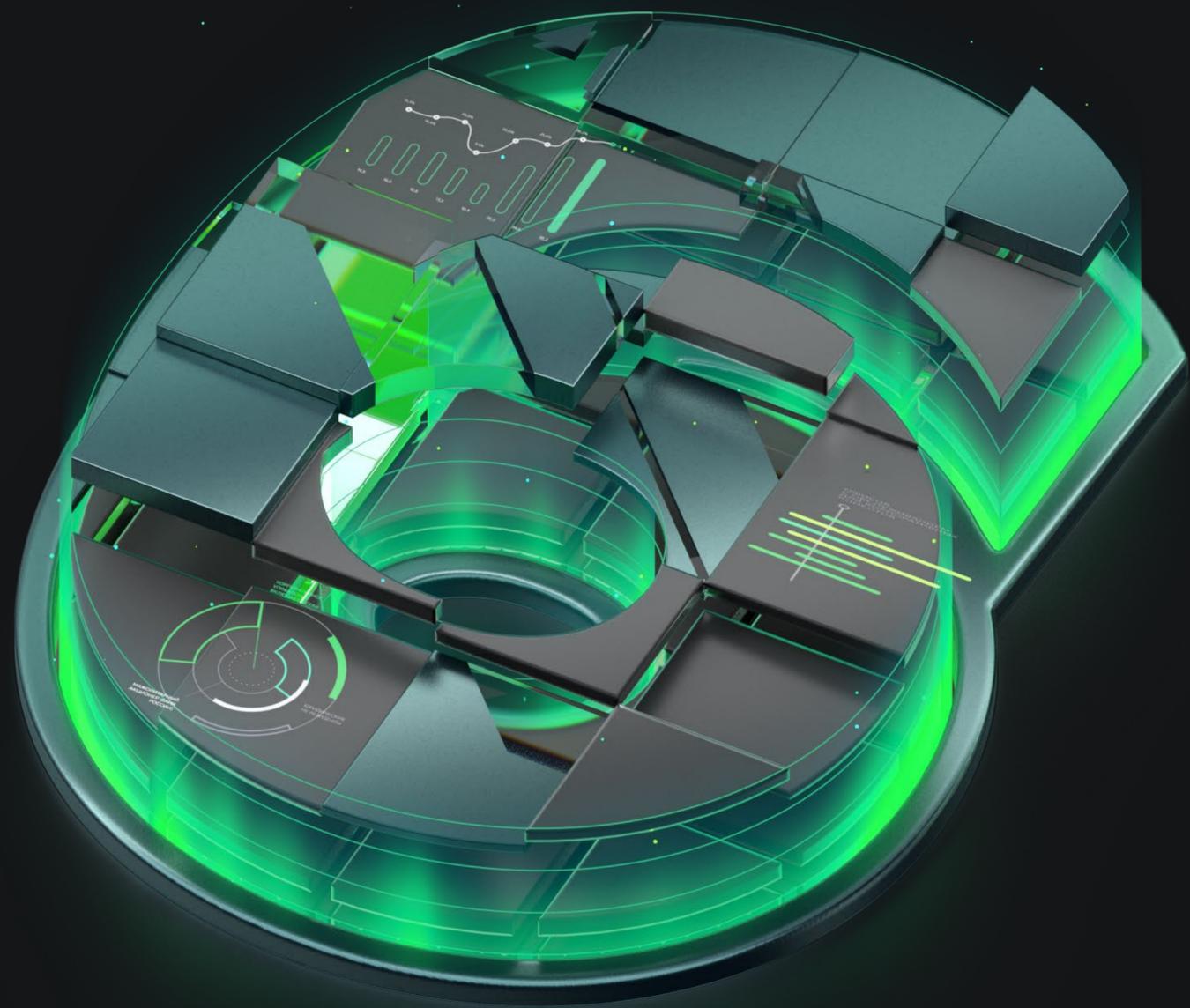
## Показатель финансового рычага

	31.12.2018	31.12.2019
КАПИТАЛ 1-ГО УРОВНЯ, МЛРД РУБ.	3 766,5	4 377,6
Совокупный размер риска для показателя финансового рычага	33 471,1	31 885,0
<b>Показатель финансового рычага по Базелю III, %</b>	<b>11,3</b>	<b>13,7</b>



# 06

# ОТЧЕТ ПО РИСКАМ



143 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

143 РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

147 РИСКИ ГРУППЫ В 2019 ГОДУ

148 ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ РИСКАМИ ГРУППЫ

# Стратегия управления рисками

Базовые принципы управления рисками определены в Стратегии управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк, четвертая редакция которой была утверждена Наблюдательным советом в апреле 2019 года.

Со Стратегией можно ознакомиться по ссылке:  
[https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/group\\_risk-and-capital-strategy\\_rus.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/group_risk-and-capital-strategy_rus.pdf)

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- |   |  |
|---|--|
| 01 ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ О РИСКЕ                              | 07 ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ ПОДХОДЫ |
| 02 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ С УЧЕТОМ ПРИНИМАЕМОГО РИСКА | 08 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КАЧЕСТВО ДАННЫХ   |
| 03 ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА                    | 09 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ                     |
| 04 ПРИНЦИП ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ                           | 10 РИСК-КУЛЬТУРА                                 |
| 05 ОГРАНИЧЕНИЕ РИСКОВ                                   | 11 СИСТЕМА МОТИВАЦИИ С УЧЕТОМ РИСКОВ             |
| 06 РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ                                   | 12 РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ                          |

# Развитие системы управления рисками

Группа постоянно совершенствует систему управления рисками.

## 2019

### Ключевые достижения

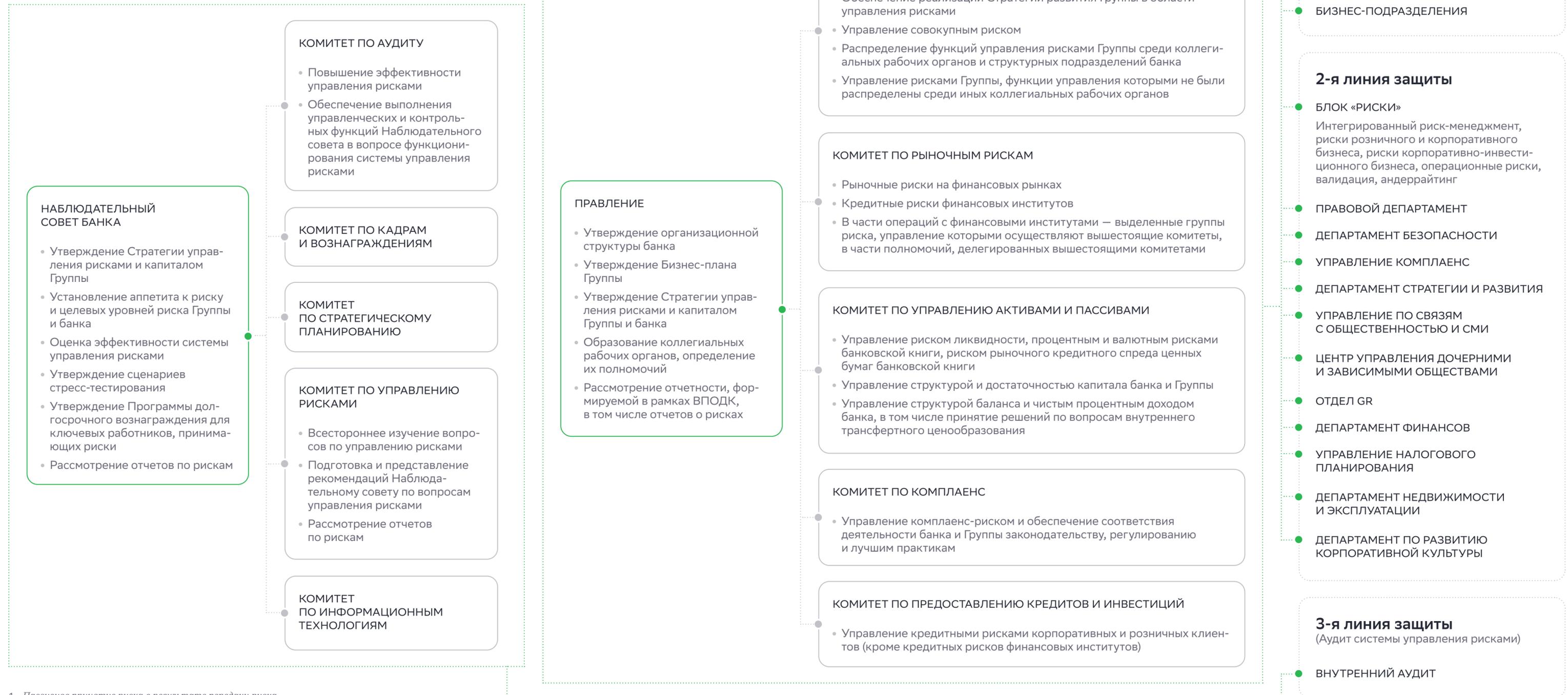
- Ценообразование по кредитным продуктам для корпоративных клиентов реализовано с учетом показателя RoRWA
- Установлен аппетит к риску для операционного риска и риска технологий
- Разработана методология количественной оценки модельного риска более, чем для 50 % моделей банка
- Создана Кредитная Машина Сбербанка, увеличена доля автоматизированных положительных кредитных решений по розничным клиентам до 90 %, 80 % кредитных заявок розничных клиентов рассмотрены по технологии «Ноль полей»

## 2020

### В планах

- Развитие системы управления рисками в компаниях Экосистемы
- Совершенствование системы управления модельным риском
- Увеличение доли автоматизированных положительных кредитных решений по розничным клиентам до 95 %, «Ноль полей» — 100 %
- Внедрена концепция «Риск-доходность на уровне розничного клиента с учетом аллокации капитала»

## ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ



<sup>1</sup> Пассивное принятие риска в результате передачи риска.

## КОНТРОЛЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

Для организации эффективного управления рисками банк применяет модель «Три линии защиты»

## Модель «Три линии защиты»





## РИСК-КУЛЬТУРА

---

В Группе непрерывно развивается проект по развитию риск-культуры, целью которого является формирование у сотрудников правильного отношения к рискам при выполнении ими текущей работы, включающего (но не ограничиваясь) открытое обсуждение и реагирования на существующие и потенциальные риски, а также проявление нетерпимости к игнорированию, замалчиванию рисков и отсутствие безразличия к рискованному поведению коллег. Риск-культура дополняет существующие формальные механизмы и является неотъемлемой частью системы интегрированного управления рисками.

Формирование риск-культуры происходит через три основных канала:

- личный пример руководителя;
- общепанковские коммуникации;
- обучение.

Определены приоритетные зоны развития на основании замера уровня риск-культуры, проведенного в 2018 году, которые доведены до руководства банка, а также до среднего и линейного менеджмента.

В 2019 году на ежемесячной основе проводился конкурс среди сотрудников банка «Риск-культурные истории», целью которого являлось повышение вовлеченности сотрудников в процесс развития риск-культуры.

В общепанковских каналах коммуникаций проводятся регулярные информационные кампании, пропагандирующие целевые установки риск-осмотрительного поведения.

С целью повышения уровня понимания рисков и их влияния на деятельность банка, для всех уровней менеджмента и рядовых сотрудников действуют обучающие программы по риск-менеджменту.

## АППЕТИТ К РИСКУ

---

Аппетит к риску представляет собой совокупный максимальный уровень риска, который Группа / Сбербанк / участник Группы готовы принять в процессе создания акционерной стоимости и достижения установленных стратегических целей, в том числе целевых показателей доходности. Аппетит к риску устанавливается для Группы, Сбербанка и участников Группы с учетом требований Банка России и регуляторов стран присутствия Группы.

Аппетит к риску устанавливается на горизонт стратегического планирования и не реже одного раза в год Наблюдательный совет ПАО Сбербанк рассматривает вопрос о необходимости изменения Аппетита к риску Группы и Сбербанка. Отдельные лимиты Аппетита к риску могут быть актуализированы в течение финансового года при изменении экономической ситуации или требований Банка России к кредитным организациям (изменение значений существующих нормативов или введение новых).

Аппетит к риску Сбербанка представляет собой трехуровневую систему показателей:

- первый уровень содержит ключевые риск-показатели: целевой рейтинг, достаточность капитала, качество кредитного портфеля и ликвидность;
- второй уровень содержит лимиты экономического капитала по направлениям бизнеса и видам риска;
- третий уровень включает все прочие показатели.

Обновленный Аппетит к риску охватывает все виды рисков, подразделения и направления деятельности.

## РИСК ПОВЕДЕНИЯ

---

В целях развития системы управления риском поведения в 2019 году утверждена политика по управлению данным видом риска. Обучающие программы по риск-менеджменту дополнены темой риска поведения.

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

---

Информация по управлению рисками и достаточностью капитала своевременно раскрывается Сбербанком в соответствии с требованиями Банка России на корпоративном сайте Сбербанка [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com)

# Риски Группы в 2019 году

Экспертами ПАО Сбербанк с учетом результатов опроса участников Группы и Подразделений, ответственных за риски, был сформирован следующий список рисков, которыми управляет Группа.

## КРЕДИТНЫЕ РИСКИ

- Кредитный риск
- Страновой риск

## РЫНОЧНЫЙ РИСК

- **Торговая книга**
- Рыночный риск
- **Банковская книга**
- Валютный риск
- Процентный риск
- Риск рыночного кредитного спреда

## РИСК ЛИКВИДНОСТИ

- Риск ликвидности

## ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

- Операционный риск
- Правовой риск
- Комплаенс-риск
- Регуляторный риск
- Риск технологий
- Риск кибербезопасности
- Риск поведения

## БИЗНЕС-РИСКИ

- Бизнес-риск
- Стратегический риск
- Риск участия
- Риск инвестиций в компании Экосистемы
- Риск изменения законодательства

## ПРОЧИЕ РИСКИ

- Модельный риск
- Страховой риск
- Репутационный риск
- Социальный и экологический риск
- Налоговый риск
- Риск недвижимости



# Подход к управлению ключевыми рисками Группы

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА	ОПИСАНИЕ РИСКА	ПОЛИТИКИ И КОМИТЕТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ	УПРАВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РИСКА
<b>Кредитный риск</b>	Риск возникновения убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения контрагентом финансовых обязательств в соответствии с условиями договора.	<p><b>Политика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика управления кредитными рисками;</li> <li>• Политика по работе с обеспечением по кредитным продуктам</li> </ul> <p><b>Комитет по управлению риском:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по предоставлению кредитов и инвестиций</li> <li>• Комитет по рыночным рискам</li> </ul>	<p>Основные методы управления кредитными рисками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предупреждение кредитного риска путем идентификации, анализа и оценки потенциальных рисков;</li> <li>• планирование уровня кредитного риска через оценку уровня ожидаемых потерь;</li> <li>• ограничение кредитного риска путем установления лимитов и/или ограничений риска;</li> <li>• формирование резервов для покрытия возможных потерь по предоставленным кредитам;</li> <li>• управление обеспечением сделок;</li> <li>• мониторинг и контроль уровня кредитного риска.</li> </ul> <p>Оценка уровня риска осуществляется с использованием статистических моделей количественной оценки кредитного риска — PD, LGD, EAD.</p> <p>Оценка кредитных рисков контрагентов Группы по сделкам, несущим кредитный риск, проводится в зависимости от типов контрагентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративных клиентов — на основании системы кредитных рейтингов в зависимости от риск-сегмента контрагента, а также путем построения моделей прогнозных денежных потоков;</li> <li>• физических лиц — на основании оценки платежеспособности контрагентов, экспресс-оценки, поведенческой информации и информации из внешних источников, имеющейся у Сбербанка.</li> </ul> <p>Для ограничения кредитного риска используется многоуровневая система лимитов, в том числе лимиты аппетита к риску Группы.</p>
<b>Рыночный риск торговой книги</b>	Риск возникновения убытков или снижения прибыли вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов, товаров, иностранных валют и драгоценных металлов.	<p><b>Политика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика управления рыночным и кредитным рисками операций на финансовых рынках</li> </ul> <p><b>Комитет по управлению риском:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по рыночным рискам</li> </ul>	<p>Основой системы управления рыночным риском является идентификация риска, его оценка и последующее управление.</p> <p>Основной инструмент управления — установление лимитов рыночных рисков на портфельном уровне. Лимиты рыночного риска устанавливаются на четырех уровнях иерархии портфелей, начиная с агрегированного уровня и заканчивая лимитами уровня отдельных суб-портфелей или стратегий. Лимиты верхнего уровня представляют собой метрики аппетита к риску Группы.</p> <p>Основная метрика оценки рыночного риска — стоимость под риском (VaR). Оценку VaR банк осуществляет методом исторического моделирования с уровнем доверительной вероятности 99 % на горизонте 10 дней.</p>



# Подход к управлению ключевыми рисками Группы

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА	ОПИСАНИЕ РИСКА	ПОЛИТИКИ И КОМИТЕТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ	УПРАВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РИСКА
<b>Процентный и валютный риски банковской книги</b>	<p>Процентный риск банковской книги — риск возникновения убытков, снижения прибыли, капитала или достаточности капитала в результате неблагоприятного изменения процентных ставок по финансовым инструментам Банковской книги и/или рыночных процентных ставок, влияющих на стоимость финансовых инструментов Банковской книги.</p> <p>Валютный риск банковской книги — риск возникновения финансовых потерь, снижения капитала или достаточности капитала в результате изменения валютных курсов и цен на драгоценные металлы по позициям банковской книги.</p>	<p><b>Политика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика по управлению процентным и валютным рисками банковской книги</li> </ul> <p><b>Комитет по управлению риском:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по управлению активами и пассивами</li> </ul>	<p>Управление процентным и валютным рисками банковской книги (далее — ПВРБК) осуществляется централизованно с учетом принципов консолидации позиций и 3-х линий защиты.</p> <p>Основные процедуры управления ПВРБК включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявление и оценку ПВРБК;</li> <li>• ограничение ПВРБК путем формирования системы лимитов;</li> <li>• управление процентной и валютной позициями банковской книги;</li> <li>• стресс-тестирование ПВРБК;</li> <li>• контроль уровня ПВРБК и соблюдения установленных лимитов;</li> <li>• отчетность по ПВРБК;</li> <li>• валидацию моделей, используемых для количественной оценки ПВРБК;</li> <li>• оценку качества и эффективности (внутренний аудит) системы управления ПВРБК.</li> </ul> <p>Для оценки ПВРБК в Группе преимущественно используются следующие метрики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменение ЧПД (ΔЧПД);</li> <li>• регуляторная ОВП;</li> <li>• экономический капитал.</li> </ul> <p>Для ограничения ПВРБК используется многоуровневая система лимитов, в том числе лимиты аппетита к риску Группы.</p>
<b>Риск рыночного кредитного спреда банковской книги</b>	<p>Риск убытков или снижения капитала вследствие падения рыночных цен бумаг банковской книги, приобретенных в рамках бизнес-моделей «получение контрактных денежных потоков» и «получение контрактных денежных потоков и продажа» и оцениваемых по справедливой стоимости, в результате неблагоприятного изменения рыночных кредитных спредов.</p>	<p><b>Политика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика управления риском рыночного кредитного спреда банковской книги</li> </ul> <p><b>Комитет по управлению риском:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по управлению активами и пассивами</li> <li>• Управляющий комитет по операционным рискам</li> </ul>	<p>Основные методы управления риском рыночного кредитного спреда банковской книги (далее — РКСБК):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявление и оценка РКСБК, в том числе оценка экономического капитала;</li> <li>• ограничение РКСБК (формирование системы лимитов);</li> <li>• стресс-тестирование РКСБК;</li> <li>• контроль уровня РКСБК и соблюдения установленных лимитов;</li> <li>• управление уровнем РКСБК, в том числе разработка и реализацию мер, необходимых для соблюдения установленных лимитов РКСБК;</li> <li>• валидация моделей, используемых для количественной оценки РКСБК.</li> </ul> <p>Для оценки РКСБК используется метрика Value-at-Risk (VaR), которая представляет собой оценку максимальной потери справедливой стоимости бумаг банковской книги, в результате изменения рыночных кредитных спредов в течение заданного промежутка времени с заданной вероятностью (уровнем доверия).</p> <p>Для ограничения риска кредитного спреда используется многоуровневая система лимитов, в том числе лимиты аппетита к риску Группы.</p>



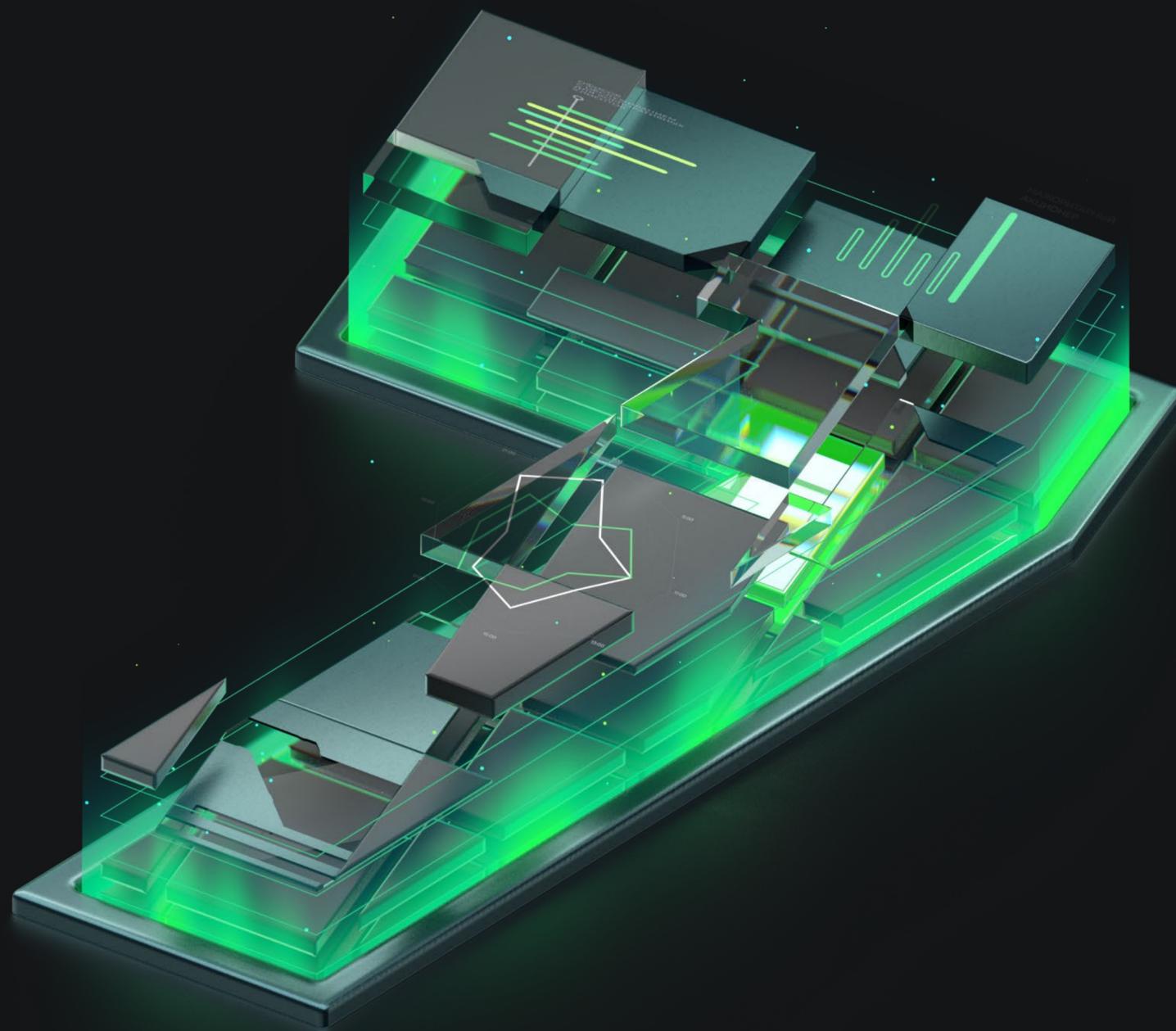
# Подход к управлению ключевыми рисками Группы

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА	ОПИСАНИЕ РИСКА	ПОЛИТИКИ И КОМИТЕТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ	УПРАВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РИСКА
<b>Операционный риск</b>	<p>Риск возникновения у Группы потерь в результате недостатков во внутренних процессах, функционировании информационных систем, несанкционированных / противоправных действий или ошибок сотрудников или вследствие внешних событий.</p> <p>В соответствии с Базель II включает следующие категории событий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• внешнее мошенничество;</li> <li>• внутреннее мошенничество;</li> <li>• кадровая политика и безопасность труда;</li> <li>• клиенты, продукты и деловая практика;</li> <li>• ущерб материальным активам;</li> <li>• перебои в деятельности и системные сбои;</li> <li>• исполнение, оказание услуг и управление процессами.</li> </ul>	<p><b>Политика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика управления операционным риском</li> </ul> <p><b>Комитет по управлению риском:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по рискам Группы</li> <li>• Управляющий комитет по операционным рискам</li> </ul>	<p>Основные методы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• всесторонняя регламентация бизнес-процессов и процедур;</li> <li>• разделение полномочий;</li> <li>• внутренний контроль соблюдения установленного порядка совершения операций и сделок, лимитной дисциплины;</li> <li>• комплекс мер, направленных на обеспечение информационной безопасности, непрерывности деятельности;</li> <li>• совершенствование процедур аудита и контроля качества функционирования автоматизированных систем и комплекса аппаратных средств;</li> <li>• страхование имущества и активов.</li> </ul> <p>Основные методы идентификации риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ежедневный анализ данных о реализованных событиях операционного риска и понесенном ущербе;</li> <li>• анализ сведений, предоставляемых подразделениями в ходе самооценки по операционным рискам, а также по результатам сценарного анализа на ежеквартальной и ежегодной основе;</li> <li>• анализ бизнес-процессов.</li> </ul> <p>Для ограничения операционного риска установлены лимиты потерь в аппетите к риску Группы.</p>
<b>Риск ликвидности</b>	<p>Риск ликвидности — риск, выражающийся в неспособности финансировать свою деятельность, то есть обеспечивать рост активов и/или выполнять обязательства по мере их наступления, либо несоблюдении требований регуляторов в отношении риска ликвидности.</p>	<p><b>Политика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика управления риском ликвидности</li> </ul> <p><b>Комитет по управлению риском:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по управлению активами и пассивами</li> </ul>	<p>Основные методы управления риском ликвидности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бизнес-планирование и разработка Плана фондирования;</li> <li>• система лимитов и триггер-лимитов на риск-метрики, ограничивающие риск ликвидности;</li> <li>• ценообразование продуктов;</li> <li>• трансфертное ценообразование;</li> <li>• согласование условий новых продуктов;</li> <li>• согласование крупных сделок;</li> <li>• поддержание буфера ликвидности;</li> <li>• разработка плана мероприятий по восстановлению финансовой устойчивости в условиях кризиса ликвидности.</li> </ul> <p>Основные методы оценки риска ликвидности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расчет риск-метрик с целью контроля и измерения риска ликвидности;</li> <li>• прогнозирование баланса «сверху-вниз»;</li> <li>• прогнозирование баланса «снизу-вверх»;</li> <li>• сценарный анализ;</li> <li>• стресс-тестирование.</li> </ul> <p>Для ограничения риска ликвидности используется многоуровневая система лимитов, в том числе лимиты аппетита к риску Группы.</p>



# Подход к управлению ключевыми рисками Группы

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА	ОПИСАНИЕ РИСКА	ПОЛИТИКИ И КОМИТЕТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ	УПРАВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РИСКА
<b>Комплаенс-риск</b>	Риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, получения существенного финансового убытка или потери репутации банком или другим участником Группы в результате несоблюдения ими законов, инструкций, правил, стандартов саморегулируемых организаций или кодексов поведения и этических норм ведения бизнеса, внутренних документов в части противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма, предотвращения недобросовестных практик на финансовых рынках, контроля конфликтов интересов и противодействия коррупции, соблюдения экономических санкций, контроля счетов иностранных налогоплательщиков.	<p><b>Политика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика управления комплаенс-риском</li> </ul> <p><b>Комитет по управлению риском:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет ПАО Сбербанк по комплаенс</li> </ul>	<p>Управление комплаенс-риском включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предупреждение должностных злоупотреблений и коррупционных правонарушений сотрудников банка и участников Группы;</li> <li>• предотвращение и урегулирование конфликтов интересов, возникающих в процессе осуществления банком и участниками Группы своей деятельности;</li> <li>• противодействие легализации преступных доходов и финансированию терроризма;</li> <li>• обеспечение рыночного поведения и справедливой конкуренции при совершении операций на финансовых рынках, предотвращение недобросовестных практик на финансовых рынках (использование инсайдерской информации, манипулирование ценами и другие);</li> <li>• соблюдение экономических санкций и ограничений, установленных Российской Федерацией, а также международными организациями и отдельными государствами;</li> <li>• обеспечение прав клиентов, включая инвестиционную деятельность;</li> <li>• соблюдение лицензионны и иных регуляторных требований в области финансовых рынков.</li> </ul> <p>Комплаенс-риск учитывается в аппетите к риску Группы.</p>



07

# ЗАРУБЕЖНЫЕ ДОЧЕРНИЕ БАНКИ

- 153 ДБ АО «СБЕРБАНК»
- 154 ОАО «БПС-СБЕРБАНК»
- 155 АО «СБЕРБАНК»
- 156 SBERBANK EUROPE AG



# ДБ АО «Сбербанк»

РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

101

ТОЧКА ПРОДАЖ

17

РЕГИОНАЛЬНЫХ  
ФИЛИАЛОВ

БАЗА АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

52 тыс.

ЮРИДИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

1 351 тыс.

ФИЗИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

## Ключевые показатели ДБ АО «Сбербанк»

(управленческая отчетность)

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2018	2019
Активы, млрд руб.	342	358
Капитал, млрд руб.	31	38
Чистая прибыль, млрд руб.	7,9	11,5
ROE, %	27,3	33,0
ROA, %	2,5	3,4
CIR <sup>1</sup> , %	32,7	30,2
Численность персонала, тыс.	3,5	4,0

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В 2019 ГОДУ

Несмотря на снижение цен на нефть и быстрое замедление роста добычи, экономика Казахстана выросла в 2019 году на 4,5%. Поддержку экономике оказывал фискальный стимул, старт которому в начале года дал Нурсултан Назарбаев. Список мер включает в себя: повышение зарплат госслужащих, списание потребительских кредитов, рост социальных выплат, увеличение расходов на инфраструктуру. В результате большинство показателей внутреннего спроса находилось на подъеме: реальные зарплаты выросли на 9,9%, торговля — на 7,3%, строительство — на 17,7%, розничное кредитование — на 25,6%.

Обратной стороной этого процесса стал выход экономики в состояние положительного разрыва выпуска и ускорение инфляции. Рост цен оттолкнулся от минимумов последних 4-х лет и завершил год на отметке 5,4%. Реакция со стороны Национального Банка — возврат к ужесточению денежно-кредитной политики. Регулятор повысил базовую ставку в сентябре на 0,25 процентных пункта до 9,25%.

Международные резервы страны на 31.12.19 составили USD 90,9 млрд и увеличились на 2,2% с начала года.

В 2019 году обменный курс тенге изменялся в диапазоне 373,6–390,1 за доллар США. На конец декабря 2019 года биржевой курс составил 382,6 тенге за доллар США.

По итогам 2019 года в банковском секторе продолжается сокращение игроков: происходит присоединение АО «Asia-Credit Bank» и АО «Capital Bank Kazakhstan» к АО «Tengri Bank», а также присоединение АО «First Heartland Bank» к АО «First Heartland Jysan Bank». По итогам 2019 года сектор представлен 27 банками второго уровня.

За 2019 год активы банковского сектора Казахстана выросли на 6,2%, кредитный портфель — на 7,1% и средства клиентов — на 5,5%. Совокупная прибыль банков выросла за год на 27,2%.

В январе 2020 года регулятор признал банк системно значимым, что привело к увеличению требований к достаточности капитала на 2 процентных пункта с 1 марта 2020 года.

## РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ

- 2-е место по размеру активов с долей рынка 8,2% (7,5% на 31.12.18, рост активов за 2019 г. на 17%);
- 2-е место по объему ссудного портфеля с долей рынка 9,8% (9,2% на 31.12.18, рост объема кредитов за 2019 г. на 14%);
- Кредитный рейтинг Fitch: «BBB-», прогноз «Стабильный».

## ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ 2020

- Приоритетное развитие сегментов «Розница» и «Малый и микробизнес»;
- Развитие продаж и обслуживания в цифровых каналах;
- Реализация новой IT-стратегии;
- Увеличение покрытия сети продаж.

## ДОСТИЖЕНИЯ В 2019 ГОДУ

- ДБ АО «Сбербанк» отмечен престижной наградой от Citibank N.A. за высокое качество оформления платежей и переводов денег;
- ДБ АО «Сбербанк» признан лучшим банком-партнером по государственным ипотечным программам «7-20-25» (доля на рынке — 30%) и «Баспана Хит» (лидирующая доля на рынке — 58%);
- Сбербанк Онлайн занял первое место среди банковских мобильных приложений страны по результатам ежегодного анализа Ассоциации казахстанского интернет-бизнеса и мобильной коммерции;
- Внедрены новые розничные продукты и сервисы: кредитная карта/карта рассрочки Urban, кобрендинговая карта Lamoda, платежи по QR-кодам в Сбербанке Онлайн;
- Внедрены новые корпоративные продукты и сервисы: партнерские программы со SberSolutions, новое мобильное приложение SberBusiness, запуск нового продукта «Электронный чек».

<sup>1</sup> CIR 2018 года представлен без учета списания нематериальных активов (НМА). С учетом списания НМА CIR = 35,7%.



# ОАО «БПС-Сбербанк»

РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ

## 61

ОТДЕЛЕНИЕ

БАЗА АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

37 тыс.

ЮРИДИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

657 тыс.

ФИЗИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

## Ключевые показатели ОАО «БПС-Сбербанк»

(управленческая отчетность)<sup>1</sup>

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2018	2019
Активы, млрд руб.	133	135
Капитал, млрд руб.	20	20
Чистая прибыль, млрд руб.	3,4	3,3
ROE, %	19,4	15,8
ROA, %	3,0	2,5
CIR, %	47,4	55,6
Численность персонала, тыс.	2,3	2,3

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В 2019 ГОДУ

Экономический рост в прошедшем году резко замедлился, составив 1,2% после 3% годом ранее. Промышленность пострадала от инцидента с поставками некачественной нефти и продемонстрировала рост на 1%. Все еще остается открытым вопрос по компенсации налогового маневра в России, что несет значительную угрозу экономической стабильности Беларуси.

Поддержку экономике оказывал потребительский сектор: реальные зарплаты выросли в прошедшем году на 7,3%, оборот розничной торговли — на 4,2%, кредитование физических лиц — на 22%.

Отрицательный разрыв выпуска, укрепление реального эффективного обменного курса и низкая инфляция у основных торговых партнеров (Россия + страны ЕС) способствовали ослаблению инфляционного давления. Рост цен в декабре 2019 года составил 4,7%, что оказалось ниже цели НБРБ. Умеренный инфляционный фон позволил регулятору дважды снизить ставку рефинансирования до 9%.

Ситуация на внутреннем валютном рынке в течение 2019 года оставалась стабильной. Чистое предложение иностранной валюты со стороны населения (USD 0,6 млрд), субъектов хозяйствования и нерезидентов (USD 0,5 млрд и USD 0,6 млрд соответственно) во многом способствовали увеличению золотовалютных резервов к 31.12.19 до USD 9,4 млрд, что является максимумом в истории суверенной Беларуси.

За 2019 год белорусский рубль укрепился к доллару на 2,6% и к евро на 4,9% при ослаблении к российскому рублю на 9,4%.

За 2019 год активы банковской системы выросли на 6,3%, кредитный портфель — на 9,8%, средства клиентов (за исключением депозитов органов государственного управления и других депозитных организаций) — на 12,8%.

<sup>1</sup> Без учета сделок фондируемого участия.

<sup>2</sup> Без учета льготного кредитования.

<sup>3</sup> С учетом корпоративных облигаций.

## РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ

- 4-е место по объему активов с долей 6,2% (6,1% на 31.12.18, рост активов за 2019 г. на 11%);
- 3-е место по объему кредитов населению<sup>2</sup> с долей рынка 8,3% (9,4% в 2018 году);
- 5-е место по объему кредитов юридическим лицам<sup>3</sup> с долей рынка 6,5% (5,9% в 2018 году).

## ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ 2020

- Приоритетное развитие сегментов «Розница» и «Малый и микробизнес»;
- Развитие продаж и обслуживания в цифровых каналах;
- Реализация новой IT-стратегии.

## ДОСТИЖЕНИЯ В 2019 ГОДУ

- Запущены новый интернет- и мобильный банк для корпоративных клиентов СББОЛ;
- Банк первым на рынке Республики Беларусь запустил сервис Apple Pay;
- Запущена уникальная для рынка Беларуси технология кредитования малого и микробизнеса Smart Technology;
- Реализован пилотный проект в наземном транспорте г. Минска по бесконтактной оплате проезда банковскими картами.



# АО «Сбербанк»

УКРАИНА

## 105

ОТДЕЛЕНИЙ

БАЗА АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

14 тыс.

ЮРИДИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

103 тыс.

ФИЗИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

## Ключевые показатели АО «Сбербанк»

(управленческая отчетность)

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2018	2019
Активы, млрд руб.	77	73
Капитал, млрд руб.	12	22
Чистая прибыль, млрд руб.	-17,6	1,1
ROE, %	-153	6,0
ROA, %	-21	1,6
CIR <sup>1</sup> , %	52	48
Численность персонала, тыс.	1,5	1,4

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В 2019 ГОДУ

Экономика Украины продолжила демонстрировать умеренный рост. Объем реального ВВП за 2019 год увеличился на 3,3% — лучшее значение показателя за последние 8 лет. Основными драйверами роста были сельское хозяйство и секторы экономики, ориентированные на внутренний потребительский спрос: торговля, транспорт и сектор потребительских услуг. Дополнительно потребительскую активность подогрели денежные переводы из-за границы.

Ключевое достижение 2019 года — снижение уровня инфляции до определенного НБУ целевого диапазона. Потребительская инфляция в 2019 году замедлилась до 4,1% с 9,8% годом ранее, что является наименьшим значением за последние 6 лет.

Замедление инфляции позволило Национальному Банку в течение года пять раз снижать учетную ставку — с 18% до 13,5%.

Ситуация на внутреннем валютном рынке оставалась достаточно стабильной. Рекордный спрос нерезидентов на гривневые ОВГЗ и чистое предложение иностранной валюты с их стороны способствовали укреплению национальной валюты на 14,5% — с 27,7 до 23,7 грн/долл.

Превышение предложения иностранной валюты над спросом позволило НБУ увеличить уровень международных резервов с USD 20,8 млрд на начало года до USD 25,3 млрд на конец года.

По итогам 2019 года банковский сектор остается в хорошем финансовом состоянии и демонстрирует рекордную рентабельность капитала благодаря наибольшей за последние 10 лет прибыли (~60 млрд грн).

## РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ

- Лучшие на рынке нормативы ликвидности и достаточности капитала;
- IBI-Rating подтвердило рейтинг надежности банковских вкладов на уровне «5+» и долгосрочный кредитный рейтинг АО «Сбербанк» по Национальной рейтинговой шкале на уровне «uaAA+».

## ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ 2020

- Сохранение операционной рентабельности;
- Рост некредитного дохода;
- Возврат проблемных активов.

## ДОСТИЖЕНИЯ В 2019 ГОДУ

- Операционные расходы удержаны от существенного роста, при этом сохранен производственный потенциал, ключевая инфраструктура и компетенции;
- Банк вдвое нарастил объем ликвидных активов и достиг более чем 100% покрытия ликвидными активами средств клиентов в каждой из валют;
- Реализован проект по внедрению электронных кошельков (Apple Pay и Google Pay);
- Запущен новый пакет для физических лиц «Для путешествий» с картами на базе MC World Elite и Visa Signature;
- Запущен новый продукт для ИП — «Карта-ключ к счету»;
- Полностью обновлена карточная линейка: новый дизайн и упаковка карт.

<sup>1</sup> CIR представлен без учета переоценки недвижимости. С учетом переоценки CIR 2018 = 68%, CIR 2019 = 55%.



# Sberbank Europe AG

ЦЕНТРАЛЬНАЯ И ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА

## 188

ОТДЕЛЕНИЙ

БАЗА АКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

73 тыс.

ЮРИДИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

667 тыс.

ФИЗИЧЕСКИХ  
ЛИЦ

## Ключевые показатели Группы Sberbank Europe AG

(управленческая отчетность)

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2018	2019
Активы, млрд руб.	927	838
Капитал, млрд руб.	116	104
Чистая прибыль, млрд руб.	2,5	2,9
ROE, %	2,3	2,7
ROA, %	0,3	0,4
CIR, %	75	77
Численность персонала, тыс.	4,1	4,0

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В 2019 ГОДУ

Экономика еврозоны замедлилась до минимума за последние пять лет. Экономический рост в Австрии по итогам прошлого года составил 1,6% (в 2018 году — 2,4%), в Словении — 2,4% (4,1%). Причиной замедления стал слабый внешний спрос на фоне низких темпов роста мировой торговли. Поддержку росту оказали внутренне ориентированные отрасли за счет продолжающегося роста реальных доходов. Безработица в Австрии снизилась до 4,5% (в 2018 году — 4,9%), в Словении — до 4,6% (5,1%). Инфляция в Австрии замедлилась до 1,5% в среднем за год (2,1%), в Словении — 1,7% (1,9%), отражая меньший вклад цен на энергоносители.

Экономический рост стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) опирался главным образом на устойчивый внутренний спрос, поддерживаемый ростом реальных зарплат. Рост ВВП Чехии в 2019 году составил 2,4%, Венгрии — 4,9%. Росту зарплат и доходов способствовали сохраняющиеся ограничения на рынке труда. Уровень безработицы в Чехии по итогам 2019 года составил 2%, в Венгрии — 3,4%. Растущие зарплаты создают инфляционное давление. Тем не менее показатели инфляции остаются внутри целевых диапазонов Центральных банков (2,8% в Чехии и 3,4% в Венгрии).

В 2019 году экономический рост Сербии составил 4,1%. Драйвером роста стали инвестиции (+14,2% гг.) на фоне реализации инфраструктурных проектов. Народный Банк трижды снизил ключевую ставку до 2,25% ввиду низкого инфляционного давления. Инфляция по итогам года составила 1,9%. Рост экономики Хорватии в 2019 году ускорился до 2,9% с 2,7% в 2018 году. Сильный внутренний спрос и увеличение инвестиций поддержали рост экономики в 2019 году. Инфляция в среднем по году замедлилась до 0,8% (в 2018 году — 1,5%), во многом благодаря снижению ставки НДС.

<sup>1</sup> Значение показателя роста ВВП указано по оценке ЦМИ.

## РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ

Группа Sberbank Europe AG представлена универсальными дочерними банками в Чехии, Словении, Хорватии, Сербии, Венгрии, Боснии и Герцеговине и в Республике Сербской на территории Боснии и Герцеговины, филиалом в Германии. Филиальная сеть Группы Sberbank Europe AG насчитывает 188 отделений, Группа обслуживает 740 тыс. клиентов.

В 2018 году был запущен проект по онлайн-кредитованию в Германии. За 2019 год объем онлайн розничных кредитов в Германии вырос с €71 млн до €167 млн.

## ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ 2020

- Развитие розничного онлайн-кредитования в Германии;
- Построение цифрового бизнеса (digital-банк);
- Повышение операционной эффективности Группы Sberbank Europe AG.

## ДОСТИЖЕНИЯ В 2019 ГОДУ

- Чистая прибыль Группы Sberbank Europe AG составила €41 млн — наибольшее значение с момента приобретения банка;
- Рейтинговое агентство Fitch Ratings повысило Sberbank Europe AG долгосрочный рейтинг с «BB+» до уровня «BBB-», прогноз «Стабильный».

## Доля рынка Sberbank Europe AG, %

(в разрезе стран присутствия в 2019 году)

	АКТИВЫ	КРЕДИТЫ ЧАСТНЫМ ЛИЦАМ	СРЕДСТВА ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ
Баня-Лука (Босния и Герцеговина)	11,8	17,9	12,5
Босния и Герцеговина	6,6	8,0	6,1
Словения	4,6	5,8	2,2
Чехия, Хорватия, Венгрия, Сербия	<4	<4	<4

## Реальный рост ВВП и инфляция за 2019 год, %

(по странам присутствия в Европе)

	РЕАЛЬНЫЙ РОСТ ВВП	ИНФЛЯЦИЯ
Австрия	1,6	1,5
Германия	0,6	1,4
Чехия	2,4	2,8
Словения	2,4	1,7
Хорватия	2,9	0,8
Венгрия	4,9	3,4
Сербия	4,1	1,9
Босния и Герцеговина <sup>1</sup>	2,7	0,6



# ПРИЛОЖЕНИЯ

158	ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
176	ОБОБЩЕННАЯ КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО
180	ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ КОМПАНИЙ СБЕРБАНКА
187	ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТДЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ГРУППЫ В РАЗРЕЗЕ ЮРИСДИКЦИЙ
189	ОТЧЕТ О ЗАКЛЮЧЕННЫХ ПАО СБЕРБАНК В 2019 ГОДУ СДЕЛКАХ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ



# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Наблюдательным советом ПАО Сбербанк (далее – Общество, Сбербанк) на заседании 17 марта 2020 года, протокол № 5.

Наблюдательный совет подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Сбербанком принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее – Кодекс) за 2019 год.

№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>1.1</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении Обществом.</b>			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В открытом доступе находится внутренний документ Общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания.</li> <li>2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с Обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались Обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.</li> </ol>	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.</li> <li>2. В сообщении о проведении собрания указаны место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</li> <li>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в Совет директоров и Ревизионную комиссию Общества.</li> </ol>	Соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам Совета директоров Общества, общаться друг с другом.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.</li> <li>2. Позиция Совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.</li> <li>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его Обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.</li> <li>2. В отчетном периоде Общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы Общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</li> </ol>	Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренний документ (внутренняя политика) Общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.</li> </ol>	Соблюдается	
1.1.6	Установленный Обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.</li> <li>2. Кандидаты в органы управления и контроля Общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</li> <li>3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.</li> </ol>	Соблюдается	
<b>1.2</b>	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли Общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В Обществе разработана, утверждена Советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</li> <li>2. Если дивидендная политика Общества использует показатели отчетности Общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности Общества.	1. Дивидендная политика Общества содержит четкие указания на финансовые /экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды.	Частично соблюдается	<p>Дивидендная политика не содержит прямых указаний на обстоятельства, при которых банку не следует выплачивать дивиденды, однако содержит перечень внутренних и внешних условий, которые должны анализироваться банком при принятии решения о выплате (или невыплате) дивидендов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие и размер чистой прибыли Группы ПАО Сбербанк;</li> <li>• потребность банка в капитале;</li> <li>• достижение и удержание на среднесрочном горизонте целевого уровня достаточности базового капитала Группы ПАО Сбербанк (Базель III);</li> <li>• состояние экономической конъюнктуры;</li> <li>• прочие внутренние и внешние изменения, имеющие (реально или потенциально) существенное негативное влияние на операционную деятельность банка;</li> <li>• форс-мажорные обстоятельства, в т. ч. такие как стихийные бедствия, войны;</li> <li>• соблюдение баланса интересов банка и его акционеров.</li> </ul> <p>На практике деятельность Сбербанка является прибыльной, и банк придерживается политики регулярных дивидендных выплат по акциям. С момента акционирования Сбербанка (в 1991 году) дивиденды выплачивались акционерам ежегодно: в 1991–1993, 1996–2019 гг. — денежными средствами, в 1994 и 1995 гг. — путем капитализации причитавшихся дивидендов в новые акции. С учетом прибыльного характера деятельности банка, приверженности банка к безусловной реализации права акционеров на справедливое участие в его прибыли, намерения банка (закрепленного в Дивидендной политике) последовательно в течение ближайших трех лет повысить долю дивидендных выплат с 25 % до 50 % чистой прибыли Группы Сбербанк (с учетом вышеописанных ограничений) до окончания срока действия Дивидендной политики (декабрь 2020 года) подход относительно соблюдения указанного критерия пересматриваться не будет.</p>
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	1. В отчетном периоде Общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах Общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>1.3</b>	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны Общества.</b>			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц Общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, Совет директоров уделил надлежащее внимание.	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	
<b>1.4</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Качество и надежность осуществляемой регистратором Общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям Общества и его акционеров.	Соблюдается	
<b>2.1</b>	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в Обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей членов исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы Общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности Общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в Уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии Общества.	Соблюдается	В 2019 году в Устав Сбербанка внесены изменения по передаче полномочий по избранию (прекращению полномочий) Президента, Председателя Правления банка из компетенции собрания Наблюдательному совету.
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности Общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели Общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности Общества.	1. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) Общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов Общества.	Частично соблюдается	В целом принцип 2.1.2 соблюдается Сбербанком по всем приведенным критериям. Однако утверждение бизнес-плана и бюджета банка, осуществление мониторинга их исполнения отнесено к компетенции Правления. Такое распределение обязанностей сложилось исторически, поскольку Сбербанк является многофилиальной кредитной организацией и общий бизнес-план и бюджет банка формируются путем консолидации бизнес-планов и бюджетов филиалов банка (операционная деятельность), проходящих обязательную процедуру презентации и защиты на Правлении банка. Правление осуществляет также последующий мониторинг исполнения бизнес-плана и бюджета, в т. ч. в рамках регулярных отчетов руководителей подразделений банка. Данный функционал закреплен за Правлением во внутреннем нормативном документе банка — «Положении о Правлении». Наблюдательному совету в свою очередь на регулярной основе с целью контроля исполнения предоставляется информация о промежуточных показателях реализации Стратегии банка, бизнес-плана и бюджета.



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.</li> <li>Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля Общества в течение отчетного периода.</li> </ol>	Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику Общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам Совета директоров, членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам Общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В Обществе разработана и внедрена одобренная Советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов Совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества.</li> <li>В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</li> </ol>	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами Общества, акционерами Общества и работниками Общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</li> <li>Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</li> </ol>	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности Общества, своевременности и полноты раскрытия Обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам Общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров утвердил положение об информационной политике.</li> </ol>	Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода Совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в Обществе.</li> </ol>	Соблюдается	
<b>2.2</b>	<b>Совет директоров подотчетен акционерам Общества.</b>			
2.2.1	Информация о работе Совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Годовой отчет Общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов отдельными директорами.</li> </ol>	Соблюдается	
2.2.2	Председатель Совета директоров доступен для общения с акционерами Общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В Обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять Председателю Совета директоров вопросы и свою позицию по ним.</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>2.3</b>	<b>Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров.</b>			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами Совета директоров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятая в Обществе процедура оценки эффективности работы Совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов Совета директоров.</li> <li>2. В отчетном периоде Советом директоров (или его Комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в Совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.</li> </ol>	Соблюдается	
2.3.2	Члены Совета директоров Общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании Совета директоров, Общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены Совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной Советом директоров (или его Комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости в соответствии с рекомендациями 102107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав Совета директоров.</li> </ol>	Соблюдается	
2.3.3	Состав Совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В рамках процедуры оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.</li> </ol>	Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав Совета директоров Общества дает возможность организовать деятельность Совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов Совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам Общества возможность избрания в состав Совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В рамках процедуры оценки Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров.</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>2.4</b>	<b>В состав Совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член Совета директоров), который связан с Обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Общества или связан с государством.	1. В течение отчетного периода все независимые члены Совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению Совета директоров.	Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде Совет директоров (или Комитет по номинациям Совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в Совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период Совет директоров (или Комитет по номинациям Совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов Совета директоров, которых Общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 3. В Обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена Совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом Совета директоров.	Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава Совета директоров.	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава Совета директоров.	Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в Обществе и совершении Обществом существенных корпоративных действий.	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются Совету директоров.	Соблюдается	
<b>2.5</b>	<b>Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.</b>			
2.5.1	Председателем Совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с Председателем Совета директоров.	1. Председатель Совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор <sup>3</sup> . 2. Роль, права и обязанности Председателя Совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах Общества.	Соблюдается	Председатель Наблюдательного совета является неисполнительным директором (представителем мажоритарного акционера) <sup>3</sup> . Должность старшего независимого директора введена с целью усиления роли независимых директоров, координации их взаимодействия в выработке в необходимых случаях консолидированного мнения, а также оказания содействия Председателю Наблюдательного совета.



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
2.5.2	Председатель Совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров.	1. Эффективность работы Председателя Совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности Совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается	
2.5.3	Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	2. Обязанность Председателя Совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам Совета директоров по вопросам повестки заседания Совета директоров закреплена во внутренних документах Общества.	Соблюдается	
<b>2.6</b>	<b>Члены Совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах Общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
2.6.1	Члены Совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам Общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренними документами Общества установлено, что член Совета директоров обязан уведомить Совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания Совета директоров или комитета Совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</li> <li>2. Внутренние документы Общества предусматривают, что член Совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</li> <li>3. В Обществе установлена процедура, которая позволяет Совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет Общества.</li> </ol>	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов Совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах Общества.	1. В Обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов Совета директоров.	Соблюдается	
2.6.3	Члены Совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индивидуальная посещаемость заседаний Совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки Совета директоров в отчетном периоде.</li> <li>2. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров обязаны уведомлять Совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций Общества), а также о факте такого назначения.</li> </ol>	Соблюдается	
2.6.4	Все члены Совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации Общества. Вновь избранным членам Совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об Обществе и о работе Совета директоров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся Общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы Общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.</li> <li>2. В Обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров.</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>2.7</b>	<b>Заседания Совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов Совета директоров обеспечивают эффективную деятельность Совета директоров.</b>			
2.7.1	Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед Обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах Общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, обеспечивающий членам Совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В Обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний Совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания Совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом Общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях Совета.	Соблюдается	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности Общества принимаются на заседании Совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.	1. Уставом Общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.	Соблюдается	
<b>2.8</b>	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Общества.</b>			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, создан Комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров сформировал Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>2. Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>3. По крайней мере один член Комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</li> <li>4. Заседания Комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частично соблюдается. Большинство членов Комитета по аудиту (трое из пяти) являются независимыми директорами. Два директора являются неисполнительными (представители мажоритарного акционера). Возглавляет Комитет по аудиту независимый директор. Указанная практика соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи. Однако полное исполнение Сбербанком данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера к выдвижению и избранию в состав Наблюдательного совета Сбербанка большего числа независимых директоров, а также его принципиального согласия на замену своих представителей в составе Комитета по аудиту независимыми директорами.</li> <li>2. Соблюдается.</li> <li>3. Соблюдается.</li> <li>4. Соблюдается.</li> </ol>



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан Комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся Председателем Совета директоров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан Комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем Комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем Совета директоров.</li> <li>Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</li> </ol>	Частично соблюдается	<p>Критерии 1-2 соблюдаются частично.</p> <p>При Наблюдательном совете создан Комитет по кадрам и вознаграждениям, задачи которого определены в «Положении о комитетах Наблюдательного совета» в соответствии с рекомендациями Кодекса. На текущий момент отсутствует возможность формирования Комитета по кадрам и вознаграждениям только из числа независимых директоров. Большинство членов Комитета (два из трех) составляют независимые директора. Возглавляет Комитет неисполнительный директор, не являющийся Председателем Наблюдательного совета. Указанная практика соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи. Однако полное исполнение Сбербанком данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера к выдвижению и избранию большего числа независимых директоров в состав Наблюдательного совета Сбербанка, а также принципиального согласия мажоритарного акционера на замену своих представителей в составе Комитета по кадрам и вознаграждениям независимыми директорами.</p> <p>3. Соблюдается.</p>
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров, создан Комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан Комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета<sup>4</sup>), большинство членов которого являются независимыми директорами.</li> <li>Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</li> </ol>	Частично соблюдается	<p>Критерии 1-2 соблюдаются частично.</p> <p>При Наблюдательном совете не формируется отдельный Комитет по номинациям, т.к. задачи указанного Комитета реализуются в рамках Комитета по кадрам и вознаграждениям, совмещающего функционал Комитета по вознаграждениям и Комитета по номинациям. Большинство членов Комитета по кадрам и вознаграждениям (два из трех) являются независимыми директорами. Задачи Комитета по кадрам и вознаграждениям определены в «Положении о комитетах Наблюдательного совета» в соответствии с рекомендациями Кодекса. С учетом наличия Комитета по кадрам и вознаграждениям, объединяющего функционал Комитета по вознаграждениям и Комитета по номинациям, создание отдельного Комитета по номинациям не планируется.</p>
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска Совет директоров Общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	<ol style="list-style-type: none"> <li>В отчетном периоде Совет директоров Общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.</li> </ol>	Соблюдается	<p>Перечень других комитетов<sup>5</sup>, созданных при Наблюдательном совете:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по стратегическому планированию;</li> <li>• Комитет по управлению рисками;</li> <li>• Комитет по информационным технологиям (сформирован в 2019 году).</li> </ul>



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комитеты Совета директоров возглавляются независимыми директорами.</li> <li>2. Во внутренних документах (политиках) Общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав Комитета по аудиту, Комитета по номинациям и Комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.</li> </ol>	Частично соблюдается	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частично соблюдается. Несмотря на то, что представительство независимых директоров в составе Наблюдательного совета соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи и рекомендациям Кодекса, на текущий момент отсутствует возможность назначения на должность председателя каждого комитета независимого директора (при Наблюдательном совете сформировано пять комитетов, на которые приходится всего шесть независимых директоров). Три комитета — Комитет по аудиту, Комитет по управлению рисками и Комитет по информационным технологиям возглавляются независимыми директорами. Комитет по кадрам и вознаграждениям и Комитет по стратегическому планированию возглавляются неисполнительными директорами. Сбербанк приветствует дальнейшее увеличение представительства независимых директоров в составе Наблюдательного совета, однако полное исполнение Сбербанком данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера к выдвижению и избранию большего числа независимых директоров в состав Наблюдательного совета банка.</li> <li>2. Соблюдается.</li> </ol>
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют Совет директоров и его Председателя о работе своих комитетов.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед Советом директоров.</li> </ol>	Соблюдается	
<b>2.9</b>	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров.</b>			
2.9.1	Проведение оценки качества работы Совета директоров направлено на определение степени эффективности работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров, соответствия их работы потребностям развития Общества, активизацию работы Совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов Совета директоров и совета директоров в целом.</li> </ol>	Соблюдается	
2.9.2	Оценка работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз Обществом привлекалась внешняя организация (консультант).</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>3.1</b>	<b>Корпоративный секретарь Общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров.</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В Обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.</li> <li>2. На сайте Общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре с таким же уровнем детализации, как для членов Совета директоров и исполнительного руководства Общества.</li> </ol>	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов Общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.</li> </ol>	Соблюдается	
<b>4.1</b>	<b>Уровень выплачиваемого Обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для Общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам Общества осуществляется в соответствии с принятой в Обществе политикой по вознаграждению.</b>			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого Обществом членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя Обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом Общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников Общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В Обществе принят внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.</li> </ol>	Соблюдается	
4.1.2	Политика Общества по вознаграждению разработана Комитетом по вознаграждениям и утверждена Советом директоров Общества. Совет директоров при поддержке Комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в Обществе политики по вознаграждению, а при необходимости пересматривает и вносит в нее коррективы.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчетного периода Комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации Совету директоров.</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
4.1.3	Политика Общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	1. Политика (политики) Общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники Общества. Такая политика может быть составной частью политики Общества по вознаграждению.	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах Общества установлены правила возмещения расходов членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества.	Соблюдается	
<b>4.2</b>	<b>Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам Совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях Совета или комитетов Совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов Совета директоров.	1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров за работу в Совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями Общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов Совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом Общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены Совета директоров не участвуют в опционных программах.	1. Если внутренний документ (документы) политика (политики) по вознаграждению Общества предусматривают предоставление акций Общества членам Совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами Совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Соблюдается	
4.2.3	В Обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами.	1. В Обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>4.3</b>	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы Общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы Общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчетного периода одобренные Советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества.</li> <li>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества Совет директоров (Комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в Обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</li> <li>3. В Обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение Обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками Общества.</li> </ol>	Соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции Общества).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества (финансовых инструментов, основанных на акциях Общества).</li> <li>2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности Общества.</li> </ol>	Соблюдается	
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.</li> </ol>	Соблюдается	Компенсация при увольнении членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников в случае досрочного прекращения полномочий по инициативе банка и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий не предусмотрена. Исключение составляют случаи, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ) для руководителей организации и отраженные в трудовых договорах с членами Правления банка. К таким случаям относятся: расторжение трудового договора в связи со сменой собственника банка (ст. 181 ТК РФ), а также в связи с принятием уполномоченным органом управления банка решения о прекращении трудового договора при отсутствии виновных действий работника (ст. 279 ТК РФ). В указанных случаях ТК РФ установлено, что компенсация выплачивается в размере не менее трехкратного среднего месячного заработка работника. В трудовых договорах установлен минимально возможный размер — трехкратный. За отчетный 2019 год таких случаев не было.



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>5.1</b>	<b>В Обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей.</b>			
5.1.1	Советом директоров Общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.	1. Функции различных органов управления и подразделений Общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике Общества, одобренной Советом директоров.	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы Общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.	1. Исполнительные органы Общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в Обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Общества, целостность и прозрачность отчетности Общества, разумность и приемлемость принимаемых Обществом рисков.	1. В Обществе утверждена политика по противодействию коррупции. 2. В Обществе организован доступный способ информирования Совета директоров или Комитета Совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики Общества.	Соблюдается	
5.1.4	Совет директоров Общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	1. В течение отчетного периода Совет директоров или Комитет по аудиту Совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета Общества.	Соблюдается	
<b>5.2</b>	<b>В Обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей.</b>			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется Совету директоров.	1. Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное Совету директоров или Комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В Обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
<b>6.1</b>	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>			
6.1.1	В Обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие Общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров Общества утверждена информационная политика Общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</li> <li>Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением Обществом его информационной политики, как минимум один раз за отчетный период.</li> </ol>	Соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в Обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в Обществе, в том числе на сайте Общества в сети Интернет.</li> <li>Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и Совета директоров, независимости членов Совета и их членстве в комитетах Совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</li> <li>В случае наличия лица, контролирующего Общество, Общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе.</li> </ol>	Соблюдается	Меморандум будет опубликован в случае его подготовки контролирующим лицом.
<b>6.2</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об Обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами Общества и инвесторами.</b>			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В информационной политике Общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку Общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.</li> <li>В случае если ценные бумаги Общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</li> <li>Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций Общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.</li> </ol>	Соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода Общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет Общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</li> <li>Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала Общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте Общества в сети Интернет.</li> </ol>	Соблюдается	



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности Общества за год.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Годовой отчет Общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности Общества и его финансовых результатах.</li> <li>Годовой отчет Общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности Общества.</li> </ol>	Соблюдается	
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
6.3.1	Предоставление Обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Информационная политика Общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных Обществу юридических лицах, по запросу акционеров.</li> </ol>	Соблюдается	
6.3.2	При предоставлении Обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого Общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода Общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</li> <li>В случаях, определенных информационной политикой Общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</li> </ol>	Соблюдается	
<b>7.1</b>	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние Общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация Общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом Общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции Совета директоров Общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Уставом Общества определены перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции Совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, Совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.</li> <li>Уставом Общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация Общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества.</li> </ol>	Частично соблюдается	<p>Критерии 1-2 соблюдаются частично.</p> <p>Уставом банка не определен перечень сделок или действий, являющихся существенными, а также критерии для их определения. Перечень существенных корпоративных действий определен в Кодексе корпоративного управления Сбербанка. К существенным корпоративным действиям относятся: реорганизация банка, приобретение одним акционером 30 и более процентов голосующих акций, совершение существенных сделок (в том числе крупных сделок и сделок по слияниям и поглощениям), увеличение или уменьшение уставного капитала, осуществление листинга и делистинга акций, а также иные действия, которые могут привести к значительному изменению прав акционеров, нарушению их интересов. Действующим законодательством и Уставом банка принятие решений по существенным корпоративным действиям отнесено к компетенции общего собрания акционеров или Наблюдательного совета. В случае отнесения вопроса к компетенции Наблюдательного совета принятие решений в отношении существенных корпоративных действий в соответствии с Уставом Сбербанка осуществляется квалифицированным большинством голосов (не менее чем в три четверти голосов). За время действия Кодекса корпоративного управления Сбербанка (с апреля 2015 года) существенные корпоративные действия не совершались. Применяемый подход отвечает на текущий момент потребностям банка, и его изменение в перспективе ближайших нескольких лет представляется нецелесообразным.</p>



№	ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СТАТУС <sup>1</sup> СООТВЕТСТВИЯ ПРИНЦИПУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ОБЪЯСНЕНИЯ <sup>2</sup> ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, Совет директоров опирается на позицию независимых директоров Общества.	1. В Обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	Наблюдательный совет играет важную роль в принятии решений в отношении существенных корпоративных действий. Для предварительного рассмотрения вопросов по существенным корпоративным действиям Кодекс корпоративного управления Сбербанка предусматривает возможность создания специального временного комитета при Наблюдательном совете.
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров Общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров Общества. При этом Общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом Общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок Общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Частично соблюдается	1. Частично соблюдается. Уставом Сбербанка не установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок банка к существенным корпоративным действиям. В вопросах существенных корпоративных действий банк руководствуется требованиями законодательства, а также положениями Устава банка о принятии решений в отношении существенных корпоративных действий квалифицированным большинством голосов членов Наблюдательного совета (не менее чем в три четверти голосов), что в значительной степени усиливает корпоративный контроль за сделками и отвечает на текущий момент потребностям банка. Изменение существующего подхода в перспективе ближайших нескольких лет представляется нецелесообразным. 2. В течение 2019 года существенные корпоративные действия не совершались.
7.2	<b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b>			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	1. В течение отчетного периода Общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях Общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах Общества.	1. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества. 3. Внутренние документы Общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества.	Соблюдается	

<sup>1</sup> Статус «соблюдается» указывается только в том случае, если общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус «частично соблюдается» или «не соблюдается».

<sup>2</sup> Приводятся по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления в случае, если общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если общество указало статус «соблюдается», приведение объяснений не требуется.

<sup>3</sup> Указывается, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясняются причины выбранного подхода.

<sup>4</sup> Если задачи Комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, указывается его название.

<sup>5</sup> Указывается перечень дополнительно созданных комитетов.



# Обобщенная консолидированная финансовая отчетность по МСФО



## Аудиторское заключение независимого аудитора в отношении обобщенной консолидированной финансовой отчетности

Акционерам и Наблюдательному совету Публичного акционерного общества «Сбербанк России»

### Наше мнение

По нашему мнению, прилагаемая обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – «Банк») и его дочерних организаций (далее – «Группа») согласуется во всех существенных отношениях с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью Группы за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, в соответствии с подходом, описанным в примечании к обобщенной консолидированной финансовой отчетности.

### Обобщенная консолидированная финансовая отчетность

Обобщенная консолидированная финансовая отчетность Группы, подготовленная на основе проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, включает:

- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года;
- консолидированный отчет о прибылях и убытках за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет о совокупном доходе за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет об изменениях в составе собственных средств за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату.

В обобщенной консолидированной финансовой отчетности не содержится вся необходимая информация, подлежащая раскрытию в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Поэтому ознакомление с обобщенной консолидированной финансовой отчетностью и аудиторским заключением о такой отчетности не заменяет собой ознакомление с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью и аудиторским заключением о такой отчетности. Проаудированная консолидированная финансовая отчетность и обобщенная консолидированная финансовая отчетность не отражают влияние событий, произошедших после даты нашего заключения о проаудированной консолидированной финансовой отчетности.

### Проаудированная консолидированная финансовая отчетность и наше заключение о данной отчетности

Мы выразили немодифицированное аудиторское мнение в отношении проаудированной консолидированной финансовой отчетности в нашем заключении от 26 февраля 2020 года. Данное заключение также включает информацию о ключевых вопросах аудита. Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита проаудированной консолидированной финансовой отчетности за текущий период.

Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (АО «ПвК Аудит»)   
Бизнес-центр «Белая площадь», ул. Бутырский Вал, 10, Москва, Российская Федерация, 125047   
Т: +7 (495) 967 6000, Ф: +7 (495) 967 6001, www.pwc.ru



## Ответственность руководства за обобщенную консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку обобщенной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с подходом, описанным в примечании к обобщенной консолидированной финансовой отчетности.

### Ответственность аудитора

Наша ответственность заключается в выражении мнения о том, соответствует ли обобщенная консолидированная финансовая отчетность во всех существенных отношениях проаудированной консолидированной финансовой отчетности на основе процедур, выполненных нами в соответствии с Международным стандартом аудита 810 (пересмотренным) «Задания по предоставлению заключения об обобщенной финансовой отчетности».

«ПвК Аудит»

6 марта 2020 года  
Москва, Российская Федерация



Е.Н. Кривенцев, руководитель задания (квалификационный аттестат № 01-000198)  
Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Аудируемое лицо: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 16 августа 2002 года, и присвоен государственный регистрационный номер 1027700132195

117997, Российская Федерация, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19

Независимый аудитор: Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Зарегистрировано Государственным учреждением Московская регистрационная палата 28 февраля 1992 года за № 008.890

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 22 августа 2002 года, и присвоен государственный регистрационный номер 1027700148431

Идентификационный номер налогоплательщика: 7705051102

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций – 12006020338



# Обобщенная консолидированная финансовая отчетность по МСФО



## Консолидированный отчет о финансовом положении

в миллиардах российских рублей	31 декабря	
	2019 года	2018 года
<b>АКТИВЫ</b>		
Денежные средства и их эквиваленты	2 083,2	2 098,8
Обязательные резервы на счетах в центральных банках	235,5	222,1
Средства в банках	1 083,2	1 420,7
Кредиты и авансы клиентам	20 363,5	19 585,0
Ценные бумаги	4 182,4	3 442,5
Финансовые инструменты, заложенные по договорам репо	187,3	307,0
Требования по производным финансовым инструментам	193,9	177,6
Отложенный налоговый актив	14,6	15,3
Основные средства и активы в форме права пользования	695,1	593,9
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	11,3	2 569,9
Прочие активы	908,9	764,7
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>	<b>29 958,9</b>	<b>31 197,5</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Средства банков	770,3	1 096,8
Средства физических лиц	14 209,6	13 495,1
Средства корпоративных клиентов	7 364,8	7 402,2
Выпущенные долговые ценные бумаги	729,7	843,6
Прочие заемные средства	24,6	56,5
Обязательства по производным финансовым инструментам и по поставке ценных бумаг	175,8	181,6
Отложенное налоговое обязательство	30,4	33,4
Обязательства групп выбытия	—	2 235,1
Прочие обязательства	1 547,1	1 290,1
Субординированные займы	619,9	707,3
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>	<b>25 472,2</b>	<b>27 341,7</b>
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>		
Уставный капитал и эмиссионный доход	320,3	320,3
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(21,5)	(18,1)
Прочие резервы	130,3	(10,9)
Нераспределенная прибыль	4 049,2	3 560,7
<b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка</b>	<b>4 478,3</b>	<b>3 852,0</b>
Неконтрольная доля участия	8,4	3,8
<b>ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>	<b>4 486,7</b>	<b>3 855,8</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>	<b>29 958,9</b>	<b>31 197,5</b>

Утверждено и подписано от имени Правления 26 февраля 2020 года.

Г.О. Греф  
Президент, Председатель Правления

М.С. Ратинский  
Главный бухгалтер

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем копирования, без каких-либо изменений, консолидированных отчетов о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрытой в проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com).



## Консолидированный отчет о прибылях и убытках

в миллиардах российских рублей	За год, закончившийся 31 декабря	
	2019 года	2018 года
<b>Продолжающаяся деятельность</b>		
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	2 263,4	2 047,3
Прочие процентные доходы	132,6	141,0
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке	(874,2)	(696,2)
Прочие процентные расходы	(20,8)	(22,0)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	(85,5)	(73,6)
<b>Чистые процентные доходы</b>	<b>1 415,5</b>	<b>1 396,5</b>
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	(92,6)	(96,8)
<b>Чистые процентные доходы после резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам</b>	<b>1 322,9</b>	<b>1 299,7</b>
Комиссионные доходы	688,9	598,5
Комиссионные расходы	(191,0)	(160,4)
Расходы за вычетом доходов от операций с производными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	(26,6)	(64,2)
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	8,8	5,9
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах	59,0	(19,0)
Расходы за вычетом доходов от первоначального признания финансовых инструментов и модификации кредитов	(2,4)	(0,5)
Отрицательная переоценка офшорной недвижимости	(4,3)	—
Обесценение нефинансовых активов	(1,9)	(11,3)
Чистое создание прочих резервов	(16,7)	(25,4)
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	36,9	36,2
Себестоимость продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	(27,9)	(34,5)
Чистые премии от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	218,4	337,3
Чистые выплаты, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам и аннуитетные расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	(208,5)	(271,0)
Доходы по операционному лизингу оборудования	9,0	6,2
Расходы по оборудованию, переданному в операционный лизинг	(4,8)	(3,2)
Прочие чистые операционные доходы	3,5	9,5
<b>Операционные доходы</b>	<b>1 863,3</b>	<b>1 703,8</b>
Расходы на содержание персонала и административные расходы	(724,6)	(657,6)
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>1 138,7</b>	<b>1 046,2</b>
Расход по налогу на прибыль	(223,9)	(215,0)
<b>Прибыль от продолжающейся деятельности</b>	<b>914,8</b>	<b>831,2</b>
(Убыток) / прибыль от прекращенной деятельности (приходящаяся на акционеров Банка)	(69,8)	0,5
<b>Прибыль за год</b>	<b>845,0</b>	<b>831,7</b>
Прибыль, приходящаяся на:		
- акционеров Банка	844,9	832,9
- неконтрольную долю участия акционеров Банка	0,1	(1,2)
<b>Базовая и разведенная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)</b>	<b>38,55</b>	<b>38,16</b>
<b>Базовая и разведенная прибыль от продолжающейся деятельности на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка (в российских рублях на акцию)</b>	<b>41,80</b>	<b>38,13</b>

Утверждено и подписано от имени Правления 26 февраля 2020 года.

Г.О. Греф  
Президент, Председатель Правления

М.С. Ратинский  
Главный бухгалтер

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем копирования, без каких-либо изменений, консолидированных отчетов о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрытой в проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com).



# Обобщенная консолидированная финансовая отчетность по МСФО



## Консолидированный отчет о совокупном доходе

	За год, закончившийся 31 декабря	
<i>в миллиардах российских рублей</i>	2019 года	2018 года
<b>Прибыль за год</b>	<b>845,0</b>	<b>831,7</b>
<b>Прочий совокупный доход:</b>		
<b>Продолжающаяся деятельность</b>		
<i>Статьи, подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем</i>		
Долговые финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход:		
- Чистое изменение справедливой стоимости за вычетом налога	112,8	(54,0)
- Накопленные доходы, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием, за вычетом налога	(7,0)	(4,7)
Влияние пересчета в валюту представления отчетности:		
- Влияние пересчета в валюту представления отчетности за год	(24,6)	17,6
<b>Итого прочего совокупного дохода / (убытка), подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога</b>	<b>81,2</b>	<b>(41,1)</b>
<i>Статьи, не подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем</i>		
Переоценка офисной недвижимости за вычетом налога:		
- Переоценка офисной недвижимости, за вычетом налога	(5,2)	—
- Изменение в оценке офисной недвижимости, переведенной в прочие виды активов, за вычетом налога	(1,1)	(1,6)
Переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	(0,2)	(0,7)
<b>Итого прочего совокупного убытка, не подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем</b>	<b>(6,5)</b>	<b>(2,3)</b>
<b>Итого прочего совокупного дохода / (убытка) от продолжающейся деятельности</b>	<b>74,7</b>	<b>(43,4)</b>
<b>Итого прочего совокупного убытка от прекращенной деятельности, подлежащего реклассификации в прибыль или убыток при выбытии, за вычетом налога</b>		
	(12,5)	(25,6)
<b>Накопленные убытки от прекращенной деятельности, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием прекращенной деятельности, за вычетом налога</b>		
	86,0	—
<b>Итого прочего совокупного дохода / (убытка)</b>	<b>148,2</b>	<b>(69,0)</b>
<b>Итого совокупный доход за год</b>	<b>993,2</b>	<b>762,7</b>
<b>Приходящийся на:</b>		
- акционеров Банка	993,1	764,0
- неконтрольную долю участия	0,1	(1,3)
<b>Итого совокупный доход за год, приходящийся на акционеров Банка, от:</b>		
- продолжающейся деятельности	989,4	789,1
- прекращенной деятельности	3,7	(25,1)

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем копирования, без каких-либо изменений, консолидированных отчетов о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com).



## Консолидированный отчет об изменениях в составе собственных средств

<i>в миллиардах российских рублей</i>	Приходится на акционеров Банка						Итого	Неконтрольная доля участия	Итого собственных средств
	Уставный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Прочие резервы	Нераспределенная прибыль	Итого			
<b>Остаток на 1 января 2018 года</b>	<b>87,7</b>	<b>232,6</b>	<b>(15,3)</b>	<b>61,3</b>	<b>2 996,2</b>	<b>3 362,5</b>	<b>4,0</b>	<b>3 366,5</b>	
<b>Изменения в составе собственных средств за год, закончившийся 31 декабря 2018 года</b>									
Чистый результат от операций с собственными акциями, выкупленными у акционеров									
	—	—	(2,8)	—	(1,9)	(4,7)	—	(4,7)	
Дивиденды объявленные									
	—	—	—	—	(269,8)	(269,8)	—	(269,8)	
Амортизация или выбытие фонда переоценки офисной недвижимости									
	—	—	—	(3,3)	3,3	—	—	—	
Приобретение дочерних компаний и изменение доли участия в дочерних компаниях									
	—	—	—	—	—	—	1,1	1,1	
<i>Прибыль / (убыток) за год</i>	—	—	—	—	832,9	832,9	(1,2)	831,7	
<i>Прочий совокупный убыток за год</i>	—	—	—	(68,9)	—	(68,9)	(0,1)	(69,0)	
<b>Итого совокупный (убыток) / доход за год</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(68,9)</b>	<b>832,9</b>	<b>764,0</b>	<b>(1,3)</b>	<b>762,7</b>	
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года</b>	<b>87,7</b>	<b>232,6</b>	<b>(18,1)</b>	<b>(10,9)</b>	<b>3 560,7</b>	<b>3 852,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3 855,8</b>	
<b>Изменения в составе собственных средств за год, закончившийся 31 декабря 2019 года</b>									
Чистый результат от операций с собственными акциями, выкупленными у акционеров									
	—	—	(3,4)	—	(1,1)	(4,5)	—	(4,5)	
Дивиденды объявленные									
	—	—	—	—	(360,1)	(360,1)	—	(360,1)	
Амортизация или выбытие фонда переоценки офисной недвижимости									
	—	—	—	(4,2)	4,2	—	—	—	
Приобретение дочерних компаний и изменение доли участия в дочерних компаниях									
	—	—	—	—	—	—	4,5	4,5	
Признание фонда обязательств по выкупу неконтрольной доли участия									
	—	—	—	(2,2)	—	(2,2)	—	(2,2)	
Реклассификация накопленных фондов в связи с выбытием прекращенной деятельности									
	—	—	—	(0,6)	0,6	—	—	—	
<i>Прибыль за год</i>	—	—	—	—	844,9	844,9	0,1	845,0	
<i>Прочий совокупный доход за год</i>	—	—	—	148,2	—	148,2	—	148,2	
<b>Итого совокупный доход за год</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>148,2</b>	<b>844,9</b>	<b>993,1</b>	<b>0,1</b>	<b>993,2</b>	
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>	<b>87,7</b>	<b>232,6</b>	<b>(21,5)</b>	<b>130,3</b>	<b>4 049,2</b>	<b>4 478,3</b>	<b>8,4</b>	<b>4 486,7</b>	

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем копирования, без каких-либо изменений, консолидированных отчетов о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com).



# Обобщенная консолидированная финансовая отчетность по МСФО



## Консолидированный отчет о движении денежных средств

в миллиардах российских рублей	За год, закончившийся 31 декабря	
	2019 года	2018 года
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		
Процентные доходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке, полученные	2 395,0	2 277,2
Прочие процентные доходы полученные	117,6	136,1
Процентные расходы, рассчитанные по эффективной процентной ставке, уплаченные	(887,5)	(779,7)
Прочие процентные расходы уплаченные	(20,7)	(25,7)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов, уплаченные	(83,9)	(70,4)
Комиссии полученные	724,4	650,5
Комиссии уплаченные	(206,7)	(165,5)
Доходы за вычетом расходов, полученные по операциям с производными финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	4,0	5,7
Доходы за вычетом расходов, полученные / (расходы за вычетом доходов, уплаченные) по операциям с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	9,3	(4,6)
Дивиденды полученные	2,5	2,1
Доходы за вычетом расходов, полученные / (расходы за вычетом доходов, уплаченные) по операциям с производными финансовыми инструментами, иностранной валютой и с драгоценными металлами	72,6	(12,6)
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	36,5	34,9
Расходы, уплаченные по непрофильным видам деятельности	(30,4)	(26,3)
Страховые премии полученные	210,3	228,2
Выплаты, заявленные убытки и аквизиционные расходы от страховой деятельности уплаченные	(41,5)	(19,0)
Премии, полученные от деятельности пенсионного фонда	7,6	101,5
Выплаты, заявленные убытки и аквизиционные расходы от деятельности пенсионного фонда уплаченные	(12,5)	(17,8)
Доходы, полученные по операционному лизингу	8,2	7,7
Расходы, уплаченные по основным средствам, переданным в операционный лизинг	(0,3)	(0,7)
Прочие чистые операционные (расходы уплаченные) / доходы полученные	(7,0)	2,8
Уплаченные расходы на содержание персонала и административные расходы	(651,6)	(627,9)
Уплаченный налог на прибыль	(246,0)	(218,8)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах</b>	<b>1 399,9</b>	<b>1 477,7</b>
<b>Изменения в операционных активах и обязательствах</b>		
Чистый (прирост) / снижение по обязательным резервам на счетах в центральных банках	(48,8)	39,7
Чистое снижение / (прирост) по средствам в банках	435,0	(63,5)
Чистый прирост по кредитам и авансам клиентам	(1 522,3)	(2 560,7)
Чистый прирост по ценным бумагам и финансовым инструментам, заложенным по договорам репо	(674,2)	(553,6)
Чистое снижение / (прирост) по требованиям по производным финансовым инструментам	0,2	(9,9)
Чистое снижение / (прирост) по прочим активам	3,0	(193,1)
Чистое (снижение) / прирост по средствам банков	(308,4)	397,2
Чистый прирост по средствам физических лиц	1 015,3	914,2
Чистый прирост по средствам корпоративных клиентов	328,6	1 034,3
Чистое снижение по выпущенным долговым ценным бумагам	(44,7)	(70,7)
Чистое снижение по прочим заемным средствам	(46,8)	(26,3)
Чистый прирост по обязательствам по поставке ценных бумаг	2,3	3,2
Чистое (снижение) / прирост по прочим обязательствам	(6,3)	16,8
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>532,8</b>	<b>405,3</b>

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем копирования, без каких-либо изменений, консолидированных отчетов о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com).



## Консолидированный отчет о движении денежных средств (продолжение)

в миллиардах российских рублей	За год, закончившийся 31 декабря	
	2019 года	2018 года
<b>Денежные средства от инвестиционной деятельности</b>		
Выручка от продажи прекращенной деятельности за вычетом денежных средств и их эквивалентов, выбывших в результате продажи	(11,4)	—
Приобретение основных средств и нематериальных активов	(205,8)	(177,9)
Выручка от реализации основных средств и нематериальных активов	20,0	14,3
Приобретение инвестиционной собственности	(0,1)	(0,1)
Выручка от продажи инвестиционной собственности	2,5	—
Покупка ассоциированных компаний и совместных предприятий	(65,3)	(32,7)
Выручка от продажи ассоциированных компаний	8,4	0,2
Покупка дочерних компаний за вычетом денежных средств и их эквивалентов, полученных в результате приобретения	(3,0)	(0,8)
Выручка от продажи дочерних компаний за вычетом денежных средств и их эквивалентов, выбывших в результате продажи	7,4	1,0
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>(247,3)</b>	<b>(196,0)</b>
<b>Денежные средства от финансовой деятельности</b>		
Средства, полученные от выпуска или перевыпуска субординированных займов	5,6	4,6
Погашение субординированных займов	(68,6)	(52,6)
Денежные средства, полученные от неконтролирующих акционеров	—	0,6
Приобретение неконтрольной доли участия дочерних компаний	(3,3)	—
Покупка собственных акций, выкупленных у акционеров	(18,8)	(8,3)
Выручка от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров	14,3	3,6
Общий денежный отток по расчетам по основному долгу по обязательствам по аренде	(13,2)	—
Дивиденды уплаченные	(358,6)	(268,5)
<b>Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>	<b>(442,6)</b>	<b>(320,6)</b>
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(128,1)	150,8
Чистый эффект изменений денежных средств и их эквивалентов, включенных в группы выбытия, за исключением прекращенной деятельности	—	(0,5)
<b>Чистое (снижение) / прирост денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>(285,2)</b>	<b>39,0</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты от прекращенной деятельности на начало года</b>	<b>269,6</b>	<b>—</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты от продолжающейся деятельности на начало года</b>	<b>2 098,8</b>	<b>2 329,4</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты от прекращенной деятельности на конец года</b>	<b>—</b>	<b>269,6</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты от продолжающейся деятельности на конец года</b>	<b>2 083,2</b>	<b>2 098,8</b>

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем копирования, без каких-либо изменений, консолидированных отчетов о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com).



## Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СТРАНА РЕГИСТРАЦИИ	СТРАНА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГРУППЫ
1	ООО «Аукцион»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
2	ООО «Мост»	Российская Федерация	Российская Федерация	47,50 %
3	ООО «Медэксперт Плюс»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
4	ООО «Кипарис 2»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
5	ООО «Московский городской Гольф Клуб»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
6	ООО «Специальные технологии контроля»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
7	ООО «Гарант-СВ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
8	ООО «Горизонт-Сервис»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
9	ООО «Гамма-С»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
10	ООО «СБ Девелопмент»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
11	ООО «Безопасная информационная зона»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
12	ООО «Сбербанк Капитал»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
13	АО «Сбербанк Лизинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
14	SB Leasing Ireland Limited	Ирландия	Российская Федерация	100,00 %
15	АО «Норд»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
16	ООО «СберАвтопарк»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
17	ТОО «Сбербанк Лизинг Казахстан»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	100,00 %
18	ДБ АО «Сбербанк»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	100,00 %
19	АО «СБЕРБАНК»	Украина	Украина	100,00 %
20	ОАО «БПС-Сбербанк»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	98,43 %
21	ЗАО «СберЛизинг»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	98,43 %
22	ЗАО «Сбербанк – Автоматизированная система торгов»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
23	ООО «Современные технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
24	АО «Регистраторское общество «Статус»	Российская Федерация	Российская Федерация	42,53 %
25	ЗАО «Объединенное Кредитное Бюро»	Российская Федерация	Российская Федерация	50,00 %



## Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СТРАНА РЕГИСТРАЦИИ	СТРАНА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГРУППЫ
26	ООО «Перспективные инвестиции»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
27	АО «Рublevo-Архангельское»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
28	ООО «Финансовая компания Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
29	ООО «Рыночный Спецдепозитарий»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %
30	АО «Расчетные решения» (АО «Универсальная электронная карта»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
31	АО «Региональный информационный центр»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %
32	АО «Областной Единый Информационно-Расчетный Центр»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %
33	АО «Региональный информационный центр Кировской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	49,00 %
34	АО «Единый информационно-расчетный центр Калужской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %
35	ООО НКО «Расчетные решения» (ООО НКО «Универсальная электронная карта»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
36	АО «Универсальная электронная карта Иркутской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %
37	АО «Единый расчетный центр на территории Республики Марий Эл»	Российская Федерация	Российская Федерация	49,00 %
38	АО «Региональный информационный центр Кемеровской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	41,67 %
39	АО «Единый центр процессинга и биллинга Ханты-Мансийского автономного округа-Югры»	Российская Федерация	Российская Федерация	74,90 %
40	АО «Региональный расчетно-кассовый центр»	Российская Федерация	Российская Федерация	50,00 %
41	АО «Стратеджи Партнерс Групп»	Российская Федерация	Российская Федерация	98,99 %
42	ООО «Сбербанк Инвестиции»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
43	Sberbank Investments Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00 %
44	Sberbank Finance Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00 %
45	АО «Сбербанк-Технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
46	АО «Центр программ лояльности»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %



## Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СТРАНА РЕГИСТРАЦИИ	СТРАНА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГРУППЫ
47	ООО «СБ КИБ Холдинг» (ООО «Былинные богатыри»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
48	ООО «СБ Финанс Холдинг» (ООО «СИБ Финансовый брокер»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
49	Sber Trading Swiss AG	Швейцарская конфедерация	Швейцарская конфедерация	100,00 %
50	Sberbank CIB USA, Inc.	США	США	100,00 %
51	SBGB Cyprus Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00 %
52	Sberbank CIB (UK) Limited	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	100,00 %
53	SA&PM (Cyprus) Limited (TDAM)	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00 %
54	SIB (CYPRUS) Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00 %
55	Troika Capital Partners Limited (Кипр)	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00 %
56	Arimero Holding Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00 %
57	ООО «Формовочные автоматы»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
58	ООО «Формат-Нева»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
59	ЗАО «Производственная фирма «ЛАГОМ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
60	ООО «Хозяйственные товары»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
61	ООО «Бинотэк»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
62	ООО «Лагом-Урал»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
63	ООО «Эс Эм Джи Пластик»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
64	ООО «Сабон»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
65	ЗАО «Сатегор»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
66	АО «Сбербанк КИБ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
67	ООО «СБ Сырьевой трейдинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
68	АО «СИБ Финансовый Консультант»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
69	ООО «СБ Благосостояние» (ООО «Богатырская ТРОЙКА»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
70	ООО «ТД СОФТ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %



## Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СТРАНА РЕГИСТРАЦИИ	СТРАНА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГРУППЫ
71	АО «Сбербанк Управление Активами»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
72	Sberbank (Switzerland) AG	Швейцарская конфедерация	Швейцарская конфедерация	99,82 %
73	ООО «СК «Сбербанк Страхование Жизни»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
74	Sberbank Europe AG	Австрийская республика	Австрийская республика	100,00 %
75	Sberbank BH D.D.	Босния и Герцеговина	Босния и Герцеговина	100,00 %
76	Sberbank a.d. Banja Luka	Босния и Герцеговина	Босния и Герцеговина	100,00 %
77	Sberbank D.D.	Республика Хорватия	Республика Хорватия	100,00 %
78	Sberbank Srbija A.D.	Республика Сербия	Республика Сербия	100,00 %
79	Super Kartica d.o.o. Beograd	Республика Сербия	Республика Сербия	33,00 %
80	Sberbank Banka d.d.	Республика Словения	Республика Словения	99,99 %
81	Privatinvest d.o.o.	Республика Словения	Республика Словения	99,99 %
82	Sberbank CZ, A.S.	Чешская республика	Чешская республика	100,00 %
83	Sberbank Magyarország Zrt. (Magyarországi Volksbank RT.)	Венгрия	Венгрия	98,93 %
84	SBAG IT-Services GmbH	Австрийская республика	Австрийская республика	100,00 %
85	ALB EDV-Service GmbH	Австрийская республика	Австрийская республика	100,00 %
86	Pronam Nekretnine d.o.o. (Sberbank Nekretnine d.o.o.)	Республика Хорватия	Республика Хорватия	100,00 %
87	ООО «КОРУС Консалтинг СНГ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
88	ООО МКК «Выдающиеся кредиты»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
89	ООО «Сбербанк Факторинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
90	АО «Деловая среда»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
91	ООО «Сетелем Банк» (Коммерческий банк «БНП Париба Восток» Общество с ограниченной ответственностью)	Российская Федерация	Российская Федерация	79,20 %
92	SB Securities S.A.	Великое Герцогство Люксембург	Великое Герцогство Люксембург	100,00 %
93	АО «Социальные гарантии»	Российская Федерация	Российская Федерация	49,87 %
94	ООО «АктивБизнесКонсалт»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %



## Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СТРАНА РЕГИСТРАЦИИ	СТРАНА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГРУППЫ
95	ООО «ПС Яндекс. Деньги»	Российская Федерация	Российская Федерация	75,00 %
96	ООО Небанковская организация «Яндекс.Деньги»	Российская Федерация	Российская Федерация	75,00 %
97	ООО «Сбербанк Сервис»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
98	SB Capital S.A.	Великое Герцогство Люксембург	Великое Герцогство Люксембург	0,00 %
99	АО «Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
100	ООО Страховая компания «Сбербанк страхование»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
101	ООО «Страховой брокер Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
102	ООО «Профессиональный консультант»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
103	ООО «РуТаргет»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
104	ООО «Центр недвижимости от Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
105	ООО «Цифровые технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
106	ООО «Спортми»	Российская Федерация	Российская Федерация	30,00 %
107	ООО «Пэйзакят»	Российская Федерация	Российская Федерация	25,00 %
108	ООО «Эвотор»	Российская Федерация	Российская Федерация	40,00 %
109	ООО «Цифровые активы»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
110	ООО Управляющая компания «ЕКХ»	Российская Федерация	Российская Федерация	45,00 %
111	АО «МФ ТЕХНОЛОГИИ»	Российская Федерация	Российская Федерация	36,00 %
112	Cognitive B.V.	Российская Федерация	Российская Федерация	30,00 %
113	ООО «Цифровые Платформенные Решения»	Российская Федерация	Российская Федерация	50,10 %
114	ООО «СБЕРДЕВАЙСЫ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
115	ООО «Сберавто»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
116	ООО «ЭПОХА ДИДЖИТАЛ»	Российская Федерация	Российская Федерация	46,52 %
117	ООО «Эсте-Агро»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
118	ООО «Экспресс Парсел Сервис»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
119	ООО «Центр речевых технологий»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %



## Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СТРАНА РЕГИСТРАЦИИ	СТРАНА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГРУППЫ
120	ООО «ЦРТ-ИННОВАЦИИ»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %
121	ООО «ЦРТ БИОМЕТРИКА»	Российская Федерация	Российская Федерация	51,00 %
122	ООО «ЦРТ-СОФТ»	Российская Федерация	Российская Федерация	12,75 %
123	ООО «СБЕРЛОГИСТИКА»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
124	ЗАО «РАБОТА ДЛЯ ВАС»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
125	ООО «РДВ-СОФТ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
126	ООО «МЕДИА ОНЛАЙН»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
127	ООО «С-Маркетинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
128	АО «Интеркомп»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
129	VisionLabs B.V.	Российская Федерация	Российская Федерация	25,07 %
130	Yandex.Market B.V.	Нидерланды	Российская Федерация	49,97 %
131	ООО «Диалог»	Российская Федерация	Российская Федерация	60,00 %
132	ООО «СБКЛАУД»	Российская Федерация	Российская Федерация	21,00 %
133	ООО «Технологии Отраслевой Трансформации»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
134	ООО «Облачные технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
135	ООО «Сбербанк-Телеком»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
136	ООО «Сегменто»	Российская Федерация	Российская Федерация	50,00 %
137	Natiaco Holding Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	82,65 %
138	ООО «ДОКДОК»	Российская Федерация	Российская Федерация	82,65 %
139	ООО «ДОКДОК ТЕРРИТОРИЯ ЗДОРОВЬЯ»	Российская Федерация	Российская Федерация	82,56 %
140	ООО «ИННОВАЦИОННАЯ МЕДИЦИНА»	Российская Федерация	Российская Федерация	82,48 %
141	ООО «ИННОВАЦИОННЫЕ СЕРВИСЫ»	Российская Федерация	Российская Федерация	82,65 %
142	ООО «МЕДЦЕНТРПЛЮС»	Российская Федерация	Российская Федерация	82,65 %
143	SB Structured Issuance B.V.	Нидерланды	Нидерланды	0,00 %
144	АО «ИКС»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %



## Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СТРАНА РЕГИСТРАЦИИ	СТРАНА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГРУППЫ
145	ООО «ЦЕНТР ТЕХНОЛОГИЙ БАНКРОТСТВА»	Российская Федерация	Российская Федерация	60,00 %
146	ООО «Технологии кредитования»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
147	ООО «Сбер Лигал»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
148	ООО «БАРУС»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
149	ООО «Авангард»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
150	АО «Горнолыжный комплекс «Манжерок»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
151	ООО «Дельта Плюс»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
152	ООО «СБД»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00 %
153	Fortenova Group TopCO B.V.	Нидерланды	страны Центральной Европы	40,62 %



# Информация об отдельных финансовых показателях Группы в разрезе юрисдикций

За год, закончившийся  
31 декабря 2019 года

млрд руб.	ЮРИСДИКЦИЯ																	СУММА ДО ЭФФЕКТА ОТ ВНУТРИГРУППОВЫХ ОПЕРАЦИЙ	ЧИСТЫЙ ЭФФЕКТ ОТ ВНУТРИГРУППОВЫХ ОПЕРАЦИЙ И КОНСОЛИДАЦИОННЫХ КОРРЕКТИРОВОК	ИТОГО
	РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	АВСТРИЙСКАЯ РЕСПУБЛИКА	РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ	БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА	РЕСПУБЛИКА ХОРВАТИЯ	РЕСПУБЛИКА КИПР И ДРУГИЕ ЮРИСДИКЦИИ	ЧЕШСКАЯ РЕСПУБЛИКА	СОЕДИНЕННОЕ КОРОЛЕВСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИИ И СЕВЕРНОЙ ИРЛАНДИИ	ШВЕЙЦАРСКАЯ КОНФЕДЕРАЦИЯ	ВЕНГРИЯ	ИРЛАНДИЯ	РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН	РЕСПУБЛИКА СЕРБИЯ	РЕСПУБЛИКА СЛОВЕНИЯ	ТУРЕЦКАЯ РЕСПУБЛИКА	УКРАИНА	США			
Чистые процентные доходы	1 377,50	1,60	5,00	2,50	2,60	4,70	5,10	-	1,10	2,10	(4,30)	17,80	2,30	2,40	-	7,00	-	1 427,40	(11,90)	1 415,50
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	(98,00)	0,20	0,10	(0,70)	(0,30)	1,40	(0,90)	-	(0,10)	(0,20)	(0,10)	(4,30)	(0,80)	(0,20)	-	(2,60)	-	(106,50)	13,90	(92,60)
Чистые комиссионные доходы	543,10	0,50	4,20	1,20	0,70	(0,20)	1,20	0,20	1,10	1,70	-	6,60	1,20	0,80	-	0,80	0,10	563,20	(65,30)	497,90
Чистые прочие операционные доходы	52,20	1,30	(2,10)	0,10	(0,10)	(17,90)	0,90	1,90	2,80	0,40	4,50	2,70	(0,50)	-	-	(0,20)	0,30	46,30	(3,80)	42,50
<b>Операционные доходы</b>	<b>1 874,80</b>	<b>3,60</b>	<b>7,20</b>	<b>3,10</b>	<b>2,90</b>	<b>(12,00)</b>	<b>6,30</b>	<b>2,10</b>	<b>4,90</b>	<b>4,00</b>	<b>0,10</b>	<b>22,80</b>	<b>2,20</b>	<b>3,00</b>	<b>-</b>	<b>5,00</b>	<b>0,40</b>	<b>1 930,40</b>	<b>(67,10)</b>	<b>1 863,30</b>
Операционные расходы	(682,90)	(5,10)	(7,20)	(2,40)	(2,00)	(1,30)	(4,30)	(1,80)	(2,60)	(3,50)	-	(8,30)	(2,00)	(2,20)	-	(3,80)	(0,30)	(729,70)	5,10	(724,60)
<b>Прибыль / (убыток) до налогообложения</b>	<b>1 191,90</b>	<b>(1,50)</b>	<b>-</b>	<b>0,70</b>	<b>0,90</b>	<b>(13,30)</b>	<b>2,00</b>	<b>0,30</b>	<b>2,30</b>	<b>0,50</b>	<b>0,10</b>	<b>14,50</b>	<b>0,20</b>	<b>0,80</b>	<b>-</b>	<b>1,20</b>	<b>0,10</b>	<b>1 200,70</b>	<b>(62,00)</b>	<b>1 138,70</b>
Расходы по налогу на прибыль	(224,10)	-	(0,50)	(0,10)	(0,20)	(0,20)	(0,40)	-	-	(0,10)	-	(2,80)	0,10	(0,20)	-	-	-	(228,50)	4,60	(223,90)
<b>Прибыль / (убыток) за год от продолжающейся деятельности</b>	<b>967,80</b>	<b>(1,50)</b>	<b>(0,50)</b>	<b>0,60</b>	<b>0,70</b>	<b>(13,50)</b>	<b>1,60</b>	<b>0,30</b>	<b>2,30</b>	<b>0,40</b>	<b>0,10</b>	<b>11,70</b>	<b>0,30</b>	<b>0,60</b>	<b>-</b>	<b>1,20</b>	<b>0,10</b>	<b>972,20</b>	<b>(57,40)</b>	<b>914,80</b>
Прибыль / (убыток) за год от прекращенной деятельности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,00	-	-	8,00	(77,80)	(69,80)
<b>Прибыль / (убыток) за год</b>	<b>967,80</b>	<b>(1,50)</b>	<b>(0,50)</b>	<b>0,60</b>	<b>0,70</b>	<b>(13,50)</b>	<b>1,60</b>	<b>0,30</b>	<b>2,30</b>	<b>0,40</b>	<b>0,10</b>	<b>11,70</b>	<b>0,30</b>	<b>0,60</b>	<b>8,00</b>	<b>1,20</b>	<b>0,10</b>	<b>980,20</b>	<b>(135,20)</b>	<b>845,00</b>
<b>Расходы капитального характера</b>	<b>121,10</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>	<b>0,20</b>	<b>0,60</b>	<b>0,10</b>	<b>-</b>	<b>0,80</b>	<b>17,00</b>	<b>2,60</b>	<b>0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>-</b>	<b>1,20</b>	<b>-</b>	<b>145,20</b>	<b>-</b>	<b>145,20</b>



# Информация об отдельных финансовых показателях Группы в разрезе юрисдикций

За год, закончившийся  
31 декабря 2018 года

млрд руб.	ЮРИСДИКЦИЯ																СУММА ДО ЭФФЕКТА ОТ ВНУТРИГРУППОВЫХ ОПЕРАЦИЙ	ЧИСТЫЙ ЭФФЕКТ ОТ ВНУТРИГРУППОВЫХ ОПЕРАЦИЙ И КОНСОЛИДАЦИОННЫХ КОРРЕКТИРОВ	ИТОГО	
	РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	АВСТРИЙСКАЯ РЕСПУБЛИКА	РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ	БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА	РЕСПУБЛИКА ХОРВАТИЯ	РЕСПУБЛИКА КИПР И ДРУГИЕ ЮРИСДИКЦИИ	ЧЕШСКАЯ РЕСПУБЛИКА	СОЕДИНЕННОЕ КОРОЛЕВСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИИ И СЕВЕРНОЙ ИРЛАНДИИ	ШВЕЙЦАРСКАЯ КОНФЕДЕРАЦИЯ	ВЕНГРИЯ	ИРЛАНДИЯ	РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН	РЕСПУБЛИКА СЕРБИЯ	РЕСПУБЛИКА СЛОВЕНИЯ	ТУРЕЦКАЯ РЕСПУБЛИКА	УКРАИНА				США
Чистые процентные доходы	1 359,10	3,40	5,30	2,50	2,60	4,00	5,10	-	(0,70)	2,20	(3,20)	12,10	2,40	2,50	-	6,20	-	1 403,50	(7,00)	1 396,50
Чистый расход от создания резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам	(143,70)	(0,50)	(1,30)	(0,70)	(0,40)	(1,70)	(0,90)	-	0,10	(0,20)	-	(6,10)	(0,70)	(0,30)	-	(19,80)	-	(176,20)	79,40	(96,80)
Чистые комиссионные доходы	485,90	-	4,40	1,30	0,70	(1,20)	1,20	-	1,00	1,70	-	7,20	1,00	0,70	-	0,80	0,10	504,80	(66,70)	438,10
Чистые прочие операционные доходы	18,80	3,60	2,30	-	-	(2,20)	0,60	1,80	2,00	0,40	3,00	3,00	0,20	-	-	(1,10)	0,10	32,50	(66,50)	(34,00)
<b>Операционные доходы</b>	<b>1 720,10</b>	<b>6,50</b>	<b>10,70</b>	<b>3,10</b>	<b>2,90</b>	<b>(1,10)</b>	<b>6,00</b>	<b>1,80</b>	<b>2,40</b>	<b>4,10</b>	<b>(0,20)</b>	<b>16,20</b>	<b>2,90</b>	<b>2,90</b>	<b>-</b>	<b>(13,90)</b>	<b>0,20</b>	<b>1 764,60</b>	<b>(60,80)</b>	<b>1 703,80</b>
Операционные расходы	(615,00)	(5,70)	(6,30)	(2,50)	(2,30)	(2,40)	(4,70)	(1,30)	(2,70)	(3,40)	0,10	(7,50)	(2,10)	(2,20)	-	(3,60)	(0,40)	(662,00)	4,40	(657,60)
<b>Прибыль / (убыток) до налогообложения</b>	<b>1 105,10</b>	<b>0,80</b>	<b>4,40</b>	<b>0,60</b>	<b>0,60</b>	<b>(3,50)</b>	<b>1,30</b>	<b>0,50</b>	<b>(0,30)</b>	<b>0,70</b>	<b>(0,10)</b>	<b>8,70</b>	<b>0,80</b>	<b>0,70</b>	<b>-</b>	<b>(17,50)</b>	<b>(0,20)</b>	<b>1 102,60</b>	<b>(56,40)</b>	<b>1 046,20</b>
Расходы по налогу на прибыль	(218,60)	-	(0,50)	(0,10)	(0,10)	(0,20)	(0,30)	-	-	(0,20)	-	(1,10)	-	(0,10)	-	-	-	(221,20)	6,20	(215,00)
<b>Прибыль / (убыток) за год от продолжающейся деятельности</b>	<b>886,50</b>	<b>0,80</b>	<b>3,90</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>(3,70)</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>(0,30)</b>	<b>0,50</b>	<b>(0,10)</b>	<b>7,60</b>	<b>0,80</b>	<b>0,60</b>	<b>-</b>	<b>(17,50)</b>	<b>(0,20)</b>	<b>881,40</b>	<b>(50,20)</b>	<b>831,20</b>
Прибыль / (убыток) за год от прекращенной деятельности	0,80	14,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33,80	-	-	48,90	(48,40)	0,50
<b>Прибыль / (убыток) за год</b>	<b>887,30</b>	<b>15,10</b>	<b>3,90</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>(3,70)</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>(0,30)</b>	<b>0,50</b>	<b>(0,10)</b>	<b>7,60</b>	<b>0,80</b>	<b>0,60</b>	<b>33,80</b>	<b>(17,50)</b>	<b>(0,20)</b>	<b>930,30</b>	<b>(98,60)</b>	<b>831,70</b>
<b>Расходы капитального характера</b>	<b>135,80</b>	<b>0,40</b>	<b>0,60</b>	<b>0,20</b>	<b>0,10</b>	<b>0,40</b>	<b>0,90</b>	<b>0,10</b>	<b>0,20</b>	<b>0,70</b>	<b>27,00</b>	<b>1,60</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>6,20</b>	<b>1,30</b>	<b>-</b>	<b>175,90</b>	<b>-</b>	<b>175,90</b>



# Отчет о заключенных ПАО Сбербанк в 2019 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

В настоящем Отчете приведен перечень совершенных ПАО Сбербанк в 2019 году сделок, признаваемых в соответствии с требованиями Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, на которые были получены согласия/одобрения Наблюдательного совета ПАО Сбербанк.

Основания признания лиц заинтересованными в совершении сделок и размер доли участия заинтересованных лиц в уставном (складочном) капитале (размер доли принадлежавших заинтересованным лицам акций) в юридических лицах, являющихся сторонами в сделках, приведены на момент совершения сделок.

Отчет утвержден Наблюдательным советом ПАО Сбербанк (Протокол № 5 от 17.03.2020).

№ п/п	СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ СДЕЛКИ	КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК В РАЗДЕЛЕ	КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ	
<b>1</b>	<b>Контрагент: ООО «Сетелем Банк» Общество с ограниченной ответственностью</b>			
	<p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Правления, Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Морозов А. В. является одновременно членом Совета директоров ООО «Сетелем Банк».</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале ПАО Сбербанк: 0,0017 %                      Доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций ПАО Сбербанк: 0,001 %                      Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций) ООО «Сетелем Банк»: 0 %</p>			
	Соглашение об открытии возобновляемой рамочной кредитной линии с дифференцированными процентными ставками и совершение взаимосвязанных кредитных сделок, заключаемых в рамках этого Соглашения.	102 млрд рублей.	1	1
<b>2</b>	<b>Контрагент: Emirates NBD Bank PJSC, Denizbank A.Ş. и JPMorgan Chase&amp;Co</b>			
	<p>Заинтересованные лица и основание, по которому соответствующие лица признаны заинтересованными в совершении сделки: Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк Греф Г. О. являвшийся одновременно Председателем Совета директоров Denizbank A.Ş.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале ПАО Сбербанк: 0,0031 %                      Доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций ПАО Сбербанк: 0,003 %                      Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций) Denizbank A.Ş.: 0 %</p>			
	<p>Заинтересованные лица и основание, по которому соответствующие лица признаны заинтересованными в совершении сделки: Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Морозов А. В. являвшийся одновременно членом Совета Denizbank A.Ş.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале ПАО Сбербанк: 0,0017 %                      Доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций ПАО Сбербанк: 0,001 %                      Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций) Denizbank A.Ş.: 0 %</p>			
	<p>Договор купли-продажи 99,852572 % акционерного капитала Denizbank A.Ş. между ПАО Сбербанк (продавец) и Emirates NBD Bank PJSC (покупатель) по передаче покупателю в собственность 3 311 211 133,518 обыкновенных акций Denizbank A.Ş. номинальной стоимостью 1 турецкая лира каждая, а также прав по субординированным кредитам, которые были предоставлены ПАО Сбербанк в пользу Denizbank A.Ş.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15,5 млрд турецких лир за 99,852572 % акций в уставном капитале Denizbank A.Ş.</li> <li>1,2 млрд долларов по текущим валютным курсам США за все субординированные кредиты и сумма процентов по субординированным кредитам на дату закрытия сделки.</li> </ul>		1	2
	Договор о движении денежных средств (Funds Flow and Transfer Deed) между ПАО Сбербанк, Denizbank A.Ş. и Emirates NBD Bank PJSC, определяющий порядок осуществления действий, направленных на исполнение обязательств по передаче и оплате акций Denizbank A.Ş. и передаче прав по субординированным кредитам, установленных договором купли-продажи.	-	1	3
	Договор счета эскроу (Escrow Agreement) между ПАО Сбербанк, Emirates NBD Bank PJSC, Denizbank A.Ş. и JPMorgan Chase&Co по предоставлению услуг эскроу в целях исполнения обязательств покупателя по оплате акций Denizbank A.Ş.	10,0 тыс. долларов США.	1	4



# Отчет о заключенных ПАО Сбербанк в 2019 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ СДЕЛКИ	КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК В РАЗДЕЛЕ	КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ	
<b>3</b>	<b>Контрагент: ООО «Сбербанк Капитал»</b>			
	<p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Ганеев О. В. является одновременно Председателем Совета директоров ООО «Сбербанк Капитал».</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале ПАО Сбербанк: 0,0012 %                      Доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций ПАО Сбербанк: 0,00053 %                      Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу голосующих акций) ООО «Сбербанк Капитал»: 0 %</p>			
	Дополнительное соглашение к Договору об открытии невозобновляемой кредитной линии.	12 млрд рублей и сумма процентов за пользование кредитом.	1	5



# ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ



# Содержание

## 193 ПОРТРЕТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- 194 СТРУКТУРА ESG
- 195 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
- 196 ДОСТУПНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ
- 197 РАЗВИТИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ
- 198 ЛЮДИ НОВОГО КАЧЕСТВА В ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНДАХ
- 199 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
- 200 ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО
- 201 УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ
- 202 ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ
- 203 ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

## 205 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ESG-ФАКТОРАМИ И УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

- 206 УПРАВЛЕНИЕ ESG-ФАКТОРАМИ И УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- 210 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
- 211 ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ
- 213 КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ 2019 ГОДА

## 214 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ

- 215 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ
- 215 РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ
- 218 ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ
- 219 ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ
- 221 ОСОБЕННЫЕ РЕШЕНИЯ
- 222 РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОДУКТОВ
- 224 ОСОБЕННЫЙ БАНК
- 226 ЭТИКА ПРОДАЖ
- 227 ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ КЛИЕНТОВ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ МОШЕННИЧЕСТВА
- 229 ЗАЩИТА БАНКА И КЛИЕНТОВ ОТ КИБЕРУГРОЗ

## 232 ЛЮДИ НОВОГО КАЧЕСТВА В ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНДАХ

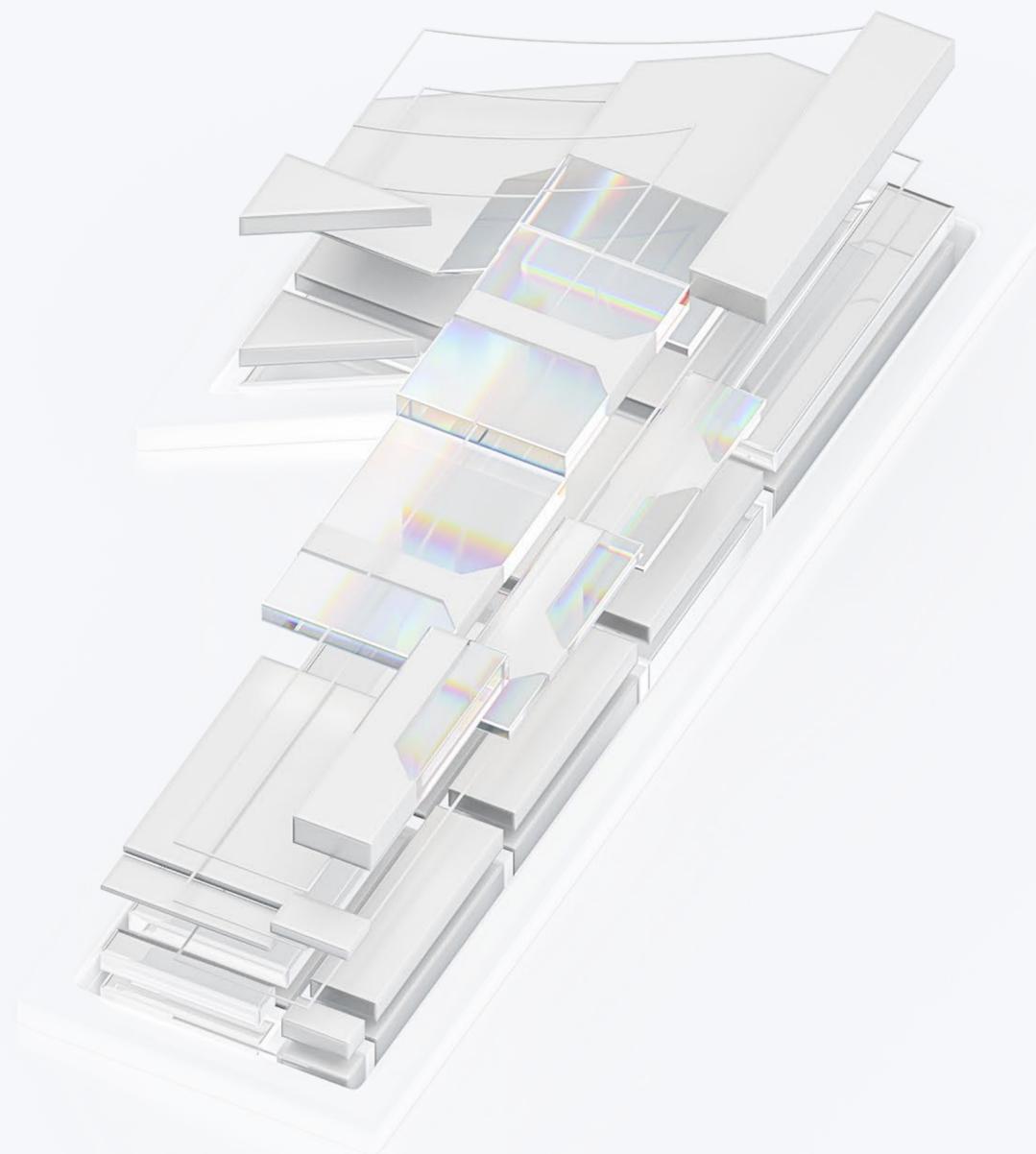
- 234 СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА
  - 236 ПУТЬ СОТРУДНИКА
  - 248 ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ
  - 250 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
  - 257 КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО
  - 259 ГЕНДЕРНАЯ ПОЛИТИКА
  - 259 ПРАВА ЧЕЛОВЕКА
  - 260 ОХРАНА ТРУДА И ЗДОРОВЬЯ
- ## 262 ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО
- 264 ВКЛАД СБЕРБАНКА В РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
  - 265 ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ
  - 266 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ И СПОНСОРСКИЕ ПРОЕКТЫ
  - 274 РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЗАКУПОК И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ

## 275 УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

- 276 РОЛЬ СБЕРБАНКА В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ ОТВЕТСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ
- 278 УЧЕТ ESG РИСКОВ ПРИ КРЕДИТОВАНИИ
- 278 «ЗЕЛЕННЫЕ» ПРОЕКТЫ
- 279 УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ СЛЕДОМ
- 280 ЭФФЕКТИВНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ РЕСУРСОВ
- 282 ОТВЕТСТВЕННОЕ ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ
- 283 ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ
- 284 ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
- 287 ВЫБРОСЫ CO<sub>2</sub>

## 288 ПРИЛОЖЕНИЯ

- 289 УЧАСТИЕ КОМПАНИЙ ГРУППЫ СБЕРБАНК В АССОЦИАЦИЯХ
- 291 ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ
- 295 ТАБЛИЦА ПОКАЗАТЕЛЕЙ GRI
- 297 СОКРАЩЕНИЯ
- 300 ГЛОССАРИЙ



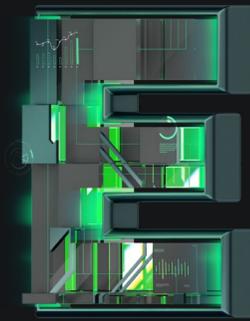
# 01

## ПОРТРЕТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

194	СТРУКТУРА ESG
195	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
196	ДОСТУПНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ
197	РАЗВИТИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ
198	ЛЮДИ НОВОГО КАЧЕСТВА В ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНДАХ
199	КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
200	ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО
201	УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ
202	ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ
203	ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ



# Структура ESG



## Environment

### Собственное воздействие

- Обращение с отходами
- Потребление электроэнергии, тепла, воды
- Выбросы CO<sub>2</sub>
- Использование бумаги и экоматериалов

### Бизнес-возможности

- Зеленые проекты
- Зеленые бонды
- ESG-инвесторы

### Деятельность клиентов

- Адаптация к изменениям климата
- Угрозы природных катастроф
- Регуляторные требования
- Изменения потребительского поведения



## Social

### Развитие человеческого капитала

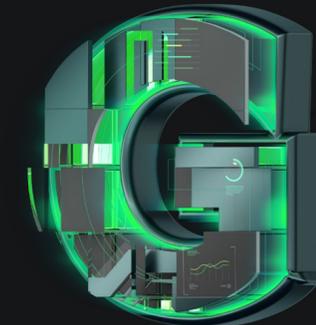
- Обучение и развитие
- Охрана труда и здоровья
- Права человека
- Трудовые отношения
- Равные права и возможности

### Ответственность перед клиентами

- Обеспечение безопасности данных
- Доступность финансовых услуг
- Финансовая грамотность
- Недопущение недобросовестных продаж
- Противодействие мошенничеству

### Воздействие на общество

- Инфраструктурные проекты
- Поддержка образования
- Поддержка местных сообществ
- Благотворительность



## Governance

### Корпоративное управление

- Стратегия и управление
- Риск-менеджмент
- Кодекс этики и поведения
- Механизмы мониторинга и контроля



# Взаимодействие со стейкхолдерами

Сбербанк является системообразующим элементом российской экономики, который служит индикатором стабильности финансовой системы в стране. Поэтому мы нацелены на долгосрочное и устойчивое развитие, учитывающее интересы широкого круга заинтересованных сторон.

## Клиенты

Клиенты Сбербанка — это практически все население России и множество корпоративных клиентов разного масштаба. Мы заинтересованы в расширении клиентской базы и углублении взаимоотношений с клиентами.

- Продажа услуг и консультирование через физические и цифровые каналы.
- Исследование поведения клиентов для разработки ценностного предложения.
- Сбор, анализ и обработка негативных отзывов клиентов. Круглосуточная поддержка по урегулированию претензий клиентов.
- Мониторинг взаимоотношений с клиентами через Индекс готовности рекомендовать (NPS) и Индекс удовлетворенности клиентов (CSI).
- Выплата компенсаций клиентам за ошибки Сбербанка.
- Мониторинг отзывов клиентов в социальных сетях.

## Акционеры и инвесторы

Приоритет для банка — обеспечить интересы инвесторов и акционеров банка независимо от размера пакета принадлежащих им акций. Своевременное раскрытие информации о деятельности и результатах Группы в соответствии с лучшими мировыми практиками и требованиями международных торговых площадок.

- Проведение Общего собрания акционеров для реализации права акционеров участвовать в управлении банком.
- Предоставление акционерам и инвесторам возможности взаимодействовать с банком в форматах офлайн и онлайн.
- Ежегодное исследование восприятия банка инвесторами, оценка сильных и слабых сторон инвестиционной истории, в том числе в сравнении с другими компаниями финансового сектора.
- Обсуждение актуальных для частных акционеров тем на заседаниях Комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами.
- Встречи с инвестиционными фондами и аналитиками для обсуждения актуальных трендов и вопросов о деятельности банка.
- Раскрытие информации в соответствии с законодательством, требованиями международных листингов и лучшими практиками.
- Раскрытие информации об управлении ESG-факторами в соответствии со стандартами GRI

## Персонал

Персонал — важнейший актив банка и основа его конкурентоспособности. Для нас важен вклад каждого сотрудника в рост и развитие Сбербанка.

- Опросы вовлеченности, оценка атмосферы в командах.
- Оценка удовлетворенности сотрудников качеством внутренних сервисов через систему «Голос внутреннего клиента».
- Прямая линия Президента и других руководителей, «Открытый Сбер».
- Коммуникации с сотрудниками через корпоративный портал и ТВ, рассылки по электронной почте.
- Ежемесячные Встречи лидеров, ежегодный Форум лидеров.
- Обучение в Корпоративном университете и Виртуальной школе.
- Организация мероприятий в формате корпоративного волонтерства.
- Культурные и спортивные мероприятия с участием сотрудников.
- Корпоративный акселератор Sber#Up, где сотрудники могут получить поддержку для развития собственного бизнеса с перспективой вхождения в экосистему банка.

## Государство

Сбербанк — стратегически важный институт страны и на постоянной основе сотрудничает с государством и его представителями на всех уровнях управления.

- Мониторинг нормотворческой деятельности государства, Банка России, формирование позиции банка в отношении готовящихся изменений.
- Направление предложений по совершенствованию правового регулирования в федеральные органы власти и Банк России.
- Участие в совещаниях федеральных органов власти и Банка России по законопроектам.
- Участие в общественном обсуждении проектов нормативных актов
- Раскрытие информации в соответствии с законодательством.

## Общество

Развитие регионов, где живут и работают наши клиенты и сотрудники, является важной задачей для Сбербанка.

- Реализация социально значимых проектов в регионах.
- Реализация благотворительных проектов, сотрудничество с НКО.
- Проведение образовательных, культурных, спортивных мероприятий и экологических инициатив в регионах.
- Спонсорская поддержка в рамках проведения деловых мероприятий.
- Активность в медиасреде: релизы, интервью спикеров, пресс-туры.
- Ежедневный мониторинг СМИ в регионах присутствия и сети интернет, подготовка отчетов топ-менеджменту, в т. ч. о негативных публикациях в СМИ и обращениях клиентов через надзорные органы.
- Регулярное раскрытие информации о влиянии бизнеса на экономику, экологию и социальную сферу в соответствии с международными стандартами.



# Доступность финансовых услуг

Детальная история операций

4,5 млн

ЕЖЕДНЕВНЫХ ЗАПРОСОВ

Формирование справок

890 тыс.

ДОКУМЕНТОВ СФОРМИРОВАНО БЕЗ ВИЗИТА В ОФИС БАНКА

25%

ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ СБЕРБАНК ОНЛАЙН ПОЛЬЗУЮТСЯ УСЛУГОЙ

Диалоги

4,2 млн

АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В МЕСЯЦ

## ОСОБЕННЫЙ БАНК

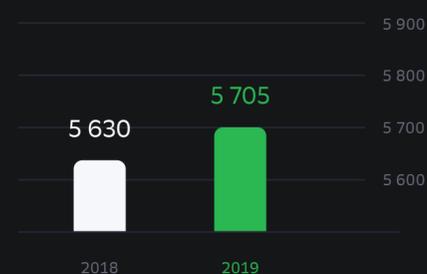
10 тыс.

НЕЗРЯЧИХ КЛИЕНТОВ САМОСТОЯТЕЛЬНО ПОЛЬЗУЮТСЯ ДОСТУПНЫМ ПРИЛОЖЕНИЕМ СБЕРБАНК ОНЛАЙН С ПОМОЩЬЮ ЭКРАННЫХ ДИКТОРОВ

20

СУРДОПЕРЕВОДЧИКОВ В 11 ЧАСОВЫХ ПОЯСАХ РФ ОНЛАЙН В 6 000 ОФИСОВ И НА ПЛАНШЕТАХ

Количество точек обслуживания, адаптированных для людей на колясках<sup>1</sup>, шт.



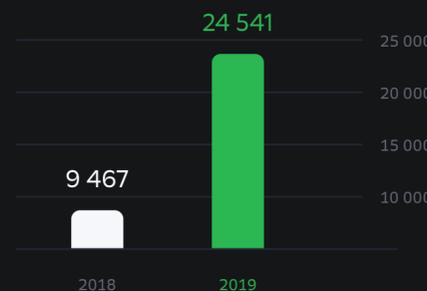
42%

ВСЕХ БАНКОМАТОВ ДОСТУПНЫ С ПОМОЩЬЮ НАУШНИКОВ ДЛЯ НЕЗРЯЧИХ КЛИЕНТОВ

40 тыс.

СОТРУДНИКОВ МОГУТ ПОМОЧЬ НЕСЛЫШАЩИМ КЛИЕНТАМ С ПЕРЕВОДОМ НА ЖЕСТОВЫЙ ЯЗЫК

Количество банкоматов, адаптированных для незрячих клиентов, шт.



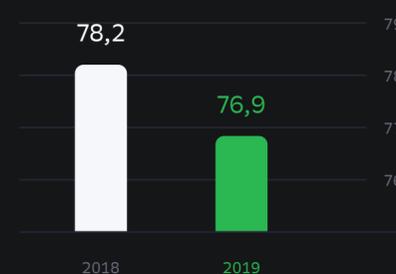
42%

ОФИСОВ БАНКА ДОСТУПНЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ НА КОЛЯСКАХ<sup>1</sup>

2 тыс.

КЛИЕНТОВ С НАРУШЕНИЯМИ СЛУХА ИЛИ РЕЧИ УЖЕ ПОЛУЧИЛИ СЕРВИС СУРДОПЕРЕВОДА

Количество устройств самообслуживания, тыс. шт.



## ОСОБЕННЫЕ РЕШЕНИЯ

- Для подростков в мобильном приложении Сбербанка появились push-уведомления с пошаговой инструкцией по использованию продуктов банка
- Родители с детьми до года получают предложение продуктов и полезных сервисов для молодых родителей
- Для молодых клиентов в мобильном приложении Сбербанка появились истории и анимации, в диалогах запущен канал СберКот
- Запущен канал Активный возраст в Сбербанк Онлайн, в котором публикуются новости и полезный контент, предназначенный для пожилых клиентов Сбербанка



7 наград премии European Contact Center and Customer Service Awards

<sup>1</sup> Офисы для обслуживания физических лиц.



# Развитие кибербезопасности

## РЕЗУЛЬТАТЫ

39,7 млрд ₽

ОБЪЕМ ПРЕДОТВРАЩЕННОГО ФРОДА ВО ВСЕХ УДАЛЕННЫХ КАНАЛАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ

0 минут

ПРОСТОЕВ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОТ DDOS-АТАК

71

DDOS-АТАКА УСПЕШНО ОТРАЖЕНА

230 тыс.

ОБУЧЕНО ПО ПРОГРАММАМ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

Самая масштабная и комплексная система защиты от киберугроз в банковском секторе России

## ПЛАТФОРМА

### Security Operation Center

Крупнейший в стране центр управления кибербезопасностью

### Threat Intelligence Platform

Собственная платформа поиска и анализа киберугроз

### SberX.Cybersecurity

Единые стандарты кибербезопасности для Группы

### Единый сервис аутентификации

В каналах обслуживания клиентов физических лиц

## СОБЫТИЯ



GLOBAL FINANCE назвал Сбербанк победителем в номинации Best information security and fraud Management

7 ПАТЕНТОВ

получено лабораторией кибербезопасности на технологии борьбы с мошеннической и фишинговой активностью



GLOBAL CYBER WEEK — первая международная неделя кибербезопасности проведена в Москве:

- International CyberSecurity Congress 2019
- Off.Zone (международная конференция по практической кибербезопасности)
- Cyber Polygon



# Люди нового качества в эффективных командах

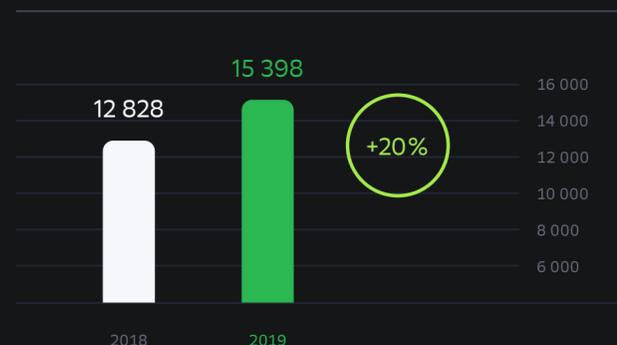
Численность сотрудников  
Группы Сбербанк, ТЫС. ЧЕЛ.



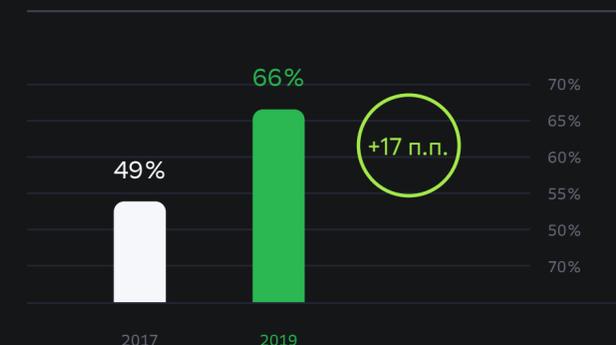
Текущая текучесть кадров,  
% ГРУППА



Общее количество часов обучения,  
ТЫС. ЧАСОВ



Сотрудники стали значительно увереннее  
воспринимать свое будущее в Сбербанке, %



## Создали около 50 новых HR продуктов и сервисов

- Программа «Перезапуск» для почти 2000 сотрудников с высшим образованием в области STEM
- Все HR-сервисы теперь доступны сотрудникам
- Внедрен модуль «Преемственность» в SMART-сервисы, обеспечена защищенность ключевых позиций
- Система профессионального развития SberProfi насчитывает уже 18 профессиональных сообществ
- Digital-адаптация сотрудников массового приема
- «Открытый Сбер» позволяет задать вопросы 24/7



### Рейтинг международной компании Universum:

№1

СРЕДИ БАНКОВ  
ДЛЯ СТУДЕНТОВ

№5

В КАТЕГОРИИ  
«БИЗНЕС»

№6

СРЕДИ  
IT-КОМПАНИЙ

+5 ПУНКТОВ

РОСТ В 2019 ГОДУ

- Прозрачность карьерных возможностей (77%). Для 75% сотрудников карьера ассоциируется в первую очередь с профессиональным и экспертным развитием
- Высокая оценка своей профессиональной востребованности (74%)<sup>1</sup>



1 место в номинации  
«Лучший работодатель»

Best Employer «Great Place to Work»

<sup>1</sup> По результатам опроса вовлеченности Сбербанка.



# Корпоративная культура

Индекс вовлеченности остается стабильно высоким — 75 % (на уровне успешных компаний), значительный рост оценки культуры как одного из преимуществ работодателя<sup>1</sup>



Заложены основы инженерной культуры для развития Сбербанка как технологической компании и удержания профессионалов IT

82%

СОТРУДНИКОВ СЧИТАЮТ СБЕРБАНК ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПАНИЕЙ (В IT — 80%)

+10%

ОЦЕНКА СКОРОСТИ, ПОЛНОМОЧИЙ / ВОЗМОЖНОСТИ ВЛИЯТЬ НА РЕШЕНИЯ, ОТКРЫТОСТИ В AGILE

Повысилось качество лидеров<sup>2</sup>

Действия и имидж руководителей в Сбербанке — основной драйвер вовлеченности и готовности рекомендовать Сбербанк как работодателя

+13/17 п.п.

НАСТАВНИЧЕСКИЙ / ВИЗИОНЕРСКИЙ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

-13 п.п.

ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

+13 п.п.

ГОТОВНОСТЬ РЕКОМЕНДОВАТЬ СВОЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ЛИДЕРА КОМАНДЫ (NPS)



#SBERTEAM 100ЛЕТ

>50 тыс.

УЧАСТНИКОВ #SBERTEAM100ЛЕТ



Волонтеры Сбербанка

>10 тыс.

ВОЛОНТЕРОВ СБЕРБАНКА



>30 тыс.

УЧАСТНИКОВ «СБЕРБАНК ДЛЯ ДЕТЕЙ И РОДИТЕЛЕЙ»



>6 тыс.

ЧЕЛОВЕК НАНЯТО ПО РЕФЕРАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ «ПРИВЕДИ ЗВЕЗДУ В КОМАНДУ»

500

ЧЕЛОВЕК ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПИЛОТЕ ПРОГРАММЫ REAL TIME FEEDBACK

Поводы для гордости

Уважение Статус  
 Помогает другим Клиенты ценят  
 Передовые технологии Влияние  
 Видимые результаты Изменения в стране  
 Профессионалы Интересно  
 Обучение

<sup>1</sup> По результатам опроса вовлеченности Сбербанка.

<sup>2</sup> Динамика за четыре года.



# Влияние на общество

Структура затрат Группы на благотворительную деятельность, %



- 36 Научные разработки, охрана окружающей среды и сохранение объектов культурного и духовного наследия
- 18 Детские учреждения, развитие творческих способностей детей, инклюзивной среды
- 11 Культура
- 11 Образование
- 7 Ветераны и инвалиды
- 4 Здравоохранение
- 13 Другое

Направления корпоративного волонтерства, %



- 32 Помощь детям в детских домах
- 13 Мероприятия Сбербанка
- 9 Поддержка пожилых людей, в том числе ветеранов
- 9 Финансовая грамотность
- 5 Спортивные мероприятия
- 5 Экология
- 4 Праздничные и городские события
- 4 Помощь людям в трудной жизненной ситуации
- 4 Помощь людям с тяжелыми заболеваниями
- 3 Помощь животным
- 3 Поддержка людей с инвалидностью
- 2 Образование
- 7 Прочее

## ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОЕКТОВ ГЧП

Основные проекты 2019 года



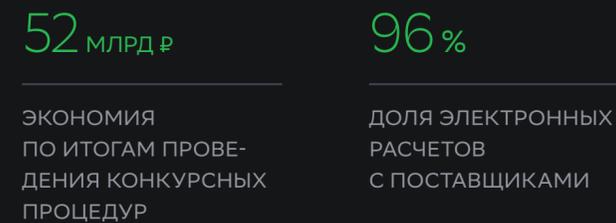
Более 10 тысяч сотрудников поддержали волонтерское движение



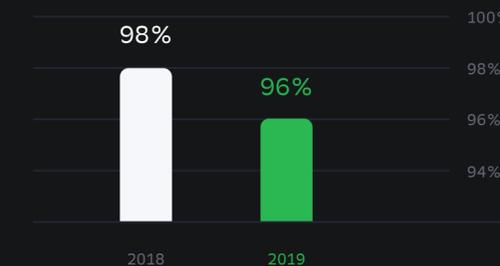
3 главных награды конкурса «Лучшие социальные проекты России»

## ИНФРАСТРУКТУРА ЗАКУПОК

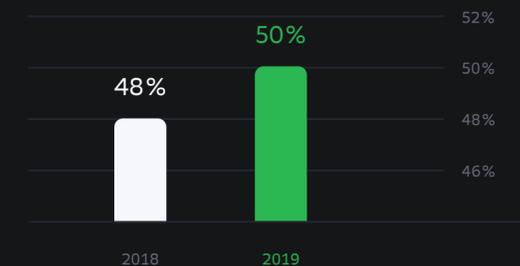
Работа по дальнейшему развитию системы снабжения и логистики дала возможность достигнуть новых значений эффективности



Доля поставщиков, зарегистрированных в Российской Федерации, в закупочном бюджете, %



Доля малого и среднего бизнеса в закупочном бюджете, %





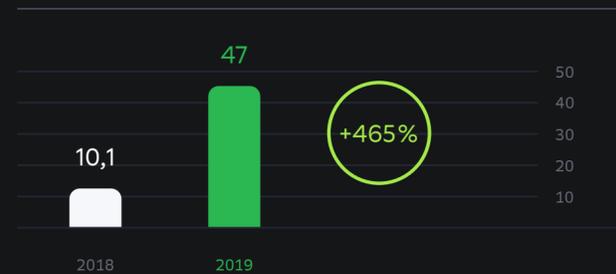
# Управление воздействием на окружающую среду

## ОСНОВНЫЕ ЦИФРЫ РАЗДЕЛА (ГРУППА СБЕРБАНК)

### Общее потребление энергии, тыс. ГДж



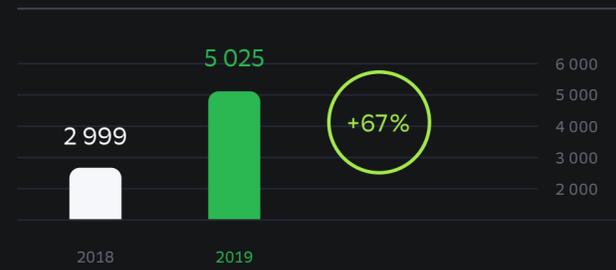
### Финансирование «зеленых» проектов, млрд руб.



### Потребление топлива собственным автотранспортом, тыс. л



### Масса макулатуры, переданной на вторичную переработку, тонн



### Масса образованных опасных отходов, тонн



### Потребление питьевой воды, млн м³



## СОБСТВЕННОЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ (ПАО СБЕРБАНК)

### Раздельный сбор отходов, %



### Сокращение бумаги, передаваемой на архивное хранение, %



### Объекты в системе технологического и диспетчерского управления



## ФИНАНСИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЭНЕРГИИ



### Ветряная энергетика

Соглашение с ПАО «Энел Россия» о финансировании строительства ветропарка в Мурманской области. Ввод объекта в эксплуатацию запланирован на конец 2021 года.

Соглашение с портфельной компанией Фонда развития ветроэнергетики о финансировании строительства ветряной электростанции в Ростовской области.



### Солнечная энергетика

Финансирование строительства Самарской солнечной электростанции (2018 год) и Старомарьевской солнечной электростанции в Ставропольском крае

### Подготовка к запуску инвестиционных ESG-стратегий

Solactive SPB FoodTech Index, SPB Global Aqua Index, SPB Green Energy Index

# Процесс определения существенных тем

Перечень существенных тем Отчета, обязательных к раскрытию

В ходе опроса ключевых групп стейкхолдеров было выявлено шесть наиболее существенных тем, находящихся в фокусе ESG.



В фокусе<sup>1</sup>

- Экология и ответственное финансирование
  - СОБСТВЕННОЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ
  - ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ЗЕЛЕНый БИЗНЕС
  - ОТВЕТСТВЕННАЯ ПРОЦЕДУРА ЗАКУПОК
- Воздействие на общество
  - БЕЗОПАСНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ
  - ДОСТУПНОСТЬ И КАЧЕСТВО ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ
- Развитие человеческого капитала
  - РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА (ОБУЧЕНИЕ И ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ)

<sup>1</sup> С учетом исследований инвесторов и результата ESG рейтинга MSCI.

# Обращение Президента, Председателя Правления



## Уважаемые акционеры, клиенты, партнеры и сотрудники!

Всю свою 178-летнюю историю Сбербанк играл огромную роль в экономической и социальной жизни страны. Решение социальных задач, доступность финансовых услуг самому широкому кругу населения, благотворительность и филантропия были теми идеями, которые легли в основу концепции Сберегательных касс в момент их появления. С тех пор эта роль стала ДНК нашей компании, определяя ответственный подход к ведению Сбербанком своего бизнеса.

Мы сохраняем ключевые характеристики, которые присущи Сбербанку: демократичность доступа к финансовым услугам, внимательное отношение к клиентам, их нуждам и безопасности, забота о качестве наших продуктов и сервисов, вклад в развитие общества и адресная поддержка тех, кому нужна помощь. Вместе с тем, сегодня появляются новые вызовы, на которые мы стараемся достойно отвечать. Это проблемы изменения климата, последствия негативного воздействия на окружающую среду, угрозы кибератак, развитие необходимых IT-навыков в условиях диджитализации, развитие искусственного интеллекта и много другое.

Отвечать всем вызовам, сохраняя наши традиции, можно только на основе комплексного и системного подхода к управлению социальными, экологическими и управленческими факторами или ESG-факторами — подхода к ответственному управлению и инвестированию, принятого во всем мире.

Сегодня невозможно быть успешной компанией на мировом рынке без соблюдения критериев ESG, на которые самое пристальное внимание обращают наши стейкхолдеры. По данным международного исследования Reputation Institute (2019 Global RepTrak), корпоративное управление, социальная ответственность и условия труда, значительно влияют на корпоративную репутацию и суммарно составляют более 40 % в восприятии компаний ключевыми стейкхолдерами и обществом в целом.

Сбербанк обеспокоен состоянием окружающей среды и последствиями изменения климата. Со своей стороны, мы стремимся к снижению собственного негативного воздействия на экологию:

- на тысячах наших действующих объектов внедряем системы телеметрии и дистанционного управления энергоресурсами;
- используем оборудование с высоким классом энергоэффективности;
- при проектировании и строительстве новых объектов применяем зеленые стандарты LEED Silver;
- начали программу по отдельному сбору мусора и уже пятую часть отходов собираем отдельно;
- стремимся к безбумажному обороту, в 2019 году нам удалось на 36 % сократить количество бумаги, передаваемой на архивное хранение.



# Обращение Президента, Председателя Правления

Сбербанк активно участвует в формировании «зеленой» экономики. В 2019 году мы инвестировали в проекты в области возобновляемой энергетики (ветряные станции, солнечные станции) и обращения с коммунальными отходами. Сбербанк выступает в роли кредитора и консультанта проекта «Чистый воздух» (в рамках национально проекта «Экология»), участвует в рабочей группе по изменению климата и устойчивому развитию при Администрации Президента РФ, а также в рабочей группе по ответственному финансированию при Банке России. Мы верим, что координация усилий позволит добиться серьезных успехов в развитии практики ответственного финансирования и управления ESG-рисками в банковском секторе.

Я горд, что внутри Сбербанка команда является драйвером «зеленой повестки». Именно по просьбе сотрудников в отчетном году традиционный запуск воздушных шаров на День рождения Сбербанка стал электронным. Это небольшой, но весьма характерный пример того, как ответственность за экологию становится частью нашей корпоративной культуры. Также частью нашей культуры уже несколько лет является волонтерское движение, в котором участвует более 10 тысяч сотрудников.

Сбербанк уделяет большое внимание развитию человеческого капитала и инвестирует значительные усилия для того, чтобы предоставить своим сотрудникам широкий выбор возможностей для саморазвития, обучения, в том числе мягким навыкам. Сотрудники имеют доступ к различным образовательным программам как на базе Корпоративного университета, так и через Виртуальную школу. В 2019 году обучение по различным направлениям прошли почти 240 тысяч специалистов.

В 2019 году мы начали программу «Перезапуск», нацеленную помочь сотрудникам банка при желании освоить новую профессию или поменять квалификацию в соответствии с их интересами и перейти в компании экосистемы или структуры партнеров.

При этом мы считаем важным не только дать сотрудникам возможность для саморазвития и обучения, но и создать условия для поддержания и укрепления эмоционального и физического здоровья, включая здоровое питание, занятия физической культурой и спортом, регулярные медитации, программы по управлению энергией и стрессом, медицинские чекапы, возможность получить рекомендации психолога.

Мы считаем, что качественное обучение навыкам будущего — успех развития страны. И именно поэтому мы уделяем столь повышенное внимание теме развития школьного образования, будь то создание цифровой платформы персонализированного образования для школьников, развитие современных форм образования, направленных на раскрытие личностного потенциала учеников, или прикладных навыков в IT-сфере, в области искусственного интеллекта, дизайна и т.п.

Наши уроки в рамках работы «Академии искусственного интеллекта» прошли более 3,7 млн школьников и еще 10 тыс. учителей посмотрели вебинары по AI. Мы накопили достаточные компетенции и опыт, создавая образовательные решения по развитию навыков 21 века у детей, и планируем развивать данное направление в будущем. Результаты Школы 21 убедили нас в необходимости развития этой программы и запуска проекта в Казани. Кроме того, в 2019 году мы впервые провели школьный акселератор SberZ.

Как корпоративный гражданин Сбербанк несет повышенную ответственность перед клиентами, обеспечивая сохранность их персональных данных, противодействие мошенничеству, доступность финансовых услуг, в том числе для людей с инвалидностью. Наша компания одной из первых подписала Кодекс этики использования персональных данных, а также первой российской компанией стала участником глобального движения The Valuable 500, цель которого объединить 500 крупных компаний по всему миру, включающих вопросы инклюзии и равных возможностей для людей с инвалидностью в свою стратегическую повестку.

Все эти и многие другие вопросы являются неотъемлемой частью нашего бизнеса, того как мы управляем влиянием нашей деятельности на экономику, общество, экологическую среду. Именно поэтому в этом году мы подготовили ESG-отчет как отдельную часть годового отчета. Нам есть чем гордиться, но мы понимаем, что можем сделать еще больше. Мы не боимся брать на себя ответственность — ни за финансовую деятельность, ни за методы ведения бизнеса, ни за наших людей, ни за влияние на экологию. Если бы Сбербанк был человеком, я бы сказал, что у него — синдром повышенной ответственности. И это именно то, что гарантирует нашей компании дальнейшее развитие в современном мире и успешное будущее.

*Президент, Председатель  
Правления ПАО Сбербанк*

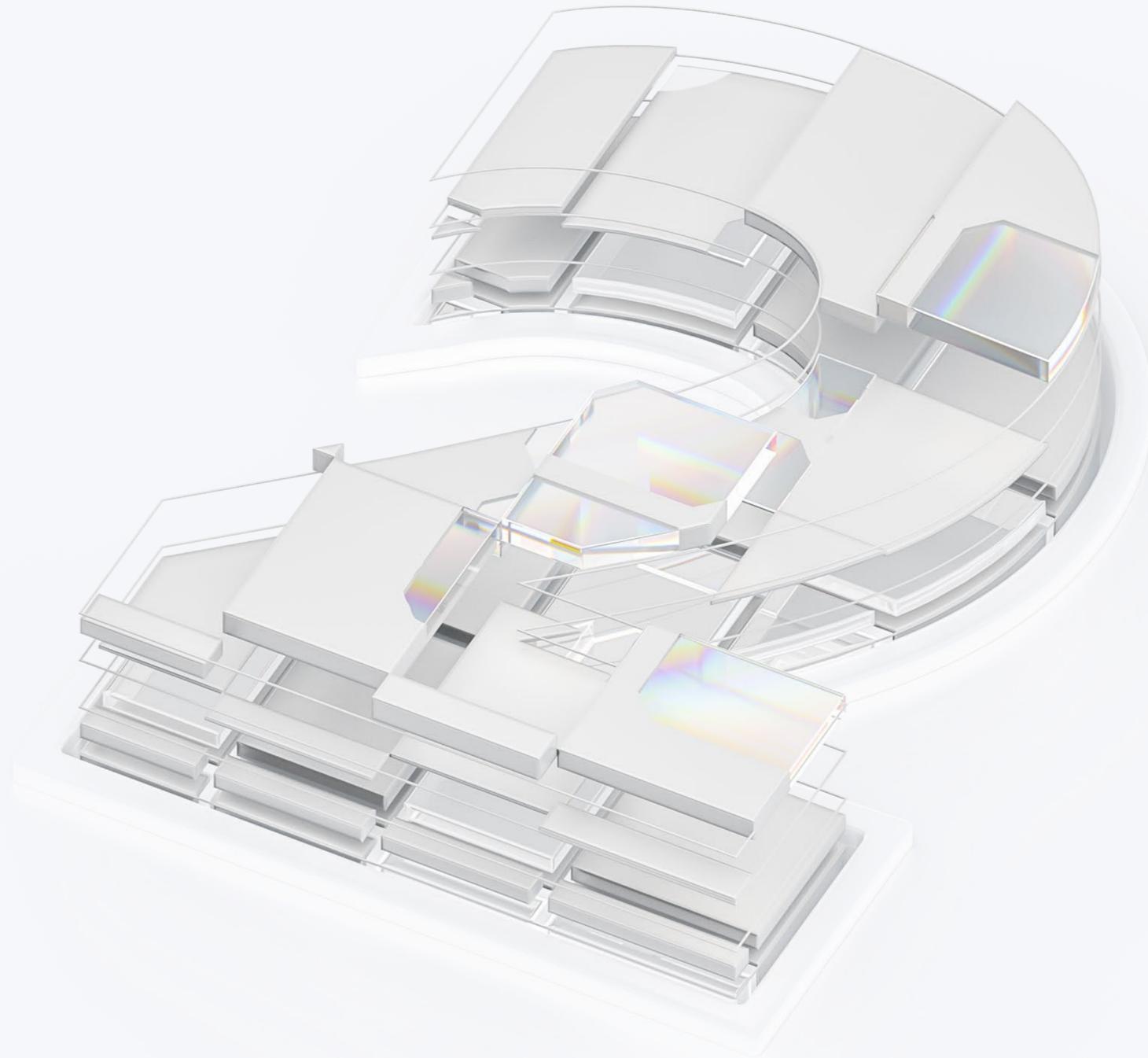
*Герман Греф*



## 02

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ESG-ФАКТОРАМИ И УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

206	УПРАВЛЕНИЕ ESG-ФАКТОРАМИ И УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
210	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
211	ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ
213	КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ 2019 ГОДА





Тематика устойчивого развития и входящие в нее аспекты ESG занимают важное место в повестке Сбербанка. Деятельность Группы оказывает значительное влияние на различные сферы жизни общества как на территории Российской Федерации, так и за рубежом. Компания стремится максимизировать положительные эффекты от своей деятельности и минимизировать негативное воздействие.

**Устойчивое развитие** — это глобальная концепция развития государств и всего человечества с целью сохранения ресурсов планеты для будущих поколений.

ESG (ecological, social and corporate governance) — подход к управлению, который стремится включить факторы окружающей среды, социальные факторы и факторы управления в процесс принятия решений для лучшего управления рисками и устойчивого развития компании. ESG-тематика — это совокупность тем устойчивого развития, раскрываемых на корпоративном уровне.

Сбербанк стремится к обеспечению единого подхода в области применения ESG-практик во всех компаниях экосистемы. Такой подход включает согласование внутренних политик и формирование стандартных форм ESG-отчетности. Банк и компании экосистемы обмениваются опытом о деятельности, связанной с различными аспектами ESG.

В настоящее время Сбербанк разрабатывает Стратегию 2023, и управление ESG-факторами, в том числе установка целевых показателей в данном направлении, станет неотъемлемой частью стратегического развития Компании.

# Управление ESG-факторами и устойчивым развитием

## ПОДХОД СБЕРБАНКА К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

---

Сбербанк обладает эффективной системой корпоративного управления, которая охватывает все сферы деятельности банка. Компания внедряет в систему корпоративного управления современные технологии, развивает практики работы с акционерами, работает над повышением эффективности работы Наблюдательного совета. Также мы ведем целенаправленную и планомерную деятельность в областях комплаенс, в том числе в части противодействия коррупции.

Сбербанк следует принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России. Сбербанк выполняет требования, связанные с раскрытием информации, соблюдением прав акционеров, управлением рисками, осуществлением внутреннего контроля и другими сферами деятельности.

Система управления аспектами ESG встроена в архитектуру корпоративного управления компании. Руководствуясь лучшими международными и российскими практиками Сбербанк осуществляет управление ESG-асpekтами, включая ESG-риски, ведет работу по продвижению ESG-повестки в России в целом, а также стремится минимизировать собственное негативное воздействие на общество и окружающую среду.

*Подробнее о системе корпоративного управления можно узнать в разделе [«Корпоративное управление»](#) в Части 1 Годового отчета.*



## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ESG-АСПЕКТАМИ И УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

---

Высшее руководство банка уделяет особое внимание повестке устойчивого развития и управлению ESG-аспектами, что подтверждает высокую значимость данного направления для Сбербанка.

Ключевым драйвером развития повестки ESG выступает Наблюдательный совет Сбербанка. На его заседаниях регулярно рассматриваются вопросы, связанные с данной тематикой, в том числе существует практика выступления по актуальным ESG-вопросам членов Наблюдательного совета перед топ-командой банка.

Роль определения миссии, целей и стратегии в области устойчивого развития закреплена за Правлением Сбербанка. Кроме того, Правление несет ответственность за социальную и экологическую деятельность банка, а также корпоративное управление.

Одним из лидеров ESG-повестки выступает Первый Зампред Правления А. А. Ведяхин. В конце ноября 2019 года он провел встречу с руководителями бизнес-направлений Сбербанка, где был зафиксирован статус проектов и программ в области ESG, а также были даны поручения по разработке соответствующих программ в области устойчивого развития.

Сбербанк не только осознает важность тематики устойчивого развития, но и заинтересован в управлении ESG-факторами. Результатом успешного управления данными факторами является повышение акционерной стоимости банка, а также максимизация позитивного воздействия на все сферы жизни общества. Сбербанк понимает важность работы с инвесторами и рейтинговыми агентствами и полностью разделяет принципы ответственного инвестирования — не только получение дохода, но и снижение негативного воздействия на окружающую среду, создание позитивных социальных изменений и соответствие этическим нормам.

Встречи руководства Сбербанка с инвесторами проводятся регулярно. Также на регулярной основе в повестку данных встреч входят вопросы, связанные с аспектами ESG, что является дополнительным драйвером развития данного направления. Кроме того, Сбербанк внимательно следит за оценками в области ESG со стороны рейтинговых агентств, что позволяет определять направления для развития и совершенствования практик в области ESG.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СБЕРБАНКА В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

---

В своей деятельности в области управления устойчивым развитием Сбербанк руководствуется следующими нормами и принципами:

- Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ООН);
- Международные нормы поведения и принципы, закрепленные международными стандартами в области устойчивого развития, корпоративной социальной деятельности и охраны окружающей среды: ISO 26000, AA1000, ISO 14000;
- Стандарты раскрытия нефинансовой информации GRI (Global Reporting Initiative).

## ВКЛАД СБЕРБАНКА В ВЫПОЛНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

Сбербанк полностью поддерживает Цели устойчивого развития ООН (ЦУР), принятые в 2015 году, направленные на решение важнейших экологических, экономических и социальных проблем планеты.

Мы убеждены, что ответственное ведение бизнеса и деятельность Сбербанка в области устойчивого развития вносит значительный вклад в достижение ЦУР.

Сбербанк признает важность всех 17 Целей устойчивого развития и в рамках своей деятельности стремится вносить посильный вклад в достижение всех целей.

Различные аспекты деятельности банка позволяют улучшить жизнь людей в регионах присутствия. Благодаря вкладу Сбербанка удается приблизить достижение 15 из 17 целей устойчивого развития ООН.

**1 ЛИКВИДАЦИЯ НИЩЕТЫ**  
ПОВСЕМЕСТНАЯ ЛИКВИДАЦИЯ НИЩЕТЫ ВО ВСЕХ ЕЕ ФОРМАХ

- Реализация инициатив, направленных на повышение доступности финансовых услуг в регионах присутствия, развитие каналов и инфраструктуры обслуживания в регионах присутствия.
- Реализация проектов в области финансовой грамотности для пожилых людей, школьников и молодежи.
- Реализация благотворительных и спонсорских проектов, направленных на поддержку незащищенных слоев населения.

**3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ**  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ И СОДЕЙСТВИЕ БЛАГОПОЛУЧИЮ ДЛЯ ВСЕХ В ЛЮБОМ ВОЗРАСТЕ

- Реализация программы заботы о сотрудниках и их детях (SberTeam#100).
- Поддержка здоровья населения посредством предоставления услуг по страхованию жизни.
- Реализация проекта «Островок безопасности», помогающего найти близких детям и людям пожилого возраста.

**4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ**  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВСЕОХВАТНОГО И СПРАВЕДЛИВОГО КАЧЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ПОощРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ ЖИЗНИ ДЛЯ ВСЕХ

- Реализация благотворительных программ, направленных на поддержку образования.
- Обучение внешних заинтересованных сторон (клиентов, партнеров).
- Реализация внутренних обучающих программ для сотрудников, в том числе для женщин — сотрудниц банка, находящихся в отпуске по уходу за ребенком.

**5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО**  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГЕНДЕРНОГО РАВЕНСТВА И РАСШИРЕНИЕ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВСЕХ ЖЕНЩИН И ДЕВОЧЕК

- Создание равных рабочих условий и карьерных возможностей.
- Сбалансированность рабочих мест и трудовых ресурсов.
- Обеспечение равной системы оценки деятельности и вознаграждения.
- Запуск стратегии в области ответственного инвестирования — SPB Women Impact EUROPE Index.
- Участие в индексе гендерного равенства Bloomberg GEI.

**6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ**  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЛИЧИЯ И РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ И САНИТАРИИ ДЛЯ ВСЕХ

- Реализация проектов ГЧП в области ЖКХ.

**7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ**  
НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ

- Финансирование зеленых проектов, в частности проектов в области возобновляемой энергетики.
- Повышение собственной энергоэффективности.

**8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ**  
СОДЕЙСТВИЕ ПОСТУПАТЕЛЬНОМУ, ВСЕОХВАТНОМУ И УСТОЙЧИВОМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ, ПОЛНОЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЙ ЗАНЯТОСТИ И ДОСТОЙНОЙ РАБОТЕ ДЛЯ ВСЕХ

- Создание новых рабочих мест в регионах присутствия.
- Поддержка развития бизнеса посредством предоставления финансовых услуг.

**9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА**  
СОЗДАНИЕ СТОЙКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ, СОДЕЙСТВИЕ ВСЕОХВАТНОЙ И УСТОЙЧИВОЙ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ И ИННОВАЦИЯМ

- Создание и поддержание собственной инфраструктуры в регионах присутствия.
- Содействие цифровизации экономики.
- Развитие искусственного интеллекта.



## ВКЛАД СБЕРБАНКА В ВЫПОЛНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

Мы обладаем существенными возможностями для достижения ЦУР, но в силу специфики бизнеса наш вклад распределяется неравномерно. Тем не менее, для банка все ЦУР являются приоритетными, мы реализуем проекты, направленные на достижение каждой из данных целей.

Сбербанк осуществляет вклад в достижение ряда ЦУР посредством участия и реализации проектов ГЧП (государственно-частного партнерства). В будущем банк планирует расширять их перечень и оказывать помощь государству и обществу в достижении всех 17 Целей устойчивого развития ООН.

В отчете за 2017 год раскрывается вклад Сбербанка в достижение 7 целей устойчивого развития. В 2018 году это число выросло до 10. В 2019 году раскрывается вклад Сбербанка в достижение 15 целей устойчивого развития ООН.



## СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ НЕРАВЕНСТВА ВНУТРИ СТРАН И МЕЖДУ НИМИ

- Поддержка населения старшего возраста через предоставление удобного и понятного доступа к финансовым услугам.
- Поддержка людей с инвалидностью в регионах присутствия посредством реализации благотворительных проектов и создания инклюзивной среды в офисах банка и в цифровом пространстве.



## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОТКРЫТОСТИ, БЕЗОПАСНОСТИ, ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ГОРОДОВ И НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ

- Поддержка деятельности российского малого и среднего бизнеса в регионах присутствия.
- Содействие в строительстве транспортных, производственных и других объектов, имеющих высокую социальную значимость для развития регионов и страны.
- Участие в федеральном проекте «Чистый воздух».



## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРЕХОДА К РАЦИОНАЛЬНЫМ МОДЕЛЯМ ПОТРЕБЛЕНИЯ И ПРОИЗВОДСТВА

- Сокращение количества образуемых отходов за счет внедрения раздельного сбора мусора.
- Использование ресурсосберегающего оборудования в офисах банка с целью сокращения энерго- и водопотребления.
- Переход к безбумажному документообороту.



## БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

- Сокращение выбросов CO<sub>2</sub>.
- Участие в рабочей группе по изменению климата и устойчивому развитию при Администрации Президента РФ.



## СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ

- Участие в концессиях по переработке твердых коммунальных отходов.



## СОДЕЙСТВИЕ ПОСТРОЕНИЮ МИРОЛЮБИВОГО И ОТКРЫТОГО ОБЩЕСТВА В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПА К ПРАВОСУДИЮ ДЛЯ ВСЕХ И СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ, ПОДОТЧЕТНЫХ И ОСНОВАННЫХ НА ШИРОКОМ УЧАСТИИ УЧРЕЖДЕНИЙ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

- Противодействие коррупции и мошенничеству, отмыванию доходов и финансированию терроризма.
- Реализация комплекса мер по имплементации требований регламента о защите данных GDPR.
- Участие в процессе совершенствования нормативного регулирования в финансовой сфере.



## УКРЕПЛЕНИЕ СРЕДСТВ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ И АКТИВИЗАЦИЯ РАБОТЫ В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- Открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами.
- Развитие сбора нефинансовой информации, в том числе первая публикация самостоятельного ESG-отчета.
- Взаимодействие с органами государственной власти, в том числе по вопросам, связанным с аспектами ESG.



# Управление рисками в области устойчивого развития

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ESG-РИСКАМИ

В банке выработана таксономия ESG-рисков и определены ответственные подразделения и подходы к управлению отдельными подвидами рисков. В 2019 году на Стратегической сессии Блока Риски был разработан план развития системы управления ESG-рисками в 2020 году, который впоследствии утвердил Комитет по рискам Группы Сбербанк. Банк расширяет и совершенствует инструменты стресс-тестирования для оценки и превентивного управления потенциальными угрозами от ESG-рисков.

Банк анализирует кросс-рисковые взаимосвязи между классическими/базовыми видами риска и ESG.

Дополнительное значение данная тематика приобретает в контексте повышения внимания инвесторов к вопросам управления ESG-рисками. Кроме того, эффективное управление ESG-рисками способно помочь избежать репутационных потерь, которые могут возникнуть в результате негативного воздействия на окружающую среду и общество.

## Основные риски, на которые оказывает влияние ESG-риск

вид рисков	СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА	ЭКОЛОГИЯ И ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
Кредитные риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охрана труда и здоровья</li> <li>• Права человека</li> <li>• Трудовые отношения</li> <li>• Равные возможности и разнообразие</li> <li>• Человеческий капитал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптация к изменениям климата</li> <li>• Угрозы природных катастроф</li> <li>• Регуляторные требования</li> <li>• Потребительское поведение</li> </ul>
Операционные риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение безопасности данных</li> <li>• Доступность финансовых услуг</li> <li>• Мисселинг</li> <li>• Противодействие мошенничеству</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обращение с отходами</li> <li>• Потребление электроэнергии, тепла</li> <li>• Выбросы CO<sub>2</sub></li> <li>• Использование бумаги и экоматериалов</li> </ul>
Бизнес-риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инфраструктурные проекты</li> <li>• Поддержка образования</li> <li>• Взаимодействие с местными сообществами</li> <li>• Благотворительность</li> <li>• Финансовая грамотность</li> </ul>	Упущенные возможности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зеленые проекты</li> <li>• Зеленые бонды</li> <li>• ESG-инвесторы</li> </ul>

## ЗАДАЧИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ESG-АСПЕКТАМИ И РИСКАМИ НА 2020 ГОД

В 2020 году банк продолжит развивать систему управления ESG-рисками с особым фокусом на развитие и совершенствование следующих аспектов:

- распределение ответственности за управление ESG-рисками и интегрирование задачи по управлению данными рисками в Стратегию-2023;
- вовлечение топ-менеджмента и членов Наблюдательного Совета в процесс управления ESG-асpekтами;
- развитие системы управления рисками в области ESG;
- внедрение принципов ответственного финансирования;
- развитие кредитного процесса с фокусом на ESG-риски;
- построение системы коммуникаций в части ESG;
- присоединение к международным инициативам в области устойчивого развития;
- повышение позиций в ESG-рейтингах;
- управление собственным экологическим следом.

В 2020 году планируется создать кросс-функциональную группу по вопросам внедрения и управления ESG. Кроме того, в планы входит обновление Политики управления КСО, Кодекса этики, формирование экологической политики, Политики в области HR, а также Политики по управлению ESG-риском.



# Деловая этика и противодействие коррупции

В подразделениях Сбербанка на регулярной основе проводится информирование сотрудников о необходимости соблюдать и следовать этическим нормам и принципам ведения бизнеса, которые разделяет банк, а также о неприятии банком коррупции в любых ее формах и проявлениях («нулевая толерантность»). Во внутренние документы банка включены положения, направленные на предотвращение коррупции.

## МЕХАНИЗМЫ УВЕДОМЛЕНИЯ И РЕШЕНИЯ ВОПРОСОВ ПО ЭТИКЕ

В соответствии с Кодексом корпоративной этики в банке внедрена система выявления, идентификации и реагирования на этические риски, а также работает «Горячая линия комплаенс».

«Горячая линия комплаенс» — безопасный и конфиденциальный информационный канал, работающий в режиме 24/7, предназначенный для предоставления сотрудниками банка, клиентами, контрагентами и иными третьими лицами информации о намерениях или фактах совершения незаконных действий в отношении банка и/или его сотрудников, клиентов, контрагентов, нарушающих принципы Кодекса корпоративной этики, и позволяющий, в том числе, передавать информацию анонимно.

Поступающая информация рассматривается уполномоченными сотрудниками подразделений комплаенса, при необходимости для расследований привлекаются профильные подразделения банка.

Отдельное внимание Сбербанк уделяет разработке механизмов, направленных на противодействие коррупции и управление конфликтом интересов.

В ходе своей деятельности банк использует следующими механизмами:

- подписание гарантии о недопущении действий коррупционного характера при установлении договорных отношений с контрагентами, в соответствии с которыми предусмотрен штраф за нарушение антикоррупционных норм;
- установление процедур раскрытия работниками и членами Наблюдательного Совета информации о конфликте интересов;
- проведение мониторингов (проверок) соблюдения работниками банка требований комплаенса в области контроля конфликта интересов и противодействия коррупции;
- разработка системы нормативных и распорядительных документов в области управления риском коррупции и конфликта интересов.

В банке стартовал проект по применению искусственного интеллекта в процессах идентификации и контроля конфликта интересов и противодействия коррупции.

## ПРОВЕДЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОРРУПЦИИ И СОБЛЮДЕНИЮ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ

Сотрудники банка знакомятся с основными положениями Кодекса корпоративной этики во время прохождения вводного курса по комплаенс для всех вновь принятых в банк сотрудников. Отдельные положения Кодекса нашли отражение в электронных курсах по управлению конфликтом интересов и противодействию коррупции.

Сбербанком были разработаны короткометражные ролики, в которых рассматриваются этические дилеммы и сотрудникам необходимо сделать правильный выбор, основанный на ценностях банка, заложенных в Кодексе.



## РАЗРАБОТКА И УТВЕРЖДЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ



разработаны и утверждены Наблюдательным советом банка новые редакции Политики по управлению конфликтом интересов и Положения о крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность



разработана и утверждена Правлением банка Политика благотворительной деятельности



внесены изменения во внутренние нормативные документы банка в части управления конфликтом интересов и противодействия коррупции



детализированы документы коллегиальных органов банка в части включения в них положений по предотвращению конфликта интересов

## ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧАЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ

# 97%

ОБЩИЙ ПРОЦЕНТ СОТРУДНИКОВ, ПРОШЕДШИХ ОБУЧАЮЩИЕ КУРСЫ (ОТ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ)

Обучение сотрудников банка проводится как дистанционно в формате электронных мультимедийных курсов и программ повышения квалификации, так и в виде очных тренингов и консультаций.

В 2019 году проводились обучающие мероприятия по вопросам комплаенс в следующих областях: противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, противодействия коррупции и управления конфликтом интересов, а также общего комплаенс-контроля и др. Проверка знаний проводилась в формате тестирования.

*Подробную информацию об обучении в области комплаенс вы можете узнать в разделе «Корпоративное управление» Части 1 Годового Отчета.*

## ПРОВЕДЕНИЕ ПРОВЕРОК КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

В рамках проверок кандидатов при трудоустройстве на работу на наличие у них конфликта интересов в 2019 году было проверено свыше 17 тыс. кандидатов.

Также проводились тематические проверки (мониторинги) по выявлению случаев конфликтов интересов в деятельности сотрудников банка. За 2019 год было проверено свыше 38 тысяч случаев конфликта интересов (в том числе потенциального).

# 17 ТЫС.

КАНДИДАТОВ БЫЛО ПРОВЕРЕНО НА НАЛИЧИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

## Статистика случаев коррупции

	2016	2017	2018	2019
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	70	41	36	28
Общее количество сотрудников, привлеченных к дисциплинарной ответственности за коррупцию	25	26	30	25
Общее количество сотрудников, уволенных за коррупцию	21	19	27	25

Общее количество случаев коррупции в последние годы стабильно снижалось. По сравнению с 2018 годом количество подтвержденных случаев коррупции сократилось на 22%.



# Ключевые события и достижения 2019 года

## СБЕРБАНК В 2019 ГОДУ

---

- Продолжил развитие удаленного доступа клиентов к своим сервисам. Мобильное приложение Сбербанк Онлайн впервые вошло в тройку самых скачиваемых приложений для iPhone.
- Первым из российских компаний стал участником глобального движения The Valuable 500 — объединения компаний по всему миру, включающих вопросы инклюзии и равных возможностей для людей с инвалидностью в свою стратегическую повестку.
- Запустил новый сервис для жителей удаленных деревень и поселков по оплате услуг ЖКХ и связи в местных магазинах.
- Совместно с Российским экспортным центром запустил акселератор для несырьевых экспортеров, чтобы помочь начать экспортную деятельность российским предприятиям.
- Предложил самозанятым программы страхования ответственности и ДМС.
- Заключил соглашение с крупным энергетическим партнером о финансировании строительства ветропарка в Мурманской области.
- Поддержал строительство солнечной электростанции на 100 МВт в Ставропольском крае.
- Впервые принял участие в синдицированной сделке по финансированию с учетом прогресса заемщика по экологическим показателям.
- Подписал первое концессионное соглашение в отрасли ТКО на принципах «коробочного решения» — строительство комплексов по переработке отходов общей мощностью более 2 млн тонн сортировки и 2,5 млн тонн захоронения отходов ежегодно.
- Принял участие в разработке Национальной стратегии развития ИИ на период до 2030 года в России, утвержденной Президентом РФ, и назначен центром компетенции по ИИ в стране.
- Стал одним из организаторов Альянса в сфере искусственного интеллекта, в который также вошли Mail.ru, Яндекс, Газпром нефть, МТС и Российский фонд прямых инвестиций.
- Провел конференцию по искусственному интеллекту AI Journey. AI Journey — это серия международных конференций, проводимых в различных городах России по инициативе Сбербанка и крупнейших российских компаний.
- Вместе с Благотворительным фондом «Вклад в будущее» провел II Хакатон «Академии искусственного интеллекта для школьников» и запустил программу по развитию личностного потенциала в 243 образовательных учреждениях в 12 регионах России.
- Организовал проведение 2-го международного конгресса по кибербезопасности при участии Центра кибербезопасности Всемирного экономического форума и поддержке Ассоциации банков России и АНО «Цифровая экономика».
- Открыл филиал Школы 21 в Казани для подготовки IT-специалистов. В настоящий момент в Москве и Казани обучается около 1500 студентов.
- Открыл для жителей Рязани, Новосибирска, Южно-Сахалинска, Ижевска, Курска пять мультимедийных фонтанных комплексов. Ранее инновационные фонтаны при поддержке банка были открыты в Петергофе, Калининграде, Ярославле, Саратове, Воронеже и Владимире.
- Поддержал запуск в эксплуатацию важного объекта инфраструктуры всесезонного курорта «Манжерок» в Республике Алтай.
- Занял первое место в Международном рейтинге работодателей Universum среди студенческой аудитории в категории «Банки».
- Стал победителем World Branding Awards в номинации Brand of the Year в банковской категории на национальном уровне.



## 03

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ

215	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ
215	РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ
218	ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ
219	ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ
221	ОСОБЕННЫЕ РЕШЕНИЯ
222	РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОДУКТОВ
224	ОСОБЕННЫЙ БАНК
226	ЭТИКА ПРОДАЖ
227	ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ КЛИЕНТОВ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ МОШЕННИЧЕСТВА
229	ЗАЩИТА БАНКА И КЛИЕНТОВ ОТ КИБЕРУГРОЗ



Сбербанк, осознавая всю ответственность перед клиентами, стремится обеспечить максимальную доступность наших услуг для всех клиентов, независимо от возможностей их здоровья или места жительства.

Отдельное внимание банк уделяет обеспечению экономической безопасности и защите персональных данных наших клиентов.

# Обеспечение доступности финансовых услуг

## Развитие каналов обслуживания

Забота о клиентах является определяющим вектором деятельности Сбербанка.

Компания стремится к повышению удобства собственных услуг и сервисов, а также к обеспечению их максимальной безопасности и доступности. Одной из наших ключевых ценностей является принцип «Все для клиента». Данный принцип означает, что вся наша деятельность осуществляется вокруг и для клиентов, главной нашей целью является удовлетворение их потребностей.

Физическим лицам Сбербанк предлагает несколько типов каналов обслуживания, среди которых:

ОФИСЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ (ВНУТРЕННИЕ СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)	Офисы для обслуживания физических лиц, корпоративных клиентов, Центры ипотечного кредитования, Центры персонального обслуживания, Офисы самообслуживания, офисы формата «Сбербанк Первый»
ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ	Веб-версия и мобильное приложение Сбербанк Онлайн, СМС-сервис «Мобильный банк», сайт Сбербанка и сервис «ДомКлик»
УСТРОЙСТВА САМООБСЛУЖИВАНИЯ	Банкоматы с функциями внесения и/или выдачи наличных, платежные терминалы для проведения наличных и/или безналичных платежей и других операций

Клиентопоток в офисах Сбербанка, среднемесячный, МЛН ЧЕЛОВЕК



В 2019 году поток клиентов в офисах Сбербанка снизился на 13%. Это изменение связано с тем, что все больше клиентов пользуются цифровыми каналами, выбирая их для совершения основных операций.

Ежемесячная аудитория Сбербанк Онлайн (MAU), МЛН ЧЕЛОВЕК



Ежемесячная аудитория увеличилась на 20% в 2019 году.



## Развитие каналов обслуживания

### МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ СБЕРБАНК ОНЛАЙН

54 млн +30 %

ЕЖЕМЕСЯЧНАЯ  
АУДИТОРИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

Сбербанк Онлайн — это автоматизированная система обслуживания клиентов банка через интернет. Мобильное приложение Сбербанк Онлайн является одним из ключевых цифровых каналов, которым ежедневно пользуются миллионы наших клиентов. Приложение способствует развитию культуры сбережений — в Сбербанк Онлайн можно выбрать цель для накопления, посмотреть детальную структуру собственных расходов, установить максимальный лимит расходов. Для удобства пользователей в приложении созданы рекомендации, помогающие клиенту сориентироваться в многообразии услуг. Также для каждого клиента создается персональный порядок финансовых сервисов и банковских карт в зависимости от частоты использования и каталог предложений, где сервисы выстроены с учетом приоритетов клиента.

Мобильное приложение Сбербанк Онлайн заняло первое место в рейтинге доступности банковских приложений для пользователей с инвалидностью, в том числе по зрению, проведенном под эгидой Банка России. Помимо этого, дизайн Сбербанк Онлайн учитывает потребности людей с различными нарушениями зрения. В 2020 году мы планируем сделать доступной для незрячих людей web-версию приложения и повышать инклюзивность других продуктов экосистемы, таких как СберМобайл и Спасибо.

Сервисы мобильного приложения Сбербанк Онлайн каждый день помогают клиентам, экономят время и упрощают ежедневные задачи.

Мобильное приложение Сбербанк Онлайн в 2019 году впервые вошло в тройку самых скачиваемых приложений для iPhone. До этого приложение три года подряд занимало четвертое место. Среди аудитории приложения пользователей Android большинство, но владельцы iPhone более активны — они заходят в Сбербанк Онлайн на 20 % чаще.

### СОЗДАНИЕ МОДЕЛИ СЕЛЬСКОЙ СЕТИ

В сельской местности по-прежнему действует мораторий на сокращение филиальной сети, при этом проводятся необходимые работы для обеспечения функционирования существующих офисов. Сбербанк занимается развитием сельской сети, которая обеспечивает доступность финансовых услуг для населения и является при этом экономически эффективной.

В 2019 году распространялся новый формат обслуживания, рассчитанный на сельских жителей — агентская сеть. Предприниматели и владельцы небольших торговых точек, которые пользуются эквайрингом Сбербанка, могут стать агентами Сбербанка и оказывать банковские услуги физическим, а с декабря 2019 года — и юридическим лицам. Агентская сеть включает уже более 3,6 тыс. точек, в которых доступно снятие наличных с банковских карт. В 2020 году мы планируем расширить географию присутствия и увеличить количество продуктов и услуг, которые банковские агенты смогут предложить клиентам. Кроме того, в 300 действующих сельских офисах расширен перечень услуг в сфере кредитования населения.

Более 3,6 тыс. сельских магазинов внутри страны, а также более 1 тыс. супермаркетов сети «Вкусвилл» подключены к сервису выдачи наличных

### Новый сервис для деревень и поселков

Сбербанк запустил новый сервис для жителей отдаленных деревень и поселков. Теперь их жители смогут оплачивать услуги ЖКХ и связи в местных магазинах. Чтобы оплатить квитанцию, достаточно штрих-кода, также можно выбрать поставщика услуг из списка в онлайн-кассе магазина, причем к оплате принимаются карты любого банка, не только Сбербанка. На данный момент нововведение действует в четырех регионах РФ в пилотном режиме, планируется, что до конца 2020 года сервис будет доступен в тысяче магазинов по всей стране.



## Развитие каналов обслуживания

### ДОСТУПНОСТЬ НА ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКАХ

---

Сбербанк расширяет доступность собственных услуг на иностранных языках. В 82% банкоматов доступны три операции (снятие наличных, запрос баланса и оплата мобильного телефона) на таджикском, узбекском, английском и других языках.

В офисах банка у менеджеров по продажам и консультантов по продуктам доступны презентации на английском, таджикском и узбекском языках, демонстрирующие преимущества продуктов банка, а также Яндекс-переводчик для облегчения общения с клиентами-иностранцами с низким уровнем знания русского языка.

### СЕРВИСЫ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И МИКРОБИЗНЕСА

---

Сбербанк рассматривает малый и микробизнес как один из ключевых сегментов развития корпоративного бизнеса. Эффективность и успешность развития малого бизнеса имеет большое значение для российской экономики. В России действуют государственные программы поддержки малого и микробизнеса, так как он является одним из драйверов развития экономики регионов страны. Банк на регулярной основе ведет работу по расширению и улучшению сервисов, ориентированных на малый и микробизнес. Это позволяет создавать рабочие места, упрощать работу предпринимателям, а также укреплять позиции малого и микробизнеса в стране.

*Подробная информация о работе с малым бизнесом представлена в Части 1 Годового Отчета в разделе [«Малый и микробизнес»](#).*

*Информация о работе с юридическими лицами представлена в Части 1 Годового Отчета в разделе [«Корпоративные клиенты»](#).*



# Повышение качества обслуживания

В Сбербанке ведется последовательная работа, направленная на повышение уровня и качества обслуживания.

Банк и другие компании Группы активно используют цифровые технологии для упрощения доступа к услугам и сервисам экосистемы.

В банке осуществляется индивидуальный подход к каждому клиенту. Сотрудники регулярно проводят встречи с клиентами для получения обратной связи по качеству оказываемых услуг, часто проводятся мероприятия, направленные на продвижение продуктов банка, расширение сотрудничества, установление новых контактов. Метрики клиентского опыта отслеживаются и включаются в планы руководителей направлений. Кроме того, данные метрики используются в качестве индикаторов успешности запускаемых продуктов и услуг. В 2019 году осуществлялся сбор инициатив по повышению эффективности оказываемых услуг с использованием инструмента «Биржи идей».

С целью повышения качества обслуживания был разработан онлайн-курс «Стандарты обслуживания клиентов» для обучения сотрудников банка, обслуживающих физических и юридических лиц.

# 9,5

УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
КЛИЕНТОВ КАЧЕСТВОМ  
ОБСЛУЖИВАНИЯ  
В ПАО СБЕРБАНК (CSI)

В 2019 году был сделан акцент на стандартизации процессов, максимальной автоматизации процедур и сокращении сроков ожидания клиентов по возникающим вопросам, в частности:

- внедрены чаты, чат-боты и голосовые помощники;
- выполнена их интеграция с внутренними системами;
- расширен состав и функционал отделов контроля качества.

## РАБОТА С ОБРАЩЕНИЯМИ И ЖАЛОБАМИ

В 2019 году по всей Группе сокращена в 2 раза доля обращений с жалобами (с 52 % до 24 %), запущены автоинформаторы по настройкам интернета и услуге сохранения номера, сокращено время обработки отложенного обращения, доля отложенных обращений сократилась на 5 %. Это стало результатом целенаправленной работы по повышению качества обслуживания клиентов, которая проводилась в банке.

В целях повышения качества клиентского обслуживания и снижения количества негативных обращений клиентов в отчетном году были реализованы следующие мероприятия:

- внедрение системы отклонений по жалобам клиентов и низким оценкам CSI (Индекс удовлетворенности клиентов);
- повышение влияния на оценку управленцев жалоб по особо токсичным тематикам;
- разработка и внедрение предиктивных AI-моделей предотвращения возникновения жалоб;
- выявление и устранение проблем в централизованных процессах путем создания канала обратной связи по жалобам в интеллектуальной системе управления.



# Повышение финансовой грамотности

Повышение финансовой грамотности населения — стратегическая задача, стоящая перед Сбербанком. Осознавая важность просветительской деятельности, банк проводит обучающие мероприятия, которые рассказывают об основных банковских продуктах и работе дистанционных сервисов и формируют у населения ответственное отношение к личным финансам.



## EFFIE AWARD

Сбербанк завоевал серебро в номинации Фокус / создание сообщества пользователей бренда.

## RETAIL FINANCE AWARDS

Награда 2019 за лучший социальный проект.

## МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ, ОРГАНИЗОВАННЫЕ В 2019 ГОДУ

НАЗВАНИЕ ИНИЦИАТИВЫ / МЕРОПРИЯТИЯ	ЦЕЛЬ	ОХВАТ И РЕЗУЛЬТАТЫ В 2019 ГОДУ
Стратегическое партнерство с Министерством финансов Российской Федерации на Всероссийских неделях финансовой грамотности и сбережений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализация Национальной стратегии по повышению уровня финансовой грамотности населения в приоритетных сегментах;</li> <li>Проведение обучающих мероприятий по основам финансовой грамотности для взрослых и детей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>450 мероприятий для детей, молодежи и взрослого населения в 84 регионах страны, лекции, вебинары, экскурсии в офисах;</li> <li>Во время Недели сбережений для взрослых основной акцент был сделан на цифровых каналах коммуникаций;</li> <li>Участники — 17 млн человек.</li> </ul>
Мероприятия для людей с инвалидностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение цикла вебинаров, посвященных теме финансовой грамотности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 вебинаров с сурдопереводом;</li> <li>Охват — более 5 тыс. человек.</li> </ul>
Платформа для людей пенсионного возраста «Активный возраст»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Популяризация образа активного, финансово грамотного пенсионера на сайте sberbankaktivno.ru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Курсы о личном и семейном бюджете, финансовых инструментах и сервисах;</li> <li>Расписание лекций по финансовой грамотности в разных городах России (см. проект «Финансовое долголетие»);</li> <li>Советы (статьи) по финансовой грамотности от экспертов в области финансов;</li> <li>Уникальная годовая аудитория сайта более 855 тыс.</li> </ul>
«Финансовое долголетие» для людей старшего возраста	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обучение людей старшего возраста защите сбережений от мошенников, стратегиям накопления и использованию программ лояльности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пилотный проект с Московским Правительством в рамках программы «Московское долголетие», тиражирование в регионы;</li> <li>150 семинаров в Москве, 100 — в регионах;</li> <li>Получена Награда в номинации «Коллаборация года» для проекта «Московское долголетие»;</li> <li>Проведены семинары во всех 142 ТЦСН Москвы и еще в 12 городах.</li> </ul>
Яндекс. Дзен <a href="https://zen.yandex.ru/sberbank">https://zen.yandex.ru/sberbank</a> — советы для всех по финансовой грамотности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Раскрытие в наглядной и доступной форме сути финансовых понятий, банковских инструментов, их возможностей и рисков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработаны материалы по ключевым темам финансовой грамотности — более 20;</li> <li>Охват программы — 175 тыс. человек.</li> </ul>
Финансовая грамотность для молодежи в социальной сети Вконтакте (чат-бот «СберКот»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Просвещение аудитории подросткового возраста в доступной и увлекательной форме по основным вопросам финансовой грамотности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Охват 14 млн человек.</li> </ul>
«Все про ваши деньги. Финансовая грамотность простым языком» — проект для клиентов Сбербанка	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение финансовой грамотности клиентов Сбербанка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведено 5 тестов, которые показали существенный рост знаний у клиентов.</li> </ul>



# Повышение финансовой грамотности

## Финансовая грамотность для детских домов

Сбербанк ведет активную деятельность по повышению финансовой грамотности у воспитанников и выпускников детских домов. В рамках деятельности благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее» для детей проводились тематические квесты и игровые занятия. Летом 2019 года в 6 субъектах РФ была запущена в пилотном режиме специальная программа для воспитанников детских домов. Данная программа делится на три уровня — базовый, средний и продвинутый, которые включают групповые занятия, рассчитанные на детей от 10 лет. В начале 2020 года планируется запуск программы еще в 10 регионах России.

Среди задач на 2020 год по повышению финансовой грамотности можно выделить следующие:

- повышение финансовой грамотности на рабочем месте среди зарплатных клиентов Сбербанка и создание проектов по повышению финансовой грамотности среди студентов вузов;
- создание программы для повышения финансовых знаний среди сотрудников, работающих в офисах и пенсионном фонде России;
- продолжение развития программы «Финансовое долголетие» для пожилых и особенных клиентов, распространение данной программы в регионах; развитие сети региональных партнеров (городских программ) портала «Активный возраст»;
- проведение совместно с городскими программами мероприятий, направленных на повышение финансовой грамотности.

НАЗВАНИЕ ИНИЦИАТИВЫ / МЕРОПРИЯТИЯ	ЦЕЛЬ	ОХВАТ И РЕЗУЛЬТАТЫ В 2019 ГОДУ
Спецпроект Сбербанка для сотрудников РЖД	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение финансовой грамотности сотрудников и клиентов РЖД.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В изданиях «Гудок», 15 региональных газетах и в газете «Уважаемые пассажиры» вышло более 25 публикаций, также вышли истории и статьи в социальных сетях;</li> <li>• Проект охватывает 80 % сотрудников железнодорожной отрасли, а также часть пассажиров;</li> <li>• Совокупный охват проекта 3 млн человек.</li> </ul>
Мероприятия по развитию финансовой грамотности для сферы образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание образовательных курсов для повышения финансовой грамотности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация совместного проекта с Банком России онлайн-уроков для школьников 6–11 классов (<a href="http://www.dni-fg.ru">www.dni-fg.ru</a>);</li> <li>• Курс «Твой безопасный банк в кармане»;</li> <li>• Курс «Вклады: как сохранить и приумножить»;</li> <li>• Курс «Все про кредит или четыре правила, которые помогут».</li> </ul>
Поддержка проведения Всероссийской олимпиады по финансовому рынку и основам потребительских знаний для старшеклассников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение уровня финансовых знаний у старшеклассников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспертная и организационная поддержка олимпиады, проведение семинаров для финалистов, награждение победителей в офисе Сбербанка;</li> <li>• Охват — 45 тыс. человек.</li> </ul>
Финансовая грамотность для детей и их родителей в приложении СберKids	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение финансовой грамотности у детей, повышение уровня понимания и использования банковских продуктов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 нарративов и серия видеороликов по темам, связанным с банковскими услугами, базовым понятиям экономики и финансов;</li> <li>• Охват проекта — 12 тыс. человек.</li> </ul>
Программа «Финансовая грамотность» фонда «Вклад в будущее»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание и бесплатное распространение современных, эффективных и доступных образовательных инструментов в сфере финансовой грамотности, для педагогов, детей и их родителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В 2019 году состоялась VI Всероссийская неделя сбережений;</li> <li>• В 2019 году была проведена Лаборатория финансовой грамотности.</li> </ul>
Учреждение Ассоциации развития финансовой грамотности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие движения волонтеров финансового просвещения;</li> <li>• Повышение уровня финансовой грамотности в России.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбербанк стал одним из учредителей Ассоциации развития финансовой грамотности.</li> </ul>

Кроме того, на 2020 год запланировано проведение встреч для НКО, организация игр для подростков, проведение мероприятий, нацеленных на повышение финансовой грамотности у воспитанников детских домов.



# Особенные решения

Особенные решения нацелены на удовлетворение отдельных потребностей различных групп клиентов. Это могут быть специальные приложения для детей и родителей, ресурсы для повышения финансовой грамотности, технологии, накопительные и страховые программы, рассчитанные на конкретную группу клиентов.

## НОВЫЙ «ОСТРОВОК БЕЗОПАСНОСТИ»

«Островок безопасности» — специальный проект Сбербанка, который изначально был создан для помощи потерявшимся детям. Однако практика показала, что в такой помощи иногда нуждаются и представители старших поколений, поэтому теперь «Островок безопасности» доступен и людям пожилого возраста. Взрослый человек, который дезориентирован или забыл свой адрес, может смело идти в ближайшее отделение Сбербанка, точно зная, что там ему помогут.

Проект «Островок безопасности» работает следующим образом:

- потерявшийся ребенок или пожилой человек обращается в любое отделение Сбербанка в часы работы;
- уполномоченный сотрудник отделения связывается со скорой помощью, полицией и семьей (при наличии контактов);
- до приезда родственников и полиции потерявшийся находится в теплом безопасном отделении банка под присмотром сотрудников отделения.

В рамках проекта с марта 2018 года уже вернулось в семьи 125 человек по всей России, 64 из которых — пожилые люди и люди с инвалидностью.

### ДЕТИ

Для детей и родителей предназначено приложение СберKids, позволяющее оформить виртуальную карту для ребенка. На карту можно перевести деньги на карманные расходы и посмотреть траты ребенка. Приложение содержит обучающую часть для повышения у детей уровня финансовой грамотности.

Для подростков в мобильном приложении Сбербанка появились push-уведомления с пошаговой инструкцией по использованию продуктов банка.

### РОДИТЕЛИ

Родители могут воспользоваться специальной страховой накопительной программой «Билет в будущее», которая позволяет обеспечить достойное образование детям.

Родители с детьми до года получают предложение продуктов и сервисов банка и партнеров экосистемы, а также полезные советы для молодых родителей в приложении Сбербанк Онлайн.

### МОЛОДЕЖЬ

Для молодых клиентов в мобильном приложении Сбербанка появились истории и анимации, в диалогах запущен канал СберКот. Банк продолжает развивать чат-бот СберКот в социальной сети ВКонтакте, в которой СберКот является крупнейшим чат-ботом с аудиторией в 13,8 млн подписчиков.

### АКТИВНЫЙ ВОЗРАСТ

В рамках проекта #SberTeamАктивный Возраст Сбербанк совместно со Сколково разработал для людей старше 50 лет онлайн-курс «Карьерный навигатор» и его аналог на образовательной платформе Coursera «Развитие карьеры в старшем возрасте».

Сбербанк продолжает развивать портал «Активный возраст», предназначенный для пожилых клиентов банка.

### ГРАЖДАНЕ СО ЛЬГОТАМИ

В июне 2019 года Сбербанк впервые представил технологию, которая позволяет получать специальные условия оплаты проезда льготными категориями граждан (социальный проездной, скидка на проезд), используя любую банковскую карту платежной системы «МИР». Проект запущен в Республике Алтай, Пермском крае и Читинской области. Льготник может не тратить время на получение и пополнение специальной карты для проезда в транспорте, а использовать уже имеющуюся у него банковскую карту любого банка, на которую он получает пенсию и иные социальные зачисления. Если же банковской карты нет, Сбербанк выдаст ее бесплатно.



# Разработка социально ориентированных продуктов

Сбербанк предоставляет ряд социально ответственных продуктов для молодежи, клиентов старшего возраста, лиц с ограниченными возможностями здоровья и других категорий клиентов.

## ПРОДУКТЫ ДЛЯ МОЛОДЫХ СЕМЕЙ

На сайте банка запущен сервис <https://www.sberbank.ru/ru/person/familybank/child-benefits>, который показывает доступные пособия для клиентов с детьми. Сервис помогает молодым мамам найти информацию о полагающихся выплатах от государства и оформить карту на их зачисление. За первый месяц с момента запуска страницу посетили 45 тыс. человек.

## ПРОДУКТЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА

Сбербанк начал предоставлять кредиты клиентам старшего возраста. С марта 2019 года пенсионерам в возрасте до 80 лет доступен кредит с поручительством. Также с декабря 2019 года увеличен до 70 лет максимальный возраст, в котором можно получить кредитную карту.

## ПРОДУКТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

С 2019 года Сбербанк предоставляет специальный образовательный кредит, который позволяет оплатить обучение в университете. Во время обучения можно оплачивать только проценты, срок погашения составляет до 10 лет. Банк оплачивает все обучение целиком в любом выбранном вузе.

## СЕРВИС ПО ПОИСКУ РАБОТЫ

В рамках экосистемы Сбербанка в 2019 году были запущены сервисы по поиску работы.

В конце ноября отчетного года был создан сервис специально для бывших военных на сайте [sberbank-talents.ru](https://sberbank-talents.ru), где доступны подходящие вакансии Сбербанка и партнеров (Работа.ру), конструктор резюме, инструкции для подготовки к собеседованиям открытию собственного дела, сервис для самозанятых и другие полезные материалы.

За первый месяц работы им воспользовались 35 тыс. человек, 22 % из них откликнулись на вакансии банка и еще 4 % на вакансии компаний-партнеров.

В 2020 году планируется запуск сервиса по поиску работы для людей старше пятидесяти и для лиц с инвалидностью.

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ В ЖИЛИЩНОМ КРЕДИТОВАНИИ

«МОЛОДАЯ СЕМЬЯ»	Ипотечный кредит по данной программе предусматривает применение дисконта 0,5 п. п. к базовой процентной ставке для молодых семей, где один из супругов моложе 35 лет (включительно).
«ИПОТЕКА ПЛЮС МАТЕРИНСКИЙ КАПИТАЛ»	Ипотечный кредит по данной программе предусматривает возможность учета средств материнского капитала в качестве первоначального взноса.
СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ	В январе 2019 года Сбербанк сделал ипотечное страхование жизни доступным для клиентов с инвалидностью. С начала отчетного года они могут воспользоваться специальной программой ипотечного страхования Сбербанка «Защищенный кредит», подразумевающей снижение ставки по ипотеке при условии страхования жизни заемщика.
«ВОЕННАЯ ИПОТЕКА»	Военная ипотека — кредит на покупку готового или строящегося жилья с государственными субсидиями для военнослужащих.
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЖИЛИЩНЫЕ ПРОГРАММЫ	Ипотечный кредит для участников региональных социальнoжилищных программ в рамках базовой линейки ипотечных продуктов банка под единую, пониженную процентную ставку (например, в 2019 году запущена Дальневосточная ипотека со ставкой 2 % годовых для регионов Дальнего Востока).



## «АКТИВНЫЙ ВОЗРАСТ»

В 2019 году банк продолжил развивать проект «Активный возраст» для клиентов старшего возраста. На специальном портале <https://sberbankaktivno.ru> для них подготовлены релевантные предложения продуктов и сервисов экосистемы банка, интересные статьи и новости, интерактивное обучение. Дополнительно на сайте проекта клиенты могут воспользоваться удобным гидом по выходу на пенсию, пенсионным калькулятором, выбрать подходящие вакансии, создать резюме и узнать о городских социальных программах.

Специально для людей пожилого возраста команда «Особенные решения» запустила канал «Активный возраст» в Сбербанк Онлайн. На этом канале публикуются новости о важных изменениях в стране, научных открытиях и культурной жизни, самые интересные истории из прошлого и интервью настоящих героев своего времени. Эксперты из разных областей — психологи, юристы, врачи, специалисты HR — дают советы и рассказывают о последних новостях в сферах своей профессиональной деятельности. Кроме того, «Активный возраст» помогает разобраться в тонкостях законодательства, управления деньгами, здравоохранения и пенсионной системы.

Помимо канала в Сбербанк Онлайн, «Активный возраст» представлен в социальных сетях — Facebook, ВКонтакте и Одноклассники, имеет собственную e-mail рассылку и канал в «Яндекс.Дзене».



В 2019 году Сбербанк получил приз премии «Человек года» от Московского Долголетия в номинации «Коллаборация года» за проведение более чем 120 лекций по финансовой грамотности для людей старшего возраста, а также за информационное партнерство на сайте проекта «Активный возраст». За пределами столицы было проведено более 50 лекций в 10 российских городах.

Благодаря онлайн-курсу «Карьерный навигатор» люди старшего возраста могут узнать, как:

- Адаптироваться к постоянным изменениям современного мира и рынка труда;
- Выстраивать личный бренд и использовать его для успешной карьеры;
- Отвечать на самые трудные и популярные вопросы работодателей.

Курс базируется в том числе на проведенном исследовании стереотипов работодателей и HR в отношении 50+.

Кроме того Корпоративный университет Сбербанка совместно с платформой Постнаука разработал гид «Жить долго», включающий 20 учебных материалов о возможностях продления активного периода жизни.

В 2019 году Сбербанк принял участие в Федеральной программе переобучения 50+ и обучил 150 сотрудников цифровым навыкам. Флагманский образовательный проект банка Школа 21, которая на бесплатной основе готовит программистов мирового уровня, успешно обучает 20 студентов старше 50 лет.



Проект Мэра

## «СБЕРБАНК ВМЕСТЕ»

С 2018 года продолжает функционировать благотворительная платформа Сбербанк Вместе. В 2019 году платформу посетили более 640 тыс. человек, было собрано 42 млн рублей, к проекту присоединилось 104 НКО. В 2020 году на платформе планируется запуск проектов по оказанию помощи ветеранам и участникам Великой Отечественной Войны.

Разработка социально ответственных продуктов является приоритетным направлением деятельности Сбербанка, мы планируем продолжать активное развитие данного направления.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ВКЛАДЫ

ВКЛАД «ПЕНСИОННЫЙ ПЛЮС»	Доступен вкладчикам, имеющим право на получение пенсии в соответствии с действующим законодательством РФ или достигшим пенсионного возраста. По вкладу разрешены расходные операции без потери процентного дохода, а досрочное востребование средств со вклада производится с полным сохранением процентного дохода.
ВКЛАД «ПОДАРИ ЖИЗНЬ»	Вклад доступен для оформления любому клиенту.  0,3% годовых от суммы вклада перечисляется в адрес Благотворительного фонда помощи детям с онкогематологическими и иными тяжелыми заболеваниями «Подари жизнь».
ВКЛАД «СОЦИАЛЬНЫЙ»	Вклад предназначен для накопления социальных выплат, поступающих на имя ребенка-сироты до достижения совершеннолетия, а также для ветеранов Великой Отечественной войны. Досрочное востребование средств со вклада осуществляется с полным сохранением процентного дохода.



# Особенный банк

Банк является флагманом инклюзии и создания доступной среды в Российской Федерации. Мы предлагаем ряд продуктов и сервисов для людей с особенностями здоровья, разрабатываем социально ориентированные продукты.

Более 30 % клиентов банка считают, что Сбербанк заботится о клиентах с инвалидностью



Сбербанк первым из российских компаний стал участником глобального движения The Valuable 500, цель которого — объединить 500 крупных компаний по всему миру, включающих вопросы инклюзии и равных возможностей для людей с инвалидностью в свою стратегическую повестку



Сбербанк возглавляет рейтинг по доступности и является активным участником и одним из лидеров рабочей группы Банка России по финансовой доступности для людей с инвалидностью

Вся информация о специальных сервисах Сбербанка доступна на сайте в разделе *Особенный банк* <https://www.sberbank.ru/ru/person/specialbank>

>8 млн

КЛИЕНТЫ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ<sup>1</sup>

4,8 млн

КЛИЕНТЫ 75+ БЕЗ ИНВАЛИДНОСТИ

Численное распределение клиентов с инвалидностью, млн чел

0,5

НЕЗРЯЧИЕ КЛИЕНТЫ

1,5

СЛАБОВИДЯЩИЕ КЛИЕНТЫ

1,5

КЛИЕНТЫ С НАРУШЕНИЕМ СЛУХА

0,5

КЛИЕНТЫ, ПЕРЕДВИГАЮЩИЕСЯ НА КОЛЯСКАХ

1,0

КЛИЕНТЫ С МЕНТАЛЬНЫМИ НАРУШЕНИЯМИ

3,0

КЛИЕНТЫ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ, НО БЕЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ НАРУШЕНИЙ

Количество банкоматов, адаптированных для незрячих клиентов



Сбербанк по сравнению с прошлым годом серьезно увеличил сеть банкоматов, адаптированных для незрячих людей.

Количество точек обслуживания, адаптированных для людей на колясках<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Люди, у которых возможности их личной жизнедеятельности в обществе ограничены из-за физических, умственных, сенсорных или психических отклонений. При раскрытии данного показателя речь идет о людях с инвалидностью, которые могут самостоятельно управлять личными финансами.  
<sup>2</sup> Офисы для обслуживания физических лиц.



# Особенный банк

2019

2020 (план)



42%

банкоматов позволяют незрячим клиентам снять наличные и узнать баланс с помощью наушников

Незрячие клиенты могут обслуживаться в любом офисе с собственноручной подписью

6 000

офисов, где на планшетах 40 000 сотрудников банка доступны услуги сурдопереводчика

42%

офисов доступны для клиентов на колясках<sup>1</sup>

55%

банкоматов доступны для незрячих клиентов. Расширен перечень доступных услуг

47%

офисов доступны для клиентов на колясках

Мобильное приложение Сбербанк Онлайн заняло лидирующие позиции в рейтинге банковских приложений для людей с инвалидностью.

10 тыс.

КЛИЕНТОВ, ПОТЕРЯВШИХ ЗРЕНИЕ, ПОЛЬЗУЮТСЯ СБЕРБАНК ОНЛАЙН ТОЛЬКО ПРИ ПОМОЩИ СЛУХА

Для обеспечения доступной среды в офисах обслуживания устанавливаются пандусы с поручнями или подъемники, видеоувеличители, индукционные петли, планшеты для сурдоперевода. Также в целях повышения инклюзивности, офисы оборудованы тактильной плиткой, кнопками вызова помощи, местами для ожидания. Ключевым фактором повышения доступности среды является развитие эмпатии у сотрудников.

В 2020 году банк планирует увеличить количество банкоматов и офисов, доступных для людей с инвалидностью. Также планируется запустить сервис поиска работы для людей с инвалидностью и специальное обслуживание с помощником в каналах банка для тех клиентов, кому нужны сопровождение и дополнительная поддержка.

<sup>1</sup> Офисы для обслуживания физических лиц.



# Этика продаж

Сбербанк внимательно относится к соблюдению принципов деловой этики и этики продаж. Банк принимает все необходимые меры для предотвращения недобросовестных продаж и введения клиентов в заблуждение.

В Группе внедрена политика управления риском поведения. Источниками риска поведения могут, например, являться неполная доступность информации об особенностях продуктов и услуг, формирующая неверные ожидания у клиентов, или давление при принятии финансовых решений.

В результате реализации риска может увеличиться количество жалоб со стороны клиентов, возникнуть отток клиентов и произойти потеря деловой репутации.

В целях предотвращения подобных негативных последствий Сбербанк придерживается следующих принципов деловой этики:



достоверность и полнота раскрытия информации по продуктам и услугам банка и участников Группы, в том числе информации о рисках, которые могут возникнуть у клиента при использовании продуктов и услуг



прозрачность и простота конфигурации продуктов и услуг, и демонстрация цен



недопущение недобросовестных продаж (мисселинг), в том числе введения клиентов в заблуждение



недопущение дискриминации — обеспечения равного и непредвзятого отношения к клиентам



отсутствие барьеров при использовании и /или прекращении использования продукта или услуги.



# Обеспечение безопасности клиентов и предотвращение мошенничества

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

### Сбербанк уделяет большое внимание борьбе с мошенническими посягательствами в отношении своих клиентов.

В период 2019 года профильными службами банка были предприняты дополнительные меры противодействия технологического, информационного и организационного характера, что позволило существенно снизить уровень преступных проявлений такого рода. Банк на регулярной основе осуществляет мероприятия по локализации и предупреждению различного рода мошеннических угроз с целью сохранения денежных средств клиентов и принимает меры для снижения подобных рисков и возможного материального ущерба.

Сбербанк также принял меры для выполнения требований по информированию Банка России о случаях и попытках переводов денежных средств без согласия клиента.

### Проверка деловой репутации

431,5 тыс.

ПРОВЕРЕННЫХ КЛИЕНТОВ И КОНТРАГЕНТОВ

17 тыс.

КОМПАНИЙ, НЕГАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОТОРЫХ БЫЛА ДОВЕДЕНА ДО ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ

### Предотвращение мошенничества

Из более 1,5 тыс. выявленных попыток совершения мошеннических действий, отнесенных к компетенции подразделений экономической безопасности, было предотвращено 85 %.

Также в 2019 году выявлены 94 торгово-сервисные точки, осуществлявшие противоправные операции, с которыми было рекомендовано расторгнуть договорные отношения.

### Предотвращение мошенничества в сфере кредитования

14 757

КОЛИЧЕСТВО ПРОВЕРОК

3,1 млрд руб.

ПРЕДОТВРАЩЕННЫЙ УЩЕРБ

854

ПОДТВЕРЖДЕННЫХ ФАКТОВ МОШЕННИЧЕСТВА

### Преследование лиц, совершивших преступления против банка

С помощью сотрудников экономической безопасности банка по итогам 2019 года:

- 467 подозреваемых задержано;
- 1 737 заявлений было направлено в правоохранительные органы;
- 1 208 уголовных дел было возбуждено;
- 320 человек были привлечены к уголовной ответственности;
- 58 случаев, свидетельствующих о возможности сговора цессионариев и должников банка, было выявлено в рамках работы с проблемными активами.

Помимо этого, в 2019 году проведено совершенствование нормативной базы, обеспечивающей соблюдение требований экономической безопасности банка, рассмотрено около 130 проектов нормативных документов Сбербанка.



# Обеспечение безопасности клиентов и предотвращение мошенничества

## КОМПЛЕКСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

---

Всего в 2019 году совершено 257 преступных посягательств на устройства самообслуживания банка, в том числе 96 посягательств путем подрыва сейфов устройств самообслуживания.

По итогам года задержано 75 злоумышленников, совершивших преступные посягательства в отношении устройств самообслуживания банка.

Организована физическая охрана наиболее критичных объектов банка (кассово-инкассаторских центров, центров обработки данных, административных зданий, мест хранения материальных ценностей).

В результате выполнения подразделениями безопасности банка комплекса мероприятий по повышению эффективности взаимодействия с правоохранительными органами и охраняющими организациями, а также методического обеспечения безопасности деятельности персонала банка, в 2019 году удалось снизить по сравнению с 2018 годом общее количество разбойных нападений в 2 раза.

598 млн ₽

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ УЩЕРБ,  
ПРЕДОТВРАЩЕННЫЙ  
ПРИНЯТЫМИ МЕРАМИ



# Защита банка и клиентов от киберугроз

## ЗАЩИТА ДАННЫХ КЛИЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ

Сбербанк принял Кодекс этики использования данных. Его цель — повышение ответственности бизнеса, установление диалога с государством и защита интересов клиентов в области обращения с данными. Кроме того, в рамках сотрудничества с российским регулятором Сбербанк включен в состав Консультативного совета при Роскомнадзоре.

В 2019 году в банке был создан Центр защиты конфиденциальной информации. Основными целями нового подразделения стали:

- управление инцидентами кибербезопасности в части попыток хищения конфиденциальной информации;
- управление процессом защиты от утечек конфиденциальной информации.

С целью повышения уровня осведомленности об угрозах кибербезопасности свыше 95 % сотрудников банка прошли обновленный обучающий курс по вопросам кибербезопасности.

В 2019 году в банке начал работу Центр организации обработки и защиты персональных данных. Основными целями нового подразделения стали:

- усиление контроля за обработкой и защитой персональных данных в процессах банка;
- развитие беспрепятственного обмена персональными данными внутри Группы Сбербанк;
- повышение уровня культуры работы с персональными данными у сотрудников банка и дочерних компаний.

С целью повышения культуры обращения с данными проведены мероприятия для сотрудников банка и дочерних компаний:

- разработаны модуль «Персональные данные» для обучающего курса по кибербезопасности и персональные рекомендации по защите своих персональных данных для руководства банка;
- для сотрудников банка в 2019 году проведены лекции и мастер-классы по защите данных, а также общебанковские вебинары;
- проведен ряд обучающих мероприятий для сотрудников дочерних компаний.

## >450

ПРОЦЕССОВ БАНКА ПРОВЕРЕНО НА ПРЕДМЕТ СООТВЕТСТВИЯ ТРЕБОВАНИЯМ К ОБРАБОТКЕ И ЗАЩИТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В РАМКАХ КОНТРОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

В целях выполнения требований GDPR (General Data Protection Regulation — общий регламент по защите данных, принятый в Евросоюзе), развития международного обмена данными и создания единого подхода к обработке персональных данных проведено более 20 заседаний рабочей группы, включающей участников из разных стран, и обучающих мероприятий для сотрудников европейских дочерних компаний. Разработан текст BCR (Binding Corporate Rules — обязательные корпоративные правила).



## РАЗВИТИЕ СЕРВИСОВ И УСЛУГ В ОБЛАСТИ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

В 2019 году Сбербанк продолжил активно совершенствовать процессы защиты банка от киберугроз. Так, в 2019 году были запущены собственные платформы аналитики киберугроз Sberbank TIP и функциональные подсистемы продвинутой аналитики. Совокупность используемых технических решений и функциональность платформы Sberbank TIP запатентованы Роспатентом.

Благодаря запуску данных платформ существенно повысились показатели работы Операционного Центра реагирования на кибератаки (Security Operation Center — SOC) в части мониторинга и выявления инцидентов кибербезопасности.

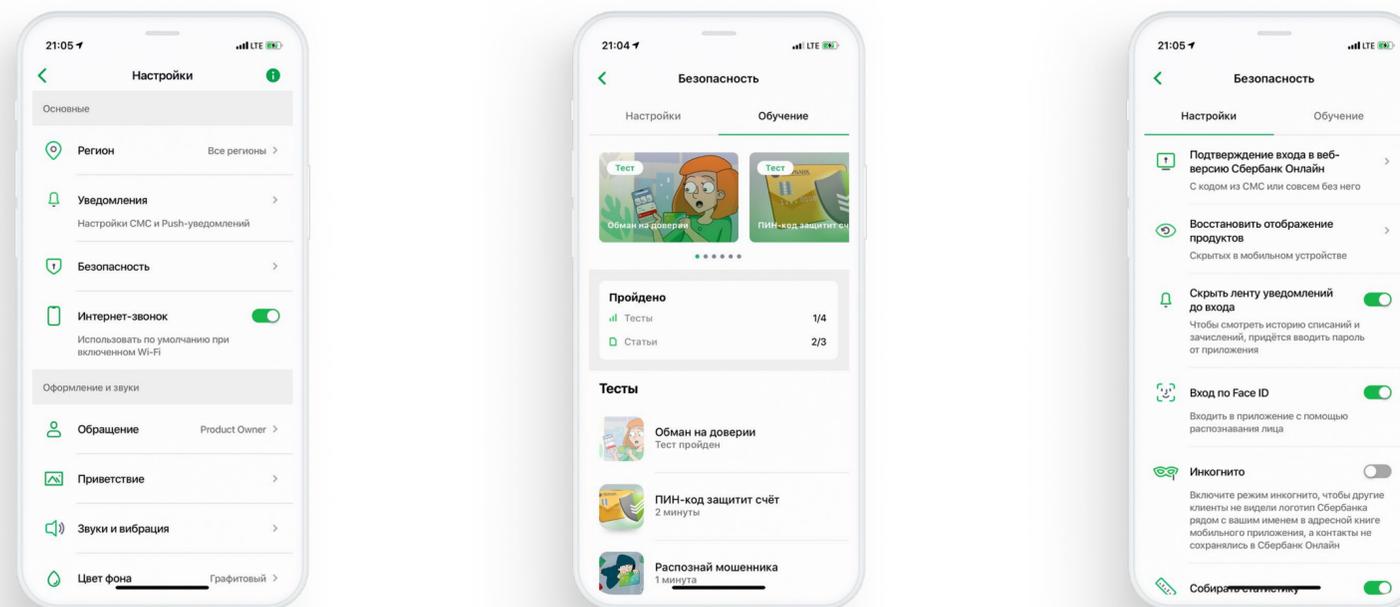
В частности, время реагирования на новые угрозы снижено с 48 часов до 15 минут, обработано 62 млн сообщений о новых киберугрозах и сотни сообщений о потенциальных утечках, выявлены тысячи фишинговых доменов.

В 2019 году была создана крупнейшая в России инфраструктура мониторинга событий безопасности в сети. Запущен прототип собственной платформы Network behavior analytic (NBA).

В соответствии с требованиями законодательства Сбербанк оборудовал более 6 тыс. структурных подразделений массового обслуживания и почти 150 ВИП-офисов для сбора данных единой биометрической системы (ЕБС).

Системой фрод-мониторинга было отклонено проведение более 1,9 млн подозрительных операций, предотвращен потенциальный ущерб средствам клиентов на сумму 39,7 млрд рублей. В 2019 году практически 90 % случаев кибермошенничества были связаны с применением методов социальной инженерии. Банк не мог не отреагировать на этот вызов. Был создан «Кабинет кибербезопасности» в Сбербанк Онлайн (мобильное приложение, веб версия).

В рамках «Кабинета» каждый клиент может пройти обучающие тесты, прочесть статьи и посмотреть видеоролики на тему кибербезопасности, чтобы защитить себя и своих близких от современных схем мошенничества.



71

DDOS АТАКИ БЫЛИ УСПЕШНО ОТРАЖЕНЫ БАНКОМ В 2019 ГОДУ

0 МИНУТ

СОСТАВИЛ ПРОСТОЙ СЕРВИСОВ И СИСТЕМ БАНКА

40

ОБУЧАЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ ПРОВЕДЕНО ЗА ГОД ДЛЯ КЛИЕНТОВ СБЕРБАНКА



## МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНГРЕСС ПО КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

В июне 2019 года в Москве прошел 2-й международный конгресс по кибербезопасности, организованный Сбербанком при участии Центра кибербезопасности Всемирного экономического форума и поддержке Ассоциации банков России и АНО «Цифровая экономика».

На конгрессе было представлено 54 доклада. Спикерами выступили представители международных организаций, в том числе Всемирного экономического форума, Интерпола, Европола, национальных министерств, ведомств и государственных учреждений, крупных корпораций, финансовых институтов, а также академических кругов.

Конгресс завершился пленарной сессией с участием Президента банка Германа Грефа.

Конгресс — одно из ключевых событий года в сфере кибер-безопасности, международная межотраслевая площадка для диалога представителей органов государственной власти, лидеров мирового бизнеса и ведущих экспертов по самым острым и актуальным вопросам защиты от киберугроз в эпоху глобальной цифровой трансформации.

# > 2 700

ДЕЛЕГАТОВ ИЗ 65 СТРАН МИРА  
ПРИНЯЛИ ОЧНОЕ УЧАСТИЕ  
В МЕРОПРИЯТИЯХ КОНГРЕССА

GLOBAL  
FINANCE

В 2019 году инициативы и достижения Сбербанка в области кибербезопасности получили международное признание в номинации «Best information security and fraud management» премии международного журнала Global Finance.

# 4,0

СОСТАВИЛ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВНЕШНЕГО АУДИТА

Банк находится в числе лидеров по автоматизации и использованию новейших технологий в области кибербезопасности. В то же время средний уровень по выборке из Fortune 500 по итогам 2019 года находится на уровне 3,7<sup>1</sup>.

В 2019 году Сбербанк успешно подтвердил соответствие международным стандартам:

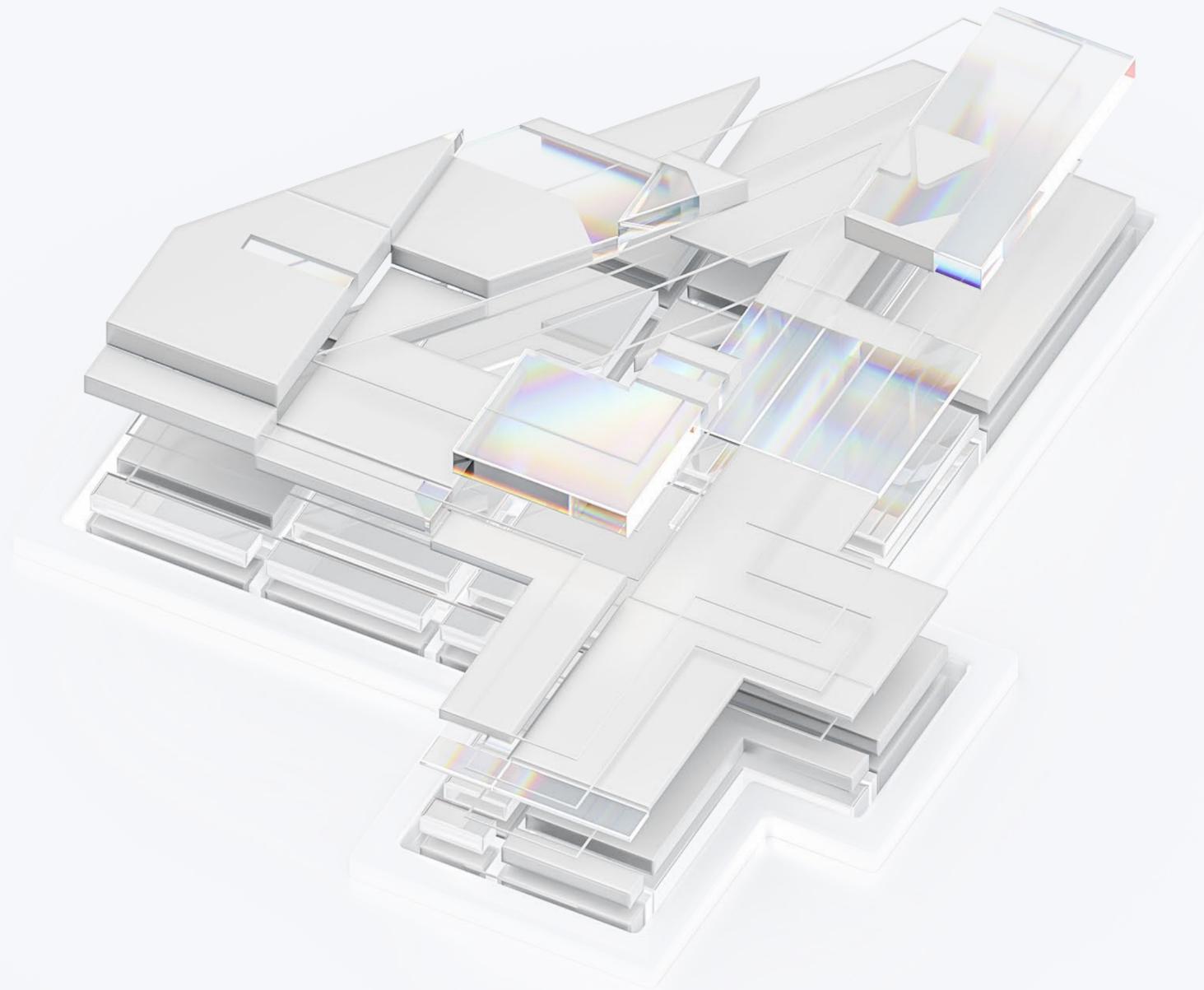


банк третий год подряд подтвердил соответствие международному стандарту ISO/IEC 27001:2013. Данный сертификат подтверждает, что возможности Сбербанка по мониторингу и предотвращению киберугроз соответствуют международным требованиям



Сбербанк подтвердил соответствие международному стандарту по кибербезопасности в области обеспечения безопасности платежных карт PCI DSS

<sup>1</sup> Согласно исследованию EY, 2019.



# 04

## ЛЮДИ НОВОГО КАЧЕСТВА В ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНДАХ

234	СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА
236	ПУТЬ СОТРУДНИКА
248	ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ
250	КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
257	КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО
259	ГЕНДЕРНАЯ ПОЛИТИКА
259	ПРАВА ЧЕЛОВЕКА
260	ОХРАНА ТРУДА И ЗДОРОВЬЯ



## Люди нового качества в эффективных командах — один из приоритетов Стратегии 2020 Сбербанка.

Реализуя данное направление, мы:



Совершенствуем процессы управления человеческим капиталом, отбирая сотрудников в команду по уровню их профессионализма и соответствия принципам корпоративной культуры, стремясь удерживать лучших из них и прощаться с неэффективными.



Создаем адаптивную и комфортную среду для наших сотрудников, предоставляя им возможности профессионального и личностного развития, формируя ответственность и эмпатию, а также способность управлять собственной энергией и стрессом.



Стремимся оставаться привлекательным и конкурентоспособным работодателем, формируя профессиональную вовлеченную команду и вдохновляющее лидерство.

Сбербанк при осуществлении своей деятельности неукоснительно соблюдает права человека и стремится обеспечить их соблюдение на всей территории присутствия.



ДЛЯ СТУДЕНТОВ:

№1 СРЕДИ БАНКОВ

№5 СРЕДИ «БИЗНЕСА»

№6 СРЕДИ IT

В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ:

№6

2018: 11 МЕСТО

Подробнее о рейтинге [см. стр 238](#).



В 2019 году Сбербанк получил премию Ассоциации развития талантов ATD Best Award



В 2019 году Сбербанк за свои IT-решения был в очередной раз удостоен премии «Хрустальная пирамида».

Подробнее о конкурсе [см. стр 241](#).



Команда Сбербанка завоевала Золото в номинации «Лучший работодатель» (Best Employer — Great Place to Work) в рамках конкурса European Contact Center and Customer Service Awards (ECCCSA).



# Структура персонала

## Общие сведения

281,3 тыс.

95 %

ОБЩАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ (В ЭТОТ РАЗДЕЛ ВКЛЮЧЕНЫ ДАННЫЕ О 268,1 ТЫС. СОТРУДНИКАХ, ЧТО СОСТАВЛЯЕТ 95% ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА СОТРУДНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ В ГРУППЕ)

99 %

СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ РАБОТАЮТ НА УСЛОВИЯХ ПОЛНОЙ ЗАНЯТОСТИ ПО ПОСТОЯННОМУ ТРУДОВОМУ ДОГОВОРУ

100 %

СОТРУДНИКОВ ПАО СБЕРБАНК, ОХВАЧЕНЫ КОЛЛЕКТИВНЫМ ДОГОВОРОМ

12,8 %

-1,5 п.п

ПОКАЗАТЕЛЬ ТЕКУЧЕСТИ ПО ГРУППЕ В 2019 ГОДУ

>51 тыс.

ПРИНЯЛИ НА РАБОТУ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В 2019 ГОДУ

>42 тыс.

НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ПАО СБЕРБАНК

11,3 %

ПОКАЗАТЕЛЬ ТЕКУЧЕСТИ ПО ПАО СБЕРБАНК

9 тыс.

СОТРУДНИКОВ ПРИСОЕДИНИЛОСЬ К ЭКОСИСТЕМЕ

### Фактическая численность сотрудников Группы, чел.

	2015	2016	2017	2018	2019
ПАО Сбербанк	271 231	259 999	251 701	245 788	240 730
Дочерние банки и компании	45 316	51 672	49 996	40 719	27 408
Итого	316 547	311 671	301 697	286 507	268 138

Продолжается оптимизация численности персонала, прежде всего на массовых должностях. В процессе оптимизации Сбербанк стремится сохранить лучших сотрудников, предлагая им различные формы переобучения, в том числе по IT-специальностям (подробнее см. в разделе «Обучение и развитие карьеры») и перемещения. Для ценных кадров среди руководителей и специалистов в Сбербанке действует программа релокации.

При общей тенденции снижения численности качественно меняется структура персонала. Растет доля IT-специалистов как результат технологической трансформации Сбербанка.

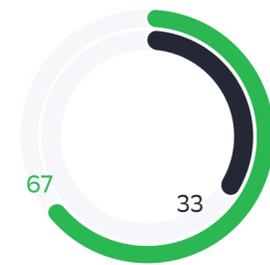
В 2019 году в Сбербанк пришло 5 500 IT- сотрудников, что на 44 % больше, чем в прошлом году.

Значительное снижение численности в дочерних организациях Сбербанка связано в том числе с продажей в июле 2019 года турецкого Denizbank.



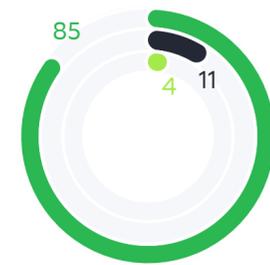
### Состав руководящих органов<sup>1</sup> Группы, %

РАЗБИВКА ПО ПОЛУ



- Мужчины
- Женщины

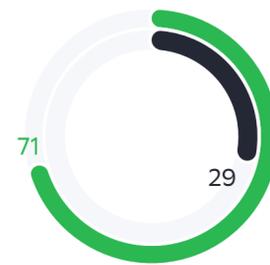
РАЗБИВКА ПО ВОЗРАСТУ



- <30 лет
- 30–50 лет
- >50 лет

### Структура сотрудников ПАО Сбербанк, %

РАЗБИВКА ПО ПОЛУ



- Мужчины
- Женщины

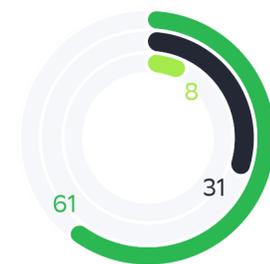
### Структура сотрудников Группы, %

РАЗБИВКА ПО ПОЛУ



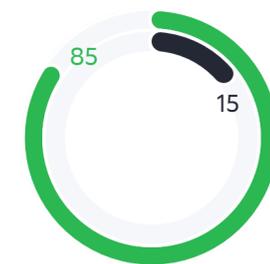
- Мужчины
- Женщины

РАЗБИВКА ПО ВОЗРАСТУ



- <30 лет
- 30–50 лет
- >50 лет

РАЗБИВКА ПО КАТЕГОРИЯМ



- Руководители
- Сотрудники

<sup>1</sup> К руководящим органам относятся Наблюдательный совет, Совет директоров, Правление и другие органы соответствующего уровня, признаваемые организацией в качестве высшего руководства.

## Текучесть кадров

В 2019 году банку удалось переломить многолетний тренд и снизить текучесть персонала. В отчетном году уровень текучности в ПАО Сбербанк составил 11,3 % и 12,8 % по Группе в целом, что является самым низким значением за последние пять лет и хорошим показателем по рынку.

Текучесть по массовым и немассовым специальностям составила 12,8 % и 8,9 % соответственно. Основную долю в текучности персонала банка составляют сотрудники массовых должностей, это в большей части самые начальные позиции, которым свойственен уровень текучности выше среднего.

Стоит отметить, что текучесть по IT-специальностям сократилась на 3,4 процентных пункта и составила 9,5 %.

Мы уделяем особое внимание выявлению и анализу причин, побуждающих наших сотрудников уходить из компании, регулярность такого анализа позволяет нам работать над удержанием сотрудников и формировать базу для построения предиктивной аналитики по оттоку.

### Текучесть кадров, %

	2015	2016	2017	2018	2019
Текучесть кадров в Группе	14,7	14,4	14,7	14,2	12,8
Текучесть кадров в ПАО Сбербанк	12,8	11,9	12,6	13,4	11,3
Текучесть кадров в дочерних банках и компаниях	33	27	29	26	30



# Путь сотрудника (employee journey)

- удобный
- понятный
- персонализированный

Сбербанк стремится разработать единые и прозрачные подходы к построению персонализированных траекторий к карьерному пути своих сотрудников. Банк ставит перед собой цель по выстраиванию с собственными сотрудниками крепких взаимоотношений, базирующихся на честности, взаимном доверии и уважении. Именно такой подход предусматривает Стратегия развития Сбербанка 2020.

Мы считаем, что качество обслуживания и клиентского сервиса в значительной степени зависит от взаимоотношений между банком и персоналом, уровня доверия и открытости между ними. Это одна из причин, по которой мы нацелены на повышение лояльности и вовлеченности среди сотрудников.

Для решения этой задачи мы последовательно улучшаем путь сотрудника в Группе, делая его простым, понятным и персонализированным на всех этапах. Особое внимание уделяется сотрудникам, создающим максимальную ценность, для них создаются условия для развития и карьерного роста.

Мы делаем особый фокус на автоматизации HR-процессов с целью создания удобных для сотрудников сервисов, так более 80% популярных сервисов переведены в mobile. Сбербанк создает SMART-сервисы, которые предлагают персонализированные рекомендации и помогают сотрудникам из большого объема информации и возможностей выбрать наиболее эффективные способы профессионального, личного и карьерного развития.

Почти все сервисы HR стали доступны в мобильном приложении КУРС. Более 180 тыс. сотрудников установили приложение и регулярно его используют, что говорит о его популярности.

>80%

ПОПУЛЯРНЫХ СЕРВИСОВ  
СБЕРБАНК ПЕРЕВЕДЕНЫ  
В MOBILE

>180 тыс.

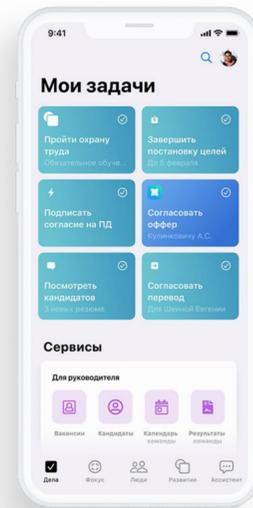
СОТРУДНИКОВ  
УСТАНОВИЛИ  
ПРИЛОЖЕНИЕ КУРС



# Автоматизация и диджитализация HR-процессов

В 2019 году мы приняли решение о разработке собственной HR-платформы, которая реализует симбиоз лучших практик банка и инновационных компаний мира в HR-инструментах привлечения и развития талантов, целеполагания и оценки, управления командами.

## HR-платформа



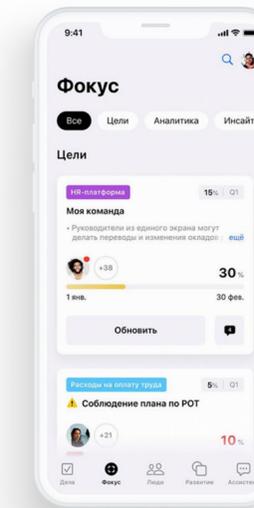
### Экран «Мои задачи»

Список всех первоочередных задач развития команды



### Экран «Люди»

Все события в жизни команды



### Экран «Фокус»

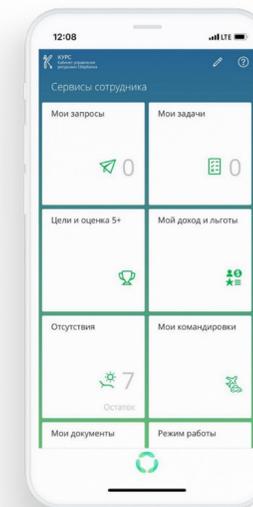
Трекер исполнения целей и риски через призму людей

Благодаря сервису «бесбумажного» оформления на работу за 2019 год мы сократили объем используемой бумаги в HR-процессах более чем в 2 раза. В бумажном виде остается только 4 документа, для которых в соответствии с трудовым законодательством требуется «живая» подпись (Трудовой договор, Соглашение о присоединении к условиям электронного взаимодействия, Лист ознакомления с ВНД, Должностная инструкция), остальные документы подписываются в электронном виде.

Сбербанк активно участвует в мероприятиях по цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг. В 2019 году в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» были внесены и приняты поправки в Трудовой кодекс РФ, позволяющие в 2020 году реализовать проект по Электронной трудовой книжке.

На 2020 год мы поставили перед собой амбициозную цель по внедрению HR-платформы в банке с последующим тиражом на дочерние общества, а также запустить первые пилотные проекты с внешними заказчиками.

## Мобильное приложение «Курс»



Всегда под рукой сервисы:

- Мой доход и льготы
- Мои запросы
- Мои задачи
- Отсутствия
- Сотрудники и структура
- Справки, копии, документы и др.

180 тыс.

ПОДКЛЮЧЕННЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

140 тыс.

MAU

УНИКАЛЬНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В МЕСЯЦ

45 тыс.

DAU

В СРЕДНЕМ УНИКАЛЬНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В ДЕНЬ



# Знакомство и интерес

Первым из шагов на Пути сотрудника является знакомство со Сбербанком и проявление интереса к работе в компании. На данном этапе у банка есть возможность создать особую продуктивную среду для привлечения будущих сотрудников.

У кандидатов, в свою очередь, есть шанс получить интересующую их информацию о возможностях и перспективах карьерного развития в Сбербанке, узнать больше о корпоративной культуре.

Важными каналами привлечения новых сотрудников в банк стали собственные карьерные порталы:

- [sberbank-talents.ru](https://sberbank-talents.ru) — для специалистов с опытом работы
- [sbergraduate.ru](https://sbergraduate.ru) — для выпускников и студентов

Также в Сбербанке действует реферальная программа рекрутинга — наем по рекомендациям сотрудников. Всего в 2019 году благодаря реферальной программе было нанято более 6 тыс. человек, что составляет 24 % от всех нанятых IT-специалистов, 21 % и 11 % от нанятых сотрудников немассовых и массовых должностей соответственно.

Для привлечения новых сотрудников используются карьерные группы в социальных сетях «Карьера в Сбербанке», число подписчиков которых составляет более 27,4 тыс. человек.

Форматы для облегчения знакомства кандидатов со Сбербанком и его культурой

- Программа практик и стажировок для молодых кандидатов;
- Программа оплачиваемых стажировок Sberseasons, которая реализуется в Москве и ряде городов России. По итогам 2019 года в рамках данной программы прошло стажировку более 500 студентов, из них 174 трудоустроились в Сбербанк, а 160 студентов решили продолжить стажировку;
- Офлайн-мероприятия — хакатоны, дни карьеры, конференции, семинары, форумы, ярмарки вакансий и т.д. В 2019 году мы организовали более 600 студенческих мероприятий.



## Сбербанк занял 1-е место в Международном рейтинге работодателей Universum 2019 среди студенческой аудитории в категории «Банки».

В отчетном году Сбербанк занял первое место в одном из ведущих рейтингов работодателей для студентов Universum 2019, став самым привлекательным работодателем для молодежной аудитории в категории «Банки». По версии составителей рейтинга, особый интерес банк представляет для выпускников бизнес- и IT-специальностей. Сбербанк стал №1 «Top in industry» в банковской сфере среди студентов бизнес- и IT-специальностей, а также занял пятое место в категории Business/Commerce и шестое место в категории IT.

Рейтинг составлен на основании опроса 26 247 лучших студентов из 106 университетов. Сбербанк привлек респондентов масштабными проектами, связанными с цифровой трансформацией компании и большой потребностью в инновационных разработках для развития экосистемы.

745 тыс. +27 %

УНИКАЛЬНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ПОРТАЛА SBERBANK-TALENTS.RU ЗА 2019 ГОД

1,3 млн ×10 раз

АУДИТОРИЯ SBERGRADUATE.RU НА КОНЕЦ 2019 ГОДА

24,7 тыс.

ЧИСЛО ПОДПИСЧИКОВ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ «КАРЬЕРА В СБЕРБАНКЕ»



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВУЗАМИ

Сбербанк активно занимается сотрудничеством с высшими учебными заведениями.

В 2019 году на основе соглашений о сотрудничестве мы продолжали развивать взаимодействие с 425 российскими вузами внутри страны. Из них в 18 вузах работают базовые кафедры Сбербанка, реализуется 25 совместных образовательных программ.

Соглашения с вузами позволяют активно развивать сотрудничество в области подготовки и переподготовки кадров, научной и инновационной деятельности, совершенствовать научно-образовательную инфраструктуру вузов для подготовки высококвалифицированных специалистов под актуальные потребности бизнеса.

Политика ПАО Сбербанк по работе с вузами, студентами и выпускниками направлена на обеспечение постоянного притока в банк и экосистему профессионально подготовленных молодых специалистов из числа лучших выпускников, их максимально быструю и эффективную адаптацию во всех подразделениях банка по всей территории страны.

## Масштаб и результаты сотрудничества с организациями высшего и среднего профессионального образования

### ПАРТНЕРЫ СБЕРБАНКА

425

ВУЗОВ

207

ОРГАНИЗАЦИЙ  
СПО

### РЕЗУЛЬТАТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

>430

СТАЖЕРОВ

10–40%

ВЫХОД В НАЕМ

>12,1 тыс.

ПРАКТИКАНТОВ

### ФОРМАТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

18

БАЗОВЫХ КАФЕДР

>20 тыс.

УЧАСТНИКОВ  
МЕРОПРИЯТИЙ В ГОД

23

ЗАКАЗНЫХ НИОКР

>600

МЕРОПРИЯТИЙ В ГОД

9

ПРОГРАММ ДПО

3

ПРОГРАММЫ  
БАКАЛАВРИАТА

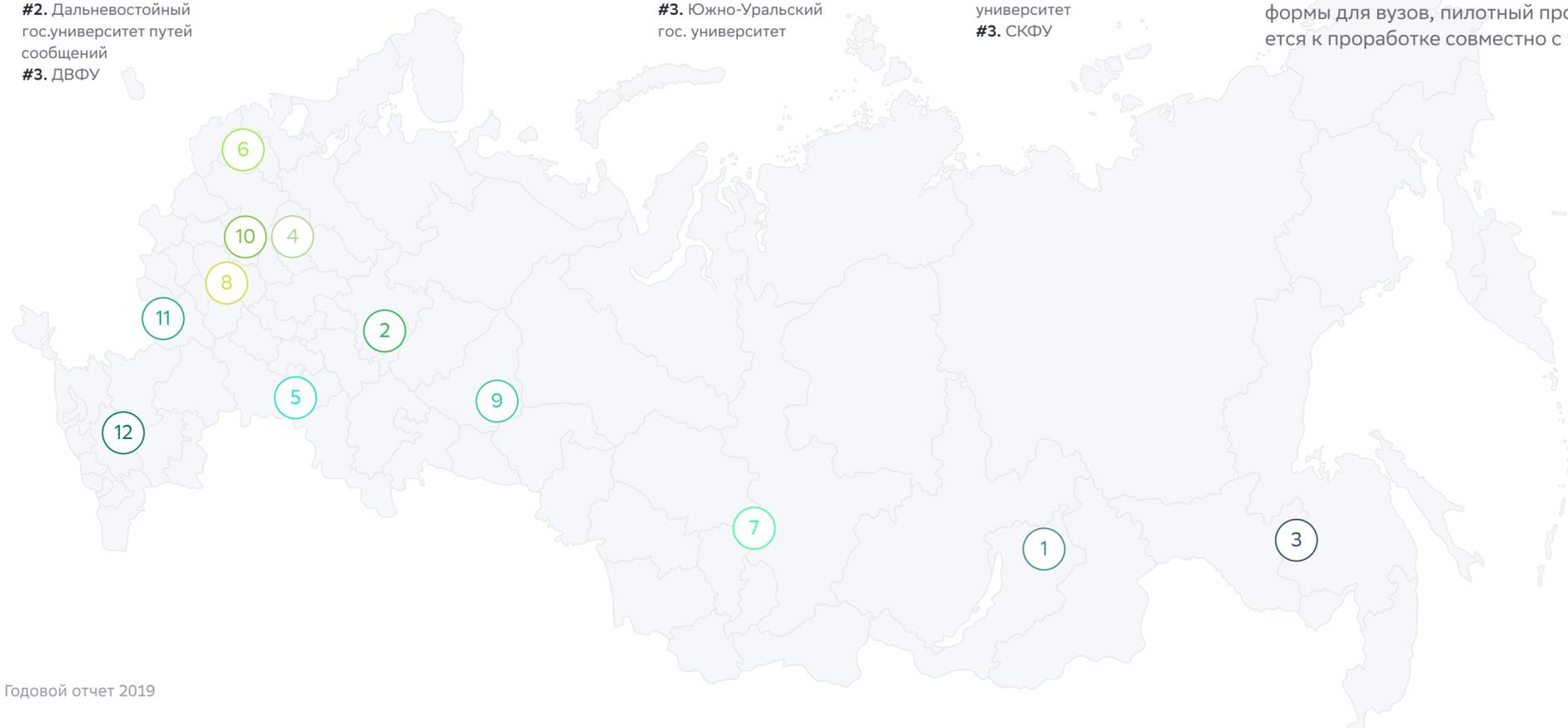
13

ПРОГРАММ  
МАГИСТРАТУРЫ



В 2019 году, в каждом территориальном банке были определены вузы-поставщики кадров для Сбербанка (топ-3 в регионе):

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><b>1 Байкальский</b><br/>#1. Байкальский гос. университет<br/>#2. Забайкальский гос. университет<br/>#3. СВФУ</p>   | <p><b>4 Московский банк</b><br/>#1. РАНХиГС<br/>#2. РЭУ им. Г.В.Плеханова<br/>#3. ФУ при Правительстве РФ</p>   | <p><b>7 Сибирский банк</b><br/>#1. Новосибирский гос. университет экономики и управления<br/>#2. Кемеровский гос. университет<br/>#3. СФУ</p>   | <p><b>10 Центральный аппарат</b><br/>#1. НИУ ВШЭ<br/>#2. МГУ им. М.В.Ломоносова<br/>#3. МГТУ им. Н.Э.Баумана</p>                                     |
| <p><b>2 Волго-Вятский</b><br/>#1. Удмуртский гос. университет<br/>#2. Чувашский гос. университет<br/>#3. Российский университет кооперации</p>                     | <p><b>5 Поволжский банк</b><br/>#1. Самарский гос. экономический университет<br/>#2. СГАУ им. С.П.Королева<br/>#3. Тольяттинский гос. университет</p> | <p><b>8 Среднерусский</b><br/>#1. ФУ при Правительстве РФ<br/>#2. РЭУ им. Г.В.Плеханова<br/>#3. Тульский гос. университет</p>                   | <p><b>11 Центрально-Черноземный банк</b><br/>#1. НИУ БелГУ<br/>#2. Воронежский гос. университет<br/>#3. Воронежский гос. технический университет</p> |
| <p><b>3 Дальневосточный</b><br/>#1. Владивостокский гос. университет экономики и сервиса<br/>#2. Дальневосточный гос. университет путей сообщений<br/>#3. ДВФУ</p> | <p><b>6 Северо-Западный</b><br/>#1. РАГХиГС<br/>#2. САФУ<br/>#3. СПбГЭУ</p>   | <p><b>9 Уральский</b><br/>#1. Уральский гос. экономический университет<br/>#2. УрФУ им. Б.Н.Ельцина<br/>#3. Южно-Уральский гос. университет</p> | <p><b>12 Юго-Западный</b><br/>#1. Донской гос. тех. университет<br/>#2. Ростовский гос. экономический университет<br/>#3. СКФУ</p>                   |



В рамках развития перспективных направлений в области IT и искусственного интеллекта определены ключевые вузы-партнеры на 2020-2022 годы:

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»<br/>МОСКВА</p>                              | <p>4. Сколковский институт науки и технологий<br/>МОСКВА</p>                          |
| <p>2. Московский физико-технический институт</p>  | <p>5. Дальневосточный федеральный университет<br/>ВЛАДИВОСТОК</p>                     |
| <p>3. Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики</p> | <p>6. Российская академия народного хозяйства и государственной службы<br/>МОСКВА</p> |

В рамках данного партнерства предполагается диджитализация учебных процессов, проведение курсов по искусственному интеллекту и IT, повышение квалификации преподавателей на программах Сбербанка и многое другое.

В 2019 принято решение о создании цифровой платформы для вузов, пилотный проект которой планируется к проработке совместно с МФТИ.

В 2019 году было подписано соглашение о стратегическом партнерстве между МГУ им. М. В. Ломоносова и ПАО Сбербанк по созданию и развитию инновационного научно-технологического центра МГУ «Воробьевы Горы». В рамках реализации проекта по созданию и обеспечению функционирования Инновационного научно-технологического центра МГУ «Воробьевы горы» запланировано долгосрочное сотрудничество в области инновационной, научно-технологической, исследовательской, экспертной и образовательной деятельности.

По словам Президента и Председателя Правления банка Германа Грефа, «Для Сбербанка, который прилагает максимум усилий для постоянного профессионального и личностного роста своих сотрудников, сотрудничество с Московским университетом имеет особую значимость. Мы убеждены, что партнерство между Сбербанком и МГУ — проект национального масштаба».



# Наем и адаптация

Сбербанк продолжает совершенствовать процесс подбора персонала, делая его более удобным для соискателей и более быстрым и эффективным для самого банка. Ключевым показателем эффективности процесса найма персонала является скорость закрытия вакансий. В 2020 году планируется снизить срок закрытия вакансий как для массовых, так и для немассовых должностей.

Сбербанк осуществляет набор персонала в двух основных сегментах — массовом и немассовом. Банк применяет различные инструменты при проведении процедуры найма для отбора лучших кандидатов. К таким инструментам относятся различные тесты, кросс-функциональные интервью, опросы кандидатов. Важным инструментом отбора являются профессиональные кейсы.

В 2019 году Сбербанк улучшил процесс адаптации новичков. Использование цифровых инструментов позволило настроить данный процесс под потребности всех категорий сотрудников. В процессе адаптации каждого сотрудника принимает участие непосредственный руководитель, а также buddy (привлекаемые для адаптации новичков опытные члены команды).

Важным приоритетом Сбербанка как работодателя является подготовка и развитие сотрудников фронт-линии, которые работают непосредственно с клиентами.

В этих целях команда Сбербанка разработала и внедрила комплексную систему digital-адаптации для сотрудников массовых специальностей:

1. Уровневая система обучения и развития для постепенного вхождения новичка в должность и последующего развития;
2. Виртуальное персональное сопровождение новичка на всех этапах адаптации, включая автоматическое формирование плана и задач адаптации и ежедневные рекомендации руководителю развивающих мероприятий с учетом «цифрового следа» новичка;
3. Автоматизированный сбор и анализ обратной связи от новичков.

Для новых руководителей на регулярной основе проводятся бизнес-завтраки, буткемпы, семинары с участием топ-менеджеров.

Руководители компаний экосистемы также интегрированы в процесс адаптации банка.

## Подбор персонала, ПАО Сбербанк

	НЕМАССОВЫЕ ДОЛЖНОСТИ	СРЕДИ НИХ ИТ	МАССОВЫЕ ДОЛЖНОСТИ
Принято в 2019 году, чел	13 000	5 500	29 000
Укомплектованность в 2019 году, %	91	84	98
Срок подбора в 2019 году, дней	40	37	13
Предполагаемый срок подбора в 2020 году, дней	35	35	7-10

Программы для адаптации новых сотрудников включают:

- Виртуальный помощник по адаптации — помощником воспользовалось около 50 тыс. новичков;
- Предзаполненный план адаптации с учетом должности и кастомизированный контент мобильного приложения SberCode;
- Вебинар «Первые шаги в Сбербанке», адаптационный семинар "Hello, Sber";
- Bootcamp для разработчиков (площадка интенсивного погружения инженеров в процесс производства ПО).

Для адаптации IT-специалистов мы внедрили эксклюзивную программу Bootcamp. Все IT специалисты проходят трехнедельное глубокое погружение в стандарты и правила разработки и сопровождения ПО, архитектуру автоматизированных систем, стандарты работы с платформой банка, правилами взаимодействия в командах, четкость понимания своей роли. Это дает возможность в сокращенные сроки проходить адаптацию и быстро выходить на высокий уровень продуктивности всем новым IT-сотрудникам.



В 2019 году Сбербанк за свои IT-решения был в очередной раз удостоен премии «Хрустальная пирамида». Эта премия ежегодно присуждается компаниям-лидерам для распространения лучшего опыта управления компаниями и людьми, повышения бизнес-эффективности и привлечения внимания делового сообщества к сфере управления человеческими ресурсами.



Гран-при за проект «Комплексная система digital-адаптации для сотрудников массовых специальностей» в номинации «HR-проект года»



Второе место в номинации «Корпоративное обучение года» — за проект «Система подготовки и преемственности сотрудников, работающих с VIP-клиентами».



# Обучение персонала и развитие карьеры

98,5%

ОХВАТ ОБУЧЕНИЕМ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ ПАО СБЕРБАНК

В Сбербанке особое внимание уделяется обучению и развитию персонала, карьерному продвижению сотрудников. Для этого используются современные инструменты, в том числе digital с применением искусственного интеллекта.

По сравнению с 2017 годом наши сотрудники стали значительно увереннее воспринимать свое будущее в Сбербанке (+17 п.п. согласно опросу вовлеченности). Для 75% наших сотрудников карьера ассоциируется в первую очередь с профессиональным и экспертным развитием, они видят прозрачность карьерных возможностей.

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Важным фактором эффективности сотрудников является система непрерывного обучения. Данный фактор оказывает прямое влияние на карьерное развитие и лояльность банку, поэтому одна из наших ключевых задач — создать адаптивную систему обучения для различных групп персонала.

Система обучения Сбербанка охватывает как специалистов, так и руководителей. Разработаны очные и дистанционные программы обучения, электронные курсы. Большинство наших сотрудников (86%) высоко оценивают доступность обучения в Сбербанке.

Дистанционное обучение и развитие сотрудников Сбербанка происходит с использованием Success Factors и Виртуальной школы Корпоративного университета 24/7. Виртуальная школа также предоставляет сотрудникам доступ к базе знаний и возможность командного взаимодействия в режиме реального времени.

В 2019 году продолжено развитие цифровых навыков, существенным образом влияющих на эффективность работы банка в условиях глобальной цифровой трансформации: 100% руководителей прошли подготовку по специализированным траекториям развития, более 138 тыс. специалистов (80%) обучены по программам для формирования digital-компетенций (технологическая стратегия банка, работа с данными, искусственный интеллект, облачные технологии и Big Data, DevOps).

Одним из ключевых направлений в обучении и развитии является подготовка сотрудников периметра Agile. Разработана матрица рекомендованных программ обучения под роли Agile, обучено более 6 тыс. чел.

Порядка 7 тыс. сотрудников IT-специальностей прошли специализированные программы, целью которых являлось развитие навыков и получение знаний, направленных на рост эффективной командной работы и качества взаимодействия с бизнес-заказчиком. Также более 11 тыс. IT-специалистов прошли подготовку по профессиональным компетенциям.

92 тыс. сотрудников массовых должностей подготовлены по комплексным программам обучения под конкретные роли.

В 2020 году планируется запуск нескольких флагманских обучающих программ:

- «Лидеры будущего» для ключевых специалистов
- «Цифровое лидерство» для руководителей экосистемы и внешних клиентов

>6 тыс.

ЧЕЛОВЕК ОБУЧЕНО ПОД РОЛИ AGILE ПО РЕКОМЕНДОВАННЫМ ПРОГРАММАМ

7 тыс.

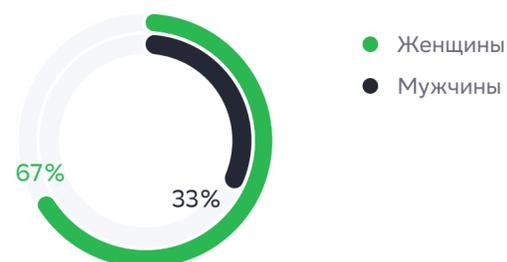
СОТРУДНИКОВ IT-СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ ПРОШЛИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ

92 тыс.

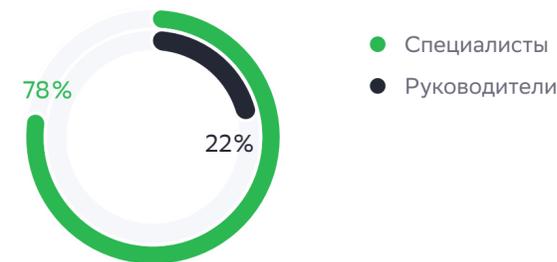
СОТРУДНИКОВ ПОДГОТОВЛЕНО ПО СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ МАССОВЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

### Общее соотношение часов обучения штатных сотрудников Группы

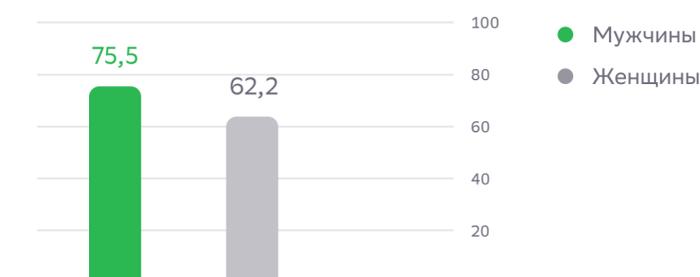
РАЗБИВКА ПО ПОЛУ



РАЗБИВКА ПО КАТЕГОРИЯМ СОТРУДНИКОВ



### Среднее количество часов обучения на одного сотрудника Группы





## КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Корпоративный университет Сбербанка — значительный элемент в части системной подготовки и развития управленческих кадров мирового уровня и обеспечения высокого статуса бренда работодателя.

Корпоративный университет ведет подготовку не только руководителей, но и ключевых специалистов Сбербанка и организаций его экосистемы, осуществляет реализацию обучающих решений внешним клиентам.

В 2019 году Корпоративный университет Сбербанка совместно с Imperial College London (ICL) приступил к реализации новой уровневой Программы обучения руководителей в области цифровых технологий. Гармоничное сочетание теории и практики в течение 6 месяцев позволяет повысить уровень понимания и владения современными технологиями, применения их в банке.

В отчетном году Сбербанк курирует специализированный трек по отбору лучших управленцев с цифровыми навыками в рамках конкурса «Лидеры России» 2019-2020 года. Данный трек направлен на реализацию цифровой трансформации в России. Лучшим участникам трека Сбербанк предоставит, помимо рассмотрения на вакансии банка, возможность учиться по программе развития цифровых навыков, реализуемой Корпоративным университетом Сбербанка совместно с Imperial College London (ICL), а также обеспечит доступ к нашим учебным программам и корпоративной библиотеке.

## ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ РЕДКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Школа дизайна

В 2019 году в Сбербанке была запущена Школа дизайна, в рамках которой мы планируем обучить 3500 внутренних и 500 внешних участников знаниям в сфере дизайна продуктов и технологий. С момента запуска в Школе проведено уже 10 мероприятий, количество участников на которых составило более 1 тыс. человек, и завершено 2 из трех модулей сертификации коучей по дизайн-мышлению в Институте дизайна Хассо Платтнера.

### Программа Перезапуск

Если сотрудник хочет сменить свою сферу деятельности или освоить новую специальность, например, в области IT, Сбербанк предлагает ему принять участие в программе Перезапуск, которая стартовала в августе 2019 года. Программа готовит Java-разработчиков, специалистов в области управления данными, IT-инженеров, бизнес-аналитиков, архитекторов и т.д. Более 160 человек уже прошли обучение и освоили новую профессию в 2019 году, еще 1 тыс. завершат обучение в 2020 году.

### SberProfi

SberProfi — система профессионального развития специалистов в рамках профсообществ. Она позволяет построить системный подход к развитию и карьере экспертов в Agile, которые получают возможность расти, не становясь руководителем; проходить экспертную оценку своих профессиональных навыков и знаний, а также проходить обучение по западающим компетенциям; а решения об их продвижении принимаются коллегиально. Для реализации данного подхода создано 18 профессиональных сообществ SberProfi, объединяющих сотрудников вокруг ключевой компетенции. Задачами профсообществ SberProfi являются актуализация подхода к подбору, адаптации, оценке, обучению и карьерному развитию IT-специалистов, коммуникация и обмен опытом, развитие технологического бренда банка.

### По результатам пилотов 2019 г.:

- в 13 профсообществ прошла оценка и сформированы рекомендации по развитию для ~700 IT-специалистов;
- в 8 сообществах запущены программы обучения для более 260 чел.;
- организовано более 50 митапов для участников сообществ.

### Школа 21

Важным источником притока IT-специалистов должна стать Школа 21 — инновационная образовательная инициатива Сбербанка по подготовке специалистов мирового уровня в области информационных технологий (подробнее о Школе см. раздел «Влияние на общество»)

>1 тыс.

УЧАСТНИКОВ  
МЕРОПРИЯТИЙ  
В ШКОЛЕ ДИЗАЙНА

160

ЧЕЛОВЕК ПРОШЛИ  
ОБУЧЕНИЕ И ОСВОИЛИ  
НОВУЮ ПРОФЕССИЮ ПО  
ПРОГРАММЕ ПЕРЕЗАПУСК

260

ЧЕЛОВЕК ПРОХОДЯТ  
ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ  
В 8 СООБЩЕСТВАХ  
SBERPROFI

163

ЧЕЛОВЕКА ПРИНЯТО  
НА СТАЖИРОВКУ В СБЕРБАНК  
ПО ИТОГАМ ОБУЧЕНИЯ  
В ШКОЛЕ 21



## Развитие карьеры

### ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ И ПРОДВИЖЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

#### SberTests

В 2019 году полностью разработана и внедрена собственная система опросников и тестов SberTests, которая позволяет выявить личностные особенности (по модели BIG5), особенности мотивации, карьерные деструкторы сотрудника и определить уровень развития его вербальных, числовых и логических способностей. SberTests доступны как при подборе для кандидатов, так и для действующих сотрудников. Более 110 тыс. сотрудников прошли хотя бы один из тестов SberTests, около 36 тыс. человек прошли всю батарею тестов, около 4 тыс. кандидатов протестировано. На основе результатов тестирования строятся модели для рекомендации обучающих мероприятий и следующих карьерных шагов, а также составляются профили успешности для отдельных категорий сотрудников.

#### Комитеты по талантам

В 2019 году начали работу Комитеты по талантам, где управленческая команда трайба коллегиально принимает решения о продвижении специалистов. Для автоматизации этого процесса было разработано приложение в Success Factors. В 2019 году комитеты по талантам прошли в 19 трайбах, по результатам которых по 359 специалистам были приняты положительные решения.

В 2019 году сотрудниками активно использовались Smart-сервисы, которые способствуют их развитию и продвижению.

#### SMART-ПРОФИЛЬ

Информация о сотруднике (образование, опыт, компетенции, навыки, результаты личностного тестирования, хобби, увлечения, корпоративное обучение и активности), которая используется во всех HR- процессах.

#### SMART-КАРЬЕРА

AI-рекомендации сотрудникам в выборе дальнейших карьерных шагов с учётом профессиональных компетенций, навыков и опыта. На конец 2019 года насчитывалось более 122 тыс. уникальных пользователей Smart-карьеры. В 2020 году дополнительно внедряется Smart-карьера для отдельных массовых должностей.

#### SMART-РАЗВИТИЕ

Персонализированные инструменты для развития нужных компетенций сотрудников: книги, видео, статьи и советы на каждый день.

#### «МОЯ КОМАНДА»

Специализированный сервис для руководителей по подбору сотрудников и управлению командой в рамках HR-цикла.

## Оценка и вознаграждение

Большинство сотрудников Сбербанка (76 % согласно опросу вовлеченности) связывают свой доход с результатами своей деятельности, им понятны правила, определяющие размер их заработной платы, они находят ее справедливой и конкурентоспособной, а свой пакет социальных льгот — привлекательным.

В Сбербанке существует собственная система оценки персонала, которая распространяется на всех сотрудников. Результаты данной оценки оказывают влияние на переменную часть заработной платы сотрудников и на их карьерное развитие.

В рамках системы оценки «5+», каждый сотрудник оценивается по двум критериям — эффективности деятельности и соответствия корпоративным ценностям. При определении окончательных оценок проводятся обязательные калибровочные сессии для обеспечения объективности оценок.



## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Мы стремимся к созданию комфортных условий труда для своих сотрудников. Для этого Сбербанк обеспечивает сотрудников конкурентоспособной заработной платой и предоставляет им пакет корпоративных льгот. Заработная плата наших сотрудников состоит из базового оклада и переменной части. Переменная часть заработной платы зависит от личной результативности и соответствия корпоративным ценностям и культуре, и является прямым следствием оценки, полученной сотрудником. Мы стремимся к обеспечению справедливого вознаграждения всех наших сотрудников.

Ежегодно мы проводим исследование уровня заработной платы наших сотрудников. В ходе исследования мы оцениваем возможную инфляцию и принимаем решение о повышении оплаты труда. В 2019 году мы пересмотрели заработные платы сотрудников с учетом проведенного исследования.

96%

СОТРУДНИКОВ  
ПОЛУЧИЛИ РОСТ  
ЗАРПЛАТЫ НА 5%  
И БОЛЕЕ

449,7 млрд руб.

РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ  
ПО ГРУППЕ СБЕРБАНК<sup>1</sup>

401,7 млрд руб.

РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ  
ПО ПАО СБЕРБАНК

## СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

Сбербанк ответственно относится к здоровью и благополучию своих сотрудников и внимательно следит за качеством корпоративных медицинских и страховых услуг. В отчетном году Правление Сбербанка утвердило единую социальную программу банка, которая предусматривает унифицированный подход к стандартам социального обеспечения.

В октябре 2019 года по причине жалоб сотрудников на низкое качество предоставляемых услуг банк сменил провайдера ДМС. В рамках нового контракта пересмотрен перечень клиник, предоставляющих медицинские услуги. Также был пересмотрен процесс консультативной и медицинской поддержки сотрудников, выстраивается многоуровневая система, состоящая из локальных офисов страховой компании, региональных хабов и федерального медицинского пульта.

Банк продолжил продвижение среди сотрудников программы ДМС с совместной оплатой. Программа позволяет сотруднику получить значимые преимущества относительно стандартной ДМС, а именно: без дополнительной оплаты распространить действие ДМС на членов семьи, выбирать из большего количества клиник, а также получить стоматологическую страховку. В 2019 году доля сотрудников, выбравших программу с совместной оплатой 80/20, выросла на 33% относительно 2018 года, а вместе с членами семьи число заявок на участие в программе увеличилось на 37% и превысило 81 тыс. человек.

Увеличилось количество дополнительных программ страхования, приобретаемых сотрудниками по корпоративной цене, что свидетельствует о привлекательности, предлагаемых банком условий корпоративного медицинского страхования.



В 2019 году более 23 тыс. сотрудников подали заявки на прохождение обследования в рамках обновленной программы профилактического адресного скрининга, которая доступна для всех категорий сотрудников бесплатно в рамках программы ДМС. Для прохождения скрининга сотрудники получают 2 дополнительных дня к оплачиваемому отпуску.



В 2019 году в рамках программы ДМС был запущен инновационный сервис для дистанционных консультаций по медицинским вопросам (телемедицина). Данный сервис сделал доступнее качественную медицинскую помощь в удаленных населенных пунктах, а также позволил сэкономить время сотрудникам в крупных городах — они могли удаленно получить медицинскую консультацию. С момента запуска сервиса в мае 2019 года фактически завершено 8,6 тыс. консультаций.



В 2019 году в рамках программы ДМС сотрудники получили доступ к инновационному сервису психологической поддержки, который реализуется совместно с ДЗО Сбербанка «DocDoc». Теперь каждый сотрудник Сбербанка может обратиться с любым личным вопросом к психологу и получить профессиональную помощь. Сервис является анонимным, не имеет ограничений по количеству консультаций и осуществляется в формате телемедицины (аудио-, видеосвязь).

<sup>1</sup> Показатель рассчитан по всей Группе Сбербанк на основе консолидированной финансовой отчетности (МСФО).



## КОРПОРАТИВНАЯ ПЕНСИОННАЯ ПРОГРАММА

В Сбербанке действует корпоративная пенсионная программа для сотрудников, которая реализуется с помощью негосударственного пенсионного фонда банка.

Сотрудники могут подключиться к корпоративной программе, после чего для участника открывается два именных пенсионных счета (ИПС). На первый ИПС поступают взносы сотрудника, на второй — взносы Сбербанка. По достижении пенсионного возраста участнику программы начисляется корпоративная пенсия, которая рассчитывается, исходя из суммы средств на обоих ИПС.

### Количество участников корпоративной пенсионной программы, ТЫС. ЧЕЛОВЕК

Количество участников программы демонстрирует стабильный рост в течение последних пяти лет.

↑25%

УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА УЧАСТНИКОВ С 2015 ГОДА



### Объем финансирования корпоративной пенсионной программы, МЛН РУБ.

Финансирование корпоративной пенсионной программы в 2019 году увеличилось по сравнению с 2018 годом.



## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНЫХ НАГРАД

Сбербанк стремится совершенствовать систему нематериальной мотивации. С этой целью в 2018 году мы существенно расширили список корпоративных наград и унифицировали подход к критериям их вручения.

В отчетном году это позволило нам в 5 раз (до 15,5 тыс. человек) увеличить число сотрудников, которые были удостоены наградами за выдающиеся результаты работы и соответствие корпоративным ценностям.

В 2019 году в традиционном конкурсе «Лучший по профессии 2019 года» в рамках 26 номинаций приняли участие 15 тыс. сотрудников. Организована программа мероприятий для победителей и торжественное награждение с участием Президента Сбербанка.



# Удержание и расставание

Для нас важно понимать, почему сотрудники принимают решение о завершении своей карьеры в Сбербанке. По этой причине мы тщательно изучаем факторы, повлиявшие на принятие таких решений и анализируем причины увольнения сотрудников.

Мы применяем практику проведения выходного интервью для всех увольняющихся сотрудников, где спрашиваем не только о причине увольнения, но также и о том, насколько конструктивна была атмосфера в команде, насколько функционал и условия работы соответствовали ожиданиям самого сотрудника, что стоило бы изменить. Полученная информация используется для повышения эффективности взаимодействия с сотрудниками и повышения привлекательности бренда работодателя.

С целью предупреждения увольнений сотрудников с января 2020 года в Сбербанке стартовал процесс удержания. На текущем этапе основные задачи — научиться идентифицировать ситуации, когда сотруднику стало некомфортно на его позиции, понять причины дискомфорта и помочь преодолеть их — на текущей позиции или найдя другую, более интересную, позицию в другом подразделении Сбербанка.

Сотрудники, покидающие банк в результате реорганизации и оптимизации бизнес-процессов, могут воспользоваться специальной программой «Следующий шаг» (<https://nextsteps.ru>). В рамках данной программы банк содействует дальнейшему развитию и трудоустройству сотрудников. На данный момент почти 1,4 тыс. бывших сотрудников зарегистрированы на официальном портале программы. Портал дает возможность увидеть открытые вакансии ДЗО и компаний-партнёров, найти ответ на часто задаваемые вопросы, получить советы по построению будущей карьеры и др. Сейчас портал активно используют как сокращаемые сотрудники, так и рекрутеры.

Мы заботимся о будущем наших сотрудников и уже получили несколько благодарностей от партнёров проекта, к которым перешли на работу наши сотрудники.

## Одна из стратегических целей банка — стать привлекательным IT-работодателем.

Это означает не только развитие бренда привлекательного работодателя, но также и кастомизацию всех этапов HR-цикла от найма до развития и удержания специалистов IT-должностей.

В 2019 году мы запустили пилот кастомизированного процесса подбора IT-специалистов SberStart, который включает в себя таргетированную рекламу, элементы геймификации для кандидатов в процессе отбора, возможность попробовать себя на задачах разных команд и подразделений до перевода на работу в определенное подразделение банка. За время пилота откликнулось почти 500 человек, 27 из которых трудоустроены в банк. В процесс адаптации специалистов внедрили эксклюзивную программу BootCamp.

Мы создали 18 профессиональных сообществ IT-специалистов, объединенных ключевыми компетенциями. Это уникальная инициатива для обеспечения системного подхода к профессиональному подбору, развитию и карьере, оценке сотрудников в SberGile, а также предоставления площадки для обмена знаниями, опытом и новыми идеями.

Для данных сообществ описываются профессиональные навыки, разрабатываются программы обучения, специализированные тесты для подбора персонала разного уровня по компетенциям, а также проводятся комитеты по талантам для принятия прозрачных решений о продвижении сотрудников.

Среди сотрудников инженерных специальностей были выделены примерно 200 магнитоинженеров, так называемые «лидеры мнений» и IT-амбассадоры Сбербанка, которые являются важным фактором привлечения и удержания талантливых профессионалов в Сбербанке. Эти люди доносят информацию до всех IT-специалистов, которые их окружают, говорят с ними на одном языке, призывают к действию и подают пример, а также создают комфортную и безопасную атмосферу.

Мы заинтересованы в сохранении взаимодействия с сотрудниками после ухода из Сбербанка, а также в их возможном возвращении в банк. В этих целях мы создали клуб IT Alumni и провели первое мероприятие, в котором приняли участие 70 человек.





# Эффективный руководитель — вдохновляющий и развивающий

Сбербанк считает, что наличие эффективных руководителей, способных вдохновить и мотивировать своих подчиненных, является необходимым фактором для ведения успешного бизнеса.

В рамках Стратегии 2020 мы сфокусировались на развитии лидерских качеств руководителей и их компетенции. Руководитель нового качества не только несет ответственность за результаты деятельности, но и показывает пример соответствия корпоративным ценностям и корпоративной культуре банка.

Согласно последнему опросу вовлеченности действия и имидж руководителей в Сбербанке (эффективность, открытость, соответствие ценностям) — основной драйвер вовлеченности и готовности рекомендовать Сбербанк как работодателя. Также существенно повысилось качество лидеров — выросли наставнический и визионерский стили лидерства, тогда как директивный — снизился. Значимо повысилась готовность сотрудников рекомендовать своего руководителя как лидера команды.

## РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Постоянное развитие навыков — важная задача, которая стоит перед руководителями всех уровней.

В этой связи банк продолжил формировать у менеджеров навыки управления собой, эмоционального интеллекта и эмпатии.

Сбербанк реализует программу по управлению людьми, включая программу развития наставнического и визионерского стилей лидерства. В 2019 году более 9,3 тыс. руководителей прошли обучение по данной программе, из них 1,6 тыс. человек в очном формате.

В Стратегии 2020 руководитель в Сбербанке является:

- Образцом соответствия ценностям корпоративной культуры банка
- Лидером, который вдохновляет команду, ставит четкие цели, создает атмосферу открытости и доверия, поощряет отношение к ошибкам как к ценному опыту
- Наставником, который занимается развитием своей команды с помощью непрерывной обратной связи, оказывает постоянную поддержку сотрудникам, проявляет наставнический стиль управления

## ОЦЕНКА И ПРОДВИЖЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Мы уверены, что своевременная и регулярная обратная связь способствует эффективному и качественному развитию, поэтому в Сбербанке действуют различные системы оценки сотрудников. В 2019 была проведена общебанковская оценка методом 360 градусов, где оценивались компетенции сотрудников и NPS руководителей, в оценке приняло участие 118 тыс. человек.

Для еще большего повышения качества работы с обратной связью мы разработали и начали внедрение специального приложения для предоставления обратной связи в режиме реального времени (real time feedback), участие в пилоте приняло 500 человек.

В рамках развития команд руководителей внедрен командный инструмент оценки и развития на базе SberTests, который синтезирует оценки членов команды из разных источников, таких как, результаты личностного тестирования SberTests, оценка 360, оценка 5+, кросс-функциональная оценка по ценностям. В 2019 году командным инструментом оценки воспользовались 970 руководителей.

В 2019 году разработан уникальный оценочный подход для отбора Управляющих ГОСБ, сочетающий индивидуальные и групповые оценочные активности (бассейн), позволяющий проводить перекрестную (одновременную) оценку корпоративных и профессиональных компетенций. По итогам 4 бассейнов, проведенных за отчетный год, 32 человека были назначены на позицию Управляющий ГОСБ, 11 человек включены в кадровый резерв.

Руководители проходят ежегодные кадровые комиссии, где коллегиально обсуждаются их достижения, потенциал, направления роста и продвижения, формируются рекомендации по развитию. В 2019 году более 7 тыс. руководителей банка прошли через кадровые комиссии и получили обратную связь от топ-команды. По итогам комиссий уточняются преемники на ключевые позиции и формируется кадровый резерв — пул руководителей для приоритетного продвижения и ротаций.

## SBERLEADERS

В Сбербанке уже второй год проходит конкурс Sberleaders, направленный на поиск и признание лучших руководителей, которые успешно справляются с задачей мотивации своих команд и вдохновляют сотрудников на эффективную работу. Конкурс проводится с целью популяризации лучших практик управления людьми в банке. Лидеров на участие в конкурсе выдвигают исключительно их команды, а конкурсная комиссия оценивает лидерские практики участников.

Лучшие руководители получают корпоративную награду — Свидетельство о признании, и их практики вносятся в методические материалы по нематериальной мотивации. Также они принимают участие в обучении менее опытных руководителей в рамках корпоративных программ по управлению людьми.

## Лучшие управленцы конкурса Sberleaders, чел.





## ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Для нас важно, чтобы в Сбербанке сохранялся высокий уровень внутренней экспертизы, передавался накопленный опыт и сохранялась приверженность культуре банка.

Поэтому мы уделяем особое внимание обеспечению преемственности для руководителей. В банке сформирован пул преемников, которые получают необходимые для руководства знания и опыт. Одним из ключевых показателей для мониторинга уровня преемственности является защищенность преемниками руководителей. Одним из инструментов обеспечения преемственности является Кадровый резерв.

87% ~9/10

ДЕВЯТЬ ИЗ ДЕСЯТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИМЕЛИ  
ПРЕЕМНИКОВ И БЫЛИ  
ЗАЩИЩЕНЫ

## КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

В Сбербанке разработан и внедрен цикл оценки и развития персонала, благодаря которому перспективным сотрудникам обеспечиваются профессиональное развитие и карьерный рост. Руководители оценивают результативность своих сотрудников по итогам прошедшего года, а также их соответствие культуре банка.

362

РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОТОБРАНЫ В КАДРОВЫЙ  
РЕЗЕРВ ПО ИТОГАМ  
2019 ГОДА

Эффективные сотрудники с высоким потенциалом путем голосования включаются в кросс-функциональный кадровый резерв. Кросс-функциональность программы позволяет резервистам строить карьеру в интересном для них направлении. Представители кадрового резерва на основе рекомендаций руководителя и AI инструмента «SMART-карьера» формируют план развития, который содержит перечень развивающих инструментов и мероприятий. Резервистам Сбербанка доступны современные инструменты индивидуального развития: консультации по карьерному развитию, менторинг (работа с наставником), shadowing (стажировки с руководителем), участие в кросс-функциональных бизнес-проектах. Также все резервисты получают возможность пройти необходимое обучение для развития требуемых компетенций.

Помимо этого, в банке на протяжении нескольких лет реализуется программа «Лидеры учат лидеров». В рамках данной программы используется инновационный подход, который нацелен на создание условий для передачи знаний и лучших практик от ключевых руководителей перспективным лидерам Сбербанка. В отчетном году 485 руководителей приняли участие в программе. Руководители также поддерживают развитие других, выступая в роли ментора: в 2019 году более 400 руководителей-менторов, а также вся топ-команда.

400–500

УЧАСТНИКОВ  
ОЧНОЙ ВСТРЕЧИ

2,5–3 тыс.

УЧАСТНИКОВ  
ДИСТАНЦИОННО

## Встреча лидеров

Ежемесячно в банке проходит Встреча лидеров, которая является важным коммуникационным каналом для руководителей в Сбербанке.

На встрече ключевые руководители банка делятся основными новостями, рассказывают о важных для банка проектах и инициативах, о технологических и рыночных трендах. Во время встречи любой участник может задать спикеру вопросы лично или через интерактивную систему. Спикеры отвечают на самые популярные вопросы в конце выступления. На остальные вопросы ответы обязательно предоставляются после встречи. Помимо внутренних спикеров, мы также приглашаем гостей и экспертов из различных сфер деятельности. В 2019 году на Встречах лидеров выступали:

- Владислав Третьяк — тренер, в прошлом известный вратарь;
- Андрей Кривенко — основатель сети «ВкусВилл»;
- Михаил Новиков — капитан-наставник барка «Крузенштерн»;
- Манфред Кетс де Врис — известный психоаналитик, эксперт в области управления персоналом;
- Дмитрий Леонтьев — доктор психологических наук, профессор НИУ ВШЭ и МГУ, эксперт в области развития личностного потенциала;
- Ирина Винер — известный тренер по художественной гимнастике и другие.



# Корпоративная культура

Базируясь на стратегии 2020 и возможности позитивно влиять на изменения в стране, как одного из мотиваторов команды, в 2019 году мы уточнили приоритеты развития корпоративной культуры Сбербанка. Культура Сбербанка 2.0 это — ответственность за результат и развитие себя, команд, экосистемы на благо страны.

Наша работа в области совершенствования и развития корпоративной культуры дает свой результат, на 14 процентных пунктов выросло число сотрудников, которым нравится работать в Сбербанке из-за корпоративной культуры и комфортной рабочей среды.

## Культура 2.0

**01** Развитие своего личного потенциала и команды для высокой продуктивности

- Развитие digital, design, soft skills
- Flexible work: удаленная работа, частичная занятость
- #SberTeam100лет — управление энергией и стрессом

**02** Построение единой экосистемы Сбербанка

- Внутренняя и внешняя экосистема — хорошие продукты для сотрудников и клиентов
- Сотрудники-амбассадоры экосистемы

**03** Гордость за работу, приносящую пользу стране, мотивация к экстрасилам

- Возможность ежедневной работой менять страну к лучшему и задавать новые стандарты жизни
- ESG, социальная миссия



## РАЗВИТИЕ ИНЖЕНЕРНОЙ КУЛЬТУРЫ

38 тыс.

ЧЕЛОВЕК ЧИСЛЕННОСТЬ  
ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ

5,5 тыс.

ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ  
ПРИСОЕДИНИЛИСЬ  
К КОМАНДЕ СБЕРБАНКА  
В ОТЧЕТНОМ ГОДУ

82%

СОТРУДНИКОВ СЧИТАЮТ  
СБЕРБАНК ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ  
КОМПАНИЕЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ  
ОПРОСА ВОВЛЕЧЕННОСТИ  
(В ИТ – 80%)

Заложены основы инженерной культуры, необходимой для развития Сбербанка как технологической компании и удержания профессионалов.

### SberProfi:

- 18 профессиональных сообществ
- обучение по 4-м уровням мастерства
- проведена оценка профессиональных компетенций
- комитеты по талантам

### HR бренд для IT:

- Инженеры-магниты
- IT Alumni

### Лучшее оборудование и ПО:

- SberUserSoft (самообслуживание по установке ПО)
- уменьшение сроков в SLA по IT поддержке
- предустановленное ПО
- новый стандарт оснащения техникой
- массовая замена устаревшего оборудования
- возможности со-финансирования приобретения техники и использования своего ПК

### Удержание:

- персонифицированная траектория удержания для ключевых сотрудников
- особые условия по социальному пакету

### Подбор и найм:

- увеличенные выплаты за реферальный рекрутмент
- новые траектории по процессу найма (SberStart, SberDay, Sberseasons, Школа 21 и др.)

### Специальная адаптация:

- Bootcamp

### Производственный процесс:

- сформированы базовые требования и метрики эффективности производственного процесса
- запущены надежные инструменты DevOps 24/7
- запущен портал коллаборации команд SberSpace, и т.д.

### Инфраструктура:

- частное облако банка
- выделение мощностей для тестовых стендов

### Коммуникационные каналы:

- SberChat, SberMobile, Открытый Сбер, прямые линии

### Лучший офис:

- тираж стандартов Agile Home
- качественный WiFi в местах локации разработчиков

Дальнейший фокус в развитии инженерной культуры на эффективности практик DevOps, технологическом стеке и возможностях удаленной работы. Также мы хотим увеличить количество сотрудников, использующих гибкие формы организации труда. В таком формате кроме представителей IT-сектора могут быть заинтересованы сотрудники-родители и сотрудники в декрете.



## Внутренние коммуникации и ведение диалога с сотрудниками

Для Сбербанка важно вести диалог с собственными сотрудниками, обеспечивать эффективное функционирование системы внутренней коммуникации, предоставлять сотрудникам возможность давать обратную связь.

# 84%

СОТРУДНИКОВ, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ, ГОРДЯТСЯ ТЕМ, ЧТО ОНИ РАБОТАЮТ В СБЕРБАНКЕ

### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С СОТРУДНИКАМИ

В Сбербанке действуют различные каналы корпоративных коммуникаций, по которым все сотрудники оперативно информируются о новостях, корпоративных изменениях и прочем. Наряду с традиционными почтой и внутренним порталом, популярностью пользуется Сбербанк ТВ и корпоративный мессенджер.

В 2019 году был проведен опрос вовлеченности сотрудников. Главная цель данного опроса — получить обратную связь от сотрудников по ключевым вопросам развития банка, понять, как сотрудники видят основные стратегические цели и тенденции развития Сбербанка.

Согласно опросу, индекс вовлеченности остается стабильным, на уровне успешных компаний мира, при этом изменился качественно: выросли гордость и мотивация, качество лидеров в Сбербанке и влияние их имиджа и действий на вовлеченность сотрудников.

Для повышения эффективности надо фокусироваться на зонах для улучшений (сотрудничество, работа с неэффективными сотрудниками, доверие и открытость, полномочия), использовать возможности, которые появились за последнее время (развитие и продвижение экосистемы, снижение барьеров для эффективности, особенно важно для удержания IT-специалистов, передержка сотрудников в управлении энергией), а также продолжать использовать инструменты, которые уже дают эффект. Так опрос показал, что расширение карьерных возможностей привело к значительному повышению уверенности сотрудников в своем будущем в Сбербанке.

Для регулярного мониторинга атмосферы в командах, в том числе с рамках работы с обращениями сотрудников, мы используем инструмент замера в команде. За 2019 год было проведено более 500 диагностик в различных подразделениях банка в Москве и в регионах.

Развитая корпоративная культура оказывает значительное влияние на уровень вовлеченности сотрудников и, следовательно, на их эффективность. Сбербанк стремится развивать корпоративную культуру во всей экосистеме, создавая «общую ДНК» экосистемы и формируя единые принципы взаимодействия и коммуникационное поле. На данный момент 61% сотрудников компаний экосистемы уже ощущают себя частью группы, при этом только 48% удовлетворены качеством взаимодействия с ПАО Сбербанк. В будущем мы планируем повысить этот показатель.



## МЕХАНИЗМЫ ПОДАЧИ ЖАЛОБ И ОБРАЩЕНИЙ

В Сбербанке имеется система консультирования сотрудников по сервисам HR. У всех сотрудников Сбербанка есть возможность подать жалобу на внутреннем портале банка АС «ДРУГ», получив номер обращения и сроки рассмотрения. По итогам рассмотрения обращения или жалобы ответственными от HR (при необходимости — с привлечением других подразделений) сотрудник получает официальный ответ и может оценить качество предоставленной информации и задать дополнительные вопросы. Также сотрудники имеют возможность обращаться на линии информирования по вопросам соблюдения Кодекса корпоративной этики.

Для обратной связи и обращений сотрудники могут использовать не только внутренний канал, но и другие способы подачи обращения: звонки в контактный центр HR, электронную почту, социальные сети, «Горячую линию комплаенс» (подробнее см. в разделе [«Деловая этика и противодействие коррупции»](#)) и др. Все обращения и жалобы регистрируются в единой системе и обрабатываются в соответствии с определенным контрольным сроком.

Всего в 2019 году нами было получено 1,6 тыс. жалоб на практику трудовых отношений. Все они были обработаны, на каждую из жалоб был дан ответ. Кроме того, банк рассматривает обращения сотрудников по вопросам этики, отношений с руководителем, справедливости материального поощрения и другие. Тематика обращений и жалоб сотрудников анализируется банком для улучшения процессов и сервисов.

### «Открытый Сбер»

С целью развития возможностей коммуникации и ведения диалога с сотрудниками в 2019 году стартовал пилотный проект по постоянному сбору вопросов от сотрудников — «Открытый Сбер». В отчетном году в рамках проекта поступило и было отработано 665 вопросов. В 2020 году планируется масштабирование проекта на весь Сбербанк как постоянно действующий канал обратной связи сотрудников с руководителями банка.

### Прямая линия «Открытый диалог»

5 декабря 2019 года мы в девятый раз провели «Открытый диалог» — традиционную прямую линию Президента Сбербанка Германа Грефа с сотрудниками. В этом году поступило более 2 тыс. вопросов через различные каналы. В ходе эфира Герман Греф ответил на 27 вопросов по самым актуальным темам. Ответы на остальные вопросы были опубликованы на сайте «Открытого диалога». Больше всего было задано вопросов о новых мерах кибербезопасности. Были популярны вопросы о снижении ставки по ипотечным продуктам для сотрудников, о размере годового коэффициента прибыли, индексации заработной платы в 2020 году.

«Открытый диалог» является важным мероприятием, позволяющим сотрудникам донести свое мнение до главы банка и задать волнующие их вопросы. Это также позволяет руководству быть в курсе тем, которые беспокоят сотрудников, и соответствующим образом корректировать коммуникационную политику внутри банка. Прямая линия 2019 собрала большую аудиторию — более 73 тыс. подключений. Стоит отметить, что практика открытого диалога с сотрудниками также регулярно используется на уровне руководителей территориальных банков и функциональных блоков.



## ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ #SBERTEAM100ЛЕТ



**#SBERTEAM  
100ЛЕТ**

Здоровье и энергия — ключевые ценности, необходимые человеку для счастья и продуктивной деятельности на протяжении многих лет. Это особенно актуально в современных условиях ускорения темпа жизни, повышения ее ожидаемой продолжительности и увеличения трудоспособного возраста. Сбербанк активно поддерживает здоровый образ жизни и способствует его продвижению среди сотрудников и клиентов.

В 2019 году мы обновили программу развития здорового образа жизни. Она получила новое название «#SberTeam100лет» и сфокусировалась на поддержке качественного и активного долголетия. Цель программы — в создании и продвижении инструментов и формировании привычек, способствующих продлению здоровой, энергичной и продуктивной жизни каждого человека.

Все материалы программы и записи лекций публикуются в онлайн и доступны сотрудникам в разделе программы на портале медицинского страхования Сбербанка, а также на Сбербанк ТВ. Общий охват программы — более 50 тыс. сотрудников, с учетом офлайн- и онлайн-участия в мероприятиях.

В 2019 году разработана комплексная онлайн программа, направленная на развитие навыков управления стрессом для сотрудников массовых должностей, которая будет тиражирована в 2020 году.

В 2020 году в рамках реализации программы #SberTeam100лет планируется:

- разработка концепции здорового питания;
- реализация инициатив по массовому вовлечению сотрудников в мероприятия, связанные с физической активностью, объединение цифровых сервисов программы на портале «Мое Здоровье», углубление интеграции с сервисами ДМС (в том числе в мобильном приложении);
- запуск сообщества Longevity Club — объединение людей, желающих повысить свою энергию и продуктивность, стремящихся к 100-летней жизни, готовых делиться своим опытом, поддерживать друг друга, экспериментировать.

>2,5 тыс.

СОТРУДНИКОВ ВОСПОЛЬЗОВАЛИСЬ СЕРВИСОМ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

>10 тыс.

СОТРУДНИКОВ ПРОШЛИ ОЦЕНКУ БИОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗРАСТА

7,5%

ЗАСТРАХОВАННЫХ СОТРУДНИКОВ ПРОШЛИ СНЕК-УП

Направления программы затрагивают все сферы физического и ментального здоровья.

### Сервисы и продукты для сотрудников, запущенные в отчетном году.

Сервис психологической поддержки включен в программу ДМС в формате телемедицины и доступен всем застрахованным сотрудникам по всей территории России. С марта 2019 года им воспользовались более 2,5 тыс. сотрудников, проведено более 5 тыс. консультаций. Сервис реализуется совместно с ДЗО Сбербанка «DocDoc».

Курс по развитию практик осознанности «Mindfulness», который способствует повышению стрессоустойчивости и профилактике эмоционального выгорания. Обучение по программе прошли первые 1,5 тыс. сотрудников.

Профилактический скрининг (check-up) состояния здоровья, доступный для всех сотрудников в рамках ДМС один раз в 2 года с учетом половозрастных особенностей (за 6 месяцев его прошли порядка 7,5% от числа застрахованных сотрудников)

Цифровой сервис по оценке интегрального показателя состояния здоровья (биологического возраста) который предоставляет рекомендации сотрудникам по улучшению показателей состояния организма. За 6 месяцев им воспользовались более 10 тыс. сотрудников.

Программа комплексной оценки здоровья с использованием новейших медицинских технологий и составлением индивидуальной стратегии долголетия (для руководителей).

Цикл лекций «Борьба со смертельными монстрами», посвященных предотвращению тяжелых заболеваний.

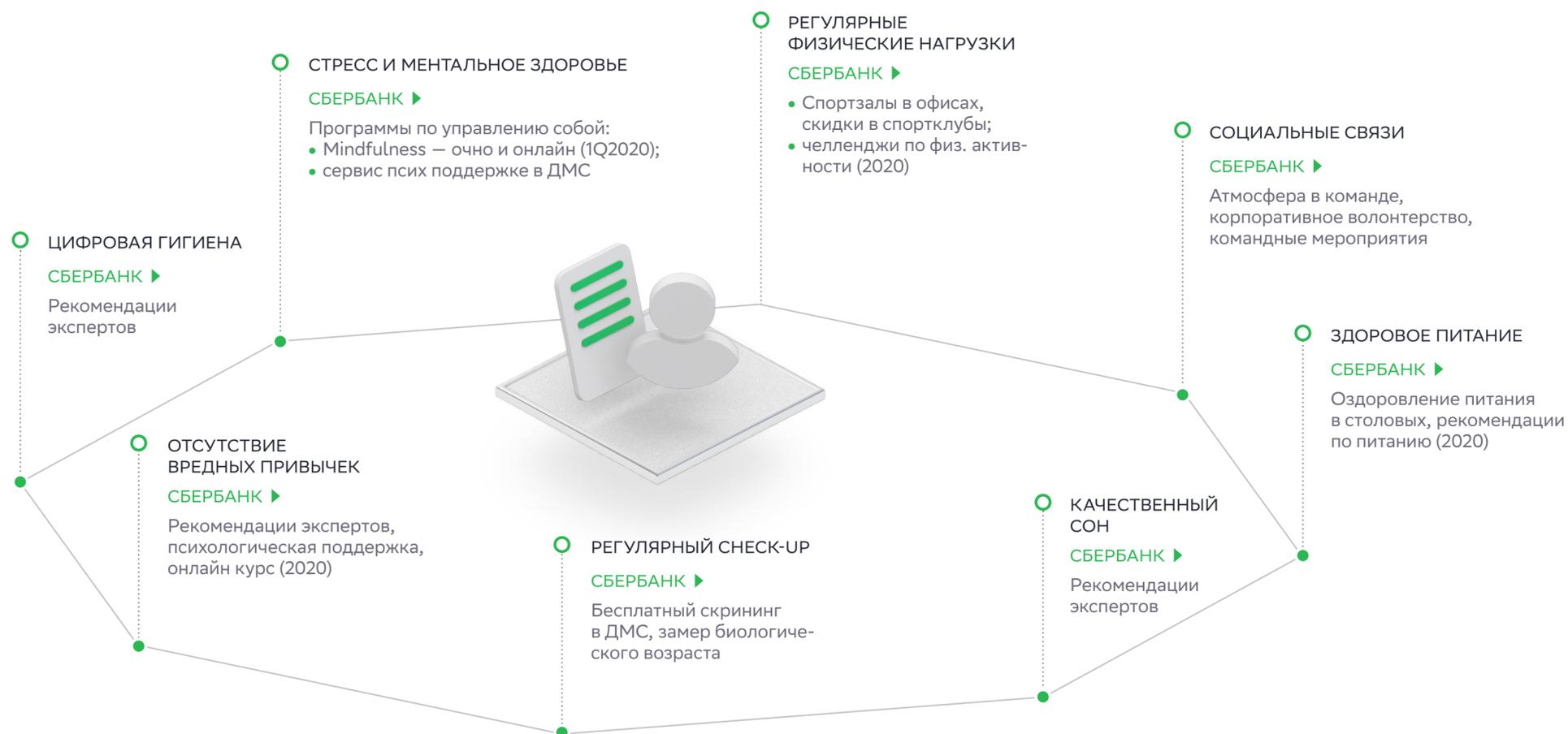


## ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ #SBERTEAM100ЛЕТ

ОТ КАЖДОГО ЧЛЕНА КОМАНДЫ:

- ▶ Дисциплина и ответственность
- ▶ Постоянная работа над собой
- ▶ Пересмотр привычек и образа жизни

Сбербанк дает возможности. Важен личный пример лидера и поддержка команды в управлении энергией, стрессом и здоровьем.



### XIII летняя Сбербанкиада

С 15 по 21 июля 2019 года в Минске состоялась Международная летняя Сбербанкиада. Это уникальное мероприятие, объединяющее всех сотрудников группы Сбербанк, направленное на повышение уровня корпоративных коммуникаций и пропаганду здорового образа жизни и занятий спортом.

В рамках мероприятия были проведены совещания по актуальным вопросам деятельности банка, обучающие семинары и спортивные состязания по 12 видам спорта (футбол, волейбол, баскетбол, теннис, шахматы, плавание, бег, настольный теннис, бадминтон, сквош, кроссфит, пляжный волейбол).

На спортивные площадки вышли спортсмены из 20-ти сборных команд территориальных, дочерних банков, дочерних обществ Группы Сбербанк. Всего было разыграно 47 комплектов наград. Также в рамках мероприятия прошел квест по Стратегии банка.

В Сбербанкиаде приняли участие представители 11 территориальных банков, центрального аппарата ПАО Сбербанк, дочерних банков из Белоруссии, Казахстана, Sberbank Europe AG, ООО «Сбербанк факторинг», ООО «Сбербанк Сервис», АО «Сбербанк Лизинг», и других ДЗО.



## СБЕРБАНК ДЛЯ ДЕТЕЙ И РОДИТЕЛЕЙ

Банк продолжает развитие программ заботы о сотрудниках, направленных как на социальную поддержку, так и на развитие ответственного подхода сотрудников к своей жизни вне банка, развитию у них общественно-полезных навыков.



СБЕРБАНК  
ДЛЯ ДЕТЕЙ  
И РОДИТЕЛЕЙ

У 160 тыс. сотрудников Сбербанка есть дети в возрасте до 18 лет, поэтому особенно важное место занимает тема материнства и родительства. Банк реализует программы развития для сотрудников-родителей и их детей. Сотрудникам оказывается материальная помощь при рождении или усыновлении ребенка, регулярная помощь оказывается многодетным родителям.

В кампусе Корпоративного университета также регулярно проводятся тематические «Семейные выходные», направленные на развитие у участников актуальных навыков, например, эффективные коммуникации, финансовая грамотность и т. п.

В рамках программы «Сбербанк для детей и родителей» при поддержке движения Волонтеров Сбербанка состоялись традиционные ежегодные общепанковские мероприятия:

- «День открытых дверей для детей сотрудников»
- «День открытых перспектив для сотрудников и их детей-подростков».

Мероприятия прошли на более чем 100 площадках банках и ДЗО по всей стране для более чем 19 тыс. участников. Традиционно в подготовке мероприятия принимали участие сотрудники Группы, как разработчики уникальных обучающих программ, и как эксперты и ведущие мастер-классов. Впервые в этом году по всей стране для детей-подростков силами внутренних тренеров были проведены профориентационные программы по методологии «Профориентация 21 века: осознанный выбор» — собственный образовательный продукт Сбербанка.

### Программы для сотрудников в декрете

Женщины составляют более 70 % от общего числа сотрудников банка, это 2 % от числа всех работающих женщин России. Сбербанк создает условия для сотрудников, которые находятся в декрете, не потерять связь с банком. За ними сохраняется доступ к корпоративной почте, возможность проходить очные и заочные программы обучения, тестируются проекты дистанционной и частичной занятости. В следующем году планируется начать вовлекать сотрудников в декрете в социальные и деловые проекты экосистемы.

Сбербанк разработал памятки-путеводители для беременных сотрудниц и их руководителей, а также инициативы по реинтеграции и адаптации сотрудников, выходящих из декрета.

Традиционным стало проведение «Встреч будущих мам», где своим опытом и знаниями делятся как приглашенные эксперты и психологи, так и мамы Сбербанка, которым эффективно удается совмещать профессиональную карьеру и материнство.

В 2020 году планируется запуск Родительской школы. Кроме того, в планах создание гайдов и курсов по безопасности женщин.

19 тыс.

ЧЕЛОВЕК НА > 100 ПЛОЩАДКАХ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ДНЕ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ СОТРУДНИКОВ

18 тыс.

ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПОРТАЛА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ СБЕРБАНКА

×2

45 тыс.

СОТРУДНИКОВ В ДЕКРЕТЕ МОГУТ ОСТАВАТЬСЯ НА СВЯЗИ И ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СЕРВИСАМИ БАНКА В РАМКАХ РОЛЕВОЙ МОДЕЛИ «СОТРУДНИК В ДЕКРЕТЕ»



# Корпоративное волонтерство

Волонтерство играет важную роль в деятельности Сбербанка. Тысячи наших волонтеров от Камчатки до Калининграда помогают детям в детских домах, пожилым людям и людям с ограниченными возможностями, заботятся об окружающей среде и о животных. Волонтеры делают жизнь вокруг нас лучше, реализуя важные социальные инициативы.

Некоторые из таких инициатив, начинавшиеся как маленькие проекты, вышли не только за пределы одной группы людей, одного города, но и далеко за пределы банка, став примером социально ответственного поведения и «умной» помощи.

Наши добрые дела — это не просто хобби. Это путь к саморазвитию, образ жизни и, конечно, неотъемлемая часть корпоративной культуры. Ежегодно добровольцами банка реализуются более тысячи социальных инициатив, из которых мы уже третий год подряд выбираем лучшие в рамках конкурса социальных проектов.

10 тыс.

СОТРУДНИКОВ ПРИНЯЛО УЧАСТИЕ В ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТАХ В 2019 ГОДУ

1,1 тыс.

ПРОЕКТОВ БЫЛО РЕАЛИЗОВАНО

В 2020 году нами планируется привлечение волонтеров к реализации проектов общественных центров, проведение проектов по финансовой грамотности в детских домах, совершенствование портала для волонтеров.

Подробнее информация о работе общественных центров представлена [см. стр 268](#)



> 4 тыс.

СОТРУДНИКОВ ЗАРЕГИСТРИРОВАНЫ НА ПОРТАЛЕ «ВОЛОНТЕРЫ СБЕРБАНКА»

## Направления корпоративного волонтерства в 2019 году



## Онлайн-платформа «Волонтеры Сбербанка»

В банке функционирует единая онлайн-платформа «Волонтеры Сбербанка». На конец 2019 года на ней было зарегистрировано более 4 тыс. сотрудников. Платформа объединяет волонтеров банка, позволяет каждому сотруднику выступить организатором волонтерского проекта и привлечь к участию в нем своих коллег. На платформе можно организовать разовые мероприятия, размещать полезные материалы и публиковать новости о своих активностях.



# Корпоративное волонтерство

## КОНКУРС СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

---

В 2019 году прошел третий ежегодный конкурс социальных проектов Сбербанка. Из более 80 заявок определены 10 команд — лауреатов конкурса. Основными тематиками проектов-участников стали помощь детям в трудной жизненной ситуации, развитие инклюзивной среды и финансовой грамотности, экология, помощь животным. Впервые в этом году лауреаты корпоративного Конкурса приняли участие в полуфинале Федерального конкурса «Доброволец года».

В отчетном году в банке прошли две Ярмарки волонтерских вакансий. В результате мероприятий более 200 сотрудников смогли вступить в ряды волонтеров НКО-партнеров банка. Более 2,5 тыс. корпоративных волонтеров помогли в проведении банковских мероприятий, в т. ч. «Зеленого Марафона» и «Дня открытых перспектив», «Дня открытых дверей».

### Команда волонтеров Сбербанка приняла активное участие в Международном Форуме Добровольцев

В декабре 2019 года в Сочи состоялся традиционный Международный форум добровольцев. Команда волонтеров Сбербанка приняла в нем активное участие: был организован отдельный стенд, сотрудники рассказали о своих социальных инициативах, эксперты выступили на панельных сессиях, прочитали лекции и поделились опытом с остальными участниками.

Волонтеры Сбербанка принимают участие в форуме уже второй раз, но собственный стенд был организован командой впервые. Именно там были представлены проекты благотворительных фондов «Вклад в будущее», «Память поколений», социальные инициативы банка и компаний экосистемы, волонтерские инициативы сотрудников.



# Гендерная политика

Гендерная политика является важным аспектом деятельности каждой современной компании. Сбербанк понимает важность и существенность данной темы и прилагает усилия для актуализации данной повестки в России.

Сбербанк реализует активную гендерную политику, направленную на достижение гендерного равенства в компании. В отчетном году Сбербанк принял участие в международном индексе The Bloomberg Gender-Equality Index, получив сравнительно высокий результат (64,3 %) и став одной из первых российских компаний, получивших данный рейтинг. В 2018 году среди участников международного индекса российских компаний не было.

## 64,3%

РЕЙТИНГ В МЕЖДУНАРОДНОМ ИНДЕКСЕ THE GENDER EQUALITY INDEX BLOOMBERG

# Права человека

Сбербанк полностью осознает важность и значимость соблюдения прав человека и предпринимает усилия по соблюдению прав человека на всей территории своего присутствия — в России и других странах.

Сбербанк считает неприемлемым получение выгоды от ситуаций, в которых права человека не соблюдаются или в должной мере не защищены законодательством.

Сбербанк в своей деятельности руководствуется принципами верховенства и равенства всех перед законом. Все внутренние нормативные документы банка принимаются в соответствии с данными принципами. Сбербанк неукоснительно соблюдает все нормы законодательства и способствует принятию соответствующих и своевременных мер по обеспечению соблюдения закона во всех юрисдикциях, где банк осуществляет свою деятельность.

Политика банка в области уважения прав человека отражена в Кодексе корпоративной этики.



# Охрана труда и здоровья

Сбербанк прилагает все необходимые усилия для сохранения жизни и здоровья сотрудников, обеспечения их безопасности на рабочем месте. Для достижения безопасности сотрудников в Сбербанке действует система управления охраной труда.

В банке утверждена Политика в области охраны труда, в рамках которой Сбербанк принимает на себя обязательства по обеспечению безопасности жизни и здоровья сотрудников банка.

*Подробнее информация о сохранении здоровья сотрудников представлена в разделе «Забота о здоровье сотрудников #SberTeam100лет»*

## Обязательства Сбербанка в области охраны труда

- организовывать эффективный контроль соблюдения требований охраны труда;
- обеспечивать сотрудников безопасным оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать сотрудников средствами индивидуальной защиты, смывающими и обезвреживающими средствами, предоставление которых предписано законодательством РФ;
- требовать от подрядчиков, ведущих работы на объектах банка, соблюдения требований охраны труда, принятых в Сбербанке;
- планировать и проводить мероприятия, направленные на снижение и предотвращение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- сохранять приоритет превентивных мер над мерами реагирования на происшедшие события;
- осуществлять обязательное социальное страхование сотрудников в порядке, установленном федеральным законодательством;
- проводить оценку всех возможных рисков на рабочих местах, учитывая специфику и виды производства, характер риска, с целью выявления возможных и реальных опасностей, а также обеспечивать управление рисками в соответствии с утвержденными процедурами в банке.

Для оценки эффективности деятельности в данной области мы применяем систему показателей с ключевыми индикаторами, которые показывают уровень производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

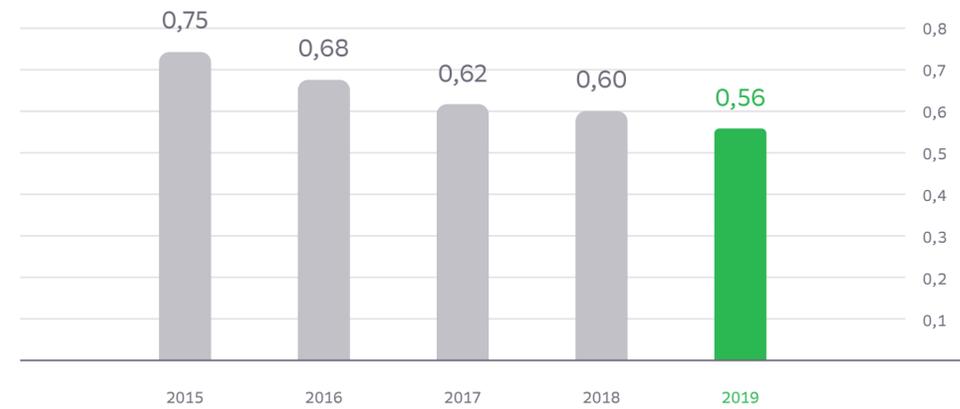
0,56 -6,7%

КОЭФФИЦИЕНТ ЧАСТОТЫ ТРАВМАТИЗМА В 2019 ГОДУ  
2018: 0,60



### Коэффициент частоты травматизма в ПАО Сбербанк

Формула:  $Kч = T \times 1000 / C$



### Коэффициент тяжести травматизма в ПАО Сбербанк

Формула:  $Kт = Д / Т$



### Общий коэффициент травматизма в ПАО Сбербанк

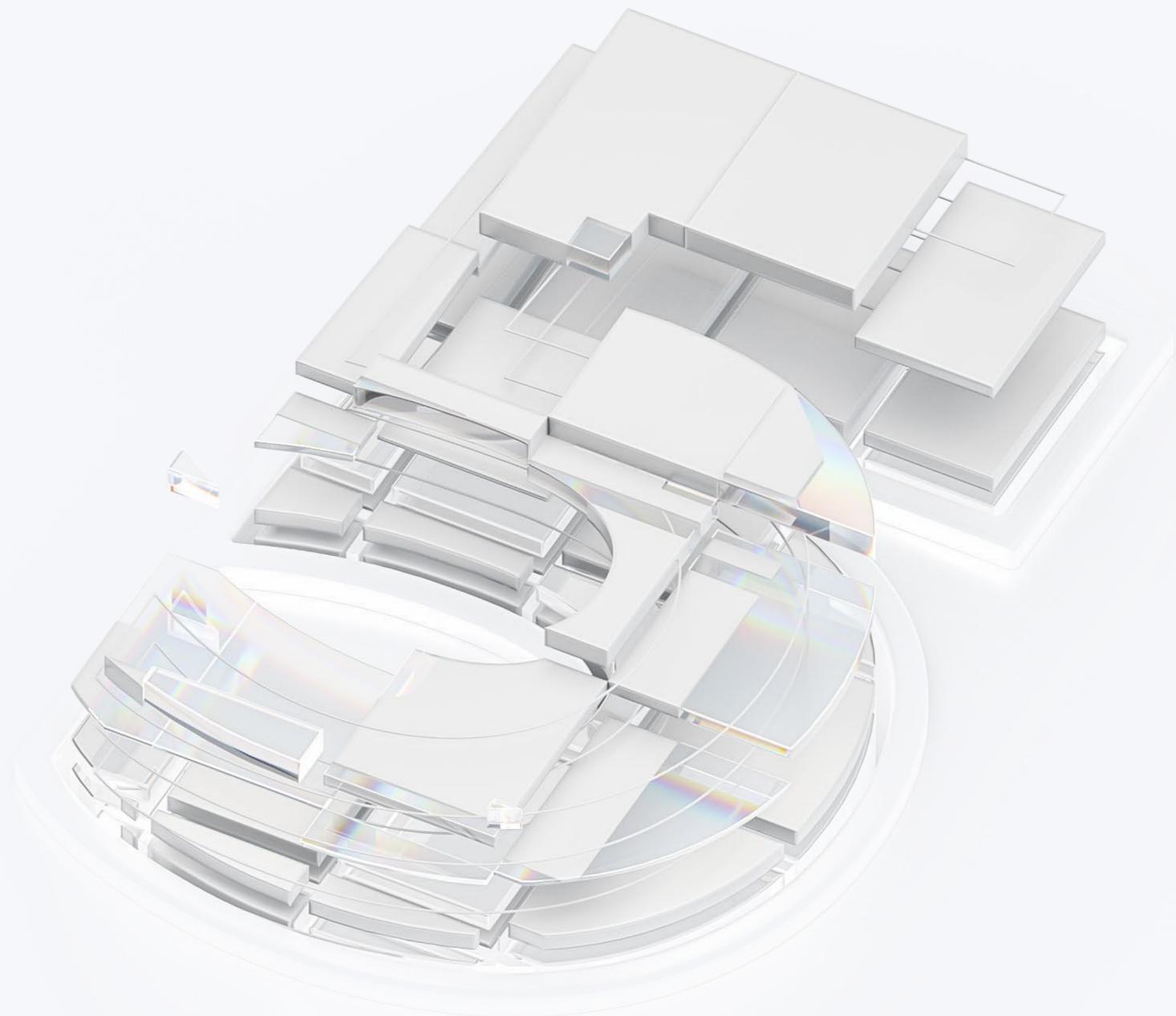
Формула:  $K_{общ} = Kт \times Kч$



### Результативность в области производственного травматизма в ПАО Сбербанк

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>I. Несчастные случаи со смертельным исходом</b>						
Количество несчастных случаев со смертельным исходом	Мужчины	2	2	4	1	1
	Женщины	1	0	0	1	0
	Всего	3	2	4	2	1
<b>II. Производственный травматизм</b>						
Общее число травм сотрудников (включая травмы со смертельным исходом) за год	Мужчины	75	69	76	63	51
	Женщины	124	114	107	94	91
	Всего	199	183	183	157	142

Для сокращения производственного травматизма мы реализуем предупреждающие и профилактические мероприятия, а также обязательно проводим анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний с целью оценки уровня производственного травматизма и принятия необходимых корректирующих действий, а также обязательно расследуем все несчастные случаи в подразделениях Сбербанка.



# 05

## ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО

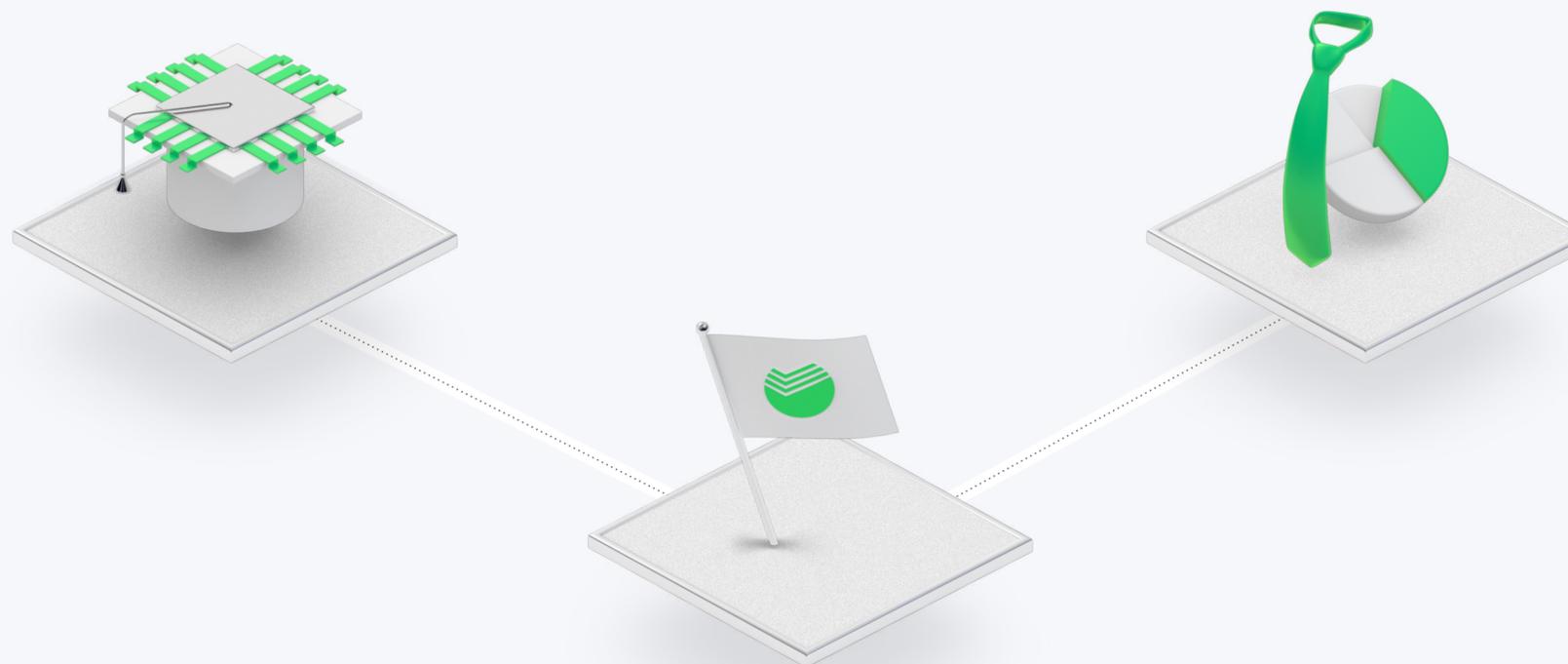
- 264 ВКЛАД СБЕРБАНКА В РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
- 265 ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ
- 266 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ И СПОНСОРСКИЕ ПРОЕКТЫ
- 274 РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЗАКУПОК И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ

Деятельность Сбербанка оказывает значительное влияние на регионы присутствия. Мы понимаем свою важность и масштаб и выстраиваем социальную политику, ориентируясь на решение наиболее важных задач.

Одним из важных приоритетов нашей социальной политики является поддержка образования. Мы считаем, что качественное современное образование является необходимым условием благополучия нашей страны и, следовательно, наших клиентов. Мы работаем над развитием школьного образования в России, реализуем федеральный проект «Учитель для России», разрабатываем цифровую платформу школьного образования.

Мы предпринимаем усилия по развитию регионов присутствия, предоставляем финансирование социально значимым проектам, важным для развития регионов. Мы реализуем различные благотворительные проекты в областях науки, культуры, здравоохранения. Важное место в социальной политике банка занимает поддержка ветеранов.

Отдельное внимание Сбербанк уделяет взаимодействию с органами государственной власти. Банк активно участвует в разработке нормативно-правовых актов, как связанных с его деятельностью, так и направленных на развитие страны в целом. Помимо этого, банк участвует в проведении различного рода деловых мероприятий, направленных на развитие деловой сферы и повышение инвестиционной привлекательности Российской Федерации.





# Вклад Сбербанка в развитие образования

Мы считаем, что для успешного развития страны необходимо инвестировать в образование и развитие детей и молодежи.

Мероприятия в данной области включают проекты по цифровизации учебных процессов, поддержку программ, направленных на развитие научного потенциала детей и молодежи, разработку передовых образовательных инициатив, проведение учебных и научных конференций, олимпиад.

Ключевую роль в реализации инициатив по поддержке современного российского образования и развитию инклюзивной среды, обеспечивающей всем членам общества равные возможности для самореализации, играет благотворительный фонд Сбербанка «Вклад в будущее», созданный в 2015 году. <http://vbudushee.ru>

## Современное школьное образование

Благотворительный Фонд «Вклад в будущее» разрабатывает Школьную цифровую платформу, способную работать в каждой школе для каждого ребенка и реализующую модель персонализированного образования. Платформа учитывает индивидуальные особенности учащихся, предоставляет им возможность планировать их образовательную траекторию: ставить или выбирать значимые для них учебные цели и задания, способы решения и проверки, самостоятельно управлять временем и темпом обучения, работать индивидуально и/или в группе, развивать важные навыки и компетентности XXI века. Все это работает на мотивацию ребенка.

Цифровая платформа дополняет хорошо работающие традиционные педагогические методы и замещает неэффективные. Она использует потенциал высоких технологий и искусственного интеллекта, современный мультимедийный контент, меняет роль учителя. Для него ключевой становится роль наставника, тьютора и навигатора в образовательном процессе.

Обучение на цифровой платформе стартовало с 1 сентября 2019 года в 5-8 классах 15 школ пяти субъектов РФ.

С июля 2018 года функционирует комплексная Программа по развитию личностного потенциала для школьников. Она объединяет программы и проекты фонда по развитию у детей и подростков актуальных навыков и компетенцией XXI века и созданию условий для этого в системе общего образования.

В начале 2019 года сформирован Экспертный совет Программы, куда вошли авторитетные российские психологи и эксперты в сфере образования. В июне 2019 года подведены итоги первого Конкурсного отбора регионов для участия в Программе. Конкурсная комиссия выбрала 10 регионов из 32-х, которые присоединятся к Программе в 2019–2020 годах. Таким образом 243 образовательные организации в 12 регионах начнут работать по новой программе.

## Школа 21

Продолжает функционировать Школа 21 — инновационная образовательная инициатива Сбербанка по подготовке специалистов мирового уровня в области информационных технологий. Инициатива основана на методике «школы будущего», используемой во французской инновационной школе программистов «Ecole 42». В Школе 21 нет расписания, учителей и оценок, применяется метод коллективного обучения peer-to-peer, самообучение геймифицировано.

В 2019 году открылся филиал школы в Казани. В настоящий момент в Москве и Казани обучаются 1499 студентов, в том числе 85 студентов и абитуриентов из моногородов. В Казани иногородние студенты составляют 70 % от общего количества. Такой состав студентов свидетельствует о доступности обучения в Школе и о возможности освоить востребованную профессию для абитуриентов, проживающих вдали от крупных городов.

## Другие проекты благотворительного фонда по направлению «Современное образование»



ПРОЕКТ	ОПИСАНИЕ	ОХВАТ И РЕЗУЛЬТАТЫ В 2019 ГОДУ
Проект «Универсальные компетенции и новая грамотность: от деклараций к школьной реальности»	Данный проект выполняется авторским коллективом Института образования НИУ ВШЭ и объединяет консультантов и исследователей из ведущих университетов образования восьми стран мира	<ul style="list-style-type: none"> <li>В 2019 году вышел международный доклад «Универсальные компетенции и новая грамотность. От лозунгов к реальности», который был представлен на более чем 20 мероприятиях</li> </ul>
Программа «Цифровые навыки и компетенции»	Программа нацелена на развитие у школьников цифровых навыков, получение знаний в области компьютерной грамотности, освоения технологий искусственного интеллекта и машинного обучения в рамках AI-Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Академии для школьников</li> <li>Разработаны учебные материалы по машинному обучению и основам программирования на Python</li> <li>4 млн школьников и 10 тыс. учителей прошли уроки и обучение по AI</li> </ul>
Программа «Учитель для России»	Содействует предоставлению равных образовательных возможностей для детей в разных регионах России и повышению престижа профессии учителя. Программа отбирает, готовит и поддерживает талантливых и мотивированных специалистов — выпускников ведущих вузов страны всех специальностей, готовых ехать работать учителями в обычные школы и помогать развитию школьного образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>На конец 2019 года в программе участвуют 178 учителей 78 школ в 6 регионах,</li> <li>В 2019 году к программе присоединилась Нижегородская область</li> <li>98 % участников — остаются работать в системе образования или социальной сфере</li> </ul>



# Финансирование социально значимых проектов

Мы считаем, что развитие регионов присутствия — важная часть нашей деятельности. Поэтому Сбербанк финансирует крупные проекты, имеющие высокую социальную значимость, как на региональном, так и на федеральном уровнях.

Мы создаем новые рабочие места, способствуем увеличению налоговых поступлений в бюджет, строим и ремонтируем объекты инфраструктуры, поддерживаем развитие отечественного производства, все наши действия в регионах присутствия направлены на повышение уровня и качества жизни местного населения.

Банк развивает новые форматы государственно-частного партнерства и финансирования социально значимых проектов. К таким форматам относятся мезонинное финансирование, создание концессионеров, разработка платформы для социально значимых проектов. Планируется разрабатывать как коробочные решения, так и нетиповые проекты.

Направление и общий объем финансирования, млрд руб.



Примеры финансирования социально значимых проектов и проектов ГЧП в 2019 году, млрд руб.

## ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ЭНЕРГЕТИКА

47

Подробная информация о проектах в области охраны окружающей среды и возобновляемой энергетики приведена в подразделе «Зеленые проекты».

## ОБРАЗОВАНИЕ

8

- Строительство 7 школ в Ханты-Мансийском автономном округе, Нижегородской области, Свердловской области — более 6,7 тыс. учебных мест.
- Строительство девяти детских садов в Ямало-Ненецком автономном округе — более 2,1 тыс. мест.

## ТКО

14

Одобрено финансирование строительства комплексов по переработке отходов общей мощностью более 2 млн тонн сортировки и 2,5 млн тонн захоронения отходов ежегодно. Подписано первое концессионное соглашение в отрасли ТКО на принципах «коробочного решения» Сбербанка. Выданы гарантии региональным операторам ТКО.

## СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

44,5

42 проекта в области овощеводства, садоводства и животноводства более чем в 10 регионах РФ.

## ТРАНСПОРТ

35

Проект по строительству и эксплуатации на платной основе 4-го пускового комплекса Центральной кольцевой автомобильной дороги, реализуемый на основе концессионного соглашения между ГК «Автодор» и ООО «Юго-восточная магистраль».

11

Проект реконструкции аэродромной инфраструктуры аэропорта Шереметьево в рамках концессионного соглашения между Росавиацией и АО «Международный аэропорт Шереметьево».

## ЖКХ И ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЕ

12

- 40 проектов в 35 регионах по модернизации инфраструктуры ЖКХ. В частности:
- Финансирование проектов модернизации системы теплоснабжения в г. Белая Калитва, Ростовская область, для бесперебойного обеспечения населения и предприятий.
  - Строительство котельной и реконструкция сетей теплоснабжения в п. Балыктах р. Саха (Якутия).
  - Реконструкция системы теплоснабжения в г. Алексин Тульской области.

## СПОРТИВНЫЕ ОБЪЕКТЫ

0,7

Финансирование строительства бассейна в Ижевске (Республика Удмуртия). Объект будет оборудован по стандартам Международной Федерации плавания (FINA) системой хронометража, трибунами на 600 мест, дорожками длиной 50 метров, с доступом для маломобильных групп населения.



# Благотворительные и спонсорские проекты

Благотворительность и спонсорство — важные формы участия банка в жизни общества. Группа Сбербанк поддерживает различные благотворительные проекты как на национальном, так и на региональном уровнях.

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬЮ

Ключевой задачей благотворительной деятельности Сбербанка является обеспечение долгосрочных изменений, влияющих на качество жизни различных социальных групп в регионах присутствия банка.

В рамках благотворительной деятельности реализуются социально значимые программы и проекты в сфере здравоохранения, образования, охраны окружающей среды, поддержки детских учреждений. Формируются условия, способствующие развитию инклюзивной среды и творческих способностей у детей. Обеспечивается поддержка развития культуры и спорта, сохранения объектов культурного наследия.

В целях совершенствования процесса управления благотворительной деятельностью в 2019 году были реализованы следующие мероприятия:

- утверждена Политика благотворительной деятельности ПАО Сбербанк, обеспечивающая прозрачный и понятный для потенциальных благополучателей механизм осуществления благотворительной деятельности банка, а также декларирующая единый подход банка к оказанию поддержки в регионах своего присутствия;
- внедрена единая система оценки благотворительных программ и проектов, критерии которой позволяют оценить потенциал благотворительного проекта и выбрать наиболее эффективные социальные и общественно полезные программы и проекты.

Банком реализуется Акция по списанию бонусов «Спасибо» Программы лояльности «Спасибо от Сбербанка» в пользу благотворительных фондов. Полученные в рамках акции средства направляются на реализацию программ в сфере здравоохранения и социальной поддержки детей, молодежи и пенсионеров.

В 2020 году банком будет продолжена реализация благотворительных программ и проектов по основным направлениям благотворительной деятельности, положительно влияющих на качество жизни людей различных социальных групп в регионах присутствия банка.



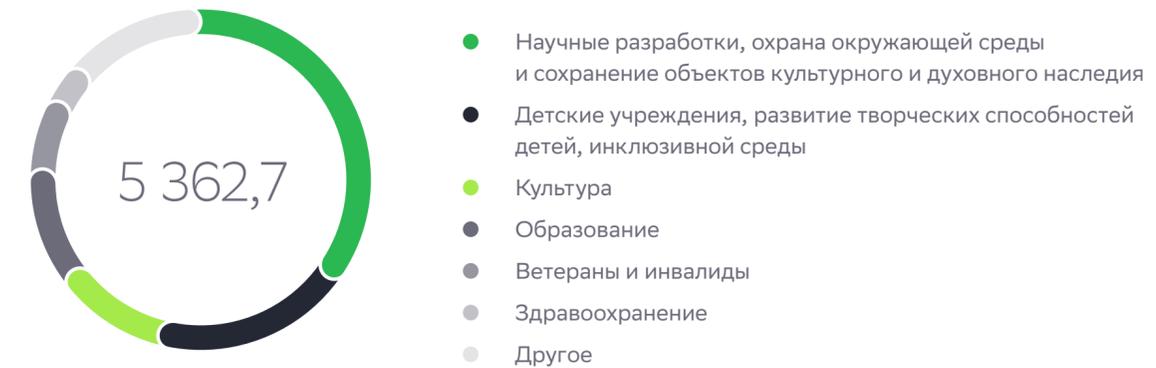


# Благотворительные и спонсорские проекты

Затраты Группы на благотворительную деятельность, МЛН РУБ.

НАПРАВЛЕНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	2015	2016	2017	2018	2019
Научные разработки, охрана окружающей среды и сохранение объектов культурного и духовного наследия	619,4	923	1 186,4	1 095,3	1 921,9
Детские учреждения, развитие творческих способностей детей, инклюзивной среды	1 373,7	753,3	472,3	831,9	984,8
Культура	282,0	615,6	2 591,2	939,6	596,2
Образование	239,3	403,8	761,4	954,9	581,9
Ветераны и инвалиды	238,5	103,5	207,0	268,0	389,2
Здравоохранение	63,0	194,8	180,5	297,4	188,8
Другое	357,3	926,3	606,2	492,8	699,9
<b>Итого</b>	<b>3 172,3</b>	<b>3 920,2</b>	<b>6 005,0</b>	<b>4 880,0</b>	<b>5 362,7</b>

Структура затрат Группы на благотворительную деятельность, МЛН РУБ.





## ПОДДЕРЖКА ДЕТСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ, РАЗВИТИЕ ИНКЛЮЗИВНОЙ СРЕДЫ

На регулярной основе Сбербанк ведет деятельность по поддержке и развитию детей как в общеобразовательных учреждениях, так и в детских домах и школах-интернатах. Наша помощь включает строительство новых помещений для образовательных учреждений, укрепление материально-технической базы, реализацию инициатив, направленных на развитие творческих способностей учащихся, создание инклюзивной среды для детей с особенностями развития и детей, оставшихся без попечения родителей.

Ключевые проекты Благотворительного фонда «Вклад в будущее» по направлению «Инклюзивная среда». Охват и результаты за 2019 год.

### БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ АКЦИЯ «ДОБРЫЙ НОВОГОДНИЙ ПОДАРОК»

Акция направлена на сбор помощи некоммерческим организациям, специализирующимся на адаптации к образовательной и трудовой жизни детей и подростков, оставшихся без попечения родителей, и детей с особенностями развития.

За четыре года акции специалисты 54-х организаций провели 62 тыс. занятий в 35 регионах России. Помощь и поддержку получили более 6 тыс. детей.

### БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ АКЦИЯ «МИР ОТКРЫТЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

Акция направлена на помощь детям с особенностями ментального развития в подготовке к школе.

- 4,7 тыс. человек собрали на платформе «Сбербанк вместе» 4,2 млн рублей.
- 25 детей в Центре лечебной педагогики начали заниматься по программе подготовки к школе, которая продлится 9 месяцев.

### ИНКЛЮЗИВНЫЙ МУЗЕЙ

Развитие лучших практик социализации и творческой реабилитации детей с инвалидностью, в том числе с нарушениями ментального развития, а также формирование доступной среды в музеях.

В проекте участвуют более 260 музеев из 56 регионов РФ. В рамках проекта реализуются Всероссийская инклюзивная акция «Музей для всех» и грантовый конкурс.

## ПОДДЕРЖКА ВЕТЕРАНОВ

В 2019 году банк реализовывал программы, направленные на оказание адресной помощи, социальную реабилитацию и адаптацию ветеранов в обществе.

В частности, Сбербанк продолжил сотрудничество с благотворительным фондом «Память поколений». В рамках сотрудничества банк пожертвовал значительные средства на поддержку программ фонда, в том числе на реализацию акции «Красная гвоздика». В рамках акции фонд совместно со Сбербанком распространил более полутора миллионов памятных значков, что позволило увеличить информированность общества об акции. За прошедший год фонд принял и обработал более 4 тыс. заявок от ветеранов по нескольким направлениям, самые востребованные из которых: обеспечение средствами реабилитации и индивидуального ухода, курсовая медикаментозная поддержка (лекарственные препараты), протезирование верхних и нижних конечностей, слуха, оказание помощи и госпитализации на базе медицинских учреждений, юридическая помощь (консультации юристов).

Сбербанк активно поддерживает «серебряное» волонтерство — федеральную программу, реализуемую Ассоциацией волонтерских центров совместно с БФ «ПАМЯТЬ ПОКОЛЕНИЙ». Цель программы — создание комплексной системы развития добровольчества среди граждан старше 50 лет, направленной на раскрытие их потенциала, содействие самореализации и улучшению качества жизни как самих серебряных волонтеров, так и всего общества в целом. За время работы программы уже удалось открыть 30 центров «Молоды душой» по всей России.

2020 год станет особенным для Фонда — он станет оператором объявленного в РФ Года памяти и славы.



**ПАМЯТЬ  
ПОКОЛЕНИЙ**  
Благотворительный  
фонд

## ОБЩЕСТВЕННЫЕ ЦЕНТРЫ

В 2019 году Сбербанком был запущен пилотный проект по созданию общественных центров. Данный проект ставит своей главной целью повышение уровня финансовой грамотности. Общественные центры создаются на базе уже имеющейся инфраструктуры офисов обслуживания и представляют собой центры знаний для различных групп населения. Предполагается, что благодаря реализации данного проекта офисы обслуживания Сбербанка превратятся в точки объединения местных сообществ, где можно обсудить новости, познакомиться с интересными людьми и узнать о продуктах экосистемы Сбербанка.

Всего в рамках реализации проекта было проведено 89 встреч, в которых приняло участие 1,4 тыс. человек. Встречи прошли в офисах в 39 городах и селах.

Значительная часть встреч была направлена на аудиторию старшего возраста. В 2020 году планируется активно привлекать аудиторию 50+, тиражировать курс «Со смартфоном на ты», рассчитанный на данную аудиторию. В 2019 году для людей старшего возраста прошло 63 встречи.



## «ЗЕЛЕНЫЙ МАРАФОН»

Одним из наиболее масштабных мероприятий, посвященных социальной тематике, традиционно стал благотворительный «Зеленый Марафон» Сбербанка. Марафон состоялся 1 июня 2019 года в Москве и других 59 городах России, в семи городах Казахстана и в г. Бресте (Республика Беларусь). В рамках мероприятия участники могли выбрать различные дистанции для забега: 4,2 км, 10 км, 21,1 км и марафонскую дистанцию 42 195 м. В забеге приняли участие сотрудники и руководство Сбербанка, жители городов, а также олимпийские чемпионы, звезды кино, театра и другие гости Зеленого марафона.

Во всех городах, принимающих «Зеленый Марафон», прошли специальные социальные акции. На сайте [greenmarathon.ru](http://greenmarathon.ru) с 23 апреля по 8 мая 2019 года проходило голосование за одну из трех предложенных акций в каждом городе. Большинство акций нацелены на благоустройство территории и сбор экологически опасных товаров, проведение мероприятий для детей и людей с ограниченными возможностями здоровья. Главной целью мероприятия был сбор средств на благотворительность.

В Москве в рамках социальной акции были высажены кусты черемухи.



120 тыс.

ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ «ЗЕЛЕНОГО МАРАФОНА» ПО ВСЕЙ СТРАНЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ 20 ТЫС. ДЕТЕЙ

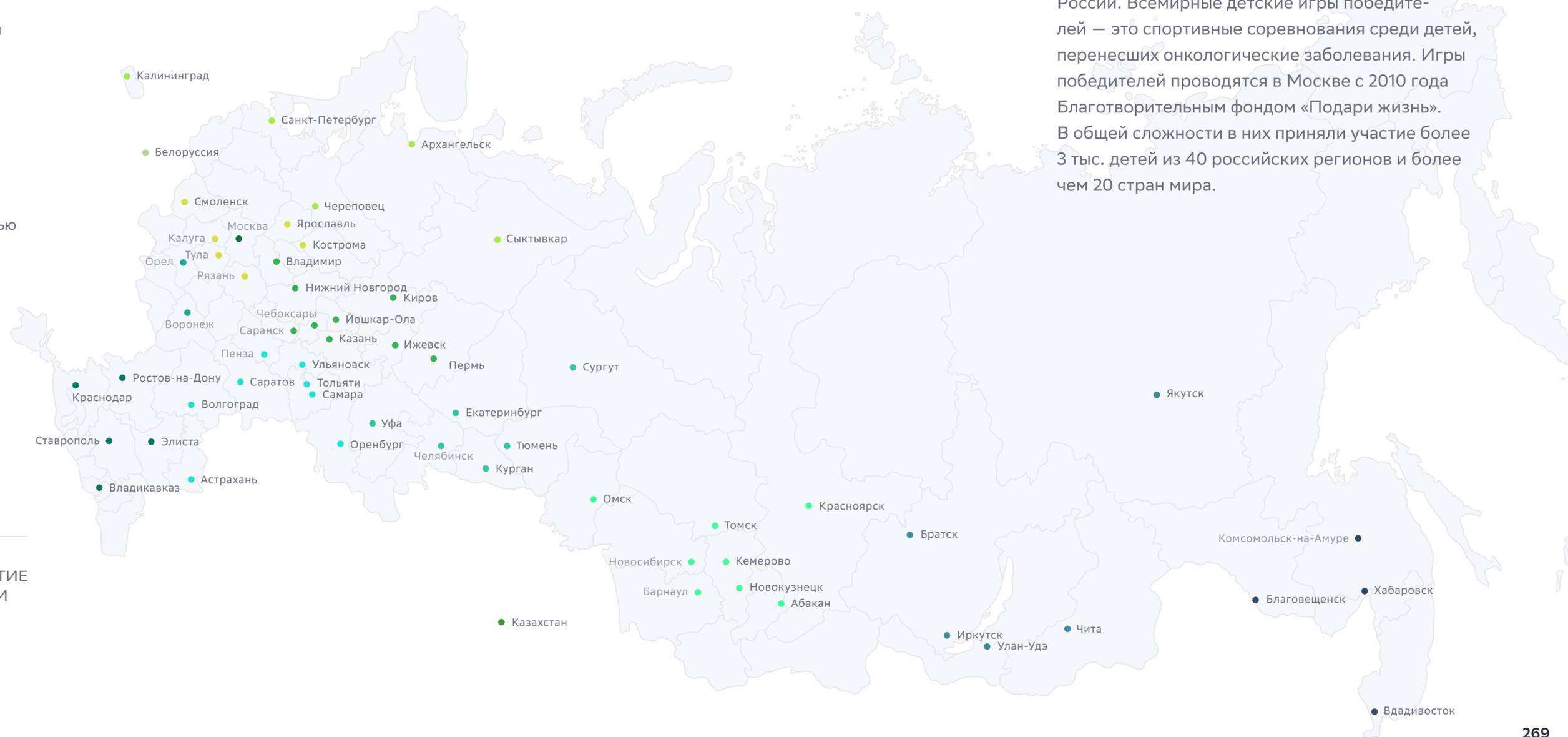
10 тыс.

ЧЕЛОВЕК ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В МЕРОПРИЯТИИ В МОСКВЕ

## Карта забега

### ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ БАНКИ

- Байкальский
- Северо-Западный
- Уральский
- Волго-Вятский
- Дальневосточный
- Сибирский банк
- Юго-Западный
- Казахстан
- Поволжский банк
- Среднерусский
- Центрально-Черноземный банк
- Белоруссия



## X Всемирные детские игры победителей

В 2019 году состоялись X Всемирные детские игры победителей. Сбербанк выступил официальным партнером мероприятия. В 2019 году участниками игр стали 550 детей из 14 стран и 32 регионов России. Всемирные детские игры победителей — это спортивные соревнования среди детей, перенесших онкологические заболевания. Игры победителей проводятся в Москве с 2010 года Благотворительным фондом «Подари жизнь». В общей сложности в них приняли участие более 3 тыс. детей из 40 российских регионов и более чем 20 стран мира.



## ПОДДЕРЖКА КУЛЬТУРЫ

Ежегодно Сбербанк поддерживает большое количество значимых культурных проектов в России: мы оказываем поддержку ведущим российским театрам и музеям, поддерживаем проведение фестивалей, спектаклей, концертов, принимаем участие в создании фильмов и реставрации исторических памятников.

## Культурные мероприятия, проведенные при поддержке Сбербанка

## 1 ФЕСТИВАЛЬ «ЗОЛОТАЯ МАСКА»

Сбербанк на протяжении уже почти двадцати лет является партнером национального театрального фестиваля «Золотая Маска».

## 2 МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОЛОДЕЖНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ-КОНКУРС ЦИРКОВОГО ИСКУССТВА

С 2010 года банк оказывает поддержку Московскому Международному Молодежному Фестивалю-конкурсу циркового искусства.

## 3 ФЕСТИВАЛЬ «АРТМИГРАЦИЯ»

Сбербанк четыре года оказывает поддержку фестивалю молодой режиссуры.

## 4 ФЕСТИВАЛЬ РОССИЙСКОГО КИНО «КОРОТКОМЕТРАЖНЫЕ ВСТРЕЧИ»

В 2019 году банк выступил генеральным партнером Фестиваля российского короткометражного кино «Короткометражные встречи» в Вене.

## 5 РЕСТАВРАЦИЯ КАРТИНЫ ИЛЬИ РЕПИНА

При поддержке Сбербанка в 2019 году проходили работы по реставрации картины Ильи Репина «Иван Грозный и сын его Иван 16 ноября 1581 года».

## 6 ОТКРЫТИЕ ВИТРИНЫ, ПОСВЯЩЕННОЙ СУПЕРКОМПЬЮТЕРУ «КРИСТОФАРИ»

В рамках партнерства Сбербанка с Политехническим музеем в 2019 году в Пешеходной галерее Исторического здания музея открылась витрина, посвященная самому мощному в России суперкомпьютеру «Кристофари», разработанному дочерней компанией Сбербанка SberCloud совместно с NVIDIA.

## 7 ВЫСТАВКА «ЩУКИН. БИОГРАФИЯ КОЛЛЕКЦИИ»

Сбербанк выступил генеральным партнером выставки «Щукин. Биография коллекции» в ГМИИ им. А. С. Пушкина. За три месяца экспозицию посетили более 350 тыс. человек. Выставка собрала множество положительных отзывов и стала рекордной по посещаемости за последние 38 лет.

## 8 КОНЦЕРТЫ СИМФОНИЧЕСКОГО ОРКЕСТРА MUSICAETERNA

В 2019 году Сбербанк стал стратегическим партнером оркестра и хора musicAeterna. При поддержке Сбербанка концерты симфонического оркестра musicAeterna под руководством Теодора Курентзиса прошли в Санкт-Петербурге и в Москве.

## 9 ВЫСТАВКА «ЭТО САМ ПОТЕМКИН!»

При поддержке Сбербанка в декабре 2019 года в Государственном Эрмитаже открылась выставка «Это сам Потемкин!» — масштабная экспозиция, посвященная 280-летию со дня рождения князя Григория Александровича Потемкина-Таврического, на которой было представлено более 700 экспонатов из коллекции Эрмитажа, музеев Санкт-Петербурга, Казанского государственного университета и частных собраний.

## 10 СОВМЕСТНЫЙ КОНЦЕРТ ЗВЕЗД МИРОВОЙ ОПЕРЫ

4 июня 2019 года в Государственном Кремлевском Дворце при поддержке Сбербанка состоялось уникальное шоу с участием мировых звезд классической сцены: Анны Нетребко, Андреа Бочелли, Юсифа Эйвазова и Ольги Перетячко. Концерт стал беспрецедентным событием в мире классической музыки и одним из ярчайших культурных мероприятий года.

## 11 ПРОЕКТ «ПЕСНИ ПОБЕДЫ»

Сбербанк поддержал уникальный проект «Песни Победы» в Москве. В честь Дня Победы «Хор Турецкого» и арт-группа «SOPRANO» выступили на площадях Казанского и Рижского вокзалов, а в завершение провели большой гала-концерт с видео- и световыми эффектами на площади Белорусского вокзала. На просмотр гала-концерта собрались 20 тыс. зрителей.



## Фестиваль «Золотая маска»

Фестиваль «Золотая Маска» — уникальное театральное событие, которое дает возможность театрам из больших и малых городов России показать свои постановки в Москве, стать частью одного большого фестивального пространства. Сбербанк выступает генеральным партнером фестиваля с 2002 года. В 2019 году при поддержке Сбербанка, в рамках проекта «Золотая Маска в кино», в кинотеатрах 70 регионов России было проведено более 370 показов спектаклей, а также организован показ четырех зарубежных спектаклей. В честь 100-летнего юбилея Большого драматического театра был успешно проведен фестиваль «БДТ в Москве». Общее количество зрителей программы «Золотая маска в кино» за четыре года составило около 60 тыс. человек, а проект онлайн-трансляций «Золотая Маска online» собрал около 500 000 просмотров за два года.



## «Кинообразование без границ»

Цель инклюзивного проекта «Кинообразование без границ» — расширение возможностей в сфере кинематографа, телевидения и искусства для людей с ограниченными возможностями. В рамках проекта в 2019 году прошел ряд мероприятий, направленных на профессиональное вовлечение людей с ограниченными возможностями в индустрию творческих профессий. Среди таких мероприятий можно выделить мастер-класс голливудского актера Арманда Ассанте, рассказавшего о персональном опыте преодоления трудностей в своей профессиональной деятельности, а также ретроспективу художественных фильмов о людях, преодолевающих сложности и добивающихся успеха, несмотря на врожденные особенности развития. В мероприятиях приняли участие ученики киношколы «Без границ» — первой российской школы, обучающей кинематографическим профессиям людей с ограниченными возможностями здоровья.



## Выставка картины Сандро Боттичелли «Мадонна делла Лоджиа»

При поддержке Сбербанка в России впервые была показана картина Сандро Боттичелли «Мадонна делла Лоджиа». Шедевр итальянского Возрождения был доступен для показа в отделении Сбербанка в ДВФУ во время Восточного Экономического Форума. Осенью картина выставлялась в Приморской картинной галерее во Владивостоке, а в ноябре, в рамках Международного Культурного форума, выставка стартовала в музее Эрмитаж.

По инициативе Сбербанка для экспозиции была создана тактильная копия «Мадонны делла Лоджиа» и специальный аудиогид, с помощью которых с произведением искусства могли ознакомиться незрячие и слабовидящие посетители. Выставку во Владивостоке посетили более 15 тыс. человек, включая 200 посетителей с ограниченным зрением, для которых были организованы специальные экскурсии. После окончания выставки в Эрмитаже, которую посетили около 300 тыс. человек, тактильная копия будет передана в дар Приморской картинной галерее.

## Открытие мультимедийных фонтанных комплексов и культурных объектов в регионах присутствия

В 2019 году Сбербанк открыл пять мультимедийных фонтанных комплексов в Рязани, Новосибирске, Южно-Сахалинске, Ижевске, Курске. Ранее инновационные фонтаны при поддержке банка были открыты в Петергофе, Калининграде, Ярославле, Саратове, Воронеже и Владимире. В концепции «умного» фонтана заложена возможность превращать водный экран в мультимедийную образовательную площадку. Специальные видеолазерные установки проецируют на экран визуальные просветительские программы для взрослых и детей.

Также Сбербанк совместно с администрацией Липецкой области открыл обновленный парк «Быханов сад» площадью 13 га, который стал местом притяжения жителей города.

В Республике Алтай в 2019 году пущен в эксплуатацию важный объект инфраструктуры всесезонного курорта «Манжерок». Инвестиционный проект развития курорта, осуществляемый при поддержке Сбербанка, является одним из крупнейших в области туризма и рекреации на территории России. С запуском новой канатной дороги протяженностью 2,4 тыс. метров, оснащенной 82 подвесными восьмиместными кабинами, пропускная способность трассы составит 2,4 тыс. человек в час.



## РОЛЬ СБЕРБАНКА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Для нас важно обеспечить партнерство бизнеса и государства, поэтому мы активно взаимодействуем с органами государственной власти в части повышения эффективности государственного управления.

Таким образом мы, с одной стороны, обеспечиваем достижение стратегических целей Сбербанка, а с другой — вносим вклад в развитие финансового рынка в целом.

Основными направлениями деятельности банка в данной сфере являются:

- разработка предложений по совершенствованию нормативного регулирования;
- участие в работе отраслевых профессиональных ассоциаций и поддержка инициатив органов государственной власти в области экономического развития;
- проведение обучающих мероприятий для представителей органов власти.

## ПОДХОД СБЕРБАНКА К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Сбербанк стремится выстроить эффективный процесс управления риском изменения законодательства. Для этого банком приняты внутренние нормативные документы, регламентирующие данный процесс. Также обеспечивается минимизация риска по ключевым для банка проектам нормативных актов.

В банке действует совещательный орган — Рабочая группа по GR, которая вырабатывает консолидированную позицию банка по регуляторным инициативам и законопроектам, несущим риски изменения законодательства.

Банк стремится занимать «проактивную» позицию во взаимодействии с органами государственной власти, реагировать не только на подготовленные изменения в законодательстве, но и представлять свои предложения по совершенствованию нормативного регулирования, продвижение которых, с одной стороны, позволит банку эффективно реализовывать заложенные в Стратегии развития банка цели, а с другой — будет способствовать развитию финансового рынка в целом.

## ВКЛАД СБЕРБАНКА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

В 2019 году благодаря участию Группы был принят ряд новых нормативно-правовых актов, многие из которых оказали положительное влияние не только на деятельность Группы, но и на правовую среду в целом. Законы и подзаконные акты, принятые благодаря участию Сбербанка обладают большой общественной значимостью. Часть таких законов и подзаконных актов направлены на развитие цифровой экономики в Российской Федерации и электронного документооборота. Другие законы ставят своей целью совершенствование защиты прав граждан. Также часть нормативно-правовых актов преследует цель развития рынка ценных бумаг в России.

В целях «проактивного» взаимодействия с органами государственной власти в банке на ежегодной основе утверждается План регуляторных инициатив. Работа по Плану регуляторных инициатив обеспечивает продвижение интересов банка по ключевым направлениям регулирования, а также способствует выстраиванию эффективных коммуникаций банка с органами государственной власти и бизнес-сообществом.

### Тематика ключевых законодательных инициатив, поддержанных банком

[ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ТРУДОВЫХ КНИЖЕК](#)

[РАЗВИТИЕ НОТАРИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ](#)

[ЗАЩИТА ОТ СПИСАНИЯ И АРЕСТОВ СОЦИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ ГРАЖДАНАМ](#)

[ОТМЕНА НОТАРИАЛЬНОГО УДОСТОВЕРЕНИЯ СДЕЛОК ДОЛЕЙ С ИПОТЕКОЙ](#)

[ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ДОХОДОВ И ФИНАНСИРОВАНИЮ ТЕРРОРИЗМА](#)

[ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ](#)

[ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЦИПОВЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ \(ПИФ\)](#)

[СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПИФ](#)

[РЕГУЛИРОВАНИЕ КРАУДФАНДИНГА](#)

[ВВЕДЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДАЧИ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ ПРАВА НА НЕДВИЖИМОСТИ](#)

[ПОДКЛЮЧЕНИЕ БАНКА К СИСТЕМЕ МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА \(МЭДО\)](#)



## ПОДДЕРЖКА ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Мы понимаем, что оказываем значительное влияние на деловую сферу, поэтому продолжаем поддерживать российские и международные деловые мероприятия, направленные на обмен опытом, развитие международного сотрудничества, привлечение инвесторов и повышение экономической привлекательности Российской Федерации. В 2019 году мы выступили партнером порядка 200 деловых мероприятий.



AI Journey — это серия международных конференций, проводимых в различных городах России, по инициативе Сбербанка и крупнейших российских компаний. В рамках конференций обсуждаются вопросы, связанные с искусственным интеллектом, работой нейросетей, машинным обучением, применением компьютерного зрения. Также в повестку входит обсуждение возможностей использования технологий искусственного интеллекта в науке, бизнесе, образовании и иных сферах. Кроме того, AI Journey включает международное онлайн-соревнование. На мероприятия приглашаются спикеры со всего мира, являющиеся специалистами в области искусственного интеллекта.

На пленарном заседании конференции AI Journey в Москве выступил Президент России В. В. Путин. В своем выступлении Президент подчеркнул, что российское руководство очень серьезно относится к теме развития искусственного интеллекта, что эта сфера аккумулирует в себе последние достижения целого ряда научных дисциплин. Также Владимир Путин подчеркнул важность Национальной стратегии по развитию искусственного интеллекта, которая была разработана при активном участии Сбербанка.

## Крупнейшие деловые мероприятия, прошедшие при поддержке Сбербанка в 2019 году

МЕРОПРИЯТИЯ	ЦЕЛЬ	ОХВАТ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
Российский инвестиционный форум в Сочи 2019	Обсуждение инвестиционных проектов, вопросов развития мировой экономики и повышения инвестиционного и инновационного потенциала	Более 8 тыс. участников 530 спикеров и модераторов	Сочи
Metro Expo 2019	Создание уникальной коммуникационной платформы для поддержки и развития малого и среднего бизнеса в России	Более 22 тыс. участников из 749 городов России	Москва
Петербургский Международный Экономический Форум 2019	Создание мировой площадки для обсуждения ключевых экономических вопросов	Более 19 тыс. участников из 145 стран	Санкт-Петербург
Восточный экономический форум 2019	Укрепление связей международного инвестиционного сообщества, российского бизнеса, федеральных, региональных и местных органов власти, всесторонняя экспертная оценка экономического потенциала российского Дальнего Востока	Более 8,5 участников	Владивосток
SOC-Форум 2019 «Практика противодействия компьютерным атакам и построения центров мониторинга безопасности»	Обмен опытом и мнениями ведущих экспертов отрасли, обсуждение практики построения и эксплуатации центров мониторинга информационной безопасности	Более 2,5 тыс. участников	Москва
Международный конгресс по кибербезопасности ICC	Обсуждение проблем, связанных с кибербезопасностью и защитой персональных данных	Около 2,5 тыс. участников	Москва
Международная конференция по искусственному интеллекту AIJourney	Обсуждение перспектив внедрения технологий искусственного интеллекта	360 млн медиаохват	Санкт-Петербург, Калининград, Новосибирск, Томск, Казань, Екатеринбург, Москва
Ежегодная встреча в рамках заседания Всемирного экономического форума в Давосе	Обсуждение реформ, необходимых для роста российской экономики	Более 3 тыс. участников	Давос (Швейцария)



# Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками

Ответственная организация снабжения является одним из принципов деятельности Сбербанка, поэтому мы ведем активную работу по созданию устойчивой и эффективной инфраструктуры закупок и совершенствованию взаимодействия с нашими поставщиками.

Ключевые приоритеты Группы Сбербанк в области закупок:

- автоматизация и цифровизация закупочной деятельности;
- обеспечение прозрачности закупочной деятельности и противодействие коррупции и мошенничеству;
- использование механизмов установления дополнительных требований к репутации, надежности и опыту компании в сфере предмета закупок по всем приобретаемым категориям;
- установление многоэтапной процедуры оценки и отбора поставщиков при закупке сложной продукции;
- совершенствование механизмов изучения и анализа рынка продукции для целевого и эффективного расходования средств;
- централизация закупочной деятельности.

При осуществлении закупок все потенциальные поставщики, контрагенты банка проходят оценку квалификации, опыта в осуществляемых видах деятельности, финансовой устойчивости и благонадежности, безопасности, экологичности, социально-экономической ответственности, а также по иным множественным критериям, составляющим современные и признанные международным сообществом стандарты добросовестного делового общения. Также Сбербанк активно внедряет технологии электронного взаимодействия с поставщиками.

## Количественные характеристики закупочной деятельности ПАО Сбербанк

	2016	2017	2018	2019
Общее количество поставщиков, привлеченных организацией	59 653	54 478	46 977	41 236
Доля поставщиков, зарегистрированных в Российской Федерации, в закупочном бюджете, %	99,5	99	98	96
Доля малого и среднего бизнеса в закупочном бюджете, %	46	46	48	49



# 06



## УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

276	РОЛЬ СБЕРБАНКА В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ ОТВЕТСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ
278	УЧЕТ ESG РИСКОВ ПРИ КРЕДИТОВАНИИ
278	«ЗЕЛЕННЫЕ» ПРОЕКТЫ
279	УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ СЛЕДОМ
280	ЭФФЕКТИВНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ РЕСУРСОВ
282	ОТВЕТСТВЕННОЕ ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ
283	ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ
284	ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
287	ВЫБРОСЫ CO <sub>2</sub>



Сбербанк стремится минимизировать собственное негативное воздействие на окружающую среду. В своей деятельности мы руководствуемся принципами ответственного ресурсопотребления и Целями устойчивого развития ООН по снижению воздействия на окружающую среду.

Для решения задач по охране окружающей среды мы принимаем меры по сокращению объема потребляемых ресурсов и повышению энергоэффективности наших основных объектов — офисов, серверов и точек обслуживания. Снижение потребления ресурсов позволяет сократить количество отходов, что также является важным направлением деятельности Группы в области охраны окружающей среды.

---

Сбербанк участвует в межведомственной рабочей группе по вопросам, связанным с изменением климата и обеспечением устойчивого развития при Администрации Президента РФ. В рамках работы данной группы Сбербанк принимает участие в разработке государственной политики в области устойчивого развития и изменения климата. Также Сбербанк является активным участником национального проекта «Экология».

# Роль Сбербанка в развитии системы ответственного финансирования

Сбербанк, осознавая важность управления климатическими факторами и ESG-рисками, в настоящее время осуществляет интеграцию в свою деятельность практики дифференциации отношений с клиентами в зависимости от уровня ESG-рисков.

Одной из целей данной инициативы является повышение инвестиционной привлекательности банка при сохранении доходности клиентского портфеля. В рамках данной практики банк стремится оказывать своим клиентам всестороннюю поддержку по вопросам деятельности в области ESG и ответственного инвестирования. В частности, банк рассматривает возможность классифицировать клиентскую базу по уровню риска с использованием общепринятых международных методик и метрик.

Кроме этого, планируется установить дифференцированный отраслевой подход к клиентам и скорректировать условия предоставления сервисов в зависимости от выполнения экологических требований. На основании базы знаний о деятельности клиентов в сфере ESG планируется разрабатывать новые продукты.

Сбербанк полностью разделяет мнение, что опыт зарубежных стран в данной сфере необходимо адаптировать для российской практики. Стимулировать потребление «зеленой» продукции должно, прежде всего, государственное регулирование.

Перспективным инструментом государственной поддержки мероприятий, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду являются зеленые облигации. Сбербанк входит в состав межведомственной комиссии Министерства промышленности и торговли РФ по отбору зеленых проектов на получение государственной поддержки. Первые заседания комиссии запланированы на апрель 2020.



## Развитие ответственного финансирования в Российской Федерации

В отчетном году в России активно развивалась повестка, связанная с ответственным финансированием. С мая 2019 осуществляется программа стимулирования выпуска облигаций экологической направленности, разработанная Минпромторгом. Данная программа предусматривает для компаний компенсации затрат на внедрение «зеленых технологий».

В рамках программы установлены цели, условия и порядок предоставления субсидий из федерального бюджета для компенсации расходов. Субсидии предоставляются при расходовании средств на проекты, направленные на снижение отходов и промышленных выбросов и внедрение «зеленых» технологий. Размер субсидий составляет 70 % от средств, затраченных на выплату купонного дохода по облигациям, и может достичь 90 % в случае использования средств для покупки российского промышленного оборудования.

В апреле 2019 года на территории России был открыт первый фонд акций со стратегией, основанной на ESG-факторах. Помимо этого, в марте 2019 были выпущены первые российские «зеленые» облигации, включенные в международный реестр зеленых облигаций («Environmental Finance Bond Database»). В настоящее время на Московской бирже размещены «зеленые» облигации от трех эмитентов.

В начале 2020 года Минпромторг планирует подготовить дополнение для программы, направленное на внедрение системы «зеленых» кредитов, которое расширит набор финансовых инструментов «зеленого» субсидирования. Внедрение кредитования облегчит процесс финансирования проектов за счет возможности отслеживать целенаправленное расходование средств. Проект «зеленых» облигаций действует как инструмент для внедрения наилучших доступных технологий, включенных в национальный проект «Экология», участником которого является Сбербанк.

## ESG-СТРАТЕГИИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ SBERBANK PRIVATE BANKING

В январе 2020 года Sberbank Private Banking планирует выпустить на рынок вторую стратегию в области ответственного инвестирования — Solactive SPB Foodtech Index. Стратегия позволит клиентам Sberbank Private Banking участвовать в развитии новых проектов в области FoodTech — быстрорастущих сегментов альтернативного протеина, органической еды и продовольственных технологий, которые развивают свой бизнес с учетом принципов ESG.

Отрасль FoodTech объединяет компании и стартапы, которые внедряют инновации в отношении продуктов питания, их хранения и доставки на всех этапах — от производства до дистрибуции. FoodTech — важное направление ответственного инвестирования, так как новые технологии позволяют сократить использование животного мяса, снизить углеродный след, повысить продовольственную безопасность.

В ноябре 2019 года Sberbank Private Banking запустил новую стратегию в области ответственного инвестирования — SPB Women Impact EUROPE Index. Данный индекс сформирован из акций 30 публичных европейских компаний. Благодаря этому индексу у инвесторов появляется возможность инвестировать в компании с высоким показателем соблюдения гендерного баланса. Сам показатель гендерного баланса оценивается на основании методики (подхода), разработанной командой инвестиционных консультантов Sberbank Private Banking.

## СТРАТЕГИИ ОТВЕТСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ, ГОТОВЯЩИЕСЯ К ЗАПУСКУ

Сбербанк готовит к запуску новые стратегии ответственного финансирования. Благодаря новым индексам у инвесторов появится возможность вкладывать в компании, обеспечивающие людей по всему миру водой, а также в компании, занимающиеся зеленой энергетикой. В планах на 2020 год запуск как минимум двух тематических стратегий в области зеленой энергетики и водосберегающих технологий.



# Учет ESG рисков при кредитовании

В текущем процессе кредитования заемщиков Сбербанк осуществляет контроль за возникновением экологических рисков, связанных с переданным в залог недвижимым имуществом. Наличие экологических рисков учитывается в кредитных обязательствах, при определении приемлемости залога для использования IRB-подхода (Internal Rating-Based Approach), а также при последующем мониторинге залога.

В корпоративном кредитовании типовые формы договоров кредитования, предоставления банковской гарантии и ипотеки предусматривают ответственность заемщика и залогодателя за соблюдение требований и условий законодательства о природопользовании при использовании предмета залога. В том числе данная ответственность закреплена в ковенантах кредитного соглашения и предусматривает право банка потребовать досрочного исполнения обязательства в случае нарушения заемщиком/залогодателем норм законодательства о природопользовании.

На этапе мониторинга залога осуществляется контроль возникновения экологического риска, связанного с недвижимостью, относящейся к отраслям, оказывающим негативное воздействие на окружающую среду. Контроль осуществляется как при документальной, так и при выездной проверке имущества. В случае выявления нарушений данная информация отражается в заключении о мониторинге залога, автоматизированных системах банка и доводится до сведения кредитующего подразделения, риск-менеджмента и залоговой службы.

# «Зеленые» проекты

Разделяя основополагающие принципы охраны окружающей среды, Сбербанк принимает активное участие в «зеленых» проектах, выделяя это направление как важное для развития Группы в целом.

## ПРОЕКТЫ В ОБЛАСТИ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

### ВЕТРОПАРК В МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Финансирование строительства

В 2019 году Сбербанк и ПАО «Энел Россия» заключили соглашение о финансировании строительства ветропарка. Строительство такого объекта станет важным шагом на пути развития зеленой энергетики в России. Для финансирования строительства Сбербанк предоставил кредитную линию. Ввод объекта в эксплуатацию запланирован на конец 2021 года.

201 мвт



МОЩНОСТЬ

### ВЕТРЯНАЯ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Строительство

В декабре 2019 года Сбербанк и портфельная компания Фонда развития ветроэнергетики (совместный инвестиционный фонд ПАО «Фортум» и Группы «РОСНАНО») заключили соглашение о финансировании строительства в Ростовской области ветряной электростанции.

100 мвт



МОЩНОСТЬ

### СОЛНЕЧНАЯ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ В СТАВРОПОЛЬСКОМ КРАЕ

Строительство

Группа Сбербанк также участвует в финансировании проектов в области солнечной энергетики. В 2018 году банк финансировал строительство Самарской солнечной электростанции, в отчетном году Сбербанк поддержал строительство Старомарьевской солнечной электростанции в Ставропольском крае.

100 мвт



МОЩНОСТЬ



# «Зеленые» проекты

## СТРОИТЕЛЬСТВО СТАРОМАРЬЕВСКОЙ СОЛНЕЧНОЙ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ

Сбербанк поддержал строительство солнечной электростанции в Ставропольском крае. Ранее банк уже финансировал другой проект «Солар Системс» — строительство Самарской солнечной электростанции мощностью 75 МВт. Данный проект реализуется в три очереди (мощностью 25 МВт каждая), и две из них уже введены в эксплуатацию.

Старший вице-президент Владимир Ситнов заявляет: «Участие в проектах по созданию возобновляемых источников энергии — это перспективное направление развития корпоративного бизнеса банка».

Михаил Молчанов, генеральный директор ООО «Солар Системс», высоко оценил сотрудничество со Сбербанком. По его словам, «продолжение сотрудничества со Сбербанком подтверждает взаимную заинтересованность в реализации наших проектов. Высокий уровень профессионализма и гибкий подход Сбербанка к структурированию сделок помогают нашей компании достигать поставленных компанией целей по развитию в России возобновляемой энергетики».

Также в 2019 году Сбербанк впервые принял участие в синдицированной сделке по финансированию с учетом прогресса заемщика по экологическим показателям. Сделка предэкспортного финансирования на сумму свыше 1 млрд долларов США с Объединенной компанией «РУСАЛ» стала первым на российском рынке привлечением средств от синдиката международных и российских коммерческих банков, привязанным к показателям устойчивого развития.

Так величина кредитной ставки по этой сделке может меняться в зависимости от выполнения компанией показателей, связанных с воздействием на окружающую среду и устойчивым развитием, а также увеличением объема продаж алюминия ALLOW — алюминия «РУСАЛ» с низким «углеродным следом», для производства которого используется гидроэнергетика.

Сбербанк принимает участие в реализации проекта «Чистый воздух», который входит в национальный проект «Экология». Проект «Чистый воздух» направлен на сокращение вредных выбросов в атмосферу в 12 наиболее загрязненных промышленных центрах России. В 2019 году в рамках реализации данного проекта Сбербанк и Правительство Омской области совместно с ЗАО «Лидер» подписали меморандум о сотрудничестве по подготовке и осуществлению инвестиционного проекта, направленного на повышение эффективности и экологичности общественного транспорта. По результатам работы будет предложен объем необходимых мероприятий для модернизации городского транспорта и его инфраструктуры, включая оптимизацию маршрутной сети и повышение доли транспорта на экологически эффективных видах топлива, разработана комплексная инвестиционная программа и определены ключевые параметры проекта.

# Управление экологическим следом

Сбербанк стремится к повышению эффективности управления собственным экологическим следом. В рамках этого подхода банк осуществляет мероприятия по повышению энергоэффективности, совершенствованию системы обращения с отходами, снижению выбросов CO<sub>2</sub> в рамках цепочки создания стоимости. Отдельное внимание Сбербанк уделяет совершенствованию своих процессов и цифровизации операционной среды, что позволяет снижать количество используемой бумаги.



# Эффективное потребление ресурсов

В Сбербанке повсеместно практикуется ответственный подход к организации работы и реализуется принцип «Зеленого офиса».

В 2019 году продолжилась реализация проекта Digital Inside. Целью данного проекта является создание цифровой среды и радикальное снижение использования бумаги в процессах. Банком были проведены мероприятия по сокращению количества бумажных документов, поступающих на архивное хранение.

## Безбумажный банк

36%

СОКРАЩЕНО КОЛИЧЕСТВО БУМАГИ, ПЕРЕДАВАЕМОЙ НА АРХИВНОЕ ХРАНЕНИЕ, ОТ ОБЪЕМОВ 2018 ГОДА

51 тыс.

ДЕРЕВЬЕВ СОХРАНЕНО БЛАГОДАРЯ ЭФФЕКТИВНОМУ ПОТРЕБЛЕНИЮ РЕСУРСОВ

596 млн

ИСПОЛЬЗОВАНО ЛИСТОВ БУМАГИ МЕНЬШЕ, ЧЕМ В 2018 ГОДУ (ОКОЛО 3000 Т)

157 млн ₽

ФИНАНСОВЫЙ ЭФФЕКТ ОТ СОКРАЩЕНИЯ КОЛИЧЕСТВА БУМАГИ В 2019 ГОДУ

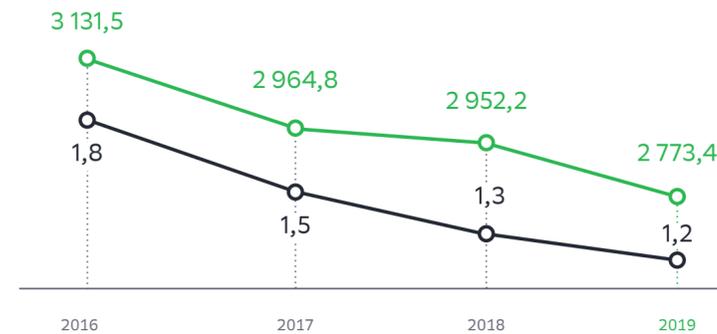


# Эффективное потребление ресурсов

## Расчет объема потребления бумаги ПАО Сбербанк

В течение последних лет потребление различных видов бумаги в ПАО Сбербанк постепенно снижалось, причем с 2016 по 2019 годы потребление бумаги формата А4 снизилось более чем на 10 %, а потребление бумаги формата А3 сократилось более чем на 30 %.

- А4, тыс. пачек
- А3, тыс. пачек



## Цифровые воздушные шары

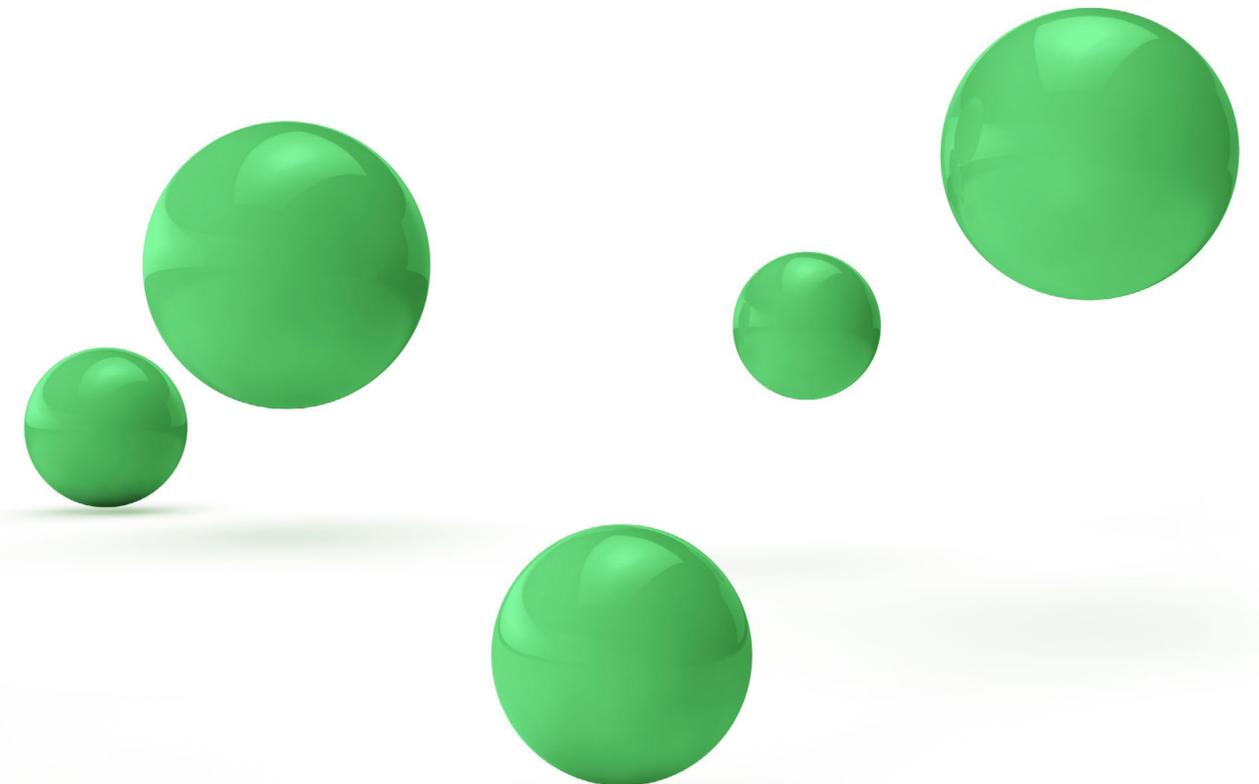
В честь 178-летия Сбербанка была проведена традиционная акция по запуску воздушных шаров. В этом году поступил запрос на изменение формата акции. Сотрудники выступили в роли драйверов зеленой повестки, предложив заменить запуск воздушных шаров более экологичной акцией. Поэтому в 2019 акция прошла в новой форме — теперь сотрудники запускали вместо обычных цифровые воздушные шары. На каждом из шаров написано имя сотрудника, поздравившего Сбербанк, а посмотреть, как воздушный шар взмывает в воздух, можно на специальном праздничном сайте.

## ДОЛЯ РАЗДЕЛЬНОГО СБОРА ОТХОДОВ

В различных организациях Группы введен в действие раздельный сбор отходов по основным видам, с последующей передачей на повторную переработку (отходы бумаги, пластика, стекла, отработанных батареек), установлены урны для раздельного сбора отходов, для объектов составлялись планы мероприятий по организации раздельного сбора отходов.

На складах фулфилмента применяется переработка и вторичное использование картона и воздушно-пузырьковой пленки. Картон очищается от сторонних, в том числе металлических, предметов, далее на специальной машине в листе картона делаются надрезы. В дальнейшем картон и воздушно-пузырьковая пленка используются в качестве наполнителей для посылок, что позволяет снизить издержки.

	2019	2025 (ПЛАН)
Доля раздельного сбора отходов, %	18	40





# Ответственное обращение с отходами

Характер деятельности Сбербанка обуславливает основные виды отходов: это использованная бумага, отработанная оргтехника и различный офисный мусор. Помимо этого, к распространенным видам отходов относятся использованные картриджи, аккумуляторы и люминесцентные лампы.

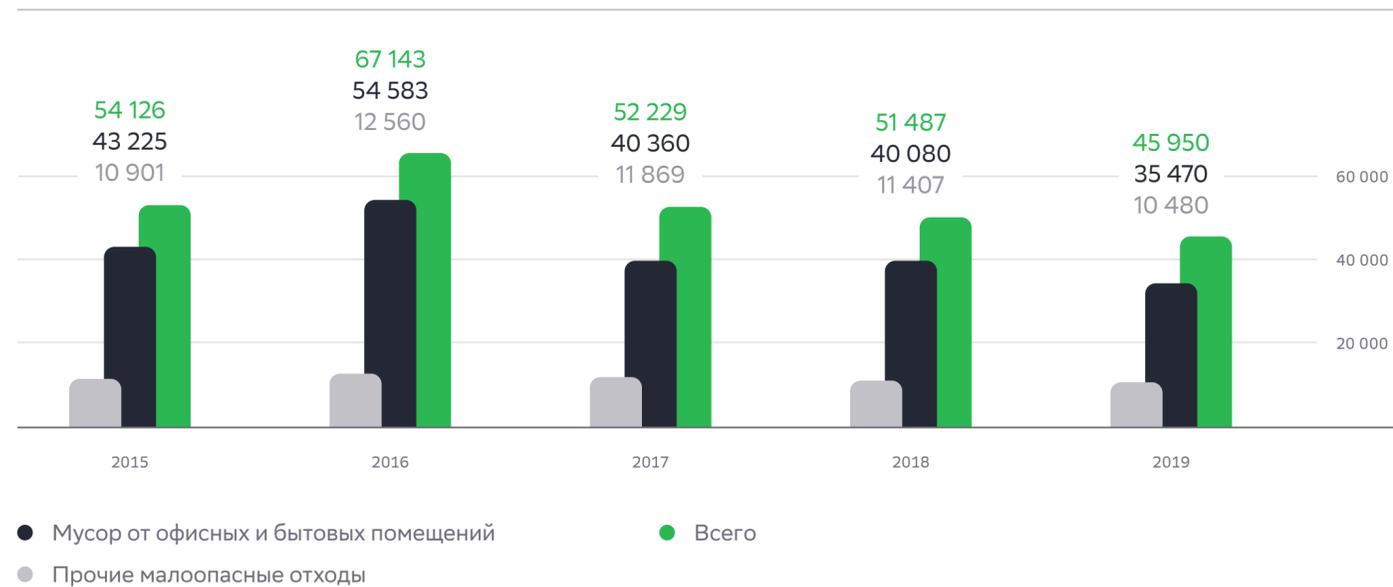
Чтобы снизить количество отходов, отправляемых на полигоны для захоронения, мы следуем принципу раздельного сбора отходов. Благодаря этому, около 97% объема отходов 1–3 классов опасности и отработанного оборудования передается на обезвреживание специализированным организациям.

К малоопасным и практически неопасным отходам 4–5 классов относится бытовой мусор, образующийся в результате функционирования офисов и торговых точек банка. Весь объем образующихся отходов передается для захоронения на специально оборудованных полигонах.

Масса макулатуры, передаваемой на вторичную переработку, ТОНН



Количество малоопасных и практически неопасных отходов, образовавшихся и переданных на размещение, по Группе Сбербанк, ТОНН



Объем опасных отходов, образовавшихся и переданных на переработку и обезвреживание, по Группе Сбербанк, ТОНН





# Энергоэффективность

В целях повышения энергоэффективности объектов Сбербанка реализуются следующие мероприятия



- На выходные и праздничные дни выключаются все ПК
- На кухнях установлены датчики движения, управляющие включением света
- В офисах используется энергосберегающее светодиодное оборудование

При реконструкции и модернизации оборудования и объектов банк предъявляет следующие требования по энергетической эффективности

- Для зданий/сооружений — показатели, характеризующие удельную величину расхода энергетических ресурсов в здании, строении, сооружении;
- Для оборудования — требования к классу энергоэффективности не ниже "А", позволяющие исключить нерациональный расход энергетических ресурсов как в процессе строительства, реконструкции, капитального ремонта, эксплуатации. Так, в 2020 году планируется реализовать модернизацию инженерного оборудования в объеме более чем на 600 млн руб. В первую очередь, такие требования предъявляются к климатическому, холодильному оборудованию.

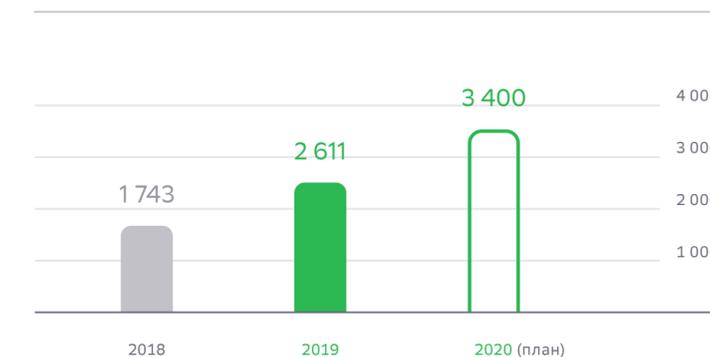
При проектировании, строительстве и реконструкции объектов банка применяются стандарты зеленого строительства. В частности, Сбербанк применяет добровольную систему сертификации зданий LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). При проектировании и строительстве Технопарка ПАО Сбербанк, а также при строительстве второго модуля Центра обработки данных Сбербанка в Инновационном Центре «Сколково» соблюдаются зеленые стандарты LEED на уровне Silver. Данная сертификация предусматривает мероприятия, позволяющие минимизировать воздействие на окружающую среду, как во время строительства (включая применение экологичных материалов), так и во время эксплуатации здания.

В различных ДЗО Группы также реализуются мероприятия по повышению энергоэффективности. Часть организаций отказались от использования дорогих источников энергии, таких как уголь, дрова, бензин, и перешли на использование самой дешевой энергии — энергии природного газа. При строительстве новых сооружений используются новейшие технологии, обеспечивающие экономию невозобновляемых источников энергии при эксплуатации сооружений.

В 2019 году на объектах Центрального аппарата и Среднерусского банка был организован сбор батареек для их последующей передачи на переработку. Количество собранных в 2019 году батареек составило 420 кг. В планах 2020 года организовать сбор элементов питания в Московском, Северо-Западном и Центрально-Черноземном банках.

В 2019 году проведены работы по замене 20 тыс. аккумуляторных батарей систем бесперебойного питания на сумму более 150 млн руб. В 2020 году запланирован аналогичный объем работ. Все заменяемые аккумуляторные батареи при проведении технического обслуживания источников бесперебойного питания банка, а также аккумуляторные батареи автотранспорта передаются на переработку в лицензированные организации.

## Количество объектов в СТДУ



Также, повышения энергоэффективности удается достичь благодаря использованию систем диспетчерского и технологического управления (СТДУ) в офисах и помещениях филиалов банка. Системы СТДУ помогают регулировать потребление ресурсов на различных объектах, благодаря чему удается добиться экономии энергии.



# Потребление энергетических ресурсов

Сбербанк в своей деятельности руководствуется принципами энергоэффективности, и стремится снижать количество потребляемой энергии.

Результатами нашей работы в этой области стало снижение общего энергопотребления более чем на 20 % за пять лет. В 2020 году банк планирует разработать политики в области экологии и энергоэффективности.

Потребление топливно-энергетических ресурсов в последние годы неуклонно снижалось. Снижение потребления отмечается почти по всем видам энергетических ресурсов как по ПАО Сбербанк, так и в целом по Группе.

↓20%

СНИЖЕНИЕ ОБЩЕГО ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ ЗА ПЯТЬ ЛЕТ

ГАЗ, млн м³ / млн руб.



УГОЛЬ, тонн / млн руб.



## Объемы потребления топливно-энергетических ресурсов по ПАО Сбербанк, в натуральном и денежном выражении

● Количество ● Стоимость

ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ, млн кВт/ч / млрд руб.



ТЕПЛОВАЯ ЭНЕРГИЯ, тыс. Гкал / млрд руб.



ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО, млн л / млн руб.



БЕНЗИН, млн л / млн руб.



ДРОВА, м³ / млн руб.



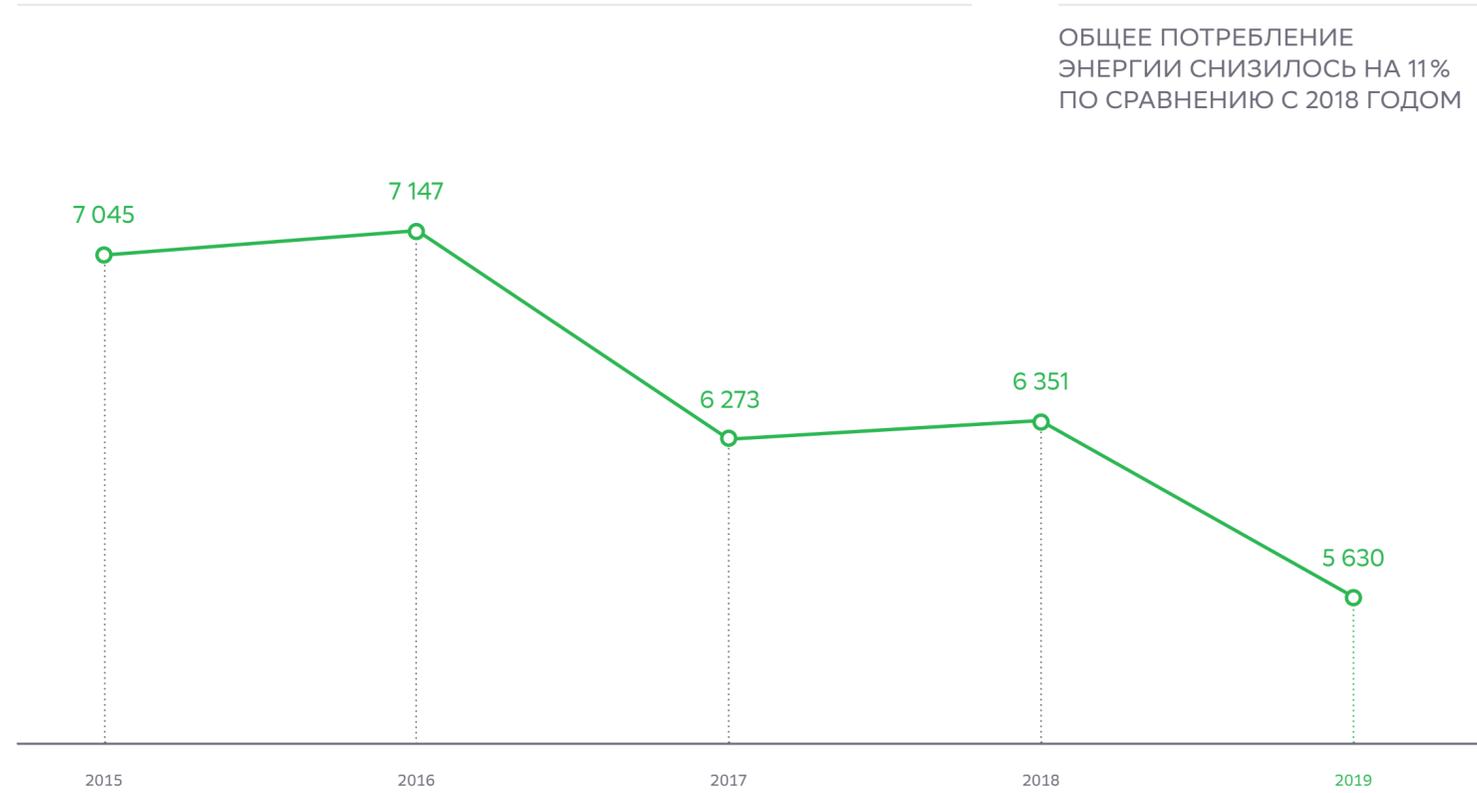
КЕРОСИН, тыс. л / млн руб.





## Расчет общего потребления энергии, Группа Сбербанк

ОБЩЕЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ, тыс. ГДж



ПОТРЕБЛЕННАЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ, млн ГДж



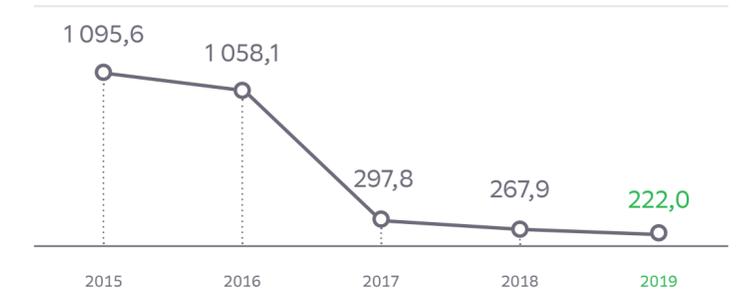
ПОТРЕБЛЕННАЯ ТЕПЛОВАЯ ЭНЕРГИЯ, млн ГДж



ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО, млн ГДж



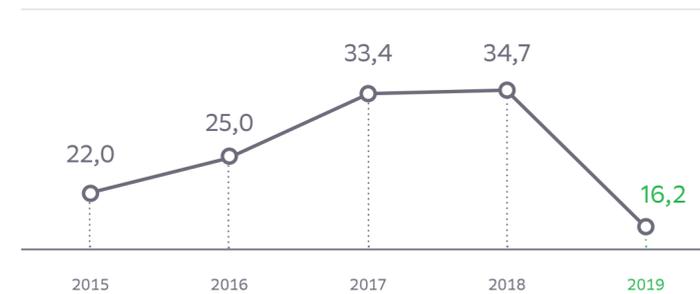
БЕНЗИН, тыс. ГДж



ГАЗ, тыс. ГДж



УГОЛЬ, тыс. ГДж



ДРОВА, тыс. ГДж



КЕРОСИН, тыс. ГДж





### Потребление топлива на собственный автотранспорт, ПАО Сбербанк

ТОПЛИВО ДИЗЕЛЬНОЕ



↓8%

СНИЗИЛСЯ ОБЪЕМ ПОТРЕБЛЯЕМОГО ДИЗЕЛЬНОГО ТОПЛИВА ПО СРАВНЕНИЮ С 2018 ГОДОМ

- Количество дизельного топлива, тыс. тонн
- Стоимость, млн руб.

БЕНЗИН



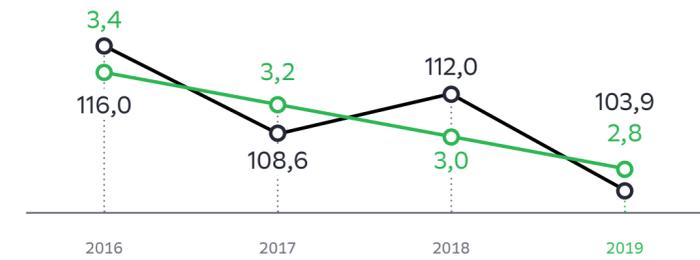
↓24%

СНИЗИЛСЯ ОБЪЕМ ПОТРЕБЛЯЕМОГО БЕНЗИНА ПО СРАВНЕНИЮ С 2018 ГОДОМ

- Количество бензина, тыс. тонн
- Стоимость, млн руб.

### Потребление питьевой воды, Группа Сбербанк

ПИТЬЕВАЯ ВОДА



↓9%

СНИЗИЛСЯ ОБЪЕМ ПОТРЕБЛЯЕМОЙ ПИТЬЕВОЙ ВОДЫ ПО СРАВНЕНИЮ С 2018 ГОДОМ

- Питьевая вода, млн м³
- Стоимость, тыс. руб.

Количество потребляемого топлива в последние годы постепенно снижалось, причем снижение в 2019 году было значительнее, чем в 2018.



# Выбросы CO<sub>2</sub>

Сбербанк ведет деятельность, направленную на сокращение выбросов CO<sub>2</sub> в атмосферу. Банк инвестирует значительные средства в строительство солнечных и ветряных электростанций, внося вклад в развитие зеленой энергетики.

Количество автомобилей на балансе банка составляет около 5 тыс. (в основном это броневики инкассации), все автомобили соответствуют экологическому стандарту не ниже Евро 5. Все новые автомобили соответствуют стандарту Евро 6. Мы ведем переговоры о возможной закупке автомобилей с гибридными двигателями, но пока их характеристики и цена не соответствуют потребностям бизнеса банка.

Также снижение выбросов загрязняющих веществ достигается за счет своевременного проведения технического обслуживания и планово-предупредительного ремонта автомобильного транспорта.

В 2020 году банк планирует разработать политики в области экологии и энергоэффективности.

Для сотрудников, клиентов и партнеров банка также запланирован ряд мероприятий в 2020 году в области охраны окружающей среды (компенсационные посадки деревьев, создание корпоративного Экологического клуба, образовательные эко-мероприятия, коммуникационные кампании и акции).

В итоге, можно отметить что Сбербанк ведет планомерную и разнонаправленную политику по управлению экологическим воздействием и развитию ответственного финансирования. Сбербанк осуществляет финансирование различных проектов в области возобновляемой энергетики и разрабатывает новые стратегии в области ответственного финансирования. Банк также работает над повышением собственной энергоэффективности и уменьшает как общее энергопотребление, так и количество потраченного топлива. Таким образом, Сбербанк заботится об экологии и уменьшает собственное негативное воздействие на окружающую среду. Кроме того, Сбербанк продвигает повестку ответственного инвестирования в России.



# ПРИЛОЖЕНИЯ

289 УЧАСТИЕ КОМПАНИЙ ГРУППЫ СБЕРБАНК В АССОЦИАЦИЯХ

---

291 ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ

---

295 ТАБЛИЦА ПОКАЗАТЕЛЕЙ GRI

---

297 СОКРАЩЕНИЯ

---

300 ГЛОССАРИЙ

---



# Участие компаний Группы Сбербанк в ассоциациях

Компании Группы принимают участие в различных ассоциациях, российских и международных инициативах, направленных на развитие деловой среды и создание условий для диалога между значимыми участниками рынка.

№	НАЗВАНИЕ	АССОЦИАЦИЯ
1	ПАО Сбербанк	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ассоциация Развития Финансовых Технологий</li> <li>Ассоциация региональных банков России (Ассоциация «Россия»)</li> <li>Российская Ассоциация Электронных Коммуникаций</li> <li>Национальная Ассоциация участников рынка робототехники</li> <li>Ассоциация участников рынка больших данных</li> <li>Международная Ассоциация Рынков Капитала (International Capital Market Association, ICMA)</li> <li>Американо-Российский Деловой Совет (U.S.— Russia Business Council, АРДС)</li> <li>Ассоциация участников МастерКард (некоммерческая организация), АУМ (MasterCard Members Association, ММА)</li> <li>Российская Национальная Ассоциация Членов СВИФТ (РОССВИФТ)</li> <li>Ассоциация участников вексельного рынка (АУВЕР)</li> <li>Некоммерческая ассоциация юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества» (РАСДС)</li> <li>Саморегулируемая организация «Национальная финансовая ассоциация» (до 06.04.2016 — Национальная фондовая ассоциация (саморегулируемая некоммерческая организация) (нп ркдс))</li> <li>Некоммерческое партнерство «Российско-Китайский Деловой Совет» (НП РКДС)</li> <li>Всемирный экономический форум, ВЭФ (World Economic Forum, WEF)</li> <li>Национальная ассоциация участников фондового рынка (до 2016 г. — Саморегулируемая организация «Национальная ассоциация участников фондового рынка») (НАУФОР)</li> <li>Международная Монетарная Конференция, ММК (International Monetary Conference, IMC)</li> <li>Автономная некоммерческая организация «Корпоративный университет Сбербанка» (АНО «Корпоративный университет Сбербанка»)</li> <li>Ассоциация развития финансовых технологий (Ассоциация ФинТех)</li> <li>Ассоциация банков России (Ассоциация «Россия»)</li> <li>Некоммерческий альянс Enterprise Ethereum Alliance Inc (ЕЕА)</li> <li>Автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика» (АНО ЦЭ)</li> <li>Ассоциация организаций в сфере наличного денежного обращения, инкассации и перевозки ценностей (Ассоциация «НДО»)</li> <li>Некоммерческое партнерство «Содружество производителей фирменных торговых марок» (НП «Русбренд»)</li> <li>Национальная ассоциация участников рынка робототехники (НАР)</li> </ul>

№	НАЗВАНИЕ	АССОЦИАЦИЯ
1	ПАО Сбербанк	<ul style="list-style-type: none"> <li>Автономная некоммерческая организация повышения уровня качества образования населения «Школа 21» (АНО «Школа 21»)</li> <li>Ассоциация участников рынка больших данных (Ассоциация больших данных)</li> <li>Ассоциация эксплуатантов и разработчиков беспилотных авиационных систем «АЭРОНЕТ» (Ассоциация «АЭРОНЕТ»)</li> <li>Ассоциация организаторов студенческих олимпиад «Я — профессионал» (Ассоциация «Я — профессионал»)</li> <li>Центр кибербезопасности Всемирного экономического форума (С4С)</li> <li>Национальная Ассоциация международной информационной безопасности (НАМИБ)</li> <li>Ассоциация развития финансовой грамотности (АРФГ)</li> <li>Объединение «DER Think tank»</li> <li>Национальная Ассоциация трансфера технологий (НАТТ)</li> </ul>
2	ООО «АктивБизнесКоллекшн»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Национальная ассоциация коллекторских агентств, «НАПКА»</li> <li>Национальная ассоциация контактных центров, «НАКЦ»</li> <li>Экспертная группа по реализации механизма «регуляторной гильотины» в сфере коллекторской деятельности</li> <li>Рабочая группа АНО (Автономная Некоммерческая Организация) «Цифровая экономика» на базе Центра компетенций по нормативному регулированию цифровой экономики фонда Сколково</li> </ul>
3	ЗАО «Сбербанк — Автоматизированная система торгов»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ассоциация, «РОСТ»</li> <li>Ассоциация Электронных Торговых Площадок (АЭТП)</li> <li>Ассоциация операторов электронных площадок «Профессионалы электронного рынка» (АПЭР)</li> <li>Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования (АНО ДПО) «Экспертно-методический центр оценки и сертификации квалификаций в финансово-банковской сфере»</li> </ul>
4	ОАО «Белпромстрой-банк-Сбербанк»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ассоциация участников рынка ценных бумаг (АУРЦБ)</li> </ul>
5	ООО «Сбербанк-Сервис»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ассоциация стратегического аутсорсинга «АСТРА»</li> </ul>



## Участие компаний Группы Сбербанк в ассоциациях

№	НАЗВАНИЕ	АССОЦИАЦИЯ
6	ООО «Сетелем банк»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Некоммерческое партнерство «Национальный совет финансового рынка»</li> <li>• Ассоциация «Клуб Франция» — Франко-российская торгово-промышленная палата (CCIFR)</li> </ul>
7	ООО МКК «Выдающиеся кредиты»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Союз микрофинансовых организаций «Микрофинансирование и Развитие» (СРО «МиР»)</li> </ul>
8	Негосударственный Пенсионный Фонд (НПФ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Саморегулируемая организация «Национальная ассоциация негосударственных пенсионных фондов» («НАПФ»)</li> </ul>
9	ООО СК «Сбербанк страхование жизни»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Всероссийский союз страховщиков (ВСС)</li> <li>• Некоммерческое партнерство «Национальный совет финансового рынка» («НСФР»)</li> </ul>
10	АО «Сбербанк-Технологии»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участник государственной программы «Глобальное Образование»</li> <li>• Представители АО «СберТех» являлись членами рабочих групп при АНО «Цифровая экономика» в рамках Программы «Цифровая экономика».</li> </ul>
11	ООО «Сбербанк факторинг»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассоциация факторинговых компаний (АФК)</li> <li>• Ассоциация корпоративных казначеев (АКК)</li> <li>• Ассоциация Factors Chain International (FCI)</li> </ul>
12	ООО «Современные технологии»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Саморегулируемая организация Ассоциация клининговых и фасилити операторов (СРО АКФО)</li> </ul>

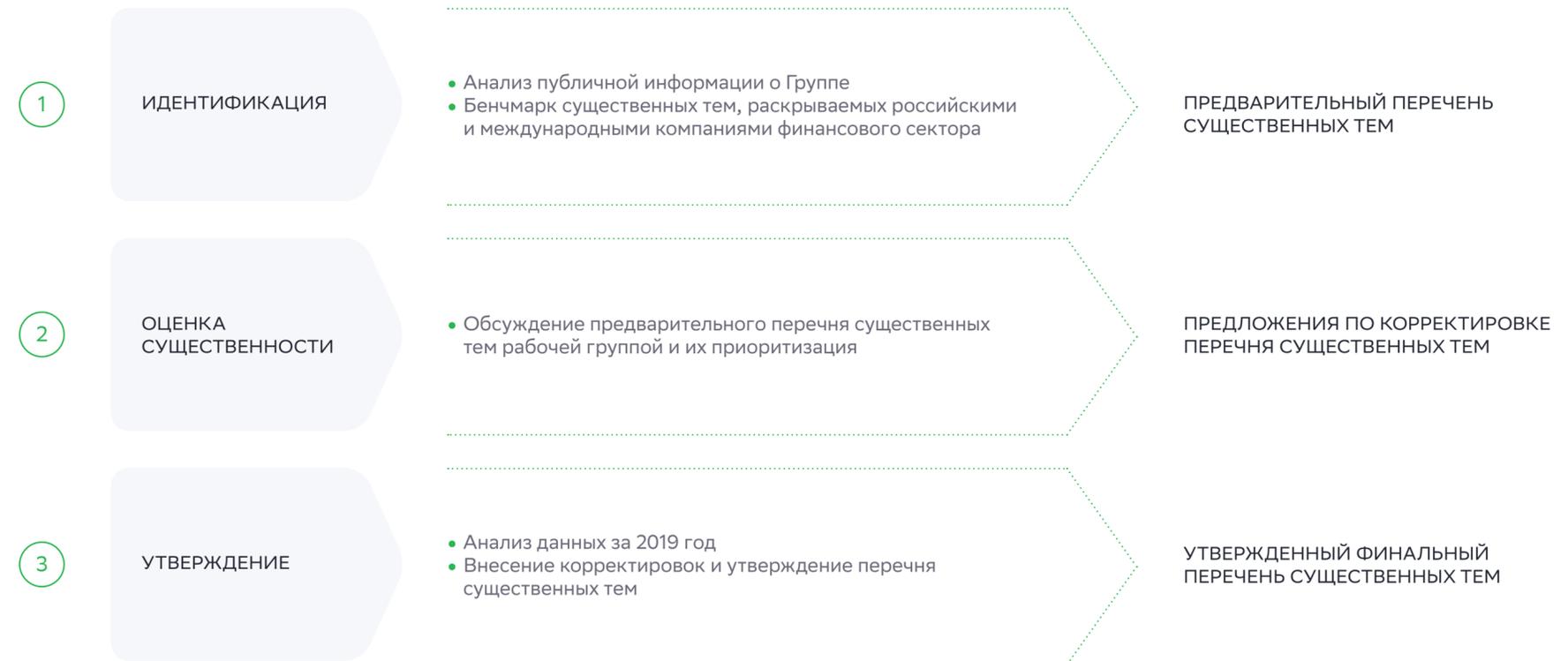
№	НАЗВАНИЕ	АССОЦИАЦИЯ
13	Группа компаний «Центр речевых технологий»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассоциация Разработчиков Программных Продуктов (АРПП) «Отечественный софт»</li> <li>• Biometric Institute Limited</li> <li>• Некоммерческое партнерство «Русское биометрическое общество» (НП «РБО»)</li> <li>• Общественная организация «Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга» (ОО СПП СПб)</li> <li>• Кластер информационных технологий Фонда «Сколково»</li> <li>• European Stadium and Safety Management Association (ESSMA) — Ассоциация «Центр объединения строителей «СФЕРА-А»</li> <li>• Некоммерческое партнерство «Национальный альянс проектировщиков «Глав проект»</li> <li>• Автономная некоммерческая организация «Нейронет»</li> <li>• Ассоциация «Технологическая платформа «Моделирование и технологии эксплуатации высокотехнологичных систем» (Технологическая Платформа «МТЭВС»)</li> </ul>
14	ООО «Эвотор»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассоциация разработчиков и производителей электроники (АРПЭ)</li> <li>• Российская ассоциация производителей кассовой техники (РАПКaT)</li> <li>• входит в рабочую группу по реализации механизма «регуляторной гильотины» в сфере «Контрольно-кассовой техники» при Правительстве Российской Федерации, создана в 2019 году</li> </ul>
15	ООО НКО «Яндекс. Деньги»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассоциация участников рынка электронных денег и денежных переводов «АЭД» (Ассоциация «Электронные деньги»)</li> </ul>



# Процесс определения существенных тем

Чтобы определить содержание и ключевые темы Отчета был составлен список из 34 существенных аспектов, утвержденный рабочей группой. Далее наиболее важные темы из существенных были определены путем опроса стейкхолдеров Сбербанка (члены Наблюдательного совета, топ-менеджмент, миноритарные акционеры, сотрудники).

## Подход к определению существенных тем настоящего Отчета





# Процесс определения существенных тем

## Перечень существенных тем Отчета, обязательных к раскрытию

В ходе опроса ключевых групп стейкхолдеров было выявлено шесть наиболее существенных тем, находящихся в фокусе ESG.



## В фокусе<sup>1</sup>

- Экология и ответственное финансирование
  - СОБСТВЕННОЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ
  - ОТВЕТСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И ЗЕЛЕНый БИЗНЕС
  - ОТВЕТСТВЕННАЯ ПРОЦЕДУРА ЗАКУПОК
- Воздействие на общество
  - БЕЗОПАСНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ
  - ДОСТУПНОСТЬ И КАЧЕСТВО ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ
- Развитие человеческого капитала
  - РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА (ОБУЧЕНИЕ И ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ)

<sup>1</sup> С учетом исследований инвесторов и результата ESG рейтинга MSCI.



# Процесс определения существенных тем

## Соответствие наиболее существенных (material) тем стандартам GRI и ЦУР ООН

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИМ СТАНДАРТЫ GRI	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИМ ЦУР ООН	
Собственное экологическое воздействие	103, 301, 302, 306	12. Ответственное потребление и производство 13. Борьба с изменением климата 15. Сохранение экосистем суши	  
Ответственное финансирование и зеленый бизнес	103	7. Недорогостоящая и чистая энергия 11. Устойчивые города и населенные пункты	 
Ответственная процедура закупок	103, 204	9. Индустриализация, инновация и инфраструктура	
Безопасность финансовых продуктов и клиентов	103	16. Мир, правосудие и эффективные институты 17. Партнерство в интересах устойчивого развития	 
Доступность и качество финансовых услуг	103	1. Ликвидация нищеты 10. Уменьшение неравенства	 
Развитие человеческого капитала (обучение и здоровье сотрудников)	103, 403, 404	3. Хорошее здоровье и благополучие 4. Качественное образование 8. Достойная работа и экономический рост	  

# Процесс определения существенных тем

## Перечень значимых тем Отчета, раскрываемых избирательно или частично

МЕНЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ, ВЫДЕЛЕННЫЕ ГРУППОЙ	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ СТАНДАРТОВ GRI	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ЦЕЛИ ООН В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ		МЕНЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ, ВЫДЕЛЕННЫЕ ГРУППОЙ	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ СТАНДАРТОВ GRI	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ЦЕЛИ ООН В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	
<b>Е – Экология</b>				<b>Г – Корпоративное управление</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Стратегия в области изменения климата</li> <li>Финансирование проектов в области охраны окружающей среды</li> <li>Пропаганда охраны окружающей среды</li> <li>Управление социальными и экологическими факторами, включение рисков в области ESG в систему риск-менеджмента</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI-301: Материалы</li> <li>GRI-302: Энергия</li> <li>GRI-306: Сбросы и отходы</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Борьба с изменением климата</li> <li>Сохранение экосистем суши</li> </ol>	 	<ol style="list-style-type: none"> <li>Обучение сотрудников в области прав человека</li> <li>Обеспечение условий для гендерного равенства</li> <li>Расследование случаев дискриминации и ограничения свободы ассоциаций</li> <li>Меры по недопущению использования детского труда, а также принудительного или обязательного труда</li> <li>Коммуникации и ведение диалога с сотрудниками</li> <li>Повышение финансовой грамотности населения</li> <li>Благотворительность и спонсорство</li> <li>Внедрение эффективного механизма подачи жалоб от стейкхолдеров</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI-405: Поддержка разнообразия и равных возможностей</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Достойная работа и экономический рост</li> </ol>	
<b>S – Воздействие на общество</b>				<b>G – Корпоративное управление</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Финансирование социально значимых проектов</li> <li>Поддержка малого бизнеса</li> <li>Разработка социально ориентированных продуктов</li> <li>Ответственный маркетинг и добросовестные коммуникации о продуктах и услугах</li> <li>Взаимодействие по вопросам повышения эффективности государственного управления</li> <li>Технологическое лидерство</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI-204: Деятельность в области закупок</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Индустриализация, инновация и инфраструктура</li> <li>Уменьшение неравенства</li> </ol>	 	<ol style="list-style-type: none"> <li>Оценка эффективности деятельности Наблюдательного совета</li> <li>Прозрачность взаимодействия между акционерами, инвесторами и руководством банка</li> <li>Прозрачность системы вознаграждения высшего руководства</li> <li>Доступные и конфиденциальные механизмы информирования о нарушениях Кодекса корпоративной этики, справедливые процедуры урегулирования конфликтов интересов</li> <li>Реализация политики противодействия коррупции, превентивные мероприятия и обучение; борьба с отмыванием денег и финансовым терроризмом</li> <li>Международное сотрудничество</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI-205: Противодействие коррупции</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Мир, правосудие и эффективные институты</li> <li>Партнерство в интересах устойчивого развития</li> </ol>	 
<b>S – Развитие человеческого капитала</b>							
<ol style="list-style-type: none"> <li>Эффективность системы вознаграждения сотрудников</li> <li>Социальная защита работников и нематериальная мотивация</li> <li>Поддержка здорового образа жизни и охрана труда</li> <li>Профессиональное развитие и обучение сотрудников</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI-403: Здоровье и безопасность на рабочем месте</li> <li>GRI-404: Подготовка и образование</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Хорошее здоровье и благополучие</li> <li>Гендерное равенство</li> </ol>	 				



# Таблица показателей GRI

	ПОКАЗАТЕЛЬ	ССЫЛКА / КОММЕНТАРИЙ	СТР.
101	<b>ПРИНЦИПЫ</b>		
102	<b>ОБЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОТЧЕТНОСТИ</b>		
	<b>Профиль организации</b>		
102-1	Название организации	Об Отчете	2
102-2	Деятельность, бренды, продукция и услуги организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сбербанк становится экосистемой</li> <li>Финансовые результаты</li> <li>Управление благосостоянием</li> <li>Корпоративный бизнес</li> </ul>	8 9 19 21
102-3	Местонахождение штаб-квартиры организации	<a href="https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/contacts">https://www.sberbank.com/ru/news-and-media/contacts</a>	
102-4	Местонахождение осуществления деятельности	Сбербанк становится экосистемой	8
102-5	Характер собственности и организационно-правовая форма	Об Отчете	2
102-6	Рынки, на которых работает организация	Обзор рынка	27–28
102-7	Масштаб организации	Структура персонала	234
102-8	Информация о персонале и других работниках	Структура персонала	235
102-9	Цепочка поставок	Устойчивая бизнес-модель	11
102-10	Существенные изменения в организации или ее цепочке поставок	Существенных изменений в организации и ее цепочке поставок не было	
102-11	Принцип предосторожности	Отчет по рискам	148–151
102-12	Внешние инициативы	Вклад Сбербанка в достижение целей устойчивого развития ООН	208–209
102-13	Членство в ассоциациях	Участие компаний Группы Сбербанк в ассоциациях	289–290
	<b>Стратегия</b>		
102-14	Заявление самого старшего руководителя, принимающего решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обращение Председателя Наблюдательного совета</li> <li>Обращение Президента, Председателя Правления</li> </ul>	24–26 203–204

	ПОКАЗАТЕЛЬ	ССЫЛКА / КОММЕНТАРИЙ	СТР.
	<b>Этика и добросовестность</b>		
102-16	Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения	Деловая этика и противодействие коррупции	211–212
	<b>Управление</b>		
102-18	Структура управления	Корпоративное управление	86–89
	<b>Взаимодействие со стейкхолдерами</b>		
102-40	Список групп заинтересованных сторон	Взаимодействие со стейкхолдерами	195
102-41	Коллективный договор	Структура персонала	234
102-42	Выявление и отбор заинтересованных сторон	Взаимодействие со стейкхолдерами	195
102-43	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Взаимодействие со стейкхолдерами	195
102-44	Затронутые ключевые темы и опасения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Взаимодействие со стейкхолдерами</li> <li>Процесс определения существенности</li> </ul>	195 291–294
102-45	Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	Об Отчете	2
102-46	Определение содержания Отчета и Границ тем	Процесс определения существенности	291–294
102-47	Перечень существенных тем	Процесс определения существенности	291–294
102-48	Переформулировка показателей	Об отчете	2
102-49	Изменения в отчетности в области устойчивого развития	Об отчете	2
102-50	Отчетный период	Об отчете	2
102-51	Дата публикации предыдущего отчета в области устойчивого развития	24.04.2019	
102-52	Цикл отчетности	Об Отчете	2
102-53	Контактное лицо, к которому можно обратиться с вопросами относительно данного отчета	<a href="http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/contactsforinvestors">http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/contactsforinvestors</a>	



# Таблица показателей GRI

	ПОКАЗАТЕЛЬ	ССЫЛКА / КОММЕНТАРИЙ	СТР.
102-54	Заявление о варианте подготовки отчетности в соответствии со Стандартами GRI	Об Отчете	2
102-55	Таблица показателей GRI	Таблица показателей GRI	295–296
102-56	Внешнее заверение	Внешнее заверение нефинансовой информации не осуществляется	
<b>СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ</b>			
<b>GRI-204</b>	<b>Деятельность в области закупок</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками	274
204-1	Процент закупок у местных поставщиков	Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками	274
<b>GRI-205</b>	<b>Противодействие коррупции</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Деловая этика и противодействие коррупции	211–212
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и предпринятые действия	Деловая этика и противодействие коррупции	211–212
<b>GRI-301</b>	<b>Материалы</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Эффективное потребление ресурсов	280
301-1	Вес или объем используемых материалов	Эффективное потребление ресурсов	281
<b>GRI-302</b>	<b>Энергия</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Энергоэффективность	283
302-1	Потребление энергии внутри организации	Виды источников энергопотребления	284–286
<b>GRI-306</b>	<b>Сбросы и отходы</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Ответственное обращение с отходами	282
306-2	Общая масса отходов в разбивке по типу и способу обращения	Ответственное обращение с отходами	282

	ПОКАЗАТЕЛЬ	ССЫЛКА / КОММЕНТАРИЙ	СТР.
<b>GRI-403</b>	<b>Здоровье и безопасность на рабочем месте (2016)</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Охрана труда и здоровья	260
403-2	Виды травм и показатели травматизма, профессиональные заболевания, потерянные дни, дни, когда сотрудники не выходили на работу, и количество несчастных случаев на работе	Охрана труда и здоровья	261
<b>GRI-404</b>	<b>Обучение и развитие</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Путь сотрудника	242
404-1	Среднее количество часов обучения в год на одного работника	Путь сотрудника	242
<b>GRI-405</b>	<b>Поддержка разнообразия и равных возможностей</b>		
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Структура персонала	234
405-1	Разнообразие в органах управления и среди сотрудников	Структура персонала	234
<b>СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ, НЕ В РАМКАХ СТАНДАРТОВ GRI</b>			
<b>Ответственное финансирование и зеленый бизнес</b>			
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Роль Сбербанка в развитии системы ответственного финансирования	276
<b>Безопасность финансовых продуктов и клиентов</b>			
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	Обеспечение безопасности клиентов и предотвращение мошенничества	227–228
<b>Доступность и качество финансовых услуг</b>			
103-1	Объяснение существенности аспекта и его границ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение качества обслуживания</li> <li>Повышение финансовой грамотности</li> </ul>	218–220



# Сокращения

<b>АДР</b>	Американская депозитарная расписка	<b>ЗАО</b>	Закрытое акционерное общество	<b>НКО</b>	Некоммерческая организация / небанковская кредитная организация
<b>АНО</b>	Автономная некоммерческая организация	<b>ИИ</b>	Искусственный интеллект	<b>НПО</b>	Негосударственное пенсионное обеспечение
<b>АО</b>	Акционерное общество	<b>ИП</b>	Индивидуальный предприниматель	<b>НПФ</b>	Негосударственный пенсионный фонд
<b>АС</b>	Автоматизированная система	<b>ИПС</b>	Именной пенсионный счет	<b>НРКУ</b>	Национальный рейтинг корпоративного управления
<b>АПК</b>	Агропромышленный комплекс	<b>ИСУ</b>	Интеллектуальная система управления	<b>НС</b>	Наблюдательный совет
<b>Банк России</b>	Центральный банк Российской Федерации	<b>ИТ</b>	Информационные технологии	<b>НФА</b>	Национальная фондовая ассоциация
<b>ВВП</b>	Валовой внутренний продукт	<b>КСО</b>	Корпоративная социальная ответственность	<b>ОАО</b>	Открытое акционерное общество
<b>ВСП</b>	Внутренние структурные подразделения	<b>КУ</b>	Корпоративное управление	<b>ОВП</b>	Открытая валютная позиция
<b>ВЭД</b>	Внешнеэкономическая деятельность	<b>ЛКА</b>	Личный кабинет акционера	<b>ООН</b>	Организация Объединенных Наций
<b>ГОСА</b>	Годовое общее собрание акционеров	<b>МВД России</b>	Министерство внутренних дел Российской Федерации	<b>ООО</b>	Общество с ограниченной ответственностью
<b>ГЧП</b>	Государственно-частное партнерство	<b>МВФ</b>	Международный валютный фонд	<b>ОФЗ</b>	Облигации федерального займа
<b>ДБ</b>	Дочерний банк	<b>МГУ</b>	Московский государственный университет	<b>ОЭСР</b>	Организация экономического сотрудничества и развития
<b>ДЗО</b>	Дочерние и зависимые организации	<b>МФТИ</b>	Московский физико-технический институт	<b>ПАО</b>	Публичное акционерное общество
<b>ДМС</b>	Добровольное медицинское страхование	<b>МСФО</b>	Международные стандарты финансовой отчетности	<b>ПВР</b>	Подход на основе внутренних рейтингов
<b>ДО</b>	Дошкольное образование	<b>НАУФОР</b>	Национальная ассоциация участников фондового рынка	<b>ПВРБК</b>	Процентный и валютный риски банковской книги
<b>ДПО</b>	Дополнительное профессиональное образование	<b>НИОКР</b>	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	<b>ПИФ</b>	Паевой инвестиционный фонд
<b>ЕЦБ</b>	Европейский центральный банк	<b>НИУ ВШЭ</b>	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	<b>ПК</b>	Персональный компьютер
<b>ЖКХ</b>	Жилищно-коммунальное хозяйство				



# Сокращения

<b>ПО</b>	Программное обеспечение	<b>ТК РФ</b>	Трудовой кодекс Российской Федерации	<b>CO2</b>	Диоксид углерода
<b>ППРБ</b>	Платформа поддержки развития бизнеса	<b>ТКО</b>	Твердые коммунальные отходы	<b>COR</b>	Стоимость риска (англ. Cost of risk)
<b>ПРОМ</b>	Промышленный запуск	<b>ТЦСН</b>	Территориальный центр социального обслуживания населения	<b>CRM</b>	Система управления взаимоотношениями с клиентами (англ. Customer Relationship Management)
<b>ПС</b>	Платежная система	<b>УС</b>	Устройство самообслуживания	<b>CSI</b>	Индекс удовлетворенности потребителей
<b>ПФИ</b>	Производный финансовый инструмент	<b>ЦБ РФ</b>	Центральный банк Российской Федерации	<b>DAU</b>	Ежедневная аудитория активных пользователей в цифровых каналах (англ. daily average users)
<b>РАН</b>	Российская Академия Наук	<b>ЦУР</b>	Цели устойчивого развития ООН	<b>DAU/MAU</b>	Отношение количества активных ежедневных пользователей к ежемесячным в цифровых каналах
<b>РБ</b>	Розничный бизнес	<b>ЧПД</b>	Чистый приведенный доход	<b>DDOS</b>	Хакерская атака на вычислительную систему (Distributed Denial of Service)
<b>РЕПО</b>	Сделка купли ценной бумаги с обязательством обратной продажи через определенный срок по заранее определенной в этом соглашении цене	<b>AA1000</b>	Серия стандартов AccountAbility, нацеленная на повышение качества нефинансовой отчетности, прозрачности, подотчетности и устойчивости бизнеса	<b>DevOps</b>	Методология взаимодействия специалистов по разработке со специалистами по информационно-технологическому обслуживанию и взаимная интеграция их рабочих процессов (от англ. development и operations)
<b>РЖД</b>	Российские Железные Дороги	<b>AG</b>	Акционерное общество (нем. Aktiengesellschaft)	<b>D&amp;O</b>	Страхование ответственности директоров и должностных лиц (англ. Directors and Officers)
<b>РКСБК</b>	Риск рыночного кредитного спреда ценных бумаг банковской книги	<b>API</b>	Программный интерфейс	<b>DS</b>	Наука о данных (англ. Data Science)
<b>РПБУ</b>	Российские правила бухгалтерского учета	<b>AI</b>	Искусственный интеллект (англ. Artificial intelligence)	<b>ESG</b>	Факторы устойчивого развития: воздействие на окружающую среду, социальная политика, корпоративное управление (англ. environment, social, corporate governance)
<b>СББОЛ</b>	Сбербанк Бизнес Онлайн	<b>AR</b>	Дополненная реальность (англ. augmented reality)	<b>G20</b>	Большая двадцатка (Группа двадцати; англ. The Group of Twenty)
<b>СБОЛ</b>	Сбербанк Онлайн	<b>BCR</b>	Обязательные корпоративные правила (англ. Binding Corporate Rules)	<b>GDPR</b>	Общий регламент по защите данных, принятый в Евросоюзе (англ. General Data Protection Regulation)
<b>СК</b>	Страховая компания	<b>CIB</b>	Корпоративно-инвестиционный блок, который с 8 октября 2012 года работает под брендом Sberbank CIB		
<b>СМИ</b>	Средства массовой информации	<b>CIR</b>	Отношение операционных затрат к чистому операционному доходу (англ. Cost-to-Income)		
<b>СПО</b>	Среднее профессиональное образование				
<b>СТДУ</b>	Система диспетчерского и технологического управления				



# Сокращения

<b>GR</b>	Взаимодействие с государственными структурами (англ. Government relations)	<b>KYC</b>	Знания о клиенте (англ. Know Your Customer)	<b>ROA</b>	Рентабельность активов (англ. Return On Assets)
<b>GRI</b>	Глобальная инициатива по отчетности в области устойчивого развития (англ. Global Reporting Initiative)	<b>LEED</b>	Руководство по энергоэффективному и экологическому проектированию (англ. Leadership in Energy and Environmental Design)	<b>ROE</b>	Рентабельность собственного капитала (англ. Return on Equity)
<b>HR</b>	Управление персоналом (англ. human resource)	<b>MAU</b>	Месячная активная аудитория в цифровых каналах (англ. monthly average users)	<b>RoRWA</b>	Доход по взвешенным на риск активам (англ. Return on Risk Weighted Assets)
<b>IoT</b>	Интернет вещей (англ. Internet of Things)	<b>MBA</b>	Степень магистра делового администрирования (англ. Master of Business Administration)	<b>RPA</b>	Технология автоматизации бизнес-процессов, в которой используются программные роботы или искусственный интеллект (англ. Robotic process automation)
<b>ICC</b>	Международный конгресс по кибербезопасности (англ. International Cybersecurity Congress)	<b>MTN</b>	Программа выпуска среднесрочных евроног	<b>SLA</b>	Термин методологии ITIL, обозначающий формальный договор между заказчиком поставщиком (Service Level Agreement)
<b>ICO</b>	Первичное размещение токенов (англ. Initial Coin Offering)	<b>MVP</b>	Минимально жизнеспособный продукт (англ. Minimal Viable Product)	<b>SOC</b>	Центр управления кибербезопасностью (англ. Security Operation Center)
<b>IPO</b>	Первое публичное размещение акций компании (англ. Initial Public Offering)	<b>NFC</b>	Беспроводная передача данных (англ. Near Field Communication)	<b>STEM</b>	Подход к образовательному процессу, включающий в себя практическое сочетание науки, технологий, инженерии и математики
<b>ISO 14000</b>	Международный стандарт «Менеджмент окружающей среды»	<b>NLP</b>	Нейролингвистическое программирование (англ. Neuro-linguistic Programming)	<b>S&amp;P500</b>	Фондовый индекс, включающий в себя 500 избранных торгуемых на фондовых биржах США публичных компаний, имеющих наибольшую капитализацию.
<b>ISO 19600:2014</b>	Международный стандарт «Управление функцией комплаенс»	<b>NPS</b>	Индекс готовности клиента рекомендовать Сбербанк своим друзьям и знакомым (англ. Net Promoter Score)	<b>TWAP</b>	Алгоритмический приказ, распределяющий покупку и продажу валюты по времени (англ. time-weighted average price)
<b>ISO 26000</b>	Международный стандарт «Руководство по социальной ответственности»	<b>Ph.D</b>	Степень доктора философии (англ. Doctor of Philosophy)	<b>VaR</b>	Value at Risk
<b>ISO/IEC 27001</b>	Международный стандарт «Системы менеджмента информационной безопасности»	<b>PCI DSS</b>	Стандарт безопасности данных индустрии платёжных карт, разработанный Советом по стандартам безопасности индустрии платёжных карт (Payment Card Industry Data Security Standard)	<b>VR</b>	Виртуальная реальность (англ. Virtual Reality)
<b>ISO 37001</b>	Международный стандарт «Система менеджмента противодействия взяточничеству».	<b>POS</b>	Точки продаж (англ. Point Of Sale)		
<b>IVR</b>	Схема голосового меню	<b>QR-код</b>	Код быстрого доступа (англ. Quick response)		
<b>IT</b>	Информационные технологии (англ. Information technology)				



# Глоссарий

**Вовлеченность сотрудника** Эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудника, при котором он стремится к выполнению своей работы наилучшим образом и желает внести свой вклад в развитие и успех компании.

**Дивиденд** Это часть прибыли хозяйствующего субъекта, распределяемая между акционерами.

**«Золотая акция»** Условное наименование корпоративного права, принадлежащего Российской Федерации, государственному или муниципальному образованию, являющемуся акционером акционерного общества. Служит для государственного контроля за акционерным обществом.

**Комплаенс-контроль** Внутренний контроль за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитной организации. Является частью системы внутреннего контроля кредитной организации (англ. Compliance-Control).

**Корпоративная социальная ответственность** Совокупность принципов и обязательств, которыми банк руководствуется при осуществлении своей деятельности в части:

- управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами;
- оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.

**Стейкхолдеры (заинтересованные стороны)** Частные и корпоративные клиенты или группы лиц, которые влияют на банк и его деятельность и (или) испытывают на себе влияние со стороны банка (клиенты, сотрудники, акционеры, органы государственной власти, общественные организации и тому подобное).

**Устойчивое развитие** Это глобальная концепция развития государств и всего человечества с целью сохранения ресурсов планеты для будущих поколений. Принятые в 2015 году Цели устойчивого развития ООН формируют стратегию для решения глобальных экологических, экономических и социальных проблем.

**Экосистема** Сеть компаний, создающаяся вокруг платформы и пользующаяся ее услугами по формированию лучших предложений клиентам и доступа к ним, для удовлетворения всех типов потребностей клиентов — юридических и физических лиц.

**ESG (ecological, social and corporate governance)** Подход к управлению, который стремится включить факторы окружающей среды, социальные факторы и факторы управления в процесс принятия решений для лучшего управления рисками и устойчивого развития компании.

**ESG-тематика** Это совокупность тем устойчивого развития, раскрываемых на корпоративном уровне.

**Bootcamp** Это техническая учебная программа, которая учит наиболее актуальным частям программирования к текущим потребностям рынка. Студенты учатся на реальных проектах, у людей, которые успешно работают в индустрии и имеют широкие практические навыки.