



2017

Годовой отчет

Об Отчете

Подход к Отчету

Настоящий Годовой отчет Публичного акционерного общества «Сбербанк России» за 2017 год (далее – Отчет) включает результаты деятельности банка и его дочерних организаций² за отчетный период с 1 января 2017 года по 31 декабря 2017 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;
- Указанием Банка России «О сроках и порядке составления и представления отчетности профессиональных участников рынка ценных бумаг в Центральный банк Российской Федерации» от 15 января 2015 года № 3533-У;
- Положением о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров, утвержденного Приказом ФСФР России от 2 февраля 2012 года № 12-б/пз-н;
- 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.

Границы Отчета

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

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

Данные в области устойчивого развития консолидируются по наиболее крупным участникам Группы, оказывающим значимое влияние на регионы присутствия, и АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка».

В границы понятия «Группа» при использовании его в разделах «Люди нового качества в эффективных командах» и «Влияние на Общество» входят АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка» и следующие участники:

ПАО Сбербанк
Дочерние банки
ООО «Сетелем Банк»
DenizBank A.Ş.
ОАО «БПС-Сбербанк» (Республика Беларусь)
ДБ АО Сбербанк (Казахстан)
Sberbank Europe AG
Sberbank (Switzerland) AG

Утверждение Отчета

Настоящий отчет предварительно утвержден Наблюдательным советом ПАО Сбербанк (Протокол № 10 от 17.04.2018). Достоверность данных, содержащихся в отчете, подтверждена Ревизионной комиссией ПАО Сбербанк.

Настоящий отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров Сбербанка 8 июня 2018 года (Протокол № 31 от 14.06.2018).

Кроме того, в Отчете отражено, какой вклад Сбербанк вносит 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».

Настоящий Отчет подготовлен в соответствии со Стандартами Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI), «основным» вариантом раскрытия. Предыдущие отчеты Сбербанка готовились «с учетом» данных рекомендаций. Это является еще одним шагом к повышению информационной прозрачности банка, а также развитию практики корпоративной социальной ответственности в Группе.

По дочерним банкам/компаниям, перечисленным в таблице ниже, являющимися головными организациями группы компаний, информация в Отчете представлена на групповом уровне.

При раскрытии показателей с границами отчетности, отличающимися от вышеописанных, информация об этом будет указана в описании показателя.

Дочерние компании
ООО «АктивБизнесКоллекшн»
ЗАО «Сбербанк-Автоматизированная система торгов»
АО «Деловая среда»
АО «Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка»
АО «Сбербанк Лизинг»
ООО «Сбербанк-Сервис»
ООО СК «Сбербанк страхование жизни»
АО «Сбербанк-Технологии»
ООО «Современные технологии»
ООО «ПС Яндекс.Деньги»

¹ Публичное акционерное общество «Сбербанк России» далее именуемое ПАО Сбербанк, Сбербанк или банк.

² ПАО Сбербанк и его дочерние организации далее совместно именуемые Группа или Группа Сбербанка.

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, и его не следует толковать в качестве такового или таковой, и 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.

Оглавление

01. Портрет Группы

Сбербанк сегодня.....	4
Достижения	8
Ключевые результаты.....	10
Стратегия Группы.....	12
Корпоративное управление	14
Привлекательность для инвесторов.....	16
Цели в области устойчивого развития	18

02. Стратегический отчет

Обращение Президента, Председателя Правления	22
Обзор рынка.....	24
Миссия и Ценности	28
Итоги реализации Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018.....	30
Новая Стратегия развития Сбербанка 2020	34
Риски реализации новой Стратегии.....	35
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	44

03. Обзор результатов.

Лучший клиентский опыт и экосистема

Розничные клиенты.....	48
Управление благосостоянием	81
Безопасность банковских операций.....	87
Корпоративные клиенты	90
Формирование экосистемы	102

04. Обзор результатов.

Технологическое лидерство

Технологическая трансформация Сбербанка.....	110
Новая технологическая платформа	112
Ключевые достижения по стратегическим программам в 2017 году.....	114
Лидерство в кибербезопасности	122
Прорывные технологии и инфраструктура инноваций.....	124

05. Обзор результатов.

Люди нового качества в эффективных командах

Структура персонала	129
Путь сотрудника	131
Эффективный руководитель.....	138
Внутренняя среда.....	141
Автоматизация и диджитализация HR.....	148

06. Корпоративное управление

Обращение Председателя Наблюдательного совета.....	152
Краткий обзор практики корпоративного управления	154
Система корпоративного управления.....	159
Вектор развития корпоративного управления	160
Общее собрание акционеров	162
Наблюдательный совет.....	166
Комитеты Наблюдательного совета	182
Исполнительные органы	190
Система вознаграждения	196
Контроль и отчетность.....	200
Акционерный капитал и ценные бумаги.....	208
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	213
Крупные сделки.....	217
Сделки с заинтересованностью.....	217

07. Влияние на общество

Подход Сбербанка к управлению воздействием на общество.....	220
Благотворительные и спонсорские проекты	221
Повышение финансовой грамотности.....	236
Корпоративное волонтерство.....	239
Финансирование социально значимых проектов.....	240
Роль Сбербанка в повышении эффективности государственного управления	242
Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками	244
Управление воздействием на окружающую среду	248

08. Финансовая результативность

Динамика основных показателей	254
Анализ отчета о прибылях и убытках.....	256
Анализ структуры активов	265
Анализ структуры обязательств и собственных средств	269

09. Зарубежные

дочерние банки.....

274

10. Отчет по рискам

Принципы управления рисками.....	282
Существенные риски Группы.....	285
Полномочия и ответственность при управлении рисками.....	286
Аппетит к риску	287
Управление значимыми рисками	288

Приложения

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	308
Обобщенная консолидированная финансовая отчетность по МСФО	340
Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк по РСБУ	348
Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка	368
Информация об отдельных финансовых показателях Группы в разрезе юрисдикций.....	372
Отчет о заключенных ПАО Сбербанк в 2017 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность	374
Процесс определения существенных тем	386
Таблица показателей GRI	388
Глоссарий	391
Сокращения	392

Сбербанк сегодня

Группа Сбербанк – это крупнейший финансовый институт в России и Центральной и Восточной Европе. Банк обслуживает 151 млн клиентов, из которых 134,7 млн в России. На долю Сбербанка приходится 28,9% совокупных активов российской банковской системы. На российском рынке Сбербанк работает уже 176 лет и его бренд прочно ассоциируется у клиентов с надежностью и социальной ориентированностью, а также все больше с инновациями и технологическим лидерством. Банк активно развивает свои каналы взаимодействия с клиентом через уникальную физическую и цифровую инфраструктуру, создает ИТ-систему на базе современных инновационных технологий (искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, робототехника и прочее). Сбербанк также трансформируется, переходя к модели глобальной экосистемы, чтобы предоставить своим клиентам лучшие финансовые и нефинансовые сервисы для удовлетворения их ежедневных потребностей.

86,2 млн
активных частных клиентов в России

клиентский
ОПЫТ

Сбербанк стремится выйти на новый уровень конкурентоспособности и технологичности, при этом оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса, продолжая устойчиво развиваться и создавать стоимость для акционеров, общества и государства.

В 2017 году Сбербанк принял Стратегию развития до 2020. Своими ключевыми стратегическими приоритетами Сбербанк видит дальнейшее улучшение клиентского опыта, технологическое лидерство и развитие экосистемы для удовлетворения большинства потребностей своих клиентов через предложение нефинансовых услуг.

Группа Сбербанк в мире



22
страны

151 млн клиентов,
из которых 134,7 млн
в России

27,1 трлн руб.
активов

310,3 тыс.
сотрудников

технологическое
лидерство

развитие
ЭКОСИСТЕМЫ

Клиенты в России

Активными¹ клиентами Сбербанка является 60% населения Российской Федерации. На долю Сбербанка приходится 46,1% вкладов населения, 40,5%² кредитов физическим лицам и 32,4% кредитов юридическим лицам.

2,1 млн активных
корпоративных
клиентов

132,7 млн
частных клиентов,
из них 86,2 млн
активных клиентов

41,2 млн
зарплатных
карт³

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт.

17,5 млн
действующих
кредитных карт³

121,5 млн
действующих
дебетовых карт³

818 тыс.
корпоративных
карт³

¹ Активными банк считает клиентов, совершивших не менее одной операции за последние три месяца.

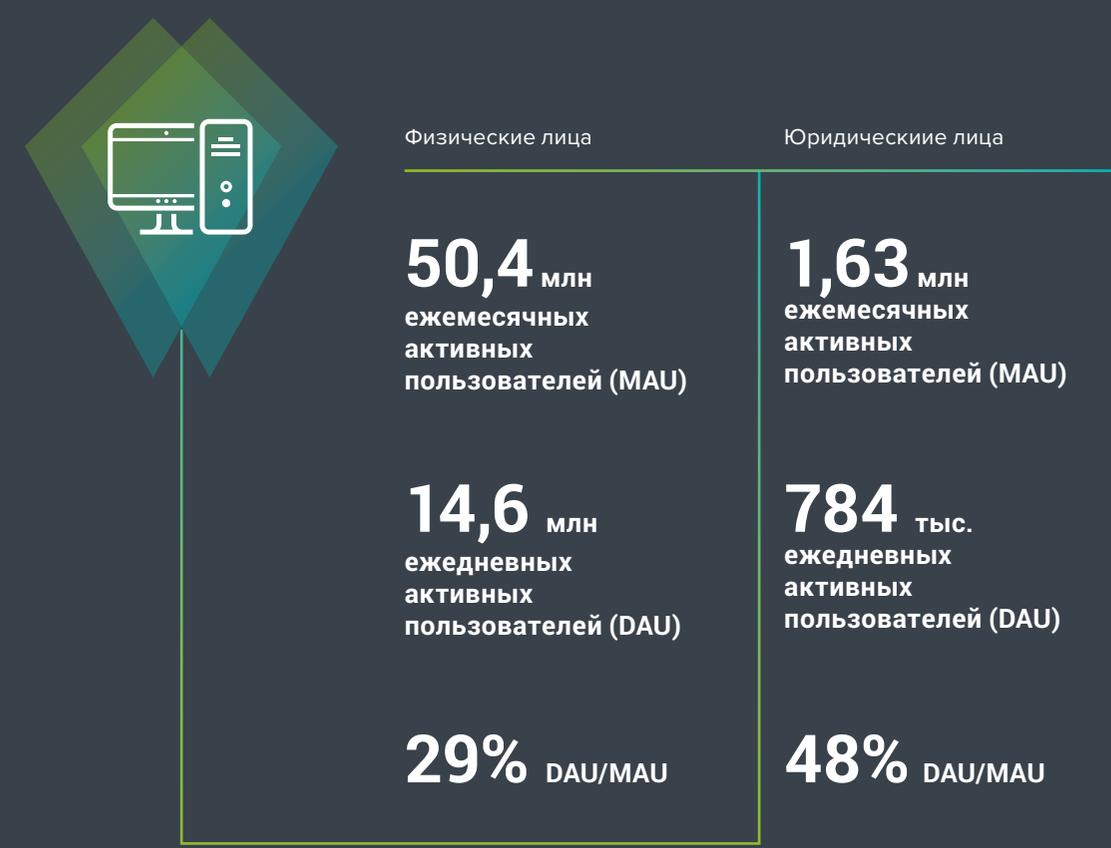
² Доля кредитов физическим лицам ПАО Сбербанк совместно с Сетелем Банк составляет 41,4%

³ Эмитированных ПАО Сбербанк.

Каналы обслуживания физических лиц в России



Аудитория активных пользователей в цифровых каналах в России



Структура Группы

По состоянию на 31 декабря 2017 года деятельность Группы на территории Российской Федерации осуществляется через ПАО Сбербанк, который имеет 14 территориальных банков, 78 отделений территориальных банков и 14 312 точек обслуживания клиентов, а также через основные дочерние компании, расположенные в Российской Федерации, – «Сетелем Банк» ООО, АО «Сбербанк Лизинг», ООО «Сбербанк Капитал», компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», АО «НПФ Сбербанка», ООО Страховая компания «Сбербанк страхование жизни», ООО Страховая компания «Сбербанк страхование» и ООО «Сбербанк Факторинг».

14 территориальных банков¹

¹ В рамках совершенствования структуры и повышения эффективности региональной сети будут закрыты 2 территориальных банка (Северный и Западно-Уральский), при этом количество точек обслуживания населения и корпоративных клиентов не изменится.

16,3 млн
Количество клиентов банка за пределами России

14%
доля международного бизнеса в активах Группы

Деятельность Группы за пределами Российской Федерации осуществляется через дочерние банки, расположенные в Украине, Турции, Республике Беларусь, Казахстане, Австрии, Швейцарии и прочих странах Центральной и Восточной Европы; через филиал в Индии, представительства в Германии и Китае, а также компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», расположенные в США, Великобритании, на Кипре и в ряде других стран. Количество клиентов банка за пределами России достигло 16,3 млн человек. Доля международного бизнеса составляет 14% активов Группы по данным управленческой отчетности.

Достижения

Клиентский опыт и технологии



Лучший розничный цифровой банкинг в России Global Finance



Сбербанк признан лучшим на премии «Права потребителей и качество обслуживания» в категориях: «Самый клиентоцентричный Банк России» и «Цифровая безопасность»



Мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» занимает 4 место по популярности в российском App Store после WhatsApp, VK и Instagram



Приложение «Сбербанк Онлайн» получило первое место в номинации «Финансы и страхование» российского конкурса «Рейтинг Рунета»

Сбербанк получил Всероссийскую премию управления клиентским опытом CX Awards в номинации «Лучшая клиентоориентированная финансовая организация»

Сервис «Сбербанк Вместе» получил премию RETAIL FINANCE AWARDS в номинации «Лучший социальный проект»

Сбербанк получил международную премию Loyalty360 Customer Awards уровня «Платина» в категории Organizational Commitment за продвижение клиентоцентричной модели бизнеса как части корпоративной культуры

Проект Сбербанка «Фрод-мониторинг для удаленных каналов обслуживания физических лиц» стал бронзовым призером международного конкурса IPMA International Project Excellence Award' 2017

Сбербанк стал крупнейшим эквайером Европы по версии The Nilson Report

Сбербанк получил премию «Банк года» в номинации «Ипотечный кредит года» по версии портала Банки.ру

Мобильное приложение Сбербанк IR признано лучшим приложением для инвесторов в рамках международного конкурса Mobile Web Award, организованном ассоциацией Web Marketing Association

Электронная трейдинговая платформа Sberbank Markets получила престижную международную награду конкурса London 2017 Financial Innovation Awards в категории «Инновации в поставках финансовых продуктов».

Сервис «Мой помощник», дающий пользователям советы, получил премию Innovation of the Year ассоциации EFMA в номинации «Большие данные, аналитика и искусственный интеллект»

Корпоративная культура

- Корпоративный университет Сбербанка получил престижную международную премию в сфере корпоративного образования — Global CCU Awards. Он стал лучшим в номинации Business Impact, которая оценивает влияние корпоративного университета на бизнес материнской компании
- Сбербанк вошел в тройку абсолютных лидеров рейтинга лучших компаний для работы и карьеры «Индекс лидерства»



The Banker Awards 2017

Сбербанк занял первое место среди банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственных средств в списке журнала The Banker



Сбербанк занял первое место по индексу прозрачности корпоративной отчетности среди 200 крупнейших российских компаний по результатам исследования «Transparency International Russia»



Сбербанк стал первым в рейтинге самых ценных брендов России и пятым по стоимости банковским брендом в Европе за 2017 год по версии Brand Finance



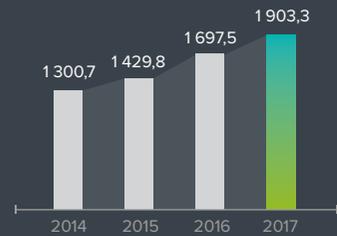
Жюри Effie Awards, самой престижной в мире награды в маркетинге, признало Сбербанк компанией года. Награда вручается за эффективность — главное достижение в сфере рекламных и маркетинговых коммуникаций

Ключевые результаты

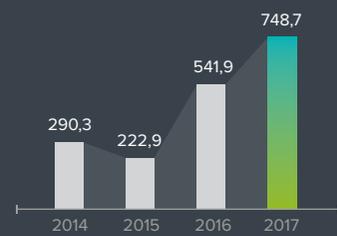
В 2017 году активы Группы увеличились на 6,9%. Совокупный кредитный портфель вырос на 6,6%, показав прирост и в корпоративном, и в розничном сегменте. Собственные средства увеличились за 2017 год на 21,8%, что обусловлено, главным образом, прибылью Группы по результатам деятельности.

Финансовые результаты

Операционный доход до резервов, млрд руб.



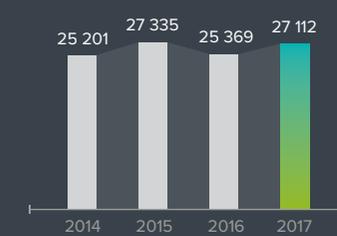
Чистая прибыль, млрд руб.



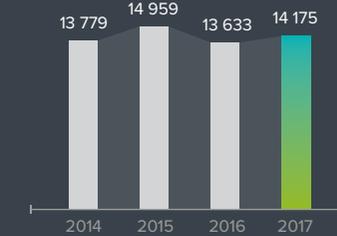
Рентабельность капитала (ROE), %



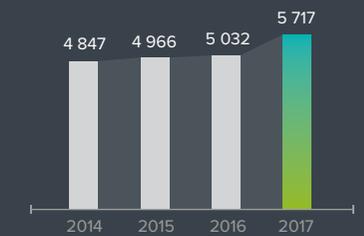
Активы, млрд руб.



Кредиты корпоративным клиентам, млрд руб.



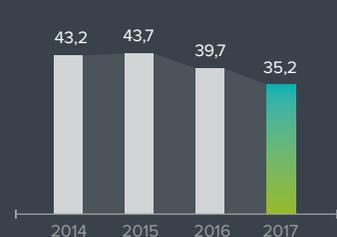
Кредиты частным клиентам, млрд руб.



Рентабельность активов (ROA), %



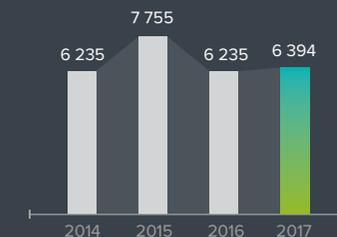
Расходы к доходам (CIR), %



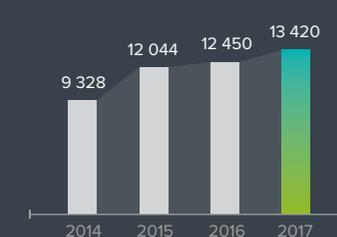
Стоимость риска (COR), %



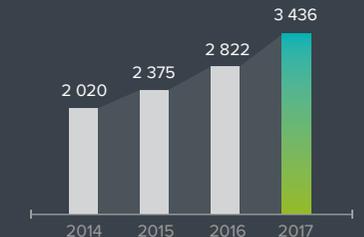
Средства корпоративных клиентов, млрд руб.



Средства частных клиентов, млрд руб.



Собственные средства, млрд руб.



Группа Сбербанк завершила 2017 год с рекордной чистой прибылью – 748,7 млрд руб., которая на 38,2% превысила показатель 2016 года.

Прибыль на обыкновенную акцию

34,58 руб.

Прибыль на обыкновенную акцию (EPS), руб.



Чистая прибыль

748,7 млрд руб.

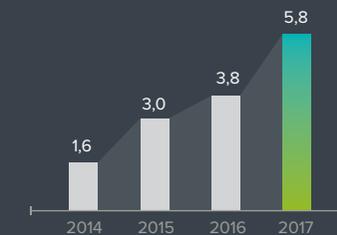
Устойчивое развитие

Частота травматизма (на 1000 работающих)



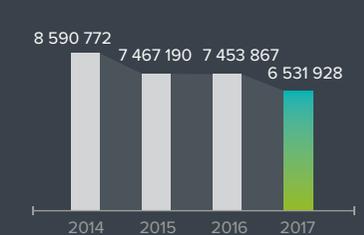
Коэффициент частоты травматизма снизился в 2017 году на 9%.

Затраты на благотворительную деятельность, млрд руб.



В 2017 году Сбербанк увеличил затраты на благотворительную деятельность на 54% за счет осуществления ряда крупнейших благотворительных и спонсорских проектов.

Общее потребление энергии, ГДж



Общее количество потребленной энергии в 2017 году на 13% меньше предыдущего года.

Стратегия Группы

2014
2018

- С клиентом на всю жизнь
- Команда и культура
- Технологический прорыв
- Финансовая результативность
- Зрелая организация

✓ Выполнена с опережением на 1 год

20
20

☀ Запущена в декабре 2017

01. Лучший клиентский опыт и экосистема

02. Технологическое лидерство

03. Люди нового качества в эффективных командах

Финансовые цели

01.

- **Клиентский опыт в финансовой сфере:** расширение и совершенствование продуктовой и сервисной линейки, построение индивидуальных отношений с каждым клиентом, обеспечение простого доступа к услугам во всех каналах, оптимизация работы в физических каналах и создание и запуск инновационных интерфейсов в цифровых каналах.
- **Строительство экосистемы нефинансовых бизнесов:** предложение дополнительных, синергичных с финансовыми продуктами сервисов в различных сферах жизни клиентов.

02.

- **Надежность и эффективность:** обеспечение надежной и стабильной работы действующих и новых ИТ-систем.
- **Новая платформа:** завершение перевода клиентов, продуктов и данных на новую платформу, которая будет реализована на инновационной облачной инфраструктуре, внедрение практики и инструментов DevOps.
- **Безопасность:** обеспечение защиты данных клиентов и инвестирование в инструменты мониторинга и защиты всех цифровых каналов, обучение сотрудников, клиентов и партнеров.
- **Работа с данными:** создание системы управления регулярно возрастающим объемом данных о клиентах, развитие внутренних компетенций по работе с данными.
- **Инновации:** запуск лабораторий по ключевым для бизнеса технологиям, проведение прикладных исследований и встраивание новых технологий в наши продукты и услуги.

03.

- **Новые компетенции:** продвижение новой модели компетенций, обучение новым, дефицитным навыкам.
- **Команды вместо иерархии:** повышение требований к руководителям и сотрудникам в части умения работать в команде, внедрение новых командных форм работы, создание атмосферы психологической безопасности.
- **Корпоративная культура:** развитие лидерских компетенций руководителей, мотивация к саморазвитию и самосовершенствованию сотрудников, построение понятного персонализированного пути трудоустройства и развития сотрудника, продвижение среди сотрудников культуры непрерывной разработки и внедрения новых продуктов и сервисов.
- **Трансформация HR-функции:** автоматизация и цифровизация HR-процессов, переход на облачную платформу Success Factors, удержание роста расходов на персонал и текучести ключевого персонала на приемлемом уровне, новая роль HR как партнера, фокусирующегося на долгосрочном планировании обеспечения людскими ресурсами с необходимыми навыками и повышении эффективности деятельности команд.

Корпоративное управление

Корпоративное управление лежит в основе всей системы управления и контроля Сбербанка и включает в себя организационную модель, внешние и внутренние механизмы мониторинга и контроля, а также корпоративные ценности и руководящие принципы. Совершенствование и развитие практики корпоративного управления является безусловным приоритетом для Сбербанка и находится в зоне внимания и контроля Наблюдательного совета.

Принципы корпоративного управления Сбербанка

- 01** Приоритетность прав и интересов акционеров
- 02** Обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса
- 03** Разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом
- 04** Соответствие компетентности и квалификации членов Наблюдательного совета масштабам деятельности Сбербанка
- 05** Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками
- 06** Полная подотчетность органов управления акционерам
- 07** Информационная прозрачность

8 баллов



Подтверждение Национального рейтинга корпоративного управления на уровне «Передовая практика корпоративного управления» Российским институтом директоров

Кредитные рейтинги

	Fitch	Moody's
Долгосрочный, иностранная валюта	BBB-	Ba2
Долгосрочный, российские рубли	BBB-	Ba1
Прогноз	позитивный	стабильный

Эффективная работа Наблюдательного совета

Структура Наблюдательного совета на 31 декабря 2017 года



Структура акционеров Сбербанка по состоянию на дату закрытия реестра акционеров (2 мая 2017 года)



Наблюдательный совет

- Комитет по аудиту
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по стратегическому планированию
- Комитет по управлению рисками

Ключевые итоги работы Наблюдательного совета в 2017 году:

- Утверждена Стратегия развития Сбербанка 2020.
- Утверждена Политика обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета Сбербанка, которая определяет основные принципы и процедуры, гарантирующие формирование и сохранение профессионального и эффективного состава Наблюдательного совета Сбербанка.
- Утверждена новая Дивидендная политика, в которой закреплено намерение Сбербанка последовательно в течение трех лет повысить долю дивидендных выплат в чистой прибыли Группы Сбербанк по МСФО с нынешних 25% до 50% с учетом ограничений, установленных Дивидендной политикой.

Привлекательность для инвесторов

Мы работаем над ростом доходности на акцию, обеспечивая рост стоимости бизнеса для наших акционеров и инвесторов

Достижение поставленных целей

Стратегия
2008–2014

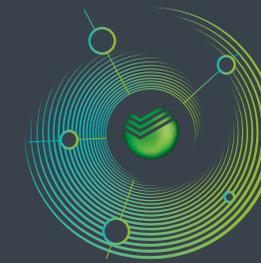
Стратегия
2014–2018

Стратегия
2020

✓ Выполнена

✓ Выполнена с опережением на 1 год
подробно смотрите на стр 30-33

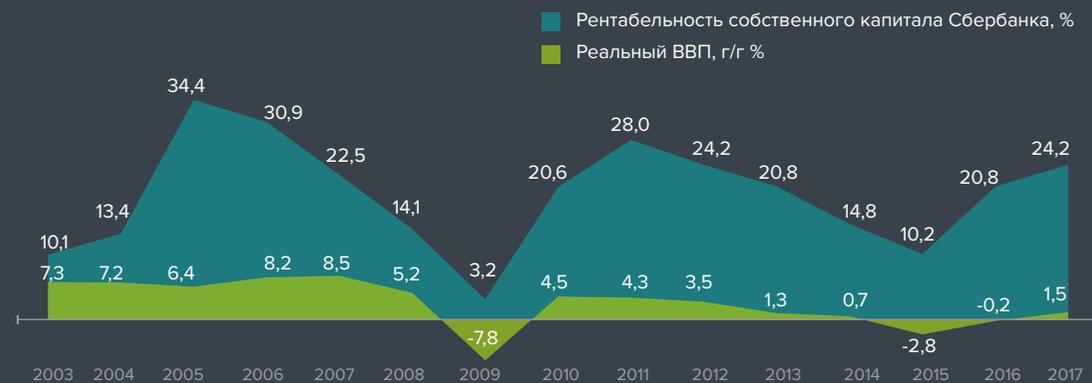
☀ Запущена в декабре 2017
подробно смотрите на стр 34-43



Повышение эффективности
банковского бизнеса
и развитие новых
высокодоходных
направлений

подробно смотрите на стр 102-107

Удержание высокой рентабельности капитала



подробно смотрите на стр 254-271

Уникальная рыночная позиция и глубокое знание клиента

Доля рынка Сбербанка в России, %



регион возраст доход отрасль



подробно смотрите на стр 27, 46-101

Последовательное увеличение дивидендных выплат



* По итогам заседания 17.04.2018 Наблюдательный совет ПАО Сбербанк рекомендовал вынести на утверждение годового Общего собрания акционеров решение о дивидендных выплатах в размере 12,0 руб. на обыкновенную и 12,0 руб. на привилегированную акцию. Это соответствует распределению на выплату дивидендов 36,2% от чистой прибыли за 2017 год по МСФО.

1 трлн руб.
выплаченных дивидендов
к 2020 году

До 50%
дивидендные выплаты из
прибыли за 2019 год

подробно смотрите на стр 215-216

Через технологическое лидерство закладывается фундамент конкурентоспособности в перспективе

Единая Фронтальная Система
«Единая точка» контакта с клиентом

Бизнес-хаб
«Интеллект» – логика и система принятия решений

Продуктовые фабрики
«Производство» – продукты, транзакции, бухгалтерский учет

Фабрика данных
«Опыт» – накопление клиентского опыта и генерация новых знаний

Ядро платформы

подробно смотрите на стр 108-125

Цели в области устойчивого развития

Принятые в 2015 году Генеральной Ассамблеей ООН Цели в области устойчивого развития сегодня являются важным ориентиром для развития государств и бизнеса по всему миру. Цели закреплены и описаны в документе «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» и направлены на ликвидацию нищеты, сохранение ресурсов планеты и обеспечение всеобщего благополучия.



цель 3

Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию

- Продвижение и поддержка здорового образа жизни среди сотрудников (здоровое питание, психологическая поддержка, спортивные инициативы)
- Обеспечение безопасных условий труда сотрудников
- Предоставление доступа к лучшим медицинским решениям на выгодных условиях в рамках экосистемы
- Поддержка здоровья населения посредством предоставления услуг по страхованию жизни
- Поддержка медицинских учреждений



цель 4

Обеспечение всеохватного и качественного образования, поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни

- Реализация внутренних обучающих программ для сотрудников, в том числе для женщин-сотрудниц банка, находящихся в отпуске по уходу за ребенком
- Обучение внешних заинтересованных сторон (клиентов, партнеров)
- Реализация благотворительных проектов, направленных на поддержку образования в регионах присутствия



цель 8

Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе

- Обеспечение занятости и достойных условий труда в регионах присутствия
- Поддержка развития бизнеса, в том числе микро- и малого сегмента, за счет предоставления финансовых услуг

- Устойчивый экономический рост Сбербанка как национального банка за счет внедрения новых технологий
- Реализация инициатив, направленных на повышение доступности финансовых услуг в регионах присутствия (развитие каналов и инфраструктуры обслуживания, проекты по финансовой грамотности)
- Противодействие коррупции, отмыванию доходов и финансированию терроризма

17 целей в области устойчивого развития актуальны для всех отраслей экономики, включая финансовую сферу. Сбербанк признает важность каждой из этих целей, однако в своей деятельности фокусируется на семи из них, которые описаны ниже. Наш вклад в достижение каждой из этих целей раскрывается далее на страницах Отчета.



цель 9

Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям

- Финансирование реализации социально значимых проектов по развитию инфраструктуры в регионах присутствия (сельское хозяйство, фармацевтика, добыча полезных ископаемых, транспорт и другие отрасли экономики)
- Разработка и поддержка внедрения инновационных технологий в финансовой сфере



цель 12

Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства

- Сокращение энерго- и водопотребления в офисах банка благодаря использованию ресурсосберегающего оборудования
- Сокращение количества образуемых отходов за счет внедрения раздельного сбора бумаги и отходов оргтехники, а также реализации инициатив по ответственному обращению с ресурсами



цель 10

Сокращение неравенства внутри стран и между ними

- Поддержка населения старшего возраста через предоставление удобного и понятного доступа к финансовым услугам
- Разработка продуктов для молодежи
- Поддержка людей с инвалидностью посредством создания инклюзивной среды в офисах банка и в цифровом пространстве
- Реализация благотворительных проектов и корпоративных волонтерских инициатив в регионах присутствия, направленных на поддержку групп людей с ограниченными возможностями



цель 17

Укрепление средств осуществления и активизации работы в рамках глобального партнерства в интересах устойчивого развития

- Содействие развитию нормативно-правовой среды в финансовой сфере путем участия в нормотворческой деятельности
- Развитие национальных и международных бизнес-партнерств посредством организации и участия в деловых мероприятиях (форумы, конференции)

Стратегический отчет



Обращение Президента, Председателя Правления



Уважаемые акционеры, клиенты и партнеры!

2017 стал важной вехой в жизни Сбербанка. Мы подвели промежуточные итоги трансформации, которой занимались последние 10 лет, и утвердили наши новые стратегические приоритеты.

Внешние условия в прошлом году были неоднозначными, но в целом соответствовали нашим ожиданиям: российская экономика вышла из рецессии, показав умеренный рост в 1,5% на фоне восстановления внутреннего спроса. Однако рост расходов потребителей не был подкреплен ростом доходов. Жесткая кредитно-денежная политика и укрепление рубля в начале года привели к замедлению инфляции до рекордно низкого уровня 2,5%. Как следствие Банк России опустил ключевую ставку ниже 10%, что активизировало спрос на кредиты. В прошлом году мы наблюдали продолжение оздоровления банковской системы: Банк России рекапитализировал три частных банка, убытки которых негативно отразились на рентабельности банковского сектора в целом. Однако, прибыльные банки по итогам 2017 года заработали рекордную прибыль.

Чистая прибыль Группы Сбербанк по МСФО по итогам 2017 года составила 748,7 млрд рублей, а показатель прибыли на обыкновенную акцию вырос на 38%. По рентабельности капитала, которая установила в прошлом году пятилетний максимум, превысив 24%, Сбербанк занял первое место среди 30 крупнейших банков мира.

Достижение таких результатов стало возможным за счет улучшения клиентского опыта, разработки новых технологических решений и повышения эффективности бизнеса.

На фоне смягчения кредитно-денежной политики Сбербанк снижал ставки на свои ключевые продукты, что благоприятно отразилось на кредитном портфеле Группы, который увеличился на 6,6%.

Розничные кредиты демонстрировали уверенный рост на 13,6%, и его лидером стала ипотека: портфель ипотечных кредитов увеличился на 16%. Среди прочего этому способствовало развитие онлайн сервиса «ДомКлик», где наши клиенты могут с удобством осуществлять операции с недвижимостью, включая электронную регистрацию прав собственности. Сейчас этот ресурс посещают в течение месяца более 4

млн клиентов, а объем выданных жилищных кредитов через «ДомКлик» вырос на 51%.

Для клиентов крупного и среднего бизнеса в прошлом году нам удалось существенно упростить кредитные процессы, и теперь более половины клиентов этого сегмента получают одобрение по типовым сделкам менее чем за 5 дней. А в сегменте малого и микро бизнеса для более 50% всех клиентов стали доступны предодобренные СМАРТ-кредиты, которые можно получить в течение дня. Благодаря предпринятым инициативам и снижению общего уровня ставок, по итогам 2017 года Сбербанк выдал рекордные объемы кредитов корпоративным клиентам - более 11,4 трлн руб.

В 2017 году Сбербанк продолжил развивать функционал и удобство каналов обслуживания для своих клиентов. Так, количество активных пользователей удаленных каналов обслуживания увеличилось до 56,8 млн человек. Прирост обеспечивался за счет пользователей мобильного приложения. Ежедневно цифровыми каналами пользуются 14,6 млн человек или почти 30% всех клиентов, совершивших хотя бы одну операцию в месяц (DAU/MAU).

По итогам года более 157 точек обслуживания начали работать в обновленном формате, а в нескольких областях запущен пилотный проект по выдачи наличных в кассах магазинов и сервисных предприятий («Кэш-аут»), что должно существенно упростить доступ к наличным средствам в сельской местности.

Сбербанк продолжает активно развивать свою платежную инфраструктуру и цифровые сервисы с целью увеличения безналичного бизнеса, и в 2017 доля безналичного оборота по розничным операциям достигла 60%. Более 35 млн карт Сбербанка снабжены бесконтактной технологией, которая позволяет совершить покупку «в одно касание». Кроме того, Сбербанк обеспечил возможность оплаты проезда в общественном транспорте бесконтактной банковской картой в 30 городах России.

Для корпоративных клиентов была улучшена функциональность цифровой платформы Сбербанк Бизнес Онлайн, на которую по итогам 2017 года перешли 78% клиентов. Помимо традиционных банковских сервисов, на платформе стали доступны более 30 различных небанковских сервисов, которыми воспользовались более полумиллиона компаний малого и микро бизнеса. В поддержку предпринимательства Сбербанк запустил пакет услуг «Легкий старт» с бесплатным банковским обслуживанием – благодаря этому продукту каждая пятая из вновь созданных компаний в 2017 году открыла свой счет в Сбербанке.

Стремясь расширить диапазон доступных цифровых клиентских сервисов и сэкономить время наших клиентов, мы постоянно совершенствуем наши процессы по обеспечению безопасности и надежности наших систем. По итогам 2017 года система менеджмента информационной безопасности Сбербанка была сертифицирована на международном уровне по стандарту ISO/IEC 27001:2013, а уровень надежности для критических автоматизированных систем в режиме 24/7 составил 99,99%.

Проводимая нами технологическая трансформация способствует повышению скорости разработки и внедрения инновационных изменений. Вместе с автоматизацией процессов это позволяет снижать стоимость базовых операций для бизнеса. В 2017 году мы продолжили программу эффективности и снижения операционных издержек. Нам удалось снизить соотношение расходов к доходам до 35,2% и сократить абсолютный размер операционных расходов на 0,7%.

Еще в начале прошлого года мы приняли решение о более раннем старте разработки Стратегии 2020, так как большинство предыдущих стратегических целей было достигнуто, а глобальные вызовы банковской системе заставляют Сбербанк двигаться вперед еще быстрее, улучшая клиентский опыт, ускоряя разработку и внедрение новых технологий, выходя за рамки традиционных банковских сервисов.

На нашем дальнейшем пути нас несомненно ждут трудности и неожиданности. К тому же растет конкуренция со стороны небанковского сектора, и меняются настроения и потребности клиентов.

Но мы всегда находим адекватный ответ. За последние 10 лет мы выработали гибкость, возможность адаптироваться, отсутствие страха перед изменениями на всех организационных уровнях. Мы готовы быть лидерами перемен.

Я благодарен всем тем, кто верит в наш успех и трудится для его достижения. Доверие инвесторов и акционеров – важный фактор успеха в достижении поставленных целей. Я ценю нашу преданную, трудолюбивую и доказавшую свою эффективность команду. Мы рады становиться лучшей версией себя для наших клиентов.

**От имени Правления,
Герман Греф**

Президент, Председатель Правления

Обзор рынка

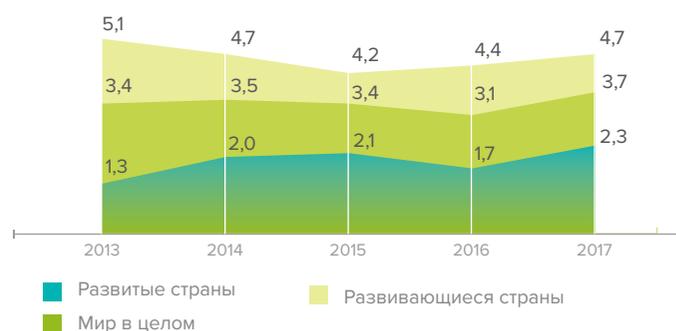
Мировая экономика

Рост мировой экономики ускорился. Ожидается, что темп останется достаточно высоким в среднесрочной перспективе, однако риски замедления остаются существенными.

По оценкам МВФ, темп роста мирового ВВП в 2017 году ускорился до 3,7% против 3,1% годом ранее. Экономическое ускорение носило глобальный характер и наблюдалось примерно в 120 странах мира, как развитых, так и развивающихся. Поддержку росту развитых стран оказала мягкая денежно-кредитная политика, росту развивающихся стран – рост цен на углеводороды. Ситуация на финансовых рынках улучшилась.

Экономический рост в среднесрочной перспективе ожидается высоким. Позитивные текущие данные и анонсированная налоговая реформа в США позволяют ожидать ускорение роста мировой экономики. Вместе с тем определенные риски сохраняются. Среди ключевых можно отметить резкое замедление роста экономик Китая и Еврзоны, отток капитала из развивающихся стран на фоне быстрого ужесточения денежно-кредитной политики в развитых странах, повышение уязвимости финансовой системы в случае длительного периода низких ставок, замедление роста мировой торговли и инвестиций из-за распространения политики протекционизма.

Темпы роста ВВП 2012–2017 годов (по данным МВФ), % к предыдущему году



Российская экономика

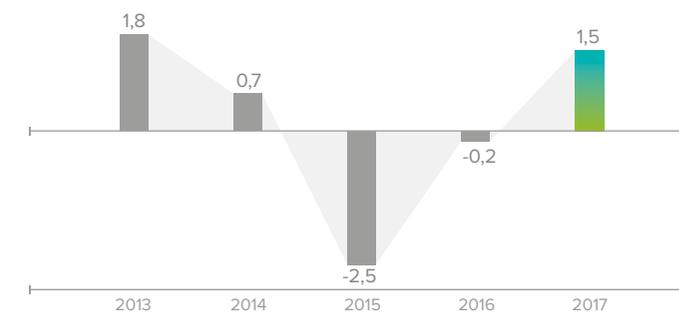
Российская экономика вышла из рецессии, но рост остается скромным. Инфляция резко замедлилась, курс рубля укрепился, Банк России смягчает денежно-кредитную политику.

По итогам 2017 года рост ВВП составил 1,5% против сокращения на 0,2% годом ранее. Валовой продукт вырос в основном за счет сектора услуг, торговли, добычи ископаемых и сельского хозяйства. Драйвером роста стал внутренний частный спрос, при этом темпы роста инвестиций и потребления оказались на одном уровне. Чистый экспорт внес отрицательный вклад из-за опережающего роста импорта.

Инфляция резко замедлилась. Темпы роста цен за год снизились с 5,4% до 2,5% год к году. Замедление произошло благодаря укреплению курса рубля, хорошему урожаю и жесткой денежно-кредитной политике. Низкая инфляция и умеренные инфляционные ожидания позволили Банку России снизить ключевую ставку с 10% до 7,75% к концу года.

Курс рубля укрепился до 58 рублей за доллар в среднем по 2017 году против 67 рублей годом ранее. Поддержку курсу оказали в основном высокие процентные ставки и рост цен на нефть с \$44 до \$54 за баррель Brent. Особенно заметно цены выросли во втором полугодии. Но резкого укрепления рубля не произошло в связи с действием бюджетного правила и снижением интереса инвесторов к развивающимся рынкам.

Темп роста ВВП России (по данным Росстата), % к предыдущему году



Банковский сектор России

В 2017 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. В течение 2017 года число действующих кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций, сократилось с 623 до 561.

В течение 2017 года волатильность курса рубля снизилась и перестала оказывать существенное влияние на динамику активов банков. В целом за год активы банков выросли на 6,4%, при этом в четвертом квартале рост составил 3,6% (в 2016 году активы банков сократились на 3,5%).

За 2017 год кредитный портфель банковской системы вырос на 5,2%, демонстрируя положительную динамику по сравнению с 2016 годом, когда наблюдалось снижение на 4,2%. Динамика была положительной и по кредитам предприятиям, где рост составил 2,8% (годом ранее снижение на 5,9%), и по ссудам населению, где рост составил 12,7% (годом ранее рост на 1,1%).

Ситуация с кредитными рисками в банковской системе стабилизировалась. Уровень просроченной задолженности по кредитам снизился с 6,4% до 6,2% за счет кредитного портфеля физических лиц, показатель по которому снизился с 7,9% до 7,0%. По юридическим лицам показатель остался неизменным на уровне 5,9%. При этом объем просроченных предприятиями и населением кредитов за год вырос на 1,8%.

Рост резервов по ссудам за 2017 год составил 8,7%, при том что годом ранее резервы сократились на 2,3%. За год отношение резервов по ссудам к кредитному портфелю выросло с 9,5% до 9,8%.

Вложения банков в ценные бумаги увеличились на 7,5% (годом ранее снизились на 2,8%).

Средства юридических лиц, включая бюджетные средства, привлеченные банками, в 2017 году выросли на 12,1% (годом ранее данные ресурсы сократились на 8,9%). При этом бюджетные средства выросли на 160% по сравнению со снижением на 9,8% в 2016 году. Банки продолжили гасить долги перед Банком России: привлеченные от Банка России средства сократились на 26,0% (годом ранее – на 49,2%).

Вклады населения выросли на 7,4% (годом ранее рост составил 4,2%). При этом вклад четвертого квартала в годовую динамику был меньше обычного показателя: прирост составил 4,9%.

По итогам года балансовая прибыль банковской системы составила 790 млрд руб., что на 15,1% меньше данного показателя за прошлый год – 930 млрд руб. Из 561 действующих кредитных организаций 2017 год с убытками закончили 140 банков или 25% (год назад – 29%).

Сбербанк на рынке России

Сбербанк сохранил лидирующие позиции на всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации.

Доля ПАО Сбербанк в основных сегментах российского финансового рынка, %

	2016	2017
Активы	28,9	28,9
Кредиты корпоративным клиентам	31,7	▲ 32,4
Кредиты частным клиентам	40,1	▲ 40,5
Средства корпоративных клиентов	22,1	▼ 20,9
Средства частных клиентов	46,6	▼ 46,1
Капитал	33,5	▲ 39,3

Прогноз макроэкономических показателей и банковского сектора на 2018 год¹

Базовый сценарий на 2018 год предполагает стабилизацию цен на нефть на уровне 62 доллара США за баррель марки Urals. Согласно базовому сценарию, рост экономики составит 2%, средний курс доллара – 58 рублей, инфляция на конец года – 4%, ставка Банка России на конец года – 6,75%.

Номинальный темп роста в 2018 году

	Кредиты корпоративным клиентам	Кредиты частным клиентам	Корпоративные депозиты	Розничные депозиты
Сектор	6-8%	10-12%	5-8%	6-9%
Сбербанк	В соответствии с сектором	В соответствии с сектором	В соответствии с сектором	В соответствии с сектором

¹ Данный прогноз был опубликован 28.02.2018. Сбербанк оставляет за собой право пересматривать прогнозные показатели в течение года в зависимости от влияния внешних факторов.

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

Ценности Сбербанка

Я
лидер

Мы
команда

Все
для клиента

Компетенции сотрудника

Лидерство:

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

Командное взаимодействие:

управление результатом и ответственность, развитие сотрудничества внутри команды

Клиентоцентричность:

понимание потребностей клиента, проактивное взаимодействие, высокое качество услуг

Требования к руководителю

Соответствие ценностям:

соответствует или уходит

Ожидания:

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

Наставник:

развивает себя и команду через непрерывную обратную связь

Культура

Коммуникации:

прозрачность решений, широкий доступ к информации, развитие командного взаимодействия

Эмоциональный интеллект:

обучение длиною в жизнь, тренинги для сотрудников

Принятие решений в HR:

равнозначная важность культуры и результатов

Социальная миссия:

передача опыта, образование, инклюзивная среда

Итоги реализации Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018

Реализация Стратегии 2014–2018, утвержденной Наблюдательным советом в 2013 году, успешно завершилась в 2017 году выполнением поставленных целей. За годы реализации Стратегии мы сохранили звание стабильного и надежного банка для населения страны, значительно развили инфраструктуру для обслуживания клиентов, а также сформировали современную, высокопрофессиональную команду специалистов, обладающих навыками управления бизнесом в непростых экономических условиях.

Результаты реализации Стратегии 2014–2018

С клиентом на всю жизнь

Что мы достигли

- Увеличена клиентская база во всех секторах деятельности
- Повышена удовлетворенность клиентов во всех секторах деятельности

Розничный бизнес

- Для физических лиц предложены новые продукты и сервисы (платежные сервисы, способы оплаты, кредитные продукты и др.) и расширено обслуживание через удаленные и цифровые каналы

Корпоративный бизнес

- Для корпоративных клиентов стали доступны новые транзакционные и небанковские сервисы, увеличена скорость и доступность транзакционных операций

Наши результаты

Розничный бизнес

- + 7,6 млн новых клиентов с 2015 года
- + 3 п. п. прирост Индекса готовности рекомендовать (NPS) с 2015 года
- + 52% рост количества продуктов на клиента с декабря 2013 года по декабрь 2017 года
- 56,8 млн уникальных активных клиентов удаленных каналов (интернет-банк и СМС-сервис)
- 20% доля продаж в цифровых каналах
- 60% доля безналичного оборота по розничным операциям
- 82% доля безналичных платежей

Корпоративный бизнес

- + 430 тыс. прирост базы активных клиентов в 2015-2017 гг.
- + 7 баллов прирост Индекса удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM-индекс) с 2013 года
- 99,6% транзакций реализуются в удаленных каналах обслуживания
- + 5 п. п. рост доли рынка электронных транзакций с 2014 года до 32,3%
- 784 тыс. юридических лиц – ежедневная аудитория активных пользователей в цифровых каналах (DAU)
- 585 тыс. клиентов пользователи небанковских сервисов

Команда и культура

Что мы достигли

- Начата трансформация HR-функции: разработана новая модель компетенций, начато внедрение облачной системы SAP Success Factors, начато использование предиктивной модели оттока персонала, перезапущена работа с ВУЗами
- Улучшена корпоративная культура на всех организационных уровнях: проведены сессии диагностики и коучинга команды высших руководителей, создана система непрерывной диагностики корпоративной культуры и вовлеченности, внедрены программы развития эмоционального интеллекта и эмпатии
- Создана современная система обучения на базе Корпоративного университета, модернизирована система вознаграждения и управления результативностью

Наши результаты

- + 15 п. п. рост вовлеченности сотрудников до уровня 76%
- – 13 п. п. снижение текучести персонала отделений
- + 42 п. п. рост удовлетворенности HR-сервисами
- + 7,1 п. п. рост индекса готовности рекомендовать среди сотрудников (ENPS)
- 70% процессов кадрового администрирования централизованы и переведены в цифровой формат

Результаты реализации Стратегии 2014–2018

Технологический прорыв

Что мы достигли

- Созданы основы технологической платформы: завершено формирование технологических компонентов ядра, созданы инструменты разработки бизнес-сервисов и начат перевод первых продуктов банковского бизнеса на новую платформу
- Созданы системы работы с данными и аналитикой: заложены основы инфраструктуры хранения и обработки данных на базе «облачных» технологий, запущена Академия технологий и данных в Корпоративном университете, началось внедрение технологий искусственного интеллекта
- Повышена отказоустойчивость ИТ-систем
- Обеспечен высокий уровень кибербезопасности бизнеса, несмотря на общий рост количества киберпреступлений в отрасли
- Упрощен и унифицирован ИТ-ландшафт банка, завершено строительство нового центра обработки данных «Сколково»

Наши результаты

- 700 нецелевых автоматизированных систем было выведено из эксплуатации
- в 20 раз снижены простои автоматизированных систем
- 99,99% уровень надежности для критических автоматизированных систем в режиме 24/7
- в 57 раз выросло количество big data-инициатив с 10 в 2016 году до 575 в 2017 году
- № 1 место банка в рейтинге крупнейших разработчиков программного обеспечения по версии CNEWS

Финансовая результативность

Что мы достигли

- Обеспечен стабильно высокий доход и эффективность деятельности
- Обеспечены высокие показатели рентабельности и доходности для акционеров
- Существенно выросла стоимость бизнеса – Сбербанк стал самой дорогой публичной российской компанией
- Оптимизированы расходы на поддерживающие сервисы

Наши результаты

- 748,7 млрд руб. чистая прибыль, рост в 2,1 раза к 2013 году
- 24% рентабельность собственного капитала (Return on Equity) в 2017 году
- 35% отношение операционных расходов к операционным доходам до резервов (Cost-to-Income ratio) в 2017 году
- 11,4% достаточность основного капитала 1-го уровня, Базель 3

Зрелая организация

Что мы достигли

- Запущена Agile-трансформация
- Оптимизирована структура территориальных банков, внедрены новые операционные форматы отделений и интеллектуальная система управления, синхронизированы цели и работа команд различных территорий
- Осуществлено тестирование практики «бирюзовой организации» в трех территориальных банках и более 100 пилотных отделениях
- Внедрена интеллектуальная система управления (ИСУ), с помощью которой синхронизированы цели и работа команд различных территорий

Наши результаты

- 11 тыс. сотрудников участвуют в Agile-трансформации
- до 14 сократилось число территориальных банков
- в 7 раз снизилось число операционных ошибок

Новая Стратегия развития Сбербанка 2020

В 2017 году Сбербанк утвердил новую Стратегию развития на период 2018–2020 годов.

Главная цель новой Стратегии 2020 – выход на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь при этом лучшим банком для населения и бизнеса. Наша ключевая задача – нарастить масштабы бизнеса, повысить прибыльность и эффективность и вместе с тем увеличить гибкость, скорость и клиентоориентированность через внедрение новых технологий и развитие новых навыков сотрудников.

В качестве стратегических направлений развития до 2020 года мы выбрали улучшение клиентского опыта и создание экосистем, обеспечение технологического лидерства и развитие команды банка.

Мы уверены, что последовательная работа в этих направлениях позволит нам внедрить желаемые инновации в свою деятельность, удовлетворить большинство потребностей наших клиентов и, в конечном итоге, улучшить операционные и финансовые результаты Сбербанка.

При разработке целей новой Стратегии 2020 мы уделили особое внимание трендам, которые влияют на нашу деятельность. К ним относятся:

<p>■ стремление компаний – технологических лидеров стать экосистемами</p> <p>что в дальнейшем приведет к смещению цепочки создания стоимости от производства к дистрибуции</p>	<p>■ изменение потребительских предпочтений</p> <p>перевод в цифровую среду всех сфер жизни</p>	<p>■ внедрение новых технологий</p> <p>существенно влияющее на привычные способы работы с клиентами</p>	<p>■ стабилизация рентабельности</p> <p>в глобальной банковской системе на невысоком уровне при росте регуляторных требований и ожиданий</p>
---	--	--	---

Стратегия 2020 была представлена на Дне инвестора 14 декабря 2017 года. Трансляцию Дня инвестора через интернет посмотрело более 2,5 тыс. человек, вы можете ознакомиться с ней по ссылке.



Ключевые направления, цели и ожидаемые результаты Стратегии 2020

01. Лучший клиентский опыт и экосистема

- Клиентский опыт в финансовой сфере;
- Строительство экосистемы нефинансовых бизнесов.

02. Технологическое лидерство

- Надежность и эффективность;
- Новая платформа;
- Безопасность;
- Работа с данными;
- Инновации.

03. Люди нового качества в эффективных командах

- Новые компетенции;
- Команды вместо иерархии;
- Корпоративная культура;
- Трансформация HR-функции.

Финансовые цели

- **Прибыльность:** значительный рост прибыли, поддержание устойчивого значения ROE 20%, увеличение доли прибыли, направляемой на дивиденды
- **Доходы и расходы:** устойчивый рост комиссионного дохода, снижение расходов на операционную деятельность за счет оптимизации расходов на персонал, недвижимость, устройства самообслуживания, рост расходов на внедрение новых ИТ-решений и цифровой бизнес.
- **Расходы на риск:** рост достаточности капитала, реализация консервативной политики управления риском и снижение расходов на риск, управление новыми рисками.

Риски реализации новой Стратегии

Для успешной реализации Стратегии 2020 мы проанализировали ключевые риски, которые могут повлиять на достижение стратегических целей, и разработали соответствующие меры по их минимизации.

В рамках бизнес-планирования мы будем осуществлять регулярный анализ отклонения фактических значений показателей от запланированного уровня, актуализировать прогноз выполнения Стратегии 2020 с учетом вновь возникающих или уже реализовавшихся рисков. Результаты этой работы мы будем использовать для устранения выявленных отклонений, а также для уточнения задач на краткосрочную перспективу и корректировки Стратегии 2020.

В соответствии со сложившейся в Сбербанке практикой корпоративного управления промежуточные результаты выполнения Стратегии на регулярной основе будут рассматриваться и утверждаться Наблюдательным советом.

01.

Лучший клиентский опыт и экосистема

Наша клиентская база, отношения с клиентами, данные и знания о них являются основой успешности бизнеса и конкурентным преимуществом. Цель Сбербанка – обеспечить возможности для экономии времени и денег клиента в финансовой и других сферах его жизни.

Что планируем достичь

Ожидаемые результаты к 2020 году

Клиентский опыт в финансовой сфере

- Расширение и совершенствование продуктовой и сервисной линейки для розничных и корпоративных клиентов
- Построение индивидуальных отношений с каждым клиентом за счет предоставления ему персонализированных продуктов и сервисов в удобном для него канале в правильное время
- Обеспечение простого доступа к услугам во всех каналах, сочетание онлайн- и офлайн-обслуживания, сохранение значительного регионального присутствия
- Оптимизация работы в физических каналах: внедрение нового облика и формата отделений, организация работы выездных менеджеров
- Запуск инновационных интерфейсов в цифровых каналах: цифровых помощников, голосовых ассистентов, чат-ботов, онлайн-открытия счета и регистрации бизнеса. Вывод в онлайн 100% финансовых и нефинансовых сервисов для малого и микробизнеса
- Создание платформы автоматизации маркетинга для повышения эффективности рекламных акций, каналов привлечения и обслуживания клиентов и обеспечения стабильного клиентопотока
- Повышение удобства обслуживания клиентов старшего возраста за счет предоставления удобных и понятных сервисов через дружелюбные каналы

Строительство экосистемы нефинансовых бизнесов

- Предложение дополнительных, синергичных с финансовыми продуктами сервисов в таких сферах жизни, как покупки, дом, отдых, здоровье. Развитие бизнеса для юридических лиц в целях повышения глубины взаимоотношений с клиентами, сохранения долгосрочной конкурентоспособности

50%
DAU/MAU (отношение активных ежедневных пользователей к ежемесячным в цифровых каналах) для физических лиц

80%
DAU/MAU (отношение активных ежедневных пользователей к ежемесячным в цифровых каналах) для юридических лиц

60%
доля сервисов, предоставляемых в цифровом (digital) розничном банке

100%
доля сервисов, предоставляемых в цифровом (digital) корпоративном банке

70%
Индекс готовности рекомендовать (NPS по физическим лицам)

80%
Индекс удовлетворенности клиентов (CSI по юридическим лицам)

Риски реализации Стратегии

Меры по управлению рисками

Лучший клиентский опыт и экосистема

Снижение лояльности клиентов в результате высокой конкуренции

- Углубление отношений с клиентами за счет персонализации, расширения ценностного предложения нефинансовых продуктов
- Фокус на молодежь как на сегмент, наиболее подверженный снижению лояльности к бренду

Более быстрое развитие конкурентов и потеря возможности занять перспективные ниши

- Организация партнерств с сильными игроками, использование своего опыта в цифровой трансформации и привлечение необходимых специалистов

02.

Технологическое лидерство

Для реализации планов по усовершенствованию клиентского предложения мы должны завершить технологическую трансформацию нашего бизнеса.

Что планируем достичь

Надежность и эффективность

- Обеспечение надежной и стабильной работы всех информационных систем при росте нагрузки на них
- Доработка и поддержка преемственности ИТ-систем до перехода на новую платформу
- Развитие и наращивание технологической инфраструктуры, развитие центров обработки данных

Новая платформа

- Завершение перевода клиентов, продуктов и данных на новую платформу, которая будет реализована на инновационной облачной инфраструктуре, использующей технологии быстрых вычислений «в памяти», и будет обеспечивать высокий уровень надежности и доступности
- Внедрение практики и инструментов DevOps для увеличения скорости создания и обновления сервисов и приложений через эффективное взаимодействие инженеров

Безопасность

- Обеспечение защиты данных клиентов и инвестирование в инструменты мониторинга и защиты всех цифровых каналов, создание центра мониторинга всех операций, обучение наших сотрудников, клиентов и партнеров современным способам предотвращения киберпреступлений

Развитие организации на основе данных

- Создание системы управления регулярно возрастающим объемом данных о клиентах, включая хранение, обработку, поддержание доступности, полноты и актуальности в режиме реального времени
- Инвестирование в искусственный алгоритм и когнитивные вычисления
- Развитие внутренних компетенций по работе с данными

Инновации

- Развитие инновационной инфраструктуры за счет запуска лабораторий по ключевым для нашего бизнеса технологиям
- Проведение прикладных исследований и внедрение новых технологий в наши продукты и услуги, а также постоянный мониторинг новых разработок, создание инкубаторов и акселераторов для апробации новых идей

Ожидаемые результаты к 2020 году

99,99%
уровень надежности для критических автоматизированных систем в режиме 24/7

> 85%
удовлетворенность ИТ-поддержкой и операционным сопровождением

– 50%
снижение стоимости операций для бизнеса

95%
сотрудников прошли обучение по кибербезопасности

> 90%
решений риск-менеджмента на основе моделей

70%
разработок лабораторий – прикладные исследования, внедренные в банке

0 руб.
потери от кибератак

0 мин.
простой сервисов из-за кибератак

+ 8
количество лабораторий, успешно встроенных в систему инноваций

Риски реализации Стратегии

Меры по управлению рисками

Технологическое лидерство

Отставание от плановых сроков реализации ключевых технологических программ

- Параллельное развитие и поддержка действующих ИТ-систем
- Создание единого органа контроля и управления программами и перехода на новую платформу
- Поддержание инфраструктуры разработки на текущих технологиях и осуществление резервирования всех данных
- Проведение анализа и сквозной актуализации бизнес-процессов

Неприменимость новых технологий, созданных нашими инновационными лабораториями

- Проведение регулярной синхронизации активностей с бизнес-задачами – фокус на прикладные исследования
- Продолжение совместной работы по мониторингу трендов с партнерами – технологическими компаниями, ВУЗами и НИИ

03.

Люди нового качества в эффективных командах

Для успешного расширения клиентского предложения, а также внедрения технологических решений нового поколения нам необходимо создать мотивированную команду сотрудников, развить у них новые навыки и компетенции и организовать их работу с учетом особенностей современной корпоративной культуры банка

Что планируем достичь

Ожидаемые результаты к 2020 году

Новые компетенции

- Продвижение новой модели компетенций, которыми должны обладать наши сотрудники: решение проблем и системное мышление, управление результатом и ответственность, инновационность, клиентоцентричность, развитие команд и сотрудничество, управление собой
- Обучение новым, дефицитным навыкам и подходам непрерывной разработки DevOps и современным инженерным практикам через Академию технологий и данных в Корпоративном университете

Команды вместо иерархии

- Повышение требований к руководителям и сотрудникам в части умения работать в команде, создавать атмосферу психологической безопасности, сотрудничать, разрешать конфликты, давать обратную связь
- Продолжение внедрения новых командных форм работы («бирюзовые организации», культура стартапов)

Корпоративная культура

- Развитие команды руководителей путем совершенствования их лидерских качеств и компетенций
- Мотивация сотрудников к саморазвитию и самосовершенствованию
- Построение понятного персонального пути сотрудника от знакомства с банком до поддержания отношений после увольнения

Трансформация HR-функции

- Трансформация HR-процессов: переход на облачную платформу SAP Success Factors с увеличением роли руководителей в управлении людьми, автоматизация основных инструментов управления персоналом
- Новая роль HR как партнера, фокусирующегося на долгосрочном планировании обеспечения людскими ресурсами с необходимыми навыками и повышении эффективности деятельности команд
- Реализация пилотных проектов с государственными органами по безбумажному кадровому документообороту
- Удержание роста расходов на персонал, текучести ключевого персонала на приемлемом уровне, обеспечение вовлеченности сотрудников

75%

уровень вовлеченности сотрудников

90%

HR-сервисов автоматизированы и цифровизированы

< 10%

допустимый уровень текучести ключевого персонала

Риски реализации Стратегии

Меры по управлению рисками

Люди нового качества в эффективных командах

Нехватка топ-специалистов в управлении крупными трансформационными проектами, ИТ-специалистов и аналитиков данных на рынке труда

- Создание привлекательных условий работы
- Сотрудничество с ведущими ВУЗами (в Российской Федерации и за рубежом) и развитие нужных компетенций внутри Сбербанка

Недостижение необходимой эффективности работы команды при переходе в Agile

- Внедрение инструментов мониторинга работы всех команд
- Регулярный контроль за ключевыми показателями и результатами на уровне Правления

Финансовые цели Стратегии

Высокая финансовая результативность остается главным приоритетом нашего развития. С учетом прогнозируемых внешне-экономических условий необходимо улучшить все показатели финансовой эффективности при последовательном увеличении объема выплачиваемых дивидендов.

Что планируем достичь

Доходы и расходы

- Устойчивый рост комиссионного дохода
- Снижение расходов на операционную деятельность за счет оптимизации расходов на персонал (повышение производительности труда, автоматизация процессов), недвижимости, устройства самообслуживания
- Рост расходов на внедрение новых ИТ-решений и цифровой бизнес
- Рост доходов и уровня возврата на капитал от международного бизнеса

Расходы на риск

- Продолжение реализации консервативной политики управления риском и снижение расходов на риск за счет совершенствования системы управления рисками (внедрение продвинутой аналитики в процессы риск-менеджмента, мониторинг риска в реальном времени, поддержание высокого качества портфеля)
- Разработка мер по управлению новыми рисками для банка: риск венчурных инвестиций, риск новой экономики (банка как экосистемы)
- Рост достаточности капитала за счет реализации инициатив по управлению капиталом

Ожидаемые результаты к 2020 году, МСФО

1 000 млрд руб.
чистая прибыль за 2020 год

20%
рентабельность капитала по Группе

~12,5%
достаточность базового капитала 1-го уровня, Базель 3 (СЕТ 1) по Группе

33 трлн руб.
средний размер активов за 2020 год

15%
ежегодный прирост безрискового комиссионного дохода от небанковских услуг

~30%
отношение операционных расходов к чистому операционному доходу (CIR, Cost-to-Income)

~130 б.п.
уровень расходов на создание резервов (расходы на риск, Cost of Risk)

8%
ежегодный рост расходов на внедрение новых ИТ-решений и цифровой бизнес

Риски реализации Стратегии

Меры по управлению рисками

Финансовые результаты

Ухудшение макроэкономической ситуации из-за резкого снижения цен на нефть или ужесточения санкций против России

- Смягчение негативных последствий посредством более консервативной политики в области рисков и инвестиций

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

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: клиентов, партнеров, государства, акционеров и сотрудников.

Мы понимаем, что достижение стратегических целей Сбербанка невозможно без учета ожиданий и потребностей различных заинтересованных сторон. Поэтому мы выстраиваем долгосрочные и доверительные отношения со стейкхолдерами, что непосредственно улучшает результаты банка.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Группа заинтересованных сторон	Методы взаимодействия
<p>Клиенты</p> <p><i>Важность:</i> клиентами Сбербанка являются практически все население России, а также множество юридических лиц – представителей бизнеса разного масштаба. Мы заинтересованы в дальнейшем расширении клиентской базы и углублении взаимоотношений с нашими клиентами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Продажа сервисов и услуг через физические и цифровые каналы, консультирование клиентов • Проведение исследований отношения потребителей к финансовым услугам в целом и к услугам и сервисам Сбербанка в частности • Проведение исследований поведения и стиля жизни клиентов для разработки ценностного предложения • Получение обратной связи от клиентов через комплексную систему «Голос клиента» • Сбор, анализ и обработка негативных отзывов клиентов в рамках проводимых маркетинговых исследований • Функционирование круглосуточной линии поддержки по приему и урегулированию претензий клиентов • Мониторинг взаимоотношений с клиентами через Индекс готовности рекомендовать (NPS), Индекс удовлетворенности клиентов (CSI) • Выплата компенсаций клиентам за ошибки Сбербанка • Мониторинг отзывов клиентов в социальных сетях • Участие в поздравительных мероприятиях и общение с клиентами
<p>Акционеры и инвесторы</p> <p><i>Важность:</i> обеспечение интересов акционеров Сбербанка, независимо от размера пакета принадлежащих им акций, является для Сбербанка приоритетом. Для инвесторов мы стремимся предоставить полную и актуальную информацию о результатах нашей деятельности в целях поддержания высокой инвестиционной привлекательности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение Общего собрания акционеров для реализации права акционеров участвовать в управлении банком • Функционирование физических и цифровых каналов, доступных акционерам и инвесторам, для взаимодействия с банком • Ежегодное исследование восприятия Сбербанка инвесторами, оценка сильных и слабых сторон инвестиционной истории в динамике и в сравнении с другими международными компаниями финансового сектора • Заседания Комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами, анализ и обсуждение актуальных для частных миноритарных акционеров тем • Выполнение коммуникационного плана с инвесторами и аналитиками • Раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства, лучшими практиками и с учетом обратной связи от инвесторов

Группа заинтересованных сторон	Методы взаимодействия
<p>Сотрудники</p> <p><i>Важность:</i> персонал – важнейший актив Сбербанка и основа его конкурентоспособности. Вклад каждого сотрудника в рост и развитие банка важен для нас</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Опросы вовлеченности, пульс-опросы и оценка атмосферы в командах • Оценка удовлетворенности сотрудников объемом и качеством внутренних сервисов – система «Голос внутреннего клиента» • Прямая линия Президента и других руководителей • Линии информирования по вопросам корпоративной этики • Встречи с лучшими сотрудниками • Каналы коммуникаций: корпоративный портал, корпоративное ТВ, общепанковские рассылки и другое • Для менеджмента – ежемесячные Встречи лидеров, ежегодный Форум лидеров • Обучение через Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальную школу • Организация мероприятий в формате корпоративного волонтерства • Проведение культурных и спортивных мероприятий с участием сотрудников
<p>Государство</p> <p><i>Важность:</i> являясь крупнейшим и стратегически важным государственным институтом страны, Сбербанк на постоянной основе сотрудничает с государством и его представителями на всех уровнях управления по самым различным вопросам</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг нормотворческой деятельности государства, Банка России, оценка рисков изменения законодательства, формирование позиции Сбербанка в отношении готовящихся регуляторных изменений • Разработка предложений по совершенствованию правового регулирования в случае обнаружения в нем пробелов и противоречий. Направление обоснованных и аргументированных предложений в федеральные законодательные и исполнительные органы государственной власти и Банк России • Участие в совещаниях, рабочих группах, конференциях, парламентских слушаниях, экспертных советах и иных мероприятиях, проводимых федеральными законодательными и исполнительными органами государственной власти, Банком России по законопроектам и проектам нормативных актов, несущим для Сбербанка риск изменения законодательства • Участие в проводимых федеральными органами исполнительной власти процедурах общественного обсуждения проектов нормативных правовых актов и оценки их регулирующего воздействия на ведение бизнеса • Раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства
<p>Общество</p> <p><i>Важность:</i> эффективная работа в регионах присутствия невозможна без взаимовыгодного сотрудничества с местными сообществами. Развитие регионов, где живут и работают наши клиенты и сотрудники, является важной задачей для Сбербанка</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация социально значимых проектов в регионах присутствия • Реализация благотворительных и спонсорских проектов, в том числе в сотрудничестве с НКО • Проведение образовательных, культурных, спортивных мероприятий и экологических инициатив в регионах присутствия • Спонсорская поддержка в рамках организации и проведения деловых мероприятий • Активность в медиасреде: рассылка пресс-релизов, комментариев, интервью спикеров Сбербанка, проведение пресс-брифингов и пресс-конференций, организация пресс-туров • Ежедневный/еженедельный мониторинг СМИ в регионах присутствия и в сети интернет с подготовкой аналитических отчетов для топ-менеджмента и оперативных обзоров рынка и прессы, в том числе ежедневный мониторинг негативных публикаций в СМИ и обращений клиентов через государственные надзорные органы • Раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства

Обзор результатов

Лучший клиентский опыт
и экосистема



Розничные клиенты

Основные достижения Сбербанка в 2017 году

Количество активных частных клиентов в России

86,2 ▲ 2,9 млн чел.
млн чел.

Доля заработной платы, зачисленной через Сбербанк

56,1% ▲ 4,0 п. п.

Количество участников Программы лояльности «Спасибо от Сбербанка»

31,6 ▲ 6,9 млн чел.
млн чел.

Уровень лояльности частных клиентов NPS

58% 0 п. п.

Выдано кредитов физическим лицам (ПАО Сбербанк и Сетелем Банк)

2,2 ▲ 37,8%
трлн руб.

Доля на рынке жилищного кредитования

55,6% ▲ 1,0 п. п.

Доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк¹

61,3%

Доля безналичного оборота по розничным операциям

59,7% ▲ 8,9 п. п.

Уровень удовлетворенности CSI

9,4 ▲ 0,1 балла
балла

Доля на рынке кредитных карт по остатку задолженности

42,7% ▲ 3,6 п. п.

Количество уникальных активных клиентов удаленных каналов²

56,8 ▲ 9,4 млн чел.
млн чел.

Доля безналичных платежей физических лиц

81,6% ▲ 4,2 п. п.

Количество продуктов на клиента

3,12 ▲ 0,19 штук

¹ В 2018 году усовершенствована методика расчета доли Сбербанка на рынке социальных пенсий Пенсионного фонда России. Прирост доли рынка за 2017 год по сопоставимой методике составил 1,37 п.п.

² Интернет-банк и СМС-сервис.

Сбербанк уделяет большое внимание обеспечению высокого уровня обслуживания розничных клиентов, а также созданию позитивного клиентского опыта. Мы регулярно запрашиваем у клиентов обратную связь и используем полученные сведения для исследования удовлетворенности клиентов и дальнейшего совершенствования качества обслуживания. На постоянной основе отслеживаются ключевые метрики клиентского опыта – Индекс лояльности клиентов (NPS) и Индекс удовлетворенности клиентов (CSI).

Клиентоцентричная модель обслуживания и клиентский опыт



¹ FCR - коэффициент решения проблемы (First Contact Resolution)

Сбербанк получил Всероссийскую премию управления клиентским опытом CX Awards в номинации «Лучшая клиентоориентированная финансовая организация»

В 2017 году Сбербанк значительно расширил перечень каналов обслуживания, по которым проводится СМС-опрос удовлетворенности клиентов, при этом количество оцениваемых событий увеличено с 26 до 108. Теперь клиенты Сбербанка могут оценить качество работы банкоматов, специалистов прямых продаж, осуществляющих обслуживание клиентов вне отделений, консультантов по банковским продуктам, операций мобильного банка, а также направляемых клиентам персональных предложений.

Сбербанк уделяет особое внимание тому, чтобы ни один отзыв не остался незамеченным. Полученные низкие оценки передаются в профильные подразделения банка для системной отработки отклонений и устранения корневых причин недовольства клиентов. У клиентов имеется возможность сообщить банку, что считают свой вопрос нерешенным, – все подобные случаи возвращаются в работу. Благодаря мерам, принятым для устранения корневых причин, наблюдается положительная динамика по CSI.

В 2017 году банк существенно пересмотрел работу с обращениями по ключевым темам. Так, по банковским картам предложен ряд решений для выявления и устранения проблем до того, как клиент обратится в банк. Важным достижением стала автоматизация обработки обращений и внедрение конвейера в топ-тематиках.

Банку удалось в течение года повысить долю обращений, которые решаются частично или полностью автоматически, с 2% до 33%, а также повысить производительность на 47%. При этом важно отметить, что удовлетворенность клиентов процессом работы с обращениями повысилась с 6,4 баллов в январе до 6,7 баллов в декабре 2017 года (CSI, максимальный балл 10).

Всего за 2017 год было направлено около 113 млн СМС-сообщений для опроса удовлетворенности клиентов и получено более 9 млн ответов клиентов.

Средний срок рассмотрения обращений за год сократился с 14 до 5 дней

Доля обращений, рассмотренных за 10 дней, повысилась с 63% до 88%, а доля обращений, закрытых за 5 дней, выросла с 42% до 70%

В рамках работы с корневыми причинами проблем в процессах банка, вызывающих обращения клиентов, реализовано 104 мероприятия

Топ 5 тем обращений клиентов в 2017 году

Тема	Мероприятия для устранения причин обращений
1 Спорная операция	Внедрение доработки, позволяющей защитить держателей карт от некорректных списаний в сетях сторонних банков.
2 Проблема входа в систему	<ul style="list-style-type: none"> Изменение сценариев входа в интернет-банк и мобильное приложение «Сбербанк Онлайн»; Оптимизация процесса входа в Сбербанк Онлайн на платформе Android.
3 Не приходит СМС	<ul style="list-style-type: none"> Реализованы PUSH-уведомления в мобильном приложении «Сбербанк Онлайн» (уведомления о входе и об операциях в Сбербанк Онлайн); Повышена точность алгоритмов защиты клиентов от мошенничества в цифровых каналах.
4 Арест денежных средств	Внедрение технологии работы с реестровыми зачислениями, в которой полностью автоматизирован алгоритм расчета доступной суммы ареста/взыскания для целей исполнительного производства (требования статей 99 и 101 Федерального закона «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007 № 229 ФЗ). Данное решение позволяет сделать средства должников более защищенными, а сам процесс исполнительного производства прозрачным для всех сторон.
5 Неуспешный взнос наличных	<ul style="list-style-type: none"> Информирование клиента о сбойной операции «Взнос наличных» и сроках возврата средств; Внедрен инструмент онлайн урегулирования сбойных операций, возникших по причине инцидентов централизованных АС; Повышена эффективность АС по допретензионному урегулированию.

Кроме того, в 2018 году банк планирует внедрить новый инструмент опроса клиентов – расширенную веб-анкету в СМС/e-mail/push. При этом будет расширен перечень событий, по которым производится опрос.

С целью обеспечения комфортного для розничного клиента диалога с банком была разработана Коммуникационная политика. С помощью принципов и правил, лежащих в ее основе, все сервисные коммуникации последовательно приводятся к единой тональности. Например, внедренный в начале 2017 года подход к формированию ответов на обращения клиентов позволил снизить долю низких оценок CSI по причине «Ответ не понятен клиенту» за год с 22% до 14%. Дополнительно создается автоматизированный модуль по настройке коммуникаций с клиентами.

Сбербанк активно применяет специальные проекты для мотивации сотрудников и повышения степени их вовлеченности в клиентоцентричную модель. Так, мотивационная программа «I like Сбербанк» объединяет команды Адвокатов бренда – сотрудников Сбербанка, которые активно пользуются продуктами и услугами банка, хорошо в них разбираются и рекомендуют их своим друзьям и знакомым. Более 25 тыс. новых участников зарегистрировались для участия в программе в 2017 году, при этом общее количество Адвокатов бренда превысило 83 тыс. человек.

В целях развития культуры клиентоориентированности Сбербанк ежемесячно проводит федеральный конкурс клиентских историй «Мы создаем лучший клиентский опыт». За 2017 год наши сотрудники разместили на площадке банка почти 33 тыс. историй о неравнодушном отношении к клиентам и получили за них 1,6 млн «лайков» от своих коллег. Мы гордимся тем, что в апреле 2017 года конкурс клиентских историй получил награду как Лучший социальный проект России в категории «Корпоративные проекты».

Более 1 800 сотрудников приняли участие в обучении в формате Диалога с экспертом на тему «Все для клиента или что такое клиентоцентричная модель».

Для поощрения и продвижения клиентоориентированного обслуживания также реализуется программа нематериальной мотивации сотрудников фронт-офиса¹, о работе которых клиенты оставляют положительные отзывы в социальных сетях за сервис, превосходящий их ожидания. За 2017 год сотрудникам фронт-офиса, продемонстрировавшим высочайший уровень обслуживания клиентов, были вручены 274 благодарственных письма.

Обеспечение доступности финансовых услуг

Сбербанк ценит время своих клиентов и заботится об их удобстве при пользовании услугами и сервисами банка. Мы предлагаем своим клиентам широкий диапазон каналов обслуживания:

- физические точки: офисы обслуживания, услуги специалистов прямых продаж, зоны «Сбербанк Первый» и «Сбербанк Премьер»;
- устройства самообслуживания: банкоматы с функцией взноса наличных, с функцией выдачи наличных, с функцией взноса и выдачи;
- удаленные каналы: интернет-банк «Сбербанк Онлайн» (веб и мобильное приложение), СМС-сервис «Мобильный банк».

¹Подразделения, отвечающие за непосредственную работу с клиентами.

²Один клиент может пользоваться несколькими удаленными каналами: веб и мобильным приложением «Сбербанк Онлайн», СМС-сервисом.

Удаленные каналы обслуживания

Уникальные активные клиенты, млн человек

	2014	2015	2016	2017
Уникальные ² активные клиенты удаленных каналов: интернет-банк «Сбербанк Онлайн» (веб и мобильное приложение), СМС-сервис «Мобильный банк», из них:	26,9	38,8	47,4	56,8
• Клиенты мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»	3,8	10,5	20,6	32,6
• Клиенты веб-версии «Сбербанк Онлайн»	18,0	24,6	25,1	26,4
• Клиенты СМС-сервиса	14,1	22,7	27,1	29,4

Розничный цифровой банкинг Сбербанка признан лучшим в России международной премией журнала Global Finance.

Сбербанк активно развивает каналы удаленного обслуживания. В 2017 году количество уникальных активных клиентов удаленных каналов выросло на 9,4 млн и достигло 56,8 млн человек. При этом основной рост активных пользователей в удаленных каналах обслуживания произошел за счет мобильного приложения.

В 2017 году значительно обновлен функционал сервиса «Сбербанк Онлайн» и произведен ряд нововведений, включая следующие:

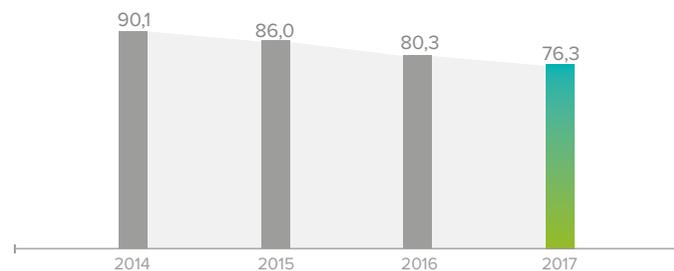
- В мобильном приложении «Сбербанк Онлайн» запущен сервис «Советы», который анализирует обезличенные данные пользователей (траты, накопления, данные профиля) и дает рекомендации клиенту на основе математического анализа.
- Расширены возможности сервиса управления личными финансами в приложении: пользователям стали доступны функции выбора целей накопления средств при помощи открытия различных типов вкладов, целевых вкладов в иностранной валюте и сравнения своего финансового поведения с тратами клиентов с похожим поведением. В приложении теперь можно закрывать вклады и цели, а также переводить средства на карту в любой момент.
- В веб-версии «Сбербанк Онлайн» пользователям стала доступна обновленная расширенная форма заявки на кредит, а также появилась информация о статусе выпуска/перевыпуска и доставки карты.
- В 2017 году лимит на платежи и переводы между клиентами в Сбербанк Онлайн без подтверждения в контактном центре увеличился со 100 тыс. руб. до 500 тыс. руб. в сутки. В веб-версии «Сбербанк Онлайн» появилась возможность управлять этим лимитом.
- У пользователей мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» появилась возможность привязать свою карту к Pays («кошельку»), таким как Apple, Google, Samsung, Garmin Pay и расплачиваться телефоном. Благодаря новому сервису бесконтактная оплата стала еще удобнее.

Дизайн приложения «Сбербанк Онлайн» для iPhone был обновлен впервые с 2014 года. Помимо внешнего вида приложения был значительно улучшен пользовательский опыт и добавлен ряд новых возможностей. Появился функционал поддержки Voice Over для обеспечения доступа пользователей с нарушениями зрения ко всем основным возможностям приложения. Кроме того, в разделе «Платежи» стала доступна функция оплаты по QR- и штрих-кодам. Данная функция позволяет осуществить платеж сканированием QR-кода без предварительного поиска поставщика услуг в общем каталоге.

Устройства самообслуживания

Сеть устройств самообслуживания в соответствии со Стратегией Сбербанка составила 76,3 тыс. единиц, в том числе 49,8 тыс. устройств с функцией выдачи наличных и 26,4 тыс. без функции выдачи наличных.

Количество устройств самообслуживания, тыс. шт.



На всех устройствах самообслуживания используется программное обеспечение, которое позволяет предоставлять клиентам единое пространство для выполнения операций. В личном кабинете клиент видит свои операции, проведенные в интернет-банке «Сбербанк Онлайн», может распечатать по ним чек-подтверждение платежа, повторить платеж по созданному ранее шаблону, открыть вклад и ознакомиться с персональным предложением по кредиту.

В соответствии со Стратегией 2020 повышение качества обслуживания и развитие новых технологий – ключевые направления развития сети самообслуживания. В 2017 году Сбербанк стал на шаг ближе к достижению этой цели. Для удобства клиентов с нарушениями зрения были адаптированы шрифты, цвета и контрастность меню устройств самообслуживания, а также внедрена технология бесконтактного обслуживания (NFC). Другим важным достижением стало успешное завершение пилота по идентификации банкоматом клиента по биометрии лица. После регистрации биометрического шаблона устройство позволяет выполнять все безналичные операции, доступные в личном кабинете, без использования карты. Внедрение функционала запланировано в конце 2018 года.

94,6%
составил показатель технической доступности¹ устройств самообслуживания на конец 2017 года

С июня 2017 года во всех банкоматах Сбербанка реализована возможность обслуживания всех типов карт МИР.

С июля 2017 года для держателей карт China Union Pay в устройствах самообслуживания с функцией выдачи наличных по всей России стали доступны операции по проверке баланса и снятию наличных.

¹ Процент времени, когда сеть устройств самообслуживания была полностью доступна и исправна, из общего времени потенциальной технической доступности сети.

Точки обслуживания клиентов

Одновременно с поступательным ростом числа активных клиентов в цифровых каналах Сбербанка спрос на физические каналы обслуживания остается стабильно высоким: количество посещений офисов Сбербанка в 2017 году увеличилось на 6 млн по сравнению с 2016 годом и достигло 698 млн. В 2017 году количество точек обслуживания Сбербанка на территории России составило 14 312.

Мы проводим активную работу по реформатированию действующей филиальной сети подразделений банка. Сбербанк создает современный стандартизированный канал обслуживания клиентов, отвечающий всем требованиям времени, в том числе в части обслуживания маломобильных групп населения.

В рамках реализации программы «Реформатирование подразделений филиальной сети» в 2017 году в обновленном виде начали работу 157 офисов Сбербанка. Планы Сбербанка на 2018 год включают реформатирование 171 точки обслуживания. В дальнейшем мы планируем адаптировать 508 точек для повышения качества обслуживания маломобильных групп населения.

550 точек были закрыты в основном в связи с низкой востребованностью подразделений клиентами, неудовлетворительным физическим состоянием помещений, а также с несоответствием их текущего местонахождения установленным критериям геомаркетинга.

В сельской местности действует мораторий на изменение филиальной сети, при этом проводятся необходимые работы для обеспечения функционирования существующих офисов. Одновременно с этим мы разрабатываем предложения для расширения доступности финансовых услуг в сельской местности, которые будут реализованы в 2018 году. Так, в нескольких областях пилотируется проект «Кэш аут» по выдаче наличных через торгово-сервисные предприятия. В случае успешной реализации пилотного проекта присутствие Сбербанка в сельской местности будет существенно увеличено. Расширить доступ населения к банковским услугам позволяют также удаленные каналы обслуживания СМС-сервис и интернет-банк.

В 2017 году была утверждена Целевая сеть подразделений Сбербанка и устройств самообслуживания на основе Модели единой сбытовой сети. Модель использует геоаналитику, данные о поведении клиентов и построена на основе Big Data. Модель учитывает структуру и уровень клиентопотока для размещения офисов и устройств самообслуживания. В 2018 году планируется открыть 23 новые точки, 198 точек будут перемещены для повышения удобства расположения и качества обслуживания клиентов.

Офис будущего

В рамках проведения пилота «ВСП 2020» в 2017 году было открыто 18 экспериментальных офисов. Каждый из территориальных банков разработал свое видение дизайна и функциональности Офиса будущего. В рамках проекта были реализованы новые форматы подразделений Сбербанка. В Тюмени и Саратове распахнули свои двери безналичные офисы в обновленном интерьере.

В Москве, Воронеже, Краснодаре, Одинцово и других городах открылись бескассовые подразделения, в основе которых лежит отказ от кассового узла и замена его на электронных кассиров с рециркуляцией наличных денежных средств. Это позволит снизить объем наличности в офисах за счет выдачи купюр, полученных от клиентов. Широкое применение нашла идея организации новой зоны обслуживания Help Desk. Это место – отправная точка для перевода клиентов в мир цифрового банкинга. В зоне Help Desk клиенты могут научиться пользоваться мобильными сервисами, провести необходимые платежи, открыть вклад.

Технологическая трансформация и диджитализация взаимодействий с клиентами

В 2017 году мы внедрили ряд голосовых и текстовых технологий для более удобного взаимодействия клиентов с банком. Для розничных клиентов создан чат на сайте, через который клиент может получать неперсонализированные консультации по продуктам банка.

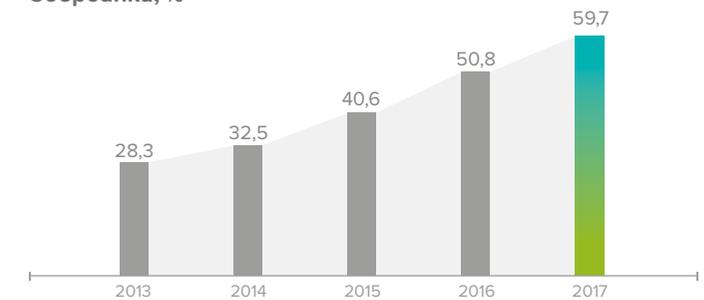
В схеме голосового меню (IVR) контактного центра были выведены новые сервисы самообслуживания, которые помогают клиенту получать необходимую информацию быстрее, чем у оператора. Теперь у клиентов появилась возможность ознакомиться с информацией о балансе и истории операций по дебетовым картам, заблокировать карту, а также разблокировать мобильный банк, заблокированный системой фрод-мониторинга.

Клиенты также получили возможность звонить в контактный центр Сбербанка через интернет благодаря запуску IP-звонка. Это позволит клиентам экономить средства при звонке в контактный центр. Особенно актуален этот сервис для клиентов, находящихся в роуминге.

Важным достижением 2017 года стало использование моделей, основанных на Big Data. Первая используемая модель позволяет предсказать ситуации, когда клиент звонит, для того чтобы узнать баланс по карте. IVR предлагает клиенту прослушать свой баланс перед переходом к оператору, тем самым делая взаимодействие клиента с банком более удобным.

Безналичный мир

Доля безналичного оборота по розничным операциям Сбербанка, %



Мы продолжаем следовать стратегии перехода в безналичный мир и активно реализуем проекты в данной сфере. В 2017 году мы запустили поддержку Apple, Samsung, Android и Garmin Pay с платежными системами Visa и MasterCard. На данный момент новыми платежными средствами («кошельками») активно пользуются более 2,5 млн клиентов Сбербанка, ежемесячно совершая более 50 млн транзакций с общим оборотом более 36 млрд руб.

В 2017 году в трех городах России действовала Карта Жителя: Зеленодольске, Белгороде, Уфе. Карта жителя представляет собой пластиковую карту, на которой содержатся платежные, социальные, транспортные приложения и информация о владельце. Держатели карт могут пользоваться различными медицинскими, социальными, транспортными сервисами. Банковское платежное приложение обеспечивает расчеты и получение банковских услуг. Всего действует более 30 тысяч карт Жителя.

В течение 2017 года Сбербанк предлагал значительно более выгодные курсы покупки/продажи долларов США и евро в системе «Сбербанк Онлайн» для всех клиентов банка, что привело к увеличению безналичных оборотов по операциям конверсии. Так, в январе 2017 года доля безналичных конверсионных операций составляла 78%, а в декабре уже 87,5%.

Безналичная оплата общественного транспорта

Проекты оплаты проезда в общественном транспорте банковской картой получили дальнейшее развитие. В настоящее время проезд можно оплатить банковской картой уже в 30 городах России. За 2017 год количество ежемесячных поездок по карте выросло в 22 раза, при этом только в декабре было совершено более 1,4 млн поездок с оплатой по карте. В лидерах по объему оплат банковскими картами находится Нижний Новгород, где доля безналичных оплат достигла 9% в метрополитене и 2,4% в наземном транспорте.

Особенные решения

Клиент и удовлетворение его потребностей являются безусловными приоритетами для Сбербанка. Мы ценим каждого клиента и стремимся предложить инновационные продукты и услуги для каждого сегмента.

Дети

Сбербанк заботится обо всех клиентах, включая самых юных. Наши приоритеты в этом направлении – создать продукты, которые мягко введут детей в мир финансов, чтобы привлечь клиентов в банк как можно раньше.

Один из таких продуктов – вклад «Пополняй» на имя ребенка. Его можно открыть с 0 лет со свидетельством о рождении. Такие вклады помогают родителям комфортно небольшими регулярными взносами сформировать стартовый капитал для своих детей. Дети получают доступ к вкладу, когда им исполнится 18, хотя юридически деньги будут принадлежать детям с момента открытия вклада. Для вкладов на детей действует дополнительная государственная защита – снимать деньги могут только родители и только с разрешения органов опеки. Это минимизирует риски мошенничества. Такая мера ограждает от необдуманных трат как родителей, так и детей. Процент обновляется при каждой пролонгации вклада.

Онлайн-уроки финансовой грамотности

Сбербанк является стратегическим партнером проекта Банка России «Онлайн-уроки финансовой грамотности. Профессионалы рынка придут в каждую школу». Проект рассчитан на школьников 6-11 классов, занятия проводятся в формате просмотра онлайн-урока в классе. Из них школьники узнают о вкладах, банковских картах и кредитах. В 2017 году Сбербанк провел 150 эфиров, в которых приняли участие 117 000 школьников. В 2018 году планируется увеличение охвата на 40% за счет более длительной сессии и вовлечения регионов.

Для удобства юных посетителей и их родителей к уже существующим детским уголкам в офисах добавились 293 мобильных уголка с игровыми сценариями на встроенных планшетах. Информация о всех 6 тыс. Kid-Friendly офисах, где есть детские зоны, выведена в виде фильтра на сайте Сбербанка, и клиент перед посещением банка может выбрать офис, в котором ему будет комфортно с ребенком.

Лин-лаборатории

С конца декабря 2017 года по конец марта 2018 года в лин-лабораториях¹ разрабатывалось игровое мобильное приложение «Волшебные картинки» на базе технологии дополненной реальности, с помощью которой виртуальные объекты появляются в реальном мире на экране смартфона. Такой формат детского уголка можно будет без особых затрат организовать в любой точке обслуживания.

¹ Лин-лаборатория – это формат локальных исследовательских центров Сбербанка, деятельность которых направлена на поиск, разработку и оптимизацию процессов, среди которых: управление рабочим временем, организация клиентского и рабочего пространства, изменение мышления сотрудников и оценка их результативности.

В 2017 году Сбербанк продолжил работу по тиражированию проекта «Ладошки» – биометрической системы, которая позволяет оплачивать питание по ладони в учебных заведениях. На сегодня к проекту подключены 130 школ, в 85 из которых активно совершаются транзакции.

Молодежь

Молодежь является одним из самых перспективных сегментов Сбербанка. Количество молодых клиентов за 2017 год увеличилось на 4,9% и достигло 9,3 млн человек, при этом молодые клиенты составили 59% всех новых клиентов Сбербанка. Показатель NPS среди молодежи составляет 66%, что говорит о высоком уровне удовлетворенности данной группы услугами банка.

В соответствии с принятой еще в 2014 году Стратегией по работе с молодежью мы продолжили адаптировать сервисы для этого сегмента. Так, под потребности молодежи адаптирован страховой продукт «Защита карты»: снижены стоимость и страховые суммы, а также реализована возможность покупки продукта через онлайн каналы. Продукт предлагается в офисах банка как сопутствующий при оформлении карт людям до 25 лет.

У 92% клиентов Сбербанка в возрасте 14-25 лет первым продуктом является дебетовая карта. Число активных Молодежных карт превышает 5,5 млн. В 2017 году количество онлайн заявок на эту карту составило 262 тыс., что на 66 тыс. больше предыдущего года.

В 2017 году проведен ряд акций для привлечения молодежной аудитории и увеличения проникновения банковских продуктов. Так, в декабре запущен масштабный проект-интеграция в социальную сеть «ВКонтакте»: создан персонализированный канал для общения с молодежью – бот «СберКот». Чат-бот помогает пользователям освоить финансовую грамотность и дарит эксклюзивные стикеры.

Банк запустил обновленный молодежный раздел на сайте Сбербанка, на котором представлены все продукты для молодежи и обучающие видеоролики.

140 тыс.
карт Сбербанка
привязано к профилю
оплаты внутри
ВКонтакте

XIX Всемирный фестиваль молодежи и студентов

В 2017 году Сбербанк стал генеральным партнером XIX Всемирного фестиваля молодежи и студентов в Сочи, который посетили более 30 тыс. человек. Сбербанком на фестивале была представлена лаборатория инноваций. В начале 2017 года был расширен список «молодежных» партнеров, которые начисляют повышенные бонусы СПАСИБО по программе лояльности «Спасибо от Сбербанка». В их числе — магазины Yoox.com, AllTime.ru, Moleskines, а также сеть кинотеатров «СИНЕМА ПАРК» и онлайн-сервис заказа готовой еды Delivery Club. За покупки у этих партнеров владельцы молодежных карт Сбербанка получают от 5% до 10% бонусов СПАСИБО.

Родители

В 2017 году Сбербанк принял стратегическое решение по-особенному работать с сегментом родители, поскольку с рождением первого ребенка приоритеты клиентов меняются, родители начинают потреблять другой набор продуктов и услуг. И уже в 2017 году был реализован ряд проектов для родителей.

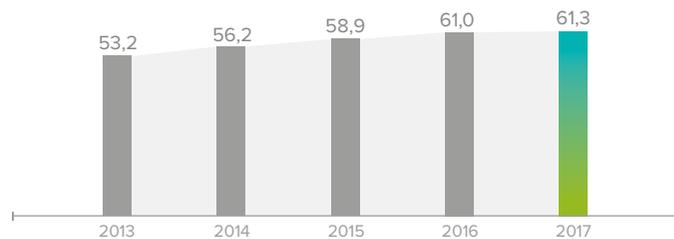
С 1 июня 2017 года клиенты с детьми получают информационные дайджесты, привязанные к определенным событиям в жизни родителей. В дайджесте рассказывается про полезные сервисы, бонусы и скидки для родителей. Уже выпущены тематические дайджесты о летнем отдыхе с детьми, начале учебного года и зимних каникулах. Дайджесты получили по электронной почте 54 тыс. родителей в Москве и 738 тыс. в регионах.

Совместно с программой «Спасибо от Сбербанка» запущена новая категория партнеров – «Образование». С сентября 2017 года на сайте <https://spasibosberbank.ru> представлены образовательные партнеры, которые предоставляют скидки для клиентов Сбербанка. Впервые клиенты Сбербанка могут получать не только бонусы, но и прямые скидки на услуги от партнеров.

Мы также реализовали ряд продуктовых пилотов для будущих родителей. Один из них – «Карта Здоровья» совместно с группой компаний «Мать и дитя». Продукт представляет собой сертификат на комплексное обследование и консультации профильного врача по семейному здоровью. По итогам пилота принято решение сделать данный продукт составной частью предложения от дочерней компании Сбербанка ООО «ДокДок».

Пенсионеры

Доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк*, %



* В 2018 году усовершенствована методика расчета доли Сбербанка на рынке социальных пенсий Пенсионного фонда России. Прирост доли рынка за 2017 год по сопоставимой методике составил 1,37 п.п.

В 2017 году нами была проведена масштабная работа по изменению стереотипного восприятия пенсионеров как социально неактивных людей, проживающих «возраст дожития». Сбербанк первым из банков вышел за рамки предложения банковских сервисов клиентам пенсионного возраста и пошел по пути улучшения качества жизни пожилых людей и расширения их возможностей.

Мы создали специальный сайт для пенсионеров активного возраста <https://sberbankaktivno.ru/>, который является платформой для получения полезной информации и новостей по различным тематикам, скидок и предложений от партнеров программы лояльности «Спасибо от Сбербанка», прохождения обучающих курсов на разные темы, а также сервиса записи к врачам. Также на сайте представлен раздел «Финансы», который знакомит посетителей с предложениями банка для клиентов пенсионного возраста.

#АктивныйВозраст

В поддержку «Активного возраста» в октябре 2017 года была запущена масштабная федеральная кампания «Вы сами решаете, каким пенсионером быть». Кампания не оставила равнодушными ни пенсионеров, ни более молодую аудиторию. Рекламная кампания стала поводом для людей рассказать в социальных сетях о своих родителях, их достижениях, выразить им свою благодарность. В этот период в социальных сетях можно найти множество постов «гордости за своих родителей» с хэштегом #АктивныйВозраст.

Удобство и функциональность предлагаемых банковских решений являются для нас приоритетом. В 2017 году стартовала миграция пенсионных карт Maestro на Национальную систему платежных карт МИР при плановом и досрочном перевыпуске. Клиенты получают новую карту МИР с сохранением всех условий предыдущей карты.

В 2018 году планируется разработка специальных тарифов связи Сбербанк Телеком для пенсионеров, получающих пенсию в банке. Также будет продолжена работа по интеграции с Порталом госуслуг, что позволит пенсионерам и гражданам льготных категорий удаленно получать наиболее востребованные ими услуги.

В рамках создания специального предложения по страховым продуктам для пенсионеров была установлена специальная цена по продукту «Защита банковской карты» с дисконтом относительно массового клиента.

Стимулирование POS-оборота

В конце 2017 года Сбербанк провел активности по стимулированию POS-оборота по картам среди клиентов старшего возраста:

- Держатели карт МИР Сбербанка могли стать участниками акции, оплатив картой МИР Сбербанка покупку в магазинах на сумму 500 и более рублей. В рамках еженедельного розыгрыша призов разыгрывались 3 тыс. денежных призов «500 рублей на мобильный телефон» и 1 млн руб. на карту МИР Сбербанка.
- Держатели карт Maestro Сбербанка смогли принять участие в акции, которую проводил Mastercard с сетью магазинов «Магнит». При оплате покупок картой каждый десятый товар в чеке (один товар наименьшей стоимости) стоил один рубль.

Особенный банк

Сбербанк обеспечивает равный для всех клиентов доступ к экосистеме продуктов и сервисов и задает стандарты инклюзивного обслуживания для банковского сектора России. В 2016 году в Сбербанке стартовал проект «Особенный банк», задачей которого является адаптация всех без исключения продуктов, устройств самообслуживания и точек обслуживания банка для клиентов с инвалидностью.

Сегодня для людей с инвалидностью и маломобильных групп населения адаптировано уже 45% офисов Сбербанка. Адаптация точек обслуживания включает установку устройств входной группы (кнопка вызова персонала, пандусы), а также оборудования для людей с нарушениями зрения и слуха. В первую очередь мы адаптируем офисы, наиболее часто посещаемые клиентами с инвалидностью и пожилыми людьми.

На всех устройствах самообслуживания Сбербанка шрифты, цветовая гамма и контрастность стандартного меню адаптированы для слабовидящих клиентов. Для незрячих людей в отдельном сценарии доступны полностью озвученные услуги запроса баланса и снятия наличных на 3 тыс. устройств с аудиовыходом. До конца 2018 года планируется расширение парка и функционала таких устройств.

Работа по адаптации сервисов для клиентов с особыми потребностями продолжилась в 2017 году. С осени в 38 городах России мы предоставляем клиентам с инвалидностью или временными травмами возможность оформить и получить дебетовую карту Сбербанка дома. В планах на 2018 год – расширить перечень банковских сервисов, предоставляемых на дому клиентам, которым сложно взаимодействовать с банком другими способами.

Для удобства клиентов с нарушением слуха на сайте Сбербанка внедрена технология чата с оператором контактного центра. В 2018 году запланирован запуск услуги удаленного сурдоперевода в ряде офисов банка в крупнейших городах России.

В тесном сотрудничестве с экспертами с нарушениями зрения Сбербанк адаптировал официальный сайт sberbank.ru с учетом требований по контрастности и увеличению текста. Большинство страниц и продуктовых предложений на сайте www.sberbank.ru также доступны клиентам с нарушениями зрения благодаря программам экранного доступа. Все графические элементы озвучены, любое действие можно совершить с клавиатуры, упрощена навигация как по отдельным страницам, так и по сайту в целом. Для удобства клиентов с нарушениями зрения графическое подтверждение озвучено для прочтения программы экранного доступа.

Почти 10 тыс. устройств самообслуживания оборудованы клавиатурой со шрифтом Брайля.

В 2017 году был запущен процесс выдачи дебетовых карт клиентам с нарушением зрения с проставлением собственноручной подписи. Оформление доверенности при этом не требуется. В 2018 году процесс будет работать для всех основных банковских продуктов, а у клиентов с нарушениями зрения появится возможность надежно и безопасно прослушать индивидуальные условия по продукту и подтвердить их.

Другим достижением 2017 года в части обеспечения равного доступа для всех клиентов стала адаптация интерфейсов мобильных приложений «Сбербанк Онлайн» и «Сбербанк Бизнес Онлайн» на платформе iOS для клиентов с нарушениями зрения: теперь клиенты смогут воспользоваться функцией прочтения текста экраным диктором. Аналогичная работа ведется и для Android.

Продолжается работа по повышению уровня эмпатии сотрудников при общении с людьми с инвалидностью, начатая в 2016 году. Наши сотрудники по всей стране в течение 2017 года примеряли на себя ощущения человека с нарушением здоровья или возрастными изменениями с помощью специальных тренажеров эмпатии – костюмов GERT¹ и очков виртуальной реальности. Костюм позволяет ощутить себя человеком с особенностями развития или просто пожилым человеком и почувствовать, насколько комфортно или дискомфортно пользоваться сервисами. С 2018 года все новые сотрудники офисов и выездные сотрудники прямых продаж проходят основы коммуникаций с клиентами с инвалидностью.

Самый социально ответственный банк

В 2017 году начат мониторинг показателя «Самый социально ответственный банк»: 61% респондентов называют Сбербанк самым социально ответственным банком в России.

В конце 2017 года Сбербанк стал площадкой для общественной дискуссии на тему «Инклюзия. Новая эра». В 2018 году мы продолжим публично обсуждать вопросы инвалидности и инклюзии с экспертами и сообществом и в дискуссии находить новые нестандартные решения, разрушать заблуждения и стереотипы.

В 2018 году для клиентов с инвалидностью мы планируем не только адаптировать процессы банковского обслуживания, но и проектировать и предлагать в общей экосистеме Сбербанка особые удобные продукты.

¹ GERT (Gerontologic Test Suit) — это симулятор физических ограничений и заболеваний. Нарушения зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата искусственно «вызываются» утяжелителями на руках и ногах, накладками для локтей и коленей, шейным корсетом, перчатками, которые передают тремор пальцев, наушниками и различными очками, которые имитируют катаракту, глаукому и прочие заболевания. Костюм, созданный в Великобритании, получил широкое применение и используется для проверки доступности среды.

Высокодоходный массовый сегмент

В 2017 году Сбербанк продолжил развивать линейку продуктов и сервисов для клиентов массового высокодоходного сегмента. Запущен пилотный проект продаж продукта «Личный юрист» и создание экосистемы сервисов. Теперь клиенты массового высокодоходного сегмента могут выбрать пакеты услуг не только для себя, но и для всей семьи (три дополнительных пользователя), а также два пакета для сопровождения бизнеса в форме ИП. Преимущество продукта, предлагаемого Сбербанком, заключается в том, что ни один пакет не содержит ограничений по перечню отраслей права.

Разработано наиболее функциональное на рынке мобильное приложение, позволяющее банку быть под рукой у клиента в режиме 24/7. Наша цель – сервис «Личный юрист» у каждого третьего клиента банка. В Telegram запущен чат-бот, консультирующий клиента по всем правовым тематикам.

Запущен пилот по расширению критериев предоставления пакета услуг «Премьер». Теперь пакет услуг будет доступен не только клиентам с крупными балансами, но и с высокой транзакционной активностью – от 80 тыс. руб. в месяц.

Также в 2017 году клиентам представлен обновленный пакет услуг «Золотой», включающий в себя карты с начислением повышенных бонусов СПАСИБО и страховые продукты. Клиенты смогут выбрать один из двух видов пакета услуг: ориентированный на клиентов высокодоходного массового сегмента, либо на клиентов сегмента «Активный возраст».

По всей стране были запущены премиальная дебетовая и кредитная карты с увеличенными бонусами (начисляется до 6 раз больше бонусов СПАСИБО, чем по обычным картам Сбербанка). Начисление повышенных бонусов запущено по картам Visa в пакете услуг «Премьер».

Продолжено развитие онлайн-сервиса по возврату налогов в массовой сети и в сети «Премьер». Сервис уже помог более 30 тыс. клиентам получить налоговый вычет, при этом объем выплаченных средств составил более 3 млрд руб. Продажа в массовой сети, сети «Премьер», а также включение сервиса по возврату налогов в пакеты услуг позволит познакомить с услугой большее количество клиентов и повысить их лояльность.

Запущены продажи travel-сервисов «Возврат TaxFree», «Возврат компенсации» (компенсации за задержку и отмену рейса), «Виза на дом», которые дополняют линейку существующих финансовых сервисов от партнеров банка. Цель внедрения сервисов – повышение лояльности клиентов высокодоходного массового

сегмента и укрепление экосистемы банка для путешественников. Объем рынка авиакомпенсаций («Возврат компенсаций») составляет 48 млн евро ежегодно, а объем TaxFree – 2 млрд руб. ежегодно.

Запущен сервис «Простые инвестиции» в партнерстве с «FinEx». Сервис предназначен для инвестирования средств в биржевые инвестиционные фонды (ETF) с автоматической ребалансировкой один раз в квартал. Это позволяет клиентам получать повышенную доходность по сравнению с активным управлением в 80% случаев. С момента запуска пилота привлечено порядка 100 млн руб.

Банк запустил новый инвестиционный продукт «Валютное ДУ» (доверительное управление). Теперь клиентам, сберегающим в валюте, доступен более выгодный продукт для инвестирования в сравнении с валютными вкладами. За декабрь привлечено более 1,3 млрд руб.

Для клиентов «Премьер» запущены продажи новых страховых продуктов «Уверенный водитель» и «Защита дома».

Продолжено тестирование адресных коммуникаций с клиентами с использованием психотипов. Коммуникации, основанные на психологических особенностях, позволяют сделать их более адаптированными для восприятия клиентов и повысить их эффективность.

Кредитование

Кредитный портфель

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Розничный кредитный портфель:	3 748	4 847	4 966	5 032	5 717
• жилищные кредиты	1 569	2 270	2 555	2 751	3 191
• потребительские кредиты	1 673	1 868	1 682	1 574	1 726
• кредитные карты и овердрафты	349	539	587	587	679
• автокредиты	157	170	142	120	121

Жилищное кредитование

Мы являемся крупнейшим игроком на российском рынке жилищного кредитования. По сравнению с 2016 годом доля Сбербанка на рынке ипотечного кредитования увеличилась на 1 п. п. и достигла 55,6%. Всего за 2017 год было выдано 632 тыс. ипотечных кредитов на общую сумму 1 092 млрд руб. По сравнению с предыдущим годом объем выданных Сбербанком в 2017 году жилищных кредитов вырос на 51%.

Жилищное кредитование, Сбербанк

	2013	2014	2015	2016	2017
Доля Сбербанка на российском рынке жилищного кредитования, %	50,4	53,0	55,0	54,6	55,6
Объем выданных Сбербанком жилищных кредитов, млрд руб.	638	898	667	722	1092
Количество выданных Сбербанком жилищных кредитов, тыс. шт.	451	589	439	475	632

Мы обеспечиваем поддержку и сопровождение своим клиентам на всех этапах приобретения недвижимости. Начиная с 2016 года, Сбербанк совместно с Росреестром предлагает клиентам возможность электронной регистрации сделок с готовым жильем, включая сделки с первичной недвижимостью. В октябре 2017 года прошла 100-тысячная сделка с оформлением электронной регистрации. По результатам пилотного проекта с Росреестром в Московской области сроки электронной регистрации сделок были снижены с восьми до одного рабочего дня, тем самым задав новый стандарт клиентского сервиса. В 2018 году мы планируем подключить к пилотному проекту Москву и Санкт-Петербург.

Созданный нами мультимедийный портал «ДомКлик» позволяет клиентам решить весь цикл задач, связанных с приобретением недвижимости – от подачи заявки на ипотеку до подачи документов по сделке на государственную регистрацию права собственности. Сервис объединяет клиентов, сотрудников и партнеров Сбербанка – застройщиков и агентств недвижимости, тем самым создавая платформу для удобного осуществления операций с недвижимостью.

Объем выданных жилищных кредитов через платформу «ДомКлик» вырос на 51% по сравнению с 2016 годом и составил 10,8 млрд руб., при этом ставка снизилась с 11,9% в декабре 2016 года до 9,7% в декабре 2017 года. Высокий рост продемонстрировал новый продукт – рефинансирование ипотечных кредитов других банков. В декабре 2017 года доля данного продукта составила 7% от общего объема выданных Сбербанком ипотечных кредитов.

Сервис электронной регистрации через платформу «ДомКлик», срок регистрации в днях



Важным нововведением стал запуск подбора и одобрения квартир на платформе «ДомКлик». В ноябре 2017 года по результатам аналитического сервиса SimilarWeb эта услуга заняла пятое место среди сайтов по работе с недвижимостью в России. Другое новшество платформы – одобрение ипотеки без заполнения анкеты для зарплатных клиентов, проходящих авторизацию через Сбербанк Онлайн – существенно упрощает подачу заявки на кредит.

Программы «Доступное жилье»

Мы предлагаем своим клиентам ряд социально ориентированных продуктов по жилищному кредитованию, которые содержат льготные условия для отдельных категорий населения. Так, молодым семьям, где один из супругов моложе 35 лет (включительно), предлагается дисконт в размере 0,5 п. п. к базовой процентной ставке в рамках ипотечного кредита по программе «Молодая семья». За 2017 год нами было выдано 154 тысячи кредитов по данной программе на сумму 262 млрд руб.

Для военнослужащих – участников накопительно-ипотечной системы Сбербанк предлагает ипотечный кредит на приобретение готового и строящегося жилья на особых условиях в рамках программы «Военная ипотека». Кредит предоставляется под пониженную процентную ставку на условиях его полной оплаты за счет бюджетных средств, перечисляемых ФГКУ «Росвоенипотека». В течение 2017 года по продукту снижен первоначальный взнос – с 20% до 15%, а также процентная ставка – с 10,5% до 9,5%. За год доля Сбербанка на рынке продукта «Военная ипотека» увеличена с 36% до 51%.

Мы гордимся своим вкладом в развитие экономик регионов присутствия и поддержку наиболее уязвимых категорий населения. Для участников государственных федеральных и региональных программ, направленных на развитие жилищной сферы, Сбербанк предлагает ипотечный кредит в рамках базовой линейки ипотечных продуктов банка под единую пониженную процентную ставку. В 2017 году по муниципальным программам социального субсидирования установлена процентная ставка в 9%, являющаяся конкурентоспособной и привлекательной для клиентов.

В 2017 году с целью привлечения и удержания клиентов Сбербанк запустил программу снижения ставок по ранее выданным ипотечным кредитам. В июне было проведено единовременное снижение ставок по ранее выданным жилищным кредитам сотрудников банка и дочерних организаций до 11,5-12,5%, а для клиентов, не являющихся сотрудниками банка, была запущена программа снижения ставок по обращению клиента до 12-13%. В рамках программы по снижению ставок с июля 2017 года были снижены процентные ставки по всей линейке продуктов («Приобретение готового жилья», «Акция для застройщиков», «Загородная недвижимость», «Строительство жилого дома») и отменена региональная дифференциация ставок.

В 2017 году Сбербанк продлил срок действия ряда акций по жилищному кредитованию. Так, после завершения программы «Ипотека с господдержкой» 1 января 2017 года Сбербанк принял решение о возможности выдачи кредитов на аналогичных условиях, если заявка на кредит была оформлена в 2016 году. Программа распространялась на готовое и строящееся жилье на первичном рынке. Всего в рамках продукта за 2017 год было выдано более 9 тыс. ипотечных кредитов на 16,7 млрд руб.

Одновременно с продлением программы «Ипотека с господдержкой» была продлена «Акция для Застройщиков», а с 20 февраля 2017 года распространена на все заявки по продукту «Приобретение строящегося жилья». Акция отличалась сниженным размером первоначального взноса (от 15%), отсутствием надбавки к процентной ставке на период до регистрации ипотеки и единой ставкой. В 2017 году в рамках данной акции было выдано 120 тыс. кредитов на сумму 232 млрд руб.

Мы активно развиваем новые сервисы и совершенствуем предложения по действующим продуктам ипотечного кредитования. В 2017 году мы запустили новый продукт «Рефинансирование под залог недвижимости», а также предложили более привлекательные условия по продукту «Приобретение готового жилья» и акции «Региональное промо». В 2017 году по продукту «Рефинансирование под залог недвижимости» было выдано 22,2 тыс. кредитов на сумму 38 млрд руб.

В марте 2017 года мы осуществили переход к безналичным сделкам и продолжили развитие ряда сервисов. Так, пилотная программа по аккредитивам была расширена на все территориальные банки – при покупке ипотечным заемщиком строящегося жилья стал возможен безналичный расчет. Также были тиражированы новые клиентские сервисы при погашении кредитов – изменение платежной даты и частичное досрочное погашение с сокращением срока кредита.

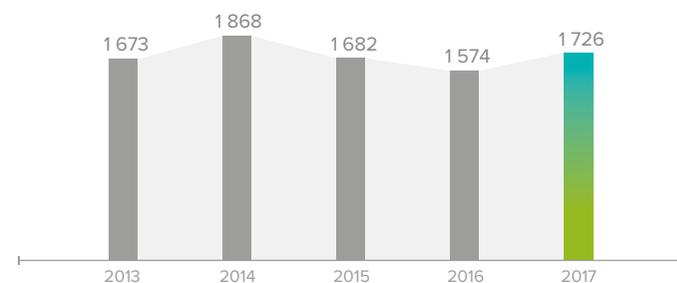
Сервис «Безопасные расчеты» внедрен во всех территориальных банках. Сервис позволяет совершать безналичные расчеты по сделкам купли-продажи готового жилья.

Потребительское кредитование

Потребительское кредитование, Сбербанк

	2013	2014	2015	2016	2017
Доля Сбербанка на российском рынке потребительского кредитования, %	32,8	32,5	33,2	33,2	31,8
Объем выданных Сбербанком кредитов, млрд руб.	970	915	519	797	968

Портфель потребительских кредитов (Группа, МСФО), млрд руб.



В 2017 году объем выданных Сбербанком потребительских кредитов увеличился на 21,5% и составил 968 млрд руб. По состоянию на 1 января 2018 года портфель потребительских кредитов Сбербанка составляет 1 726 млрд руб.

С апреля 2017 года по всей линейке потребительских кредитов была почти в два раза увеличена максимальная сумма кредита. Так, по продукту «Потребительский кредит без обеспечения» максимальная сумма была увеличена с 1,5 млн руб. до 3,0 млн руб., а по продукту «Потребительский кредит под поручительство физических лиц» – с 3 млн руб. до 5 млн руб. Кроме того, в 2017 году были дважды снижены процентные ставки по всей линейке потребительских кредитов, а с мая 2017 года была отменена необходимость подтверждения целевого использования по продукту «Потребительский кредит на рефинансирование кредитов».

В течение 2017 года Сбербанк провел несколько промо-акций со сниженными процентными ставками. Так, в период с ноября 2017 года по январь 2018 года мы провели новогоднюю акцию по потребительским кредитам. Банк предлагал сниженные фиксированные процентные ставки в зависимости от суммы кредита и канала подачи кредитной заявки. В декабре было выдано потребительских кредитов на рекордную сумму более 123 млрд руб., что на 40% больше, чем в декабре 2016 года.

В 2017 году Сбербанк продолжал оптимизацию процессов, делая получение кредитов более удобным для клиентов. Так, в период с февраля по март была тиражирована офертная технология с оформлением кредита за один визит в банк. По этой технологии клиент после подачи заявки и получения предварительного решения сразу подписывает кредитную документацию, и по факту финального одобрения деньги поступают на карту клиенту без необходимости повторного посещения офиса. В марте появилась возможность полного досрочного погашения кредита в присутствии клиента с выдачей справки об отсутствии ссудной задолженности без необходимости повторного посещения офиса банка.

Мы также продолжили развивать удаленные каналы обслуживания в 2017 году. Для клиентов, получающих зарплату или пенсию на счет/карту Сбербанка, а также для клиентов, имеющих предварительно одобренное предложение, стало доступно заключение кредитного договора в веб-версии «Сбербанк Онлайн». Доля кредитов, по которым договор был заключен удаленно, выросла с начала года с 0,7% до 20,1% от общего числа заявок, оформленных в Сбербанк Онлайн. Сервисы подачи кредитной заявки и заключения кредитного договора в Сбербанк Онлайн доступны в режиме 24/7 и позволяют клиентам получать потребительские кредиты без посещения отделения банка. Это повысило популярность удаленных каналов в Сбербанке – уже сейчас каждая третья заявка на кредит оформляется в Сбербанк Онлайн.

Автокредитование

Автокредитование, Сбербанк и Сетелем Банк

	2013	2014	2015	2016	2017
Совместная доля Сбербанка и Сетелем Банка на российском рынке автокредитов, %	14,8	15,8	15,2	14,4	13,7
Совместная позиция Сбербанка и Сетелем Банка на рынке автокредитов	2	1	1	1	1
Объем выданных Сбербанком и Сетелем Банком автокредитов, млрд руб.	103	85	42	51	72
Количество выданных Сбербанком и Сетелем Банком автокредитов, тыс. шт.	215	150	80	81	109

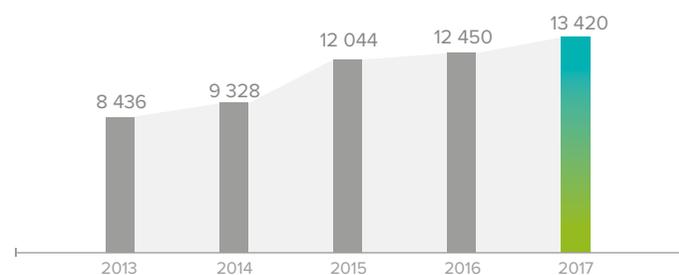
Практически весь бизнес автокредитования Группы в России был переведен в Сетелем Банк в 2013 году. Сетелем Банк – дочерний банк Сбербанка, который специализируется на выдаче автокредитов, кредитов в точках продаж (POS-кредитование), а также на операциях финансирования автопроизводителя под уступку денежных требований к дилерам (факторинг). Основными каналами продаж Сетелем Банка являются дилерские центры-партнеры.

Привлечение средств частных клиентов

Доля ПАО Сбербанк на российском рынке вкладов

	2013	2014	2015	2016	2017
Доля на рынке вкладов всего, %	46,7	45,0	46,0	46,6	46,1
— в рублях, %	50,6	50,1	49,6	49,1	47,7
— в валюте, %	28,2	30,4	37,3	38,6	40,0

Портфель средств физических лиц (Группа, МСФО), млрд руб.



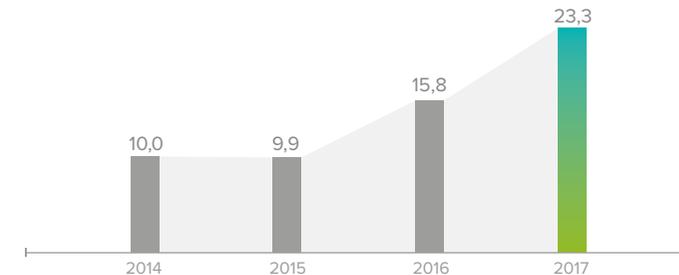
В 2017 году портфель средств физических лиц вырос на 971 млрд руб. (406 млрд руб. за 2016 год) и достиг объема в 13 420 млрд руб. Доля Сбербанка на рынке сократилась за год на 0,5 п. п. и составила 46,1%. Снижение доли Сбербанка на рынке связано в значительной мере с ухудшением позиции на рынке рублевых пассивов.

Мы продолжали активно развивать линейку сберегательных продуктов и сервисов. В феврале 2017 года во всех территориальных банках запущен новый банковский продукт для физических лиц «Номинальный счет для зачисления социальных выплат». Новацией данного счета является то, что зачисленные на него социальные выплаты расходуются владельцем номинального счета без ограничений, то есть Сбербанк для этого не требует разрешений органов опеки и попечительства. К концу 2017 года в Сбербанке открыто уже более 205 тыс. номинальных счетов, и остаток средств на них превышает 3,2 млрд руб.

Важным нововведением 2017 года стало расширение перечня валют Сберегательного счета. Дополнительно к стандартным валютам (рубли, доллары и евро) с октября стало доступно открытие Сберегательного счета в гонконгских долларах, канадских долларах, китайских юанях, сингапурских долларах и фунтах стерлингов. К концу 2017 года в редких валютах было открыто 1,8 тыс. счетов на общую сумму 331 млн в рублевом эквиваленте.

В 2017 году мы продолжили реализацию Стратегии привлечения средств частных клиентов через удаленные каналы. В первом квартале была проведена промо-акция по открытию вклада «Новый уровень» с повышенной процентной ставкой и дополнительной возможностью увеличения ставки до 0,5 п. п. при условии ввода промокода. Получить промокод можно было в социальной сети «ВКонтакте», а открыть вклад только в системе «Сбербанк Онлайн».

Доля продаж срочных вкладов в удаленных каналах обслуживания по количеству, %



«Сбербанк Премьер» и «Сбербанк Первый»

С 2017 для владельцев пакетов услуг «Сбербанк Премьер» и «Сбербанк Первый» Сбербанк на постоянной основе стал предлагать более выгодные курсы конверсии в системе «Сбербанк Онлайн» по долларам США и евро с фиксированными узкими спредами (разница между котировками по покупке и продаже иностранной валюты).

С ноября первым на банковском рынке в пакеты услуг «Сбербанк Премьер» и «Сбербанк Первый» Сбербанк предоставил клиентам услугу по бесплатному заполнению декларации 3 НДФЛ, позволяющую существенно сэкономить время клиентов и избавить их от рутины. Количество клиентов с пакетом услуг «Сбербанк Премьер» по итогам 2017 года выросло на 22% до 265 тыс. клиентов. Количество владельцев пакета услуг «Сбербанк Первый» выросло на 17% до 35 тыс. клиентов.

Платежи и переводы

Доля безналичных платежей частных клиентов, %

	2014	2015	2016	2017
Доля безналичных платежей всего	48,1	66,2	77,4	81,6
в том числе:				
— платежи за жилищно-коммунальные услуги	49,1	62,0	74,1	79,0
— платежи за сотовую связь	88,4	94,2	96,6	97,9

Среднее количество платежей в 2017 году увеличилось на 15% и составило 11 млн платежей в день, при этом рост наблюдался по всем основным видам платежей. Уверенный рост достигнут благодаря активному развитию безналичных платежей через каналы «Автоплатеж», «Мобильный банк» и Сбербанк Онлайн.

Стабильный рост платежей позволил банку завоевать 50,1% на рынке платежей за жилищно-коммунальные услуги в четвертом квартале 2017 года. На рынке платежей за сотовую связь Сбербанк остается лидером с долей более 60%.

В 2017 году мы продолжили активно развивать запущенную в 2016 году систему Smart-платежей, которая в автоматическом режиме выставляет счет клиентам банка для оплаты. Система информирует клиентов в появлении нового счета за жилищно-коммунальные услуги или снижении баланса мобильного телефона и предлагает возможность мгновенной оплаты. Для удобства наших клиентов система платежей через Сбербанк интегрирована с государственной информационной системой ЖКХ, где появляется вся информация об осуществленных платежах. За 2017 год количество выставляемых Smart-счетов составило 71,6 млн, из них оплата совершилась по 7,9%.

С сентября 2017 года Сбербанк начал взаимодействие с порталом для автомобилистов Департамента информационных технологий Правительства Москвы – «Автокод».

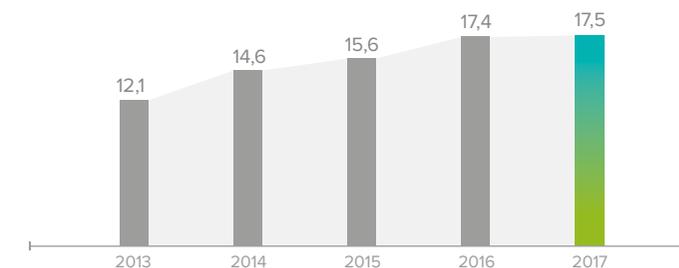
Продолжилось активное развитие приема платежей с использованием технологии штрихкодирования. На конец 2017 года доля платежей, принимаемых в устройствах самообслуживания по штрихкодированию, составила 47% от всех квитанций, по которым возможна оплата данным способом. В мобильном приложении аналогичный показатель вырос за год на 25 п. п. и составил 30% от всех квитанций.

Общий объем переводов в 2017 году увеличился на 47% относительно 2016 года и составил 23 трлн руб. Основным фактором столь значительного роста объема переводов стало активное использование клиентами Сбербанка карточных переводов.

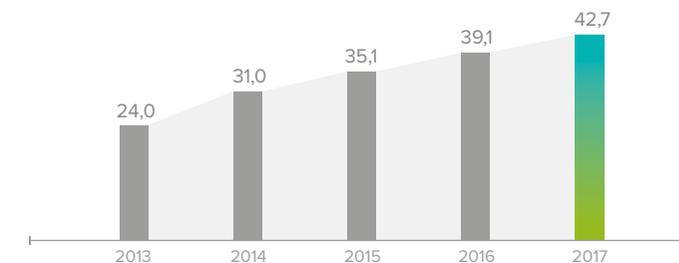
Эквайринг и банковские карты

Кредитные карты Сбербанка

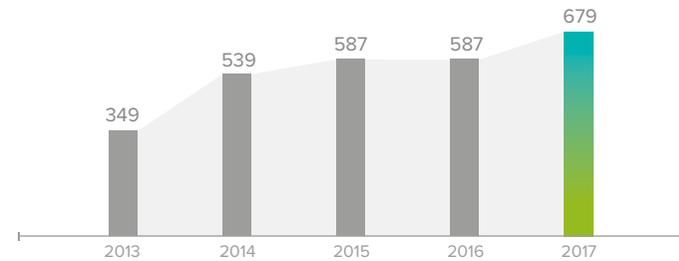
Действующие кредитные карты, млн шт.



Доля Сбербанка на российском рынке кредитных карт по остатку задолженности, %



Портфель кредитных карт и овердрафтов (Группа, МСФО), млрд руб.



Для Сбербанка основным приоритетом в развитии розничного бизнеса остается клиент и удовлетворение его потребностей, поэтому мы постоянно совершенствуем свои продукты и процессы. Так, в 2017 году Сбербанк продолжил либерализацию политики по кредитным картам в условиях улучшающейся экономической ситуации и предложил клиентам с действующими кредитными картами увеличенные кредитные лимиты.

Тренд на снижение ключевой ставки Банком России позволил Сбербанку также предложить клиентам более привлекательные условия и, начиная с 1 июля 2017 года, снизить ставки по новым выдаваемым кредитным картам. Также в 2017 году мы предложили улучшенные условия оформления кредитных карт. Клиентам с предварительно одобренным предложением была предоставлена возможность получить карту моментальной выдачи с лимитом до 600 тыс. руб. (ранее максимальные лимиты по этим картам составляли 120 тыс. руб.). При этом для зарплатных клиентов был снижен минимальный возраст получения кредитной карты с 25 до 21 года.

Другим нововведением 2017 года стала отмена платы за первый год обслуживания карты для клиентов без предварительного одобренного предложения. При этом с августа клиенты без предодобренного предложения могут получить кредитную карту всего по одному документу – паспорту, без предоставления справки о доходах и трудовой книжки.

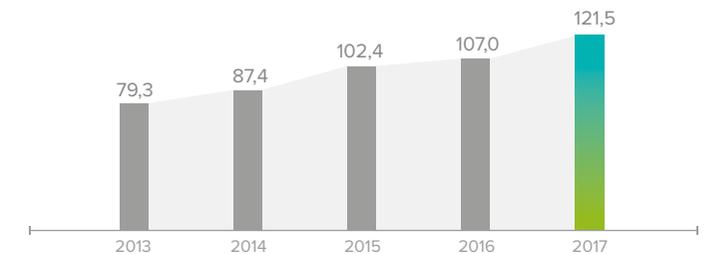
Начиная с июня, клиенты могут получить кредитную карту в любом отделении Сбербанка независимо от места их регистрации. Отмена требования к наличию регистрации клиента на территории обслуживания территориальных банков позволяет заказать кредитную карту через любой канал и получить ее в любом отделении.

В марте 2017 года запущена новая линейка премиальных кредитных карт. Линейка представлена тремя продуктами: Visa Signature и World MasterCard Black Edition с повышенным начислением бонусов СПАСИБО, а также Visa Signature Аэрофлот с начислением 2 миль за каждые 60 руб. В целях повышения качества обслуживания клиентов и создания позитивного клиентско-

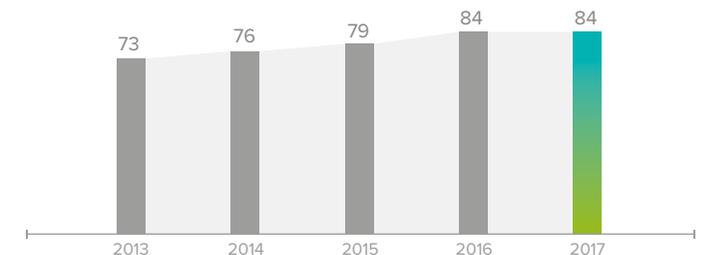
го опыта мы запустили обновленные интерфейсы с информацией о задолженности в мобильном приложении и полноэкранной версии «Сбербанк Онлайн». Процесс внесения платежа стал еще более простым и быстрым. Теперь клиенты знают, сколько нужно внести на карту, чтобы не допустить просрочку, и как использовать льготный период кредитования. Полюбившийся клиентам СМС-сервис «Долг», позволяющий узнать сумму и дату платежа, теперь сообщает и о задолженности льготного периода, которую нужно вносить, чтобы не платить проценты за покупки.

Дебетовые карты Сбербанка

Действующие дебетовые карты, млн шт.



Доля активных дебетовых карт, %



Сбербанк – крупнейший эмитент дебетовых карт в России. На конец 2017 года доля дебетовых карт банка в обороте составляет 66,6%, доля по количеству карт – 70,4%.

В 2017 году мы продолжили активно развивать премиальную линейку дебетовых карт и предлагать клиентам новые продукты и сервисы. В феврале были запущены карта Visa Platinum с повышенным начислением бонусов СПАСИБО (бонусы до 10% от суммы покупок), а также дебетовая карта Visa Signature Аэрофлот. С момента запуска было выдано более 240 тыс. новых премиальных карт.

Выпуск всех дебетовых карт платежных систем Visa и MasterCard (за исключением карт Visa Election, Maestro), а также МИР был переведен на бесконтактную эмиссию в 2017 году. К концу года доля бесконтактных карт в портфеле дебетовых карт Сбербанка достигла 22%.

Сбербанком выпущено более 20 млн карт национальной платежной системы «МИР», эмиссия которых была запущена в конце 2016 года. Держателям карт Сбербанк предложил ряд новых решений, способствующих повышению качества обслуживания клиентов и обеспечению доступности. В частности, в 2017 году мы запустили новые карточные продукты МИР, а также расширили их функциональность: МИР Золотая, МИР Премиальная и МИР Премиальная Плюс. Кроме того, с третьего квартала 2017 года все карты МИР выпускаются с возможностью бесконтактной оплаты и поддерживают технологию безопасных интернет платежей MirAccept.

В 2017 году у всех посетителей сайта sberbank.ru появилась возможность заказать в онлайн режиме абсолютно любую дебетовую карту, а пользователи Сбербанк Онлайн теперь могут заказать понравившуюся карту, даже не заполняя анкету. Таким способом было заказано более 650 тыс. дебетовых карт.

Программа лояльности «Спасибо от Сбербанка»

В программе лояльности за год зарегистрировались 6,5 млн новых участников и их общее количество достигло 31 млн. NPS программы составил 68,5%. За год участники совершили 606 млн покупок у партнеров программы на общую сумму 355 млрд руб.

В рамках IV ICXC Loyalty Marketing Forum: советы победителей, программа «Спасибо от Сбербанка» получила награды в трех номинациях: «Лучшая коалиционная программа лояльности», «Сервис года» и «Старт года».

В течение 2017 года к программе подключились более 200 новых партнеров. Среди них Летуаль, Мосцветторг, Борк, Медси, Папа Джонс, Технопарк, крупнейший аквапарк Аквамарины, 585, ЯндексТакси, Локситан, Dominos, Биглион, Спортмастер, ОККО, Elena Furs, FitService, Такси Максим, Одноклассники.

На маркетплейсах программы реализованы новые возможности для клиентов:

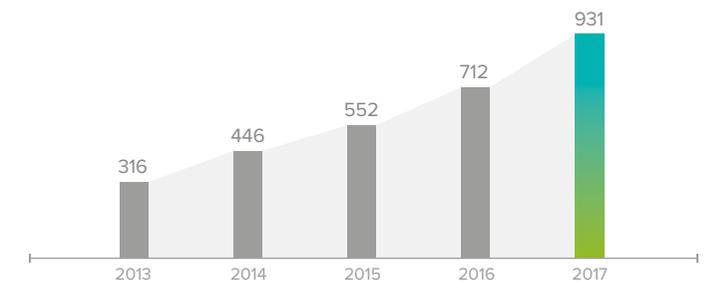
- «Спасибо от Сбербанка. Путешествия» – подключены новые разделы с возможностью начисления и списания бонусов при бронировании отелей, аренде автомобилей, доступе в бизнес-залы, приобретении билетов на автобусы и железную дорогу;
- «Спасибо от Сбербанка. Впечатления» – этот проект предоставил возможность списания бонусов на концерты и выставки более чем в 500 городах;
- «Спасибо от Сбербанка. Онлайн» – реализована возможность списать бонусы на подарочные сертификаты и благотворительность, запущен раздел с купонами совместно с партнером Биглион.

В 2017 году мобильное приложение «Спасибо от Сбербанка» скачано клиентами 3,5 млн раз. Его месячная активная аудитория (MAU) достигла 1,6 млн человек. Приложение позволяет обменять бонусы на купоны на скидку, спецпредложения раздела Впечатлений и приобрести за бонусы/деньги авиа и ж/д билеты. Войти в приложение и использовать часть функций при оплате можно с помощью биометрии – Touch ID, Face ID для iPhone X.

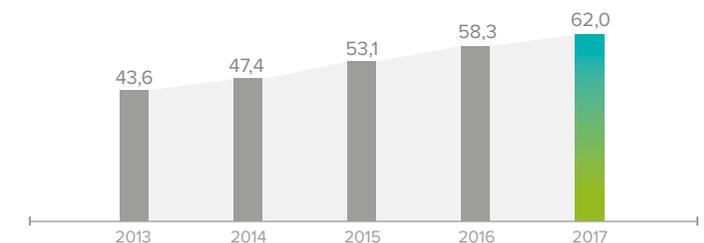
У клиентов появилась возможность обменять бонусы СПАСИБО на купоны на скидку при покупке полисов «Сбербанк Страхование».

Сбербанк на российском рынке эквайринга

Количество активных торгово-сервисных предприятий (активная партнерская база), тыс. шт.



Доля на рынке торгового эквайринга, %



Мы уделяем большое внимание развитию эквайринговой сети и привлечению новых клиентов. За 2017 год количество активных торгово-сервисных предприятий, находящихся на эквайринге Сбербанка, выросло на 31% и достигло 931 тыс. На обслуживание в Сбербанк по эквайрингу были привлечены партнеры федерального масштаба: Leroy Merlin, Связной, сети гипермаркетов Гиперглобус и Мегамарт, сеть закусочных Теремок, SubWay Russia и сеть кинотеатров Формула Кино.

Управление благосостоянием

В 2017 году мы также продолжили активно развивать сеть интернет-эквайринга. Сбербанком было привлечено 35 тыс. новых партнеров – в пять раз больше, чем за 2016 год. Нашими клиентами стали Азбука вкуса, Автомобильный холдинг Major, Билетные кассы Партер, Leroy Merlin, Автозапчасти Exist, Билетный сервис Kassir.ru, товары для животных PetShop.ru, Авиакомпания Руслайн, Авиакомпания Ангара, Авиакомпания Россия, Яндекс. Такси и другие.

По итогам ежегодного отчета The Nilson Report за 2016 год Сбербанк занимает первое место в рейтинге торговых эквайеров в Европе. В 2017 году Сбербанк также занял первое место среди российских банков в рейтинге интернет-эквайеров.

Большое внимание в 2017 году мы уделили развитию новых эквайринг-сервисов. Вниманию клиентов был представлен революционный продукт эквайринга для интернет- и мобильных платежей под названием «Интернет-эквайринг 2.0». Теперь при оплате покупки в интернет-магазине, использующем эквайринг Сбербанка, покупатель может сохранить данные своих банковских карт вне зависимости от банка – эмитента карты. После этого покупателю уже не понадобится вводить эти данные при каждой оплате. Сбербанк сам «вспомнит» его и предложит выбрать необходимую карту. Это упрощает покупки в более чем 30 тыс. интернет-предприятий, сотрудничающих со Сбербанком.

Для удобства наших клиентов в 2017 году мы реализовали возможность оплаты с использованием технологии Apple Pay, Android Pay и Samsung Pay для интернет-магазинов и мобильных приложений, а также представили вниманию клиентов платежный бот Сбербанка для мессенджера Telegram, который позволяет принимать безналичные платежи, включая Apple Pay и Android Pay.

В соответствии с требованиями законодательства Сбербанк обеспечил прием карт национальной платежной системы МИР во всех POS-терминалах банка.

В 2017 году мы запустили собственное мобильное приложение для эквайринговых партнеров Sberbank Mobile POS, которое позволяет выйти с эквайрингом в мобильные сегменты рынка, а также сделать более привлекательное ценовое предложение для малого и микробизнеса, тем самым стимулируя развитие безналичных платежей. Только за четвертый квартал было продано более 8 тыс. подобных решений.

Лидерство на рынках¹

Депозитарий ПАО Сбербанк

20%

в клиентских активах на хранении в Национальном расчетном депозитарии

№ 1

на рынке депозитарных услуг по объему активов на хранении

ООО СК «Сбербанк Страхование жизни»

31%

по страховым премиям

№ 1

на рынке страхования жизни

ООО «Страховой брокер Сбербанка»

13%

по страховым премиям (без перестрахования)

№ 1

на рынке страховых брокеров (по региональному присутствию)

АО «НПФ Сбербанка»

19,3%

по объему пенсионных накоплений

№ 1

на рынке ОПС (по объему активов, количеству клиентов, объему капитала, объему пенсионных накоплений и количеству застрахованных лиц)

АО «Сбербанк Управление активами»

26%

на рынке открытых ПИФ

№ 1

на рынке открытых ПИФ

ООО СК «Сбербанк страхование»

16,3%

по страховым премиям на рынке страхования имущества физических лиц

№ 2

по страховым премиям на рынке страхования имущества физических лиц

В 2017 году клиенты Сбербанка приобрели более 15 млн продуктов благосостояния. Мы продолжаем развивать долгосрочные программы страхования жизни клиентов. Так, клиенты премиальных каналов «Сбербанк Первый» и «Сбербанк Премьер» оформили свыше 130 тыс. полисов накопительного и инвестиционного страхования жизни в 2017 году. Инвестиционные и накопительные программы являются источником не только комиссионного дохода, но и значительного объема долгосрочных средств для Группы Сбербанк. В 2017 году достигнут рост бизнеса благосостояния в части продаж корпоративных страховых продуктов – за год реализовано более 240 тыс. договоров страхования.

Эффективное использование централизованных технологий управления и инструментов продаж позволило увеличить эффективность продаж коробочных страховых продуктов – среднемесячный объем продаж составил более 350 тыс. единиц.

По итогам кампаний продаж 2017 года в НПФ Сбербанка переведено 2,3 млн. клиентов, что позволило нарастить объем пенсионных накоплений, управляемых Группой Сбербанк. Успешные результаты продаж продуктов благосостояния являются вкладом в общий финансовый результат Группы.

¹ Сведения приведены по данным рейтингов информационных порталов banki.ru, raexpert.ru, insur-info.ru и др.

Продуктовый ряд

Сбербанк предлагает клиентам всех бизнес-сегментов широкий диапазон страховых, инвестиционных, пенсионных и депозитарных продуктов, а также решений в части управления благосостоянием.

В настоящий момент наши клиенты могут приобрести:

- страховые продукты – добровольное страхование жизни, страхование залогов по кредитам физических лиц и корпоративных клиентов, страхование финансовых рисков и гражданской ответственности корпоративных клиентов, рискованные страховые продукты – «Защита банковских карт», «Защита квартиры/дома», «Защита близких+», «Стабильный бизнес» и другие;
- инвестиционные продукты – накопительное и инвестиционное страхование жизни, индивидуальные инвестиционные счета, паевые инвестиционные фонды, доверительное управление, структурированные продукты;
- пенсионные продукты – негосударственное пенсионное обеспечение, обязательное пенсионное страхование.

Клиентам Сбербанка предоставляется возможность приобрести продукты благосостояния наиболее удобным для них способом, в том числе, не посещая отделение банка. Так, страховые, пенсионные и инвестиционные продукты Сбербанка можно приобрести через сайт www.sberbank.ru, сайты дочерних обществ, Сбербанк Онлайн, а также Мобильный банк. В 2017 году мы также начали активно развивать канал Телемаркетинга. Общее количество продаж продуктов благосостояния через удаленные каналы в 2017 составило более 570 тыс. (8 кратный рост по сравнению с продажами 2016 года).

Депозитарий ПАО Сбербанк

Депозитарий ПАО Сбербанк является лидером российского рынка депозитарных услуг по объему активов на хранении. В течение 2017 года активы на хранении возросли с 6,0 трлн руб. до 7,0 трлн руб.

Депозитарий ПАО Сбербанк также лидирует среди российских банков-депозитариев по количеству программ депозитарных расписок (ADR/GDR) на обслуживании (55 программ на акции 31 российского эмитента), сотрудничая с мировыми эмитентами расписок BNY Mellon, JP Morgan и Citibank.

Подтверждением качества услуг Депозитария ПАО Сбербанк служат стабильно высокие оценки от авторитетного международного журнала «Global Custodian», формируемые на основе отзывов международных клиентов.

В течение 2017 года Депозитарием ПАО Сбербанк были реализованы следующие мероприятия по развитию бизнеса:

- заключен договор с международным клиринговым центром Clearstream Banking S.A. на роль оператора счета депо указанной организации в НКО АО НРД¹;
- принята на обслуживание программа депозитарных расписок на акции ПАО «ЛУКОЙЛ»;

- обеспечен выпуск облигаций с ипотечным покрытием объемом 50 млрд руб. в рамках проекта «Фабрика ИЦБ АИЖК»;
- разработана и внедрена технология обслуживания Депозитарием «народных» облигаций федерального займа (ОФЗ);
- внедрены в промышленную эксплуатацию услуги по корпоративным действиям с ценными бумагами в дистанционном канале. Реализовано электронное голосование с использованием Сбербанк Онлайн на собраниях акционеров российских компаний;
- в августе 2017 года произведена конвертация российских депозитарных расписок на акции UC RUSAL Plc в акции указанной компании, обращающиеся на Московской бирже.

Дочерние компании

ООО СК «Сбербанк страхование жизни»

Общество является партнером Сбербанка по программам кредитного, рискованного, накопительного и инвестиционного страхования жизни. По итогам 2017 года сборы премий компании составили 102 млрд руб., что на 75,6% больше показателя аналогичного периода прошлого года.

В 2017 году компания прочно удерживает лидерство на рынке страхования жизни с долей 31%. По итогам 9 месяцев 2017 года «Сбербанк страхование жизни» стала вторым крупнейшим страховщиком России. Количество клиентов компании превысило 10 млн человек.

В 2017 году «Сбербанк страхование жизни» произвела 33,9 тыс. выплат клиентам. Общая сумма выплат по страховым случаям за 2017 год достигла 3,6 млрд руб., что составляет почти 50% от объема выплат за все время работы компании на рынке.

В 2017 году продолжилось расширение продуктовой линейки банка. В первом полугодии были запущены новые продукты. В частности, в феврале в канале «Сбербанк Премьер» стартовали продажи нового продукта рентного страхования жизни «Как зарплата», призванного помочь клиентам сформировать дополнительный источник дохода к моменту окончания трудовой деятельности.

1 июня, в Международный день защиты детей, в Городе мастеров «Мастерславль», занимающемся развивающими проектами для детей в возрасте от 5 до 14 лет, состоялось открытие специальной мастерской от компании «Сбербанк страхование жизни». «Сбербанк страхование жизни» обеспечила всех детей страховой защитой от несчастных случаев на территории «Мастерславля».

Во втором полугодии состоялся переход продукта «Защищенный заемщик», реализуемого к ипотечным кредитам, на индивидуальные тарифы в каналах Сбербанка и на сайте «Сбербанк страхование жизни». Вместо единого страхового тарифа 1%, предусмотренного для всех категорий клиентов, внедрены индивидуальные тарифы, которые определяются исходя из пола и возраста клиента.

¹ Национальный расчетный депозитарий

ruAAA

Рейтинг агентства «Эксперт РА»: ruAAA наивысший уровень надежности

В сентябре состоялся запуск модифицированного продукта «Защита близких ПЛЮС», в рамках которого создано три пакета на выбор клиента: Индивидуальный, Семейный, Детский. Кроме того, сокращен список исключений, что позволило сделать продукт доступным для клиентов, дети которых занимаются в спортивных секциях.

В четвертом квартале для клиентов «Сбербанк Первый» были модифицированы продукты инвестиционного страхования жизни «СмартПолис Купонный» и «СмартПолис» – появилась возможность выбора между корзинами с разным набором активов.

Кроме того, для канала «Сбербанк Премьер» обновлена программа «Второе медицинское мнение». Программа в обновленной версии покрывает лабораторные и/или радиологические исследования, рекомендованные врачом-специалистом, а также включает помощь в организации лечения как в России, так и за рубежом.

ООО СК «Сбербанк страхование»

В 2017 году компании удалось собрать 11,2 млрд руб. премий и вырасти более чем на 30% по сравнению с 2016 годом, опережая темп роста рынка pop-life в целом. Чистая прибыль по МСФО составила около 3,7 млрд руб., что в 4 раза больше показателя 2016 года.

По итогам 2017 года компания заняла шестое место среди крупнейших страховщиков России по количеству заключенных договоров (компания обслуживает почти 10 млн клиентов), занимая 12 место по сборам среди крупнейших страховщиков на рынке pop-life.

ruAA+

Рейтинг агентства «Эксперт РА»: ruAA+ высокий уровень надежности.

Сегодня компания предлагает более 90 продуктов для частных и корпоративных клиентов, продолжая активное развитие продуктовой линейки. В частности, в 2017 году СК «Сбербанк страхование» расширила покрытие коробочного продукта для малых и средних предприятий «Стабильный бизнес», включив возможность страхования от наиболее частых киберинцидентов, включая DDoS-атаки и вирусы-вымогателей.

В 2017 году СК «Сбербанк страхование» оптимизировала свои продукты по страхованию загородных домов и квартир, предложив частным клиентам расширенный набор рисков и несколько ценовых вариантов. Кроме того, в 2017 году был разработан инновационный сервисно-страховой продукт «Живи с комфортом», который сочетает в себе как классическое покрытие по страхованию имущества от всех основных рисков, так и сервисные услуги, позволяющие клиенту воспользоваться полисом не только при наступлении страхового случая. Развитие сервисной составляющей будет одним из основных фокусов компании при разработке продуктовых решений и в 2018 году. Компания усиливает позиции и на рынке онлайн-страхования. По итогам 2017 года СК «Сбербанк страхование» заняла первое место по страхованию имущества физических лиц через онлайн-канал.

ruAA

Рейтинг агентства «Эксперт РА»: ruAA высокий уровень надежности

ruAAA

Рейтинг агентства «Эксперт РА»: ruAAA наивысший уровень надежности

Фонд является лауреатом престижных деловых премий: «Финансовая Элита», «Компания года» и «Финансовый Олимп». Осенью 2017 года по результатам народного голосования НПФ Сбербанка получил звание «Марка № 1 в России». Фонд награжден компанией FUJITSU в номинации «Первопроходцы xBRL»³ за активное участие во внедрении решения xBRL в России и получил Благодарность Банка России за успешный пилот xBRL.

¹ СМЭВ – Единая система межведомственного электронного взаимодействия.

² ЕСИА – Информационная система в Российской Федерации, обеспечивающая санкционированный доступ участников информационного взаимодействия (граждан-заявителей и должностных лиц органов исполнительной власти) к информации, содержащейся в государственных информационных системах и иных информационных системах.

³ xBRL (eXtensible Business Reporting Language, расширяемый язык деловой отчетности) – формат передачи регуляторной, финансовой и другой отчетности, подготовленной в соответствии с принципами МСФО, Basel, Solvency и другими.

ООО «Страховой брокер Сбербанка»

Компания – лидер по региональному присутствию среди брокеров на российском рынке. Операционный доход по итогам 2017 года увеличился почти в 2 раза по сравнению с 2016 годом, превысив 1,4 млрд руб.

Доля ООО «Страховой брокер Сбербанка» на российском рынке страховых брокеров по страховым премиям (без перестрахования) составляет 13%. Основу страхового брокерского рынка в 2017 году составили страхование имущества и ответственности юридических лиц, ДМС, авиа и авто каско, а также страхование грузов.

АО «НПФ Сбербанка»

АО «НПФ Сбербанка» – лидер на рынке обязательного пенсионного страхования. Доля рынка по объему пенсионных накоплений составляет 19,3%.

Количество клиентов НПФ Сбербанка увеличилось за год в 1,8 раза до 8,4 млн человек, из них 6,8 млн перевели в НПФ Сбербанка свои пенсионные накопления, а 1,6 млн являются участниками по негосударственному пенсионному обеспечению.

По результатам 2017 года НПФ Сбербанка начислил на пенсионные счета накопительной пенсии по обязательному пенсионному страхованию инвестиционный доход по ставке 8,34%, на пенсионные счета негосударственного пенсионного обеспечения 8,16%, что в 3 раза превышает инфляцию.

НПФ Сбербанка продемонстрировал значительный рост по основным показателям, подтвердив позицию лидера на пенсионном рынке России. Совокупный объем активов НПФ Сбербанка увеличился в 2017 году на 35% и составил 513 млрд руб. Чистая прибыль по МСФО составила 8,1 млрд руб., что в 1,4 раза больше показателя 2016 года.

Важным итогом 2017 года стало развитие продаж индивидуальных пенсионных планов. Договоры с НПФ Сбербанка заключили более 1 млн человек, что позволило увеличить долю рынка в 2,5 раза. Клиентская база негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) выросла с начала года в шесть раз и составляет 20% от всего рынка пенсионных фондов.

НПФ Сбербанка разработал технологию, позволяющую клиенту воспользоваться Порталом госуслуг в офисе Фонда и подать заявление в электронном виде. Планируемый срок запуска данной технологии – 2 квартал 2018 года. Кроме того, в конце года Сбербанк Private Banking приступил к реализации премиальной пенсионного плана. Запущена корпоративная пенсионная программа КПП 2.0 с паритетным участием сотрудников ПАО Сбербанк.

Клиентам НПФ Сбербанка предоставлен широкий спектр онлайн-услуг, число пользователей услуги «Личный кабинет» превысило один миллион человек. Благодаря развитию в 2017 году интеграции с государственными сервисами СМЭВ¹ и ЕСИА², клиенты НПФ Сбербанка могут онлайн заключить договор НПО, оформить заявления на выплату ОПС, изменить личные данные, подтвердить банковские реквизиты для выплаты пенсии.

ruA++

Рейтинг агентства «Эксперт РА»: ruA++ наивысший уровень надежности

АО «Сбербанк Управление Активами»

Активы частных клиентов под управлением компании по итогам 2017 года составили 132,9 млрд руб. Розничные продажи превысили запланированные на 2017 год показатели и составили 89,9 млрд руб.

Доля компании на рынке открытых паевых инвестиционных фондов (ОПИФ) увеличилась до 26,3%. В сегменте коллективных инвестиций управляющая компания упрочила свои лидерские позиции: в открытых ПИФах под управлением компании находится 56,9 млрд руб., стоимость чистых активов пяти закрытых ПИФов недвижимости составляют 15,1 млрд руб. Привлечения средств по сравнению с 2016 годом в стратегии доверительного управления выросли в 10 раз, в ПИФы – более чем в 2 раза.

Фонды «Сбербанк Управление Активами» стали лучшими на рынке по итогам 2017 года: открытый ПИФ акций «Сбербанк – Глобальный интернет» показал лучшую доходность среди всех ПИФов, а открытый ПИФ облигаций «Сбербанк – Фонд перспективных облигаций» привлек рекордные вложения, став самым популярным в России.

AAA

Рейтинг Национального рейтингового агентства: AAA наивысший рейтинг финансовой надежности

Впечатляющий рост показали продажи в онлайн-каналах – 924 млн руб. против 134 млн руб. годом ранее. В 2017 году появилось мобильное приложение, которое дает возможность проводить операции с открытыми фондами и индивидуальными инвестиционными счетами. Кроме этого, усовершенствован интерфейс личного кабинета клиента, а также запущен сервис «Финансовый помощник», который помогает клиентам сформировать инвестиционный портфель на основании анализа риск-профиля, ожиданий по доходности и срока инвестирования.

В начале 2017 года состоялся запуск линейки облигационных стратегий в долларах и евро «Валютный доход». В ноябре появились стратегии «Валютный доход – Премьер» и «Валютный фонд» с низким порогом входа для клиентов, которые не желают выходить из валюты и получать доход выше, чем по валютным депозитам. Также в конце года запущен фонд «Денежный», в котором не взимаются комиссии за покупку и погашение паев.

АО «Сбербанк Управление Активами» признается лучшей управляющей компанией в России с 2014 по 2017 годы по результатам рэнкинга Extel Survey от WeConvene.

Фонд недвижимости «Сбербанк – Арендный бизнес» – лауреат премии Investor Awards 2017 в престижной номинации «Лучший инвестиционный продукт».

Безопасность банковских операций

Экономическая безопасность

Экономическая безопасность является безусловным приоритетом для Сбербанка. Мы уделяем большое внимание предотвращению угроз и обеспечению устойчивой работы банка. В 2017 году было выявлено и предотвращено 529 случаев использования похищенных (утраченных) или поддельных паспортов, выявлено 22 попытки мошенничества с применением поддельных платежных документов и предотвращено хищение денежных средств со вкладов клиентов Сбербанка по 71 поддельной доверенности на общую сумму 600 млн руб.

Всего подразделениями экономической безопасности в 2017 году было направлено 1055 заявлений в правоохранительные органы по факту попыток причинения ущерба Сбербанку или его клиентам, при этом было возбуждено 526 уголовных дел.

Мы ведем активную работу по выявлению внесения суррогатных купюр. В 2017 году было выявлено 4041 поддельных и умышленно поврежденных (составных) купюр, при этом идентифицировано 80 массовых вбросов. В подразделениях Сбербанка и Корпоративно-инвестиционного центра было выявлено 949 случаев предъявления клиентами поддельных банкнот Банка России. Также из оборота было изъято 1577 поддельных банкнот различного номинала. Всего в 2017 году было задержано 15 человек, причастных к распространению поддельных денежных знаков, при этом один человек был привлечен к уголовной ответственности.

В рамках процедуры фрод-мониторинга «Красная кнопка-АР» в 2017 году было проведено 313 проверок в отношении заемщиков – корпоративных клиентов по запросам службы андеррайтинга в связи с подозрением в мошенничестве по кредитным сделкам. В 169 случаях факты мошенничества на общую сумму кредитных сделок 7,5 млрд руб. были подтверждены.

Также в 2017 году было проведено 54,3 тыс. проверок кредитных заявок физических лиц, рассматриваемых по технологии «Кредитная фабрика» и переданных на дополнительную проверку в подразделения экономической безопасности.

Информационная безопасность

Мы используем современные системы информационной безопасности для обеспечения безопасного и полнофункционального обслуживания клиентов. В 2017 году применение искусственного интеллекта и аналитических измерений для определения мошеннических операций, при которых клиент добровольно передает информацию мошенникам, позволило хеджировать около 97% такого риска со стороны клиента. За 2017 год было пресечено более 300 тыс. попыток хищения средств физических и юридических лиц, предотвращен ущерб на сумму более 40 млрд руб.

Были отражены около 40 крупных DDoS-атак¹ на Сбербанк, обеспечив 100% защиту инфраструктуры банка.

Сбербанк уделяет особое внимание кибербезопасности. Банк научился успешно противодействовать киберпреступности с помощью интеллектуальной системы защиты клиентов. Так, проект Сбербанка «Фрод-мониторинг для удаленных каналов обслуживания физических лиц» стал бронзовым призером международного конкурса IPMA International Project Excellence Award 2017. В рамках масштабного проекта, который длился 15 месяцев, в Сбербанке была внедрена уникальная система фрод-мониторинга, созданная на основе искусственного интеллекта. Система в автоматическом режиме защищает клиентов от некорректных действий, вызванных недостаточным знанием правил кибербезопасности. Ежедневно с помощью этой системы мы выявляем несколько тысяч подозрительных операций.

В 2018 году продолжится развитие системы противодействия кибермошенничеству с целью обеспечить 100% защиту всех каналов обслуживания клиентов Сбербанка.

Организация обработки и защита персональных данных

Обеспечение защиты персональных данных в Сбербанке осуществляется в рамках единой комплексной системы организационно-технических и правовых мер по защите конфиденциальной информации (коммерческая, банковская тайна, персональные данные), с учетом требований федерального законодательства (включая Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006) и лучших мировых практик.

При обработке персональных данных мы принимаем необходимые правовые, организационные и технические меры для защиты данных от неправомерного или случайного доступа к ним, уничтожения, изменения, блокирования, копирования, предоставления, распространения, а также от иных неправомерных действий в отношении персональных данных.

В состав мер по обеспечению безопасности персональных данных в числе прочего входят:

- обеспечение контролируемой зоны, в пределах которой осуществляется функционирование автоматизированных систем Сбербанка;
- защита машинных носителей информации, на которых хранятся и (или) обрабатываются персональные данные;
- антивирусная защита;
- обнаружение и предотвращение вторжений;
- контроль и анализ защищенности персональных данных;

- обеспечение целостности автоматизированных систем Сбербанка и персональных данных;
- обеспечение доступности персональных данных;
- защита среды виртуализации;
- защита технических средств;
- защита автоматизированных систем, их средств, систем связи и передачи данных;
- выявление инцидентов, которые могут привести к сбоям или нарушению функционирования автоматизированных систем и (или) к возникновению угроз безопасности персональных данных, и реагирование на них.

В целях нейтрализации актуальных угроз безопасности персональных данных обеспечено применение средств защиты информации, прошедших в установленном порядке процедуру оценки соответствия требованиям законодательства Российской Федерации в области обеспечения безопасности информации.

Доступ к обрабатываемым персональным данным предоставляется только тем работникам Сбербанка, которым он необходим в связи с исполнением ими своих трудовых обязанностей. Все лица, оформляемые на работу в Сбербанк, подписывают обязательства о неразглашении персональных данных и другой конфиденциальной информации, хранение обязательств осуществляется в личных делах работников.

В целях повышения осведомленности, знаний и навыков по вопросам обеспечения информационной безопасности проводится обучение работников в форме обязательного прохождения электронных дистанционных программ подготовки.

Также в Сбербанке организован внутренний контроль (аудит) соответствия обработки персональных данных 152-ФЗ и принятым в соответствии с ним нормативным правовым актам, требованиям к защите персональных данных, политике Сбербанка в отношении обработки персональных данных, локальным актам Сбербанка. Внутренний аудит осуществляется Службой внутреннего аудита Сбербанка в рамках аудиторских проверок.

Контроль обеспечения защиты персональных данных при их обработке в автоматизированных системах осуществляется подразделениями Службы кибербезопасности Сбербанка. В рамках реализации мер контроля защищенности информационной инфраструктуры применяются инструментальный контроль защищенности и тестирование на проникновение.

¹ DDoS-атака – атака, выполняющаяся одновременно с большого числа компьютеров (от англ. Distributed Denial of Service)

Корпоративные клиенты

Основные достижения Сбербанка в 2017 году

Кредитный портфель (Группа, МСФО)

14 175 ▲ 4,0%
млрд руб.

Индекс удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM-индекс)

70 ▲ 2 балла

Доля на рынке кредитования малого и микробизнеса

13,3% ▲ 1,1 п. п.

Количество активных клиентов

2 069 ▲ 18%
тыс.

Количество продуктов на клиента

2,79 ▲ 0,53 штук

Выдано кредитов юридическим лицам

11,4 ▲ 24,7%
трлн руб.

90% клиентов массового сегмента малого и микробизнеса обслуживаются дистанционно.

30% клиентов имеют персонального удаленного клиентского менеджера в Центре корпоративных решений.

Для 90% клиентов высокодоходного сегмента малого и микробизнеса организована выездная работа Клиентских менеджеров.

Клиентский опыт

Мы стремимся к тому, чтобы клиенты видели в нас надежного делового партнера. Мы уделяем большое внимание развитию культуры предпринимательства в России. Стремимся облегчить первые шаги в бизнесе для своих клиентов, Сбербанк внедряет дистанционные сервисы для легкого запуска бизнеса, разрабатывает новые финансовые и нефинансовые продукты.

Для создания качественно нового уровня клиентского сервиса мы запустили канал удаленного обслуживания клиентов – Центр корпоративных решений. В 2017 году на полную мощность заработали региональные площадки в Санкт-Петербурге, Туле, Ставрополе, Тольятти, Екатеринбурге и Новосибирске, где централизованы ключевые сервисные и продуктовые функции: удаленные продажи и телемаркетинг, сервисное обслуживание, претензионная работа, поддержка по вопросам комплаенс и вопросам транзакционного бизнеса и ВЭД, а также справочно-информационная служба.

В 2017 году Сбербанк расширил возможности для доступа клиентов к услугам банка, запустив новые каналы продаж – удаленный Клиентский менеджер (через Центр корпоративных решений),

выездной Клиентский менеджер и партнерский канал. Созданный в 2017 году региональный Центр корпоративных решений «Тольятти» осуществляет функции телемаркетинга, занимается удаленными продажами и оказывает справочно-информативную поддержку.

В 2017 году Сбербанк запустил пакет услуги «Легкий старт» для начинающих предпринимателей, где отсутствуют расходы на банковское обслуживание и бесплатно открывается банковский счет при небольшом объеме операций и дистанционном обслуживании.

Клиенты, подключившие «Легкий старт», также могут осуществлять переводы на счета контрагентов, открытые в Сбербанке, без каких-либо ограничений по количеству и суммам платежей, без комиссий, а также бесплатно пользоваться бизнес-картой Сбербанка. Таким образом, при открытии своего дела клиенты Сбербанка не несут никаких затрат на доступ к ключевым сервисам банка для малого бизнеса.

Для начинающих предпринимателей и микробизнеса также был предложен Пакет «Минимальный+», представляющий собой набор из минимального количества необходимых банковских услуг по специальной стоимости до 990 руб. в месяц.

22% новых компаний, открывших в 2017 году первый счет, открыли его в Сбербанке.

Пакетные предложения

Пакетные предложения «Минимальный+» и «Легкий старт», запущенные в сентябре 2017 года, позволили за год увеличить количество новых открываемых счетов в среднем за месяц с 22,9 тыс. счетов до 58,8 тыс. счетов.

Вслед за «Легким стартом» был запущен премиальный пакет «Большие возможности» для клиентов с высокой транзакционной активностью и большим количеством операций. Планы Сбербанка также включают ряд комплексных отраслевых предложений для клиентов, учитывающих специфику их деятельности.

Акции для корпоративных клиентов

Для расширения базы клиентов и улучшения клиентского опыта банк провел ряд акций:

- Аксию по корпоративной карте совместно с авиакомпанией S7: скидка 15% при покупке билета с использованием корпоративных карт;
- Аксию для привлечения клиентов, имеющих стабильный бизнес: бесплатное открытие счета и обслуживание в течение 6 месяцев за 1 рубль и 10 бесплатных платежей в месяц при наличии остатков на счете более 30 тыс. руб.;
- Аксию для клиентов банков с отозванной лицензией: бесплатное открытие счета и Пакет услуг «Базис» за 1 рубль в течение трех месяцев.

В 2017 году Сбербанк осуществил

32%

всех транзакций корпоративных клиентов в России

Транзакционный бизнес

Мы стремимся облегчить и сделать наиболее эффективным взаимодействие клиентов с банком, чему способствует развитие удаленных каналов обслуживания. В 2017 году через Сбербанк Бизнес Онлайн или его мобильное приложение совершали операции 1,67 млн клиентов. В этих системах проведено 99,6% всех платежей.

Благодаря возможности проведения кассовых операций через удаленные каналы обслуживания, клиенты Сбербанка сэкономили 27 млн часов в 2017 году. Доля указанных операций составила 90%. Более 1 млн предпринимателей подключены к сервису по осуществлению переводов корпоративных клиентов в режиме 20/7, при этом время проведения платежей внутри банка сократилось за год с 23 минут до 3 минут.

Время инноваций – 2017

В декабре 2017 года Сбербанк стал лауреатом седьмой премии «Время инноваций – 2017» в номинации «Инновационно-активная компания года» в категории «Финансы и консалтинг» за достижения в транзакционном бизнесе. Премия «Время инноваций» организована фондом «Социальные проекты и программы» и вручается с 2011 года за лучшие проекты по внедрению, разработке и развитию инноваций в различных сферах. Лауреатами премии становятся лидеры российского рынка, определяющие инновационную деятельность как приоритетную стратегию и бизнес-модель.

Внешнеэкономическая деятельность

Сбербанк проводит расчеты более чем по 130 странам в 18 валютах. В 2017 году банк запустил Центр компетенций внешнеэкономической деятельности, предлагающий ведение внешнеэкономической деятельности «под ключ» от заполнения контракта до таможенной логистики. Доля банка на рынке внешнеэкономической деятельности выросла за год на 2 п. п. до 20%, что позволило сохранить статус лидера по объемам внешнеэкономической деятельности в России.

Также банк начал активно развивать услуги по международному факторингу. В декабре «Сбербанк Факторинг» и Deniz Factoring (Турция) провели первую российско-турецкую сделку. Сделка обеспечивает гарантийные операции и финансирование поставщиков из Турции в адрес российской компании группы MERLION. В планах «Сбербанк Факторинг» на 2018 год организация работы также с дочерними банками Сбербанка в Центральной и Восточной Европе.

Онлайн-сервис Best of Business Partners

В ноябре Сбербанк запустил онлайн-сервис Best of Business Partners, представляющий собой открытую бесплатную площадку для поиска участников внешнеэкономической деятельности и всех задействованных услуг. Сервис предоставляет возможность выбрать или заказать различные не запрещенные международным законодательством услуги – от встречи в аэропорту и текстового перевода до перевозки партии товара из одной страны в другую и консалтинга. Сервис Best of Business Partners значительно упрощает поиск зарубежных партнеров для предпринимателей и позволяет им сконцентрировать время и энергию на развитии своего бизнеса. Этот проект был высоко оценен экспертами и стал обладателем премии Digital Communications AWARDS' 2018.

Корпоративные карты

Количество карт за год увеличилось на треть и достигло 818 тыс. Доля Сбербанка на рынке корпоративных карт составила 33,1%.

В 2018 году планируется серьезное расширение возможностей бизнес-карты за счет функционала ApplePay и AndroidPay. Появятся премиальные и моментальные карты. Просмотр информации и совершение операций с использованием бизнес-карт станут доступны в Сбербанк Онлайн.

Уникальное платежное решение

В октябре 2017 года Сбербанк совместно с Telegram предложил своим клиентам уникальное платежное решение для партнеров, у которых есть Telegram-бот. Сервис позволяет принимать к оплате банковские карты MasterCard, Visa и МИР. Кроме того, впервые в России появилась возможность оплаты в ботах Telegram с помощью ApplePay и AndroidPay. Таким образом партнеры Сбербанка могут принимать в Telegram-ботах не только заказы, но и оплаты в максимально комфортной и простой форме.

Качество обслуживания

Мы стремимся к тому, чтобы клиенты видели в нас надежного делового партнера. Постоянное повышение уровня обслуживания корпоративных клиентов и создание позитивного клиентского опыта являются приоритетами для Сбербанка.

В 2017 году Индекс удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM-индекс) по Блоку «Корпоративный бизнес» вырос на 2 балла до 70 баллов. С 2017 года банк начал замерять «Индекс клиентских усилий», оценивающий простоту взаимодействия с банком. По итогам первого замера показатель по корпоративным клиентам составил 39 из 100 баллов.

В 2017 году был внедрен ряд процедур по улучшению качества обслуживания клиентов.

Создан круглосуточный сервис для поддержки клиентов малого и микробизнеса после выдачи кредита. Запущен проект обратной связи «Голос клиента», в котором тщательно анализируется каждый негативный отзыв и ведется отдельная работа с нерешенными обращениями. К концу 2017 года среднемесячное количество обращений на 1000 активных клиентов составило 9,6 – на 0,6 обращений меньше, чем в конце 2016 года.

86% вопросов корпоративных клиентов решаются при первом обращении в течение 72 часов (принцип First Contact Resolution).

Появилась упрощенная процедура аутентификации клиентов и организована круглосуточная линия поддержки по урегулированию претензий. Создана схема упрощенного урегулирования в сумме до 10 тыс. руб. без проведения расследования, разработан порядок компенсационных выплат по обоснованным жалобам и претензиям корпоративных клиентов.

Центр комплаенс Сбербанка

Внедрена и тиражирована на все территориальные банки служба поддержки корпоративных клиентов по вопросам комплаенс на базе Центра корпоративных решений. Служба консультирует клиентов по запросу, направленному от Центра комплаенс Сбербанка, по необходимому пакету документов, контролирует сроки предоставления документов. В целях снижения вовлеченности банка в сомнительные операции клиентов проведен пилотный проект по проактивной работе с корпоративными клиентами. В рамках пилота клиенты уведомлялись о повышении уровня своего комплаенс-риска и необходимости предпринять корректирующие меры для его минимизации. Принято решение о продолжении пилота в 2018 году.

Крупный и средний бизнес

Сбербанк стремится к использованию полностью автоматизированного кредитного процесса, что позволит облегчить взаимодействие клиента и банка. Очередным шагом стал запуск онлайн-сервиса «Кредитный конструктор» в январе 2017 года, который позволяет корпоративным клиентам на базе предварительно одобренного предложения сконструировать собственный кредитный продукт с необходимыми параметрами и динамическим расчетом ставки, после чего оформить заявку.

В 2017 году крупному и среднему бизнесу была предложена новая линейка кредитных продуктов, основанных на упрощенных кредитных процессах: «Кредит за 1 день» (включена банковская гарантия), «Проактивные лимиты», «Овердрафт за 1 день», «Простые сделки», «СМАРТ КСБ».

Для значимых клиентов крупного и среднего бизнеса банк реализовал сервис приоритетной операционной поддержки. Это позволило увеличить CSI по сервису на 7 пунктов и сократить время клиентского менеджера на операционные функции до 40 минут в день.

В 2017 году была внедрена отраслевая вертикаль крупного и среднего бизнеса и сформированы отраслевые клиентско-продуктовые команды, включающие клиентских менеджеров, кредитных инспекторов и ассистентов клиентских менеджеров. При формировании и работе клиентско-продуктовых команд применены принципы Agile, что позволило значительно сократить сроки оформления сделок.

Более половины клиентов крупного и среднего бизнеса ожидают решения по простым сделкам менее 5 дней.

53%

клиентов малого и микробизнеса получают решение по предварительно одобренным кредитным предложениям в течение одного часа

Более 500 000 клиентов воспользовались нефинансовыми и государственными услугами на платформе Сбербанка в 2017 году.

Малый и микробизнес

Сбербанк уделяет большое внимание развитию культуры предпринимательства в России. Стремясь облегчить первые шаги в бизнесе для своих клиентов, Сбербанк внедряет дистанционные сервисы для легкого запуска бизнеса, разрабатывает новые финансовые продукты и небанковские сервисы.

В течение 2017 года общее число активных клиентов малого и микробизнеса, пользующихся услугами Сбербанка, увеличилось на 17% по сравнению с предыдущим годом и составило 1 822 тыс. активных клиентов.

Начиная с ноября 2016 года, клиенты малого и микробизнеса, которые имеют счет в Сбербанке, но ранее в нем не кредитовались, имеют возможность оформить предварительно одобренный СМАРТ-кредит. Это стало возможно за счет использования предиктивной аналитики данных счетов клиента, его учетных систем и его кредитной истории. Оформление предодобренных кредитов происходит в день получения такого предложения менее чем за час. В 2017 году СМАРТ-кредиты составили 28 млрд руб. или 8% от всех выданных малому и микробизнесу кредитов.

Развитие нефинансовых сервисов

В 2017 году Сбербанк активно развивал различные небанковские сервисы для малого и микробизнеса. Главная цель при этом – предоставить клиентам удобные цифровые услуги для облегчения ведения их бизнеса и роста его эффективности. К концу 2017 года клиентам Сбербанка стали доступны около 30 таких сервисов. Все они подключаются через интернет-банк.

Для поддержки предпринимателей на всех этапах развития своего дела Сбербанк расширяет линейку решений, позволяющих бизнесу максимально упростить типовые процессы. В 2017 был запущен бесплатный онлайн-сервис по подготовке пакета документов для регистрации бизнеса, а также сервис, который полностью автоматизирует оплату налогов и взносов и освобождает клиентов от рутинного ведения бухгалтерии.

Нефинансовые сервисы базируются на собственной технологической платформе, позволяющей в режиме реального времени за счет открытых интерфейсов и кода, машинного обучения, облачных технологий и анализа больших данных с заданным уровнем безопасности формировать лучшее предложение для клиента как из собственных услуг, так и за счет подключения партнерских сервисов.

Сегодня, воспользовавшись одним из 30 сервисов банка, клиенты могут:

- перевести документооборот с контрагентами и государственными органами в электронный вид;
- решать вопросы любой сложности, связанные с бухгалтерией;
- не имея специальных знаний, продвигать свой бизнес в интернете;
- упорядочить и контролировать взаимоотношения с клиентами в бесплатной CRM-системе;
- заручиться поддержкой профессиональной команды юристов 24 часа в сутки;
- организовать «под ключ» торговлю и прием платежей от клиентов.

В планах на 2018 год реорганизация витрины онлайн-сервисов на сайте Сбербанка, появление новых SaaS¹ решений для бизнеса, формирование пакетных предложений, развитие образовательного проекта «Финансовый советник».

Неотъемлемой частью развития инфраструктуры для клиентов является совершенствование цифрового банка. Так, по итогам 2017 года уже 78% клиентов переведено на новую платформу Цифрового корпоративного банка «Сбербанк Бизнес Онлайн».

К преимуществам новой платформы можно отнести более эргономичный и логически понятный интерфейс пользователя, упрощение процедур кредитования и депонирования средств, возможность дистанционного подключения продуктов и услуг банка, интеграцию с ключевыми партнерскими сервисами (например, МояБухгалтерия Онлайн), новый раздел «Видеопомощь» для повышения качества сервиса.

Примеры нефинансовых сервисов

В сентябре 2017 года Сбербанк запустил «облачный» сервис «Моя торговля» для небольших торговых компаний, интернет-магазинов и малых производственных предприятий. Сервис объединяет в одной системе продажи, закупки, склад, финансы и CRM и позволяет привести деятельность компаний в соответствие с требованиями нового федерального закона², в том числе и для онлайн-торговли. Владелец магазина в любой момент видит остатки товаров по всем торговым точкам и может удаленно контролировать работу продавцов – открытие/закрытие смены, продажи, сумму скидок, создаваемые в сервисе документы. Уже через несколько дней накопившиеся данные помогут оценить эффективность торговли. Мобильные приложения сервиса «Моя торговля» для iOS и Android позволяют оставаться на связи со своим бизнесом в любой точке земного шара и в любое время. Помимо сервиса «Моя торговля» в спектр небанковских услуг Сбербанка входит 19 подобных предложений – от облачной бухгалтерии до решения по управлению торговлей.

В линейку небанковских сервисов для корпоративных клиентов Сбербанка в 2017 году также вошла бесплатная система для управления клиентской базой CRM, которая позволяет систематизировать всю информацию о клиентах, доводить сделки до конца и в конечном итоге увеличить продажи в компании. Предлагаемое Сбербанком решение позволяет защитить клиентскую базу от утечек информации путем настройки разных уровней доступа. Для подключения доступны все основные бизнес-приложения: документооборот, финансовый учет, бизнес-процессы, инструменты для коммуникации и маркетинга. Выгодным отличием сервиса от других CRM на рынке является отсутствие ограничений по количеству пользователей бесплатной версии. Запуск подобных цифровых инструментов даст нашим клиентам, прежде всего представителям малого бизнеса, возможность избавиться от рутины, уменьшить объем бумажной работы, снизить издержки и отладить бизнес-процессы. В будущем подобные решения составят полноценную экосистему небанковских сервисов, способных удовлетворить все бизнес-запросы клиента.

¹ SaaS – приложения для бизнеса, доступ к которым компания получает через интернет. Дословно – программное обеспечение как услуга (англ. software as a service)

² Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа» от 22.05.2003 N 54-ФЗ

Новые запуски

1 февраля 2018 запущена Платформа знаний и сервисов для предпринимателей «Деловая среда». Она обеспечит реализацию принципа «одного окна» в цифровом пространстве для оказания услуг малому бизнесу в цифровом пространстве, в том числе образовательных, государственных, банковских, нефинансовых. Платформа построена по принципу агрегатора, на первом этапе будет работать в качестве платформы знаний, в дальнейшем планируется размещение сервисов, востребованных предпринимателями.

Сбербанк при поддержке Минэкономразвития России, ФНС России и Минкомсвязь России первым в России запустил сервис онлайн-регистрации бизнеса и открытия расчетного счета. Стать индивидуальным предпринимателем теперь можно, не выходя из дома. Регистрация проходит в 5 простых шагов и занимает не более 30 минут. В пилотном режиме с 15 февраля услуга доступна для предпринимателей Калужской, Тульской и Тверской областей.

В марте 2018 года Сбербанк запустил магазин приложений для пользователей кассовой техники совместно с крупнейшим в России оператором фискальных данных «Платформа ОФД». Сервис доступен в интернет-банке «Сбербанк Бизнес Онлайн». В магазине ОФД имеются полезные сервисы для торговых точек, общепита, предприятий сферы обслуживания и других сфер бизнеса, где требуется обработка фискальных данных. В том числе имеются следующие сервисы:

- аналитические инструменты (мониторинг, контроль, анализ показателей продаж);
- бухгалтерская отчетность (сверка с ФНС, Z-отчеты);
- рекомендательные сервисы (рекомендации по ценам, локациям);
- синхронизация с системами автоматизации бизнеса и программами лояльности магазинов;
- справочные сервисы для ритейла.

В рамках открытого сотрудничества разрабатывать и размещать приложения на площадке могут как профессиональные агентства, так и магазины и другие заинтересованные компании.

Крупнейшие клиенты (СІВ)

В 2017 году проведено большое количество крупных структурированных сделок. Число сделок на рынках акционерного капитала (ЕСМ), рублевого и валютного рынка долговых бумаг (ДСМ), а также сделок слияния и поглощения (M&A) существенно выросло по сравнению с прошлым годом. Так, на рынке ЕСМ в 2017 году Сбербанк принял участие в 5 из 6 российских IPO: En+ (крупнейшее IPO российской компании за последние пять лет), «Полус», «Детский мир», «Фосагро», «Обувь России».

В течение года мы занимали одну из лидирующих позиций на рынке рублевого ДСМ с долей рынка около 25%, приняв участие в 46 выпусках (общий объем – 286 млрд руб.). В части валютного ДСМ число выпусков еврооблигаций с участием Сбербанка

Sberbank CIB был признан лучшим инвестиционным банком на рынке акционерного капитала в Центральной и Восточной Европе и лучшим инвестиционным банком в России по результатам рейтинга журнала Global Finance «Лучшие инвестиционные банки мира 2017» (The World's Best Investment Banks 2017).

Sberbank CIB был признан лучшим в номинации Private Banking по данным Forbes, Frank Research Group и Euromoney Private Banking 2017.

Sberbank Investment Research удостоился первого места в категории «Лучший брокерский дом в России» в рамках престижного рейтинга Extel Pan-Europe Survey 2016.

возросло в 2 раза (объем – 2,4 млрд долларов США). К числу крупнейших проектов относились размещения компаний «Норникель», «Русал», «Металлоинвест», «Полюс», «Еврохим», «Фосагро», «Петропавловск», «Сибур», «Промышленно-металлургический холдинг». Банк также выступил со-организатором размещения суверенных еврооблигаций на сумму около 4 млрд долларов США.

Вместе с тем мы ведем работу по реализации ряда новых продуктов и нефинансовых сервисов для крупнейших клиентов, таких как эквайринг для застройщиков, синдицированное мезонинное кредитование, свопционы кэп и флор на рублевые и валютные ставки, сервисы по кибербезопасности, пилотные сервисы на основе технологии блокчейн.

В сентябре 2017 года была осуществлена пилотная сделка по выпуску международного аккредитива с использованием технологии блокчейн в пользу компании «Северсталь» с целью оплаты поставки металлопроката зарубежному контрагенту. Это первая подобная сделка в СНГ. Уникальность проекта состоит в реализации на блокчейн полного цикла международной аккредитивной сделки: от момента подачи заявления на аккредитив до предоставления пакета документов по аккредитиву и отслеживания хода проверки документов. Технология позволяет существенно сократить время реализации сделки и повысить ее прозрачность.

Другим важным достижением 2017 года стало осуществление первой в России платежной транзакции на блокчейн с участием компаний «Мегафон» и «Альфа-Банк». В то время как срок проведения транзакции по стандартной схеме может достигать 30 часов, использование технологии блокчейн позволило сократить время сделки до нескольких минут.

В 2017 году мы внедрили ряд организационных изменений, позволяющих более качественно обслуживать крупнейших клиентов, и продолжили улучшение внутренних процессов, влияющих на скорость обслуживания.

Для совершенствования модели управления CIB в регионах будут создаваться Центры CIB, в которых останутся только front-функции по заключению сделок и построению отношений с клиентами. Операционная и часть продуктовой поддержки консолидируется в нескольких хабах. Это позволит вдвое увеличить время на непосредственную работу с клиентами, а эффективность персонала поднять на 20%.

В рамках пилотного проекта нового кредитного процесса сокращены сроки принятия решений по кредитованию для выбранных отраслей. К концу 2017 года пилот был развернут на все отрасли, и мы ожидаем, что проект позволит добиться существенного сокращения сроков принятия решения по новым выдачам в следующем году.

Индекс удовлетворенности крупнейших клиентов в 2017 году увеличился на 0,5 пунктов и составил 82,5 пункта, что соответствует уровню ведущих мировых корпоративно-инвестиционных банков.

Развитие каналов обслуживания

В течение 2017 года мы предложили клиентам ряд технологических новшеств, позволяющих использовать более удобные каналы обслуживания. В частности, банк внедрил мобильное приложение Sberbank Investor, предоставляющее доступ к инвестиционному консалтингу и брокериджу, а также другим инвестиционным продуктам на iOS и Android. Приложение определяет профиль инвестора и предлагает готовые решения для начинающих и профессионалов, дает возможность клиентам осуществлять самостоятельные инвестиции в акции и облигации и имеет высокий уровень безопасности с двухфакторной аутентификацией. Ежедневно в приложение заходят более 1,5 тыс. клиентов. В декабре 2017 года клиентам также была предоставлена возможность удаленного открытия брокерского счета через веб-интерфейс. В течение 2017 года клиентами было открыто 45 тыс. новых брокерских счетов.

За 2017 год вдвое увеличилось количество клиентов системы дистанционного банковского обслуживания Sberbank FinLine. По состоянию на конец года уже 225 кредитных организаций используют ее для проведения платежей, подтверждения сделок на глобальных рынках и в рамках договоров кассово-инкассаторского обслуживания. К системе подключены 728 корреспондентских счетов Лоро в российских рублях, иностранных валютах и драгоценных металлах.

В рамках реализации проекта по внедрению Платформы Алгоритмической Торговли за год увеличена доля автоматически хеджируемых валютных сделок с 25% до 50%. Проект позволяет динамически управлять риском через скрещивание встречных клиентских потоков.

В целях развития каналов обслуживания и повышения удобства пользования услугами Сбербанка в 2017 году был автоматизирован доступ к биржевым валютным и процентным инструментам на срочной секции Московской биржи.

Также в 2017 году аналитиками валютного рынка был реализован пилот по расчету профиля клиента, который используется для создания инсайтов для сейлз и торговых алгоритмов, организован взаимозачет риск-позиций между голосовым и электронным трейдингом в режиме онлайн. Автоматизация процессов позволила освободить часть трейдеров, занимающихся простыми поточными сделками, и направить их усилия на более сложные процессы алгоритмического управления торговой позицией.

В 2017 году была начата реализация индивидуальных услуг по геомаркетингу для розничных сетей. Такие услуги включают расчет экономического потенциала локации для размещения торговых точек, прогнозы выручки торговой точки с учетом окружения, визуализацию наиболее перспективных точек на тепловой карте.

Электронная трейдинговая платформа Sberbank Markets получила престижную международную награду конкурса London 2017 Financial Innovation Awards в категории «Инновации в поставках финансовых продуктов». По итогам 2017 года к платформе было подключено более 1,5 тыс. клиентов.

Операции на глобальных рынках

Более 75% дохода от операций на глобальных рынках приносят три ключевых направления – валютные инструменты, операции РЕПО и денежного рынка и долговые инструменты.

По направлению операций на валютном рынке реализовано в 2017 году ряд значимых трансформационных проектов, среди которых алгоритмическая торговля и автоматический доступ к биржевым валютным и процентным инструментам.

В части развития брокерского бизнеса и электронной торговой платформы Сбербанка CIB существенно расширена линейка продуктов для корпоративных и розничных клиентов Группы. Эти усилия направлены не только на укрепление позиции Сбербанка, но и в значительной степени помогают развитию российских финансовых рынков. В числе ключевых достижений:

- Подготовлено и проведено размещение дебютного выпуска облигаций федерального займа (ОФЗ) для населения: обучено около 3 тыс. сотрудников блока «Розничный бизнес», размещено облигаций более чем на 22 млрд руб., привлечено более 14 тыс. клиентов.
- Направление брокерского бизнеса стало № 1 в России среди всех брокеров, банков и управляющих компаний по количеству индивидуальных инвестиционных счетов, заняв 30% рынка. Всего в Сбербанке открыто более 250 тыс. брокерских счетов.

Сбербанк сохраняет лидерскую позицию на российском рынке финансирования в формате РЕПО. За 2017 год портфель РЕПО вырос на 37,9% и составил 1 248 млрд руб.

В 2017 году была начата работа нового юридического лица – «СБ Сырьевой Треjder», созданного для торговли сырьевыми товарами на внутреннем рынке Российской Федерации. С помощью «СБ Сырьевой Треjder» Сбербанк CIB сможет расширить линейку сервисов для клиентов по продуктам предоплаты для сделок купли-продажи товарно-сырьевых активов, арбитражных сделок и сделок товарного РЕПО с использованием инструментов хеджирования ценовых рисков.

Торговое финансирование

Объем реализованных сделок в области торгового финансирования и документарного бизнеса за 2017 год превысил 36 млрд долларов США. Объем расчетов внутрироссийскими аккредитивами составил 702 млрд руб., превысив в 1,6 раза показатель прошлого года.

Разработан и введен в действие процесс предварительно одобренных предложений по операциям торгового финансирования. Данный упрощенный процесс позволит оперативно рассматривать и реализовывать сделки торгового финансирования с использованием непокрытых аккредитивов корпоративных клиентов Сбербанка.

В число предварительно одобренных продуктов, несущих кредитный риск и предоставление которых возможно на основе транзакционной модели оценки рисков «СМАРТ КСБ», включены операции торгового финансирования с использованием внутри-российских непокрытых аккредитивов.

Клиенты продолжают проявлять заинтересованность в использовании аккредитивов при осуществлении импортных операций. Объем выпущенных за 2017 год импортных аккредитивов с финансированием превысил 681 млн долларов США, что в 2 раза превышает показатель 2016 года.

В сентябре 2017 года Сбербанк получил статус уполномоченного банка по государственной программе субсидирования процентных ставок по экспортным кредитам – это позволило расширить поддержку отечественных экспортеров.

Мы успешно развиваем бизнес товарного торгового финансирования (Commodity Trade Finance) на базе Sberbank (Switzerland) AG. В 2017 году Sberbank (Switzerland) AG были предоставлены собственные полномочия на одобрение сделок Commodity Trade Finance одновременно с созданием локального подразделения андеррайтинга, а также выстроен специализированный процесс мониторинга сделок.

Взаимодействие с финансовыми институтами

Клиентами CIB являются около 1,7 тысяч банковских и небанковских финансовых институтов, большинство из которых – международные финансовые институты.

В 2017 году был заключен ряд знаковых сделок с клиентами – финансовыми институтами, в числе которых ГК «Регион» (обратное РЕПО, 200 млрд руб.), «ВЭБ» (валютный своп, 500 млн долларов США), «Ренессанс Страхование» (M&A, 18 млрд руб.).

Sberbank (Switzerland) AG осуществил первую продажу физического золота на Шанхайской бирже золота (Shanghai Gold Exchange), крупнейшей бирже в Китае по торговле драгоценными металлами (золото, серебро и платина). Это стало еще одним важным шагом по развитию товарно-сырьевого бизнеса Группы Сбербанк на платформе Sberbank (Switzerland) AG.

Сбербанком была разработана и утверждена технология осуществления операций для юридических лиц по договору банковского счета эскроу, что позволило вывести на рынок банковских услуг современный расчетный и одновременно обеспечительный инструмент.

В целях содействия развитию внешнеэкономической деятельности клиентов и улучшения качества проведения международных расчетов по состоянию на 1 января 2018 года Сбербанком открыт 121 корреспондентский счет Ностро в 61 банке мира.

В 2017 году через корреспондентские счета Лоро, открытые в Сбербанке, ежемесячно проводилось 14,4 млн операций в рублях и иностранных валютах, что в 1,4 раза выше показателя 2016 года. Среднемесячные объемы операций на 4,8 трлн руб. превысили показатель 2016 года и составили 21,5 трлн руб.

Формирование экосистемы

За последние несколько лет изменились потребности наших клиентов: их больше не интересуют банки как таковые или финансовые услуги, которые они предлагают. Для клиентов необходимо, чтобы сервисы и продукты решали конкретные жизненные задачи, и бизнес трансформируется в соответствии с этим запросом. Теперь компании и финансовые институты стремятся удовлетворять как можно большее количество потребностей из разных сфер жизни своих клиентов. Кроме того, границы между разными индустриями постепенно стираются из-за смещения фокуса с продуктов в сторону клиентских потребностей, которые зачастую носят кросс-индустриальный характер. Все эти процессы происходят на фоне формирования и взросления «цифрового» поколения людей, которые привыкли использовать современные технологии в повседневной жизни.

Поэтому мы трансформируем бизнес Сбербанка, уходя от модели классического провайдера финансовых услуг и переходя к модели глобальной экосистемы. Задача экосистемы Сбербанка состоит в подборе и внедрении лучших клиентских сервисов для удовлетворения ежедневных потребностей широкого круга клиентов. Для этого мы объединяем на базе единой платформы партнеров банка, оказывающих услуги как финансового, так и нефинансового характера. Все это позволит предлагать клиенту комплексные продукты и решения, повышать уровень удовлетворенности сервисом и поддерживать его на высоком уровне на всех этапах цепочки создания ценности.

Идеи на будущее

- Smart Data
- eТрудоустройство
- Производство контента
- eAuto

В проработке

- B2B Аутсорсинг бизнес-процессов
- eEducation
- eTravel
- Logistics
- IoT



Существующие направления

- eHealth
- Lifestyle
- Financial services
- B2C eCommerce
- Digital Marketing
- Telecom
- Cloud
- Мессенджер
- Идентификация
- B2B marketplace
- Professional Services

Экосистема Сбербанка развивается с 2016 года, постепенно включая все новые нефинансовые сервисы и выходя на новые рынки. Причем часть системы — это наши дочерние предприятия, а другая часть — это независимые компании, с которыми мы заключаем партнерские соглашения. В 2017 году мы заключили ряд значимых для нас партнерств в рамках развития экосистемы Сбербанка.

Направления экосистемы Сбербанка

Одна из наших задач – дать быстрый старт и помочь в развитии тем площадкам, которые входят в экосистему Сбербанка. Так, одним из значимых преимуществ подключения к экосистеме Сбербанка является доступ к накопленной базе данных о клиентах, а также к техническим возможностям нашей платформы. Все это позволяет персонализировать предлагаемые услуги, а также максимально упростить и ускорить процессы заказа и оплаты услуг.

Среди технических возможностей, которые предоставит своим участникам экосистема Сбербанка, можно выделить систему идентификации клиентов, быстрый обмен данными, единые программные интерфейсы и другие сервисы.



Здоровье

В 2017 году мы приобрели контрольный пакет в компании DocDoc.ru и теперь совместно с этой и другими компаниями – лидерами отрасли создаем экосистему здоровья. Благодаря данному проекту клиенты получают доступ к лучшим медицинским решениям на выгодных условиях.

DocDoc.ru – маркетплейс медицинских услуг № 1 в России. Компания объединяет более 2 600 клиник-партнеров и более 38 тыс. квалифицированных докторов разных профилей. В 2017 году более 660 тыс. клиентов DocDoc.ru получили 1,2 млн консультаций. На конец 2017 года сервисом было покрыто 15 городов России, доля DocDoc.ru в Москве – 70%, в Санкт-Петербурге – 40% рынка.



Электронная коммерция

Другим значимым событием отчетного года стало подписание обязывающего соглашения между Сбербанком и Яндексом о создании совместного предприятия на базе Яндекс.Маркета. Сегодня Яндекс.Маркет – это маркетплейс, объединяющий 25 тыс. частных интернет-магазинов, продающих товары в различных категориях – от бытовой техники и электроники до одежды и продуктов. В 2017 году на базе Яндекс.Маркет было продано товаров на сумму 150 млрд руб., ежедневно платформой пользуются 3 млн клиентов по всей России.

Объединив инфраструктуру и технологии, Яндекс.Маркет и Сбербанк будут развивать экосистему электронной коммерции, включающую покупку и продажу товаров, а также связанные с этим услуги. На горизонте пяти лет у совместного предприятия стоит цель достичь целевого показателя объема продаж в 500 млрд руб. Участие Сбербанка в данном проекте важно как для развития цифровой экосистемы самого Сбербанка, так и для экономики страны в целом. Это партнерство откроет новые возможности для игроков рынка электронной коммерции, малого и среднего бизнеса, а также создаст условия для роста экспорта российских товаров за рубеж и новые возможности для зарубежных участников рынка.



Биометрическая платформа

В ноябре 2017 года мы совершили первый важный шаг по построению биометрической платформы экосистемы банка. Была подписана сделка по приобретению пакета акций в компании VisionLabs, одного из лидеров рынка распознавания лиц в мире. Компания входит в мировой топ-3 по уровню точности идентификации (99,17%). Сотрудничество с VisionLabs позволит создать уникальный биометрический идентификатор для доступа к любой услуге или сервису клиентам Сбербанка и обеспечит высочайший уровень информационной безопасности экосистемы. Данный идентификатор наряду с лицом будет использоваться также распознавание по голосу, сетчатке глаза и другим биометрическим факторам.



Платежные сервисы

Яндекс.Деньги – технологическая платформа, предоставляющая услуги по управлению электронными кошельками и мобильными платежами, на которые наслаиваются дополнительные функции, например, возможность удобного сбора средств на общие цели. Помимо этого, Яндекс.Деньги предлагает решения для корпоративных клиентов, которые с помощью сервиса могут автоматизировать платежную дисциплину на своих предприятиях. Эта функция сильно упрощает деятельность онлайн-магазинов и других предприятий.

На конец 2017 года компания предоставляла защищенный доступ к 1,5 млн активных электронных кошельков, обслуживающих объем транзакций на общую сумму 180 млрд руб. К 2020 году компания планирует увеличить количество кошельков до 6,7 млн, а общую сумму транзакций до 370 млрд руб.

Мобильное приложение Plazius позволяет безопасно расплачиваться в любимых кафе и ресторанах с помощью мобильного телефона сразу, не дожидаясь счета и официанта. Кроме того, пользователи могут накапливать баллы и выгодно расплачиваться ими в тех же местах в последующие посещения.



Мобильный оператор

«Поговорим» от Сбербанка – виртуальный мобильный оператор, который предлагает гибкий подход к формированию тарифа и онлайн-контроль за расходами на мобильную связь и интернет с широкой сетью покрытия в России. Также одним из направлений развития оператора является создание удобного мессенджера и выход на новый рынок услуг для Internet of Things (IoT) и Machine to Machine (M2M). К 2020 году мобильный оператор ставит перед собой задачу расширить клиентскую базу до 3 млн пользователей.



Экосистема Сбербанка для бизнеса

Важным направлением совершенствования экосистемы Сбербанка является развитие интегрированных сервисов для малого и среднего бизнеса. В рамках этого направления в экосистему были интегрированы компании Segmento и Эвотор, предлагающие инновационные решения для B2B клиентов.

Segmento – технологическая платформа, таргетирующая рекламу на основе офлайн- и онлайн-данных. Компания предлагает комплексный инструментарий для управления рекламными кампаниями. Несмотря на молодой возраст компании, благодаря решениям Segmento были реализованы интересные кейсы для международных брендов, таких как Hyundai, Samsung, Citroen. Также платформа неоднократно была отмечена международными премиями.

Эвотор разрабатывает программное обеспечение и технологические решения, выстраивая мощную экосистему управления продажами для предприятий малого и среднего бизнеса. Данная экосистема позволяет компаниям эффективно собирать и анализировать данные о продажах товаров, автоматизировать рутинные процессы продажи товаров и одновременно соответствовать существующему законодательству.

Кроме того, компания Эвотор является одним из лидеров на российском рынке продажи и поддержки онлайн-касс. К 2017 году компанией были интегрированы в экосистему 450 тыс. кассовых онлайн-терминалов. Продажи в 2017 году составили 140 тыс. терминалов. В планах компании достичь к 2020 году 1 млн реализованных онлайн-терминалов (20% рынка) и начать предоставлять компаниям программные решения, основанные на анализе больших данных, что позволит предпринимателям лучше понимать свой бизнес и эффективнее им управлять.



Кибербезопасность

В 2017 году компания БИЗон, на 100% принадлежащая Группе Сбербанк, вышла на рынок кибербезопасности, выполнив первые коммерческие контракты с заказчиками из России, стран СНГ и других стран.

Компания разрабатывает собственные продукты и проводит первые пилотные проекты с заказчиками по продуктам Fraud Monitoring as a Service¹ и Threat Intelligence Platform². БИЗон запустил лабораторию по тестированию решений в области защиты информации, позволяющая проводить нагрузочное и функциональное тестирование.

Совместно со Сбербанк Страхованием запущена услуга по страхованию рисков кибербезопасности для малого бизнеса. Планируется также выпуск страховых услуг для других сегментов рынка. В планах компании – вывод на рынок новых продуктов TI.Sensors³ и пользовательского портала по кибербезопасности CyberSpace.

С Ассоциацией банков «Россия» запускается платформа по обмену данными по кибербезопасности для финансовой отрасли России, а с всемирным экономическим форумом (Global Center for Cybersecurity within World Economic Forum) – для компаний Европы и Азии. Запуск направления консалтинга в области кибербезопасности позволит использовать экспертизу компании БИЗон для повышения уровня защищенности заказчиков как внутри Группы Сбербанк, так и коммерческих заказчиков.

Подписаны соглашения о сотрудничестве с Interpol и SWIFT и планируются подписания соглашений с другими государственными и коммерческими организациями в области борьбы с киберпреступностью. Проведены первые международные соревнования CTF⁴ с участием международных команд первой величины, планируется участие в организации самого крупного соревнования на конференции Defcon, Лас Вегас, США.



Маркетплейс для облачных технологий

В планах Сбербанка создание маркетплейса для облачных технологий на базе совместного предприятия с IT-компанией «Ай-Тек», входящей в топ 10 отраслевых предприятий. Совместное предприятие предназначено стать ядром экосистемы цифровой экономики. Сервисы облачной инфраструктуры будут доступны для Сбербанка и его клиентов, помогая улучшить эффективность бизнеса, трансформировать бизнес-модель и создать новые точки роста.

Все описанные выше сервисы и новые перспективные компании, собранные на базе единой технологической платформы Сбербанка, вместе смогут создать высокий уровень клиентского опыта, основа которого – эргономичное дополнение друг друга.

¹Продукт для финансовых организаций по анализу финансовых транзакций на предмет выявления мошеннических операций

² Платформа для компаний любой отрасли по сбору и обработке технической информации, которая позволяет заказчикам защищаться от кибератак и проводить расследования инцидентов

³ Специализированные агенты на рабочих местах, серверах, мобильных устройствах и сетевых устройствах, которые выявляют нелегитимную активность и реализуют алгоритмы защиты клиентских устройств

⁴ CTF (Capture the flag) - командные соревнования по информационной безопасности

Обзор результатов

Технологическое
лидерство



Технологическая трансформация Сбербанка

Переход от традиционной экономики к цифровой – общемировой тренд, включающий цифровую трансформацию финансовой сферы, системное и поступательное внедрение новых финансовых технологий. Гибкость, инновационность и скорость внедрения технологических изменений являются сегодня одними из главных факторов конкурентоспособности для компаний финансового сектора. Поэтому в рамках нашей стратегии мы продолжаем масштабную технологическую трансформацию Сбербанка по пяти основным направлениям:

5 основных направлений

технологической трансформации Сбербанка



СОЗДАНИЕ НОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ БАНКА И ЭКОСИСТЕМЫ



ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ



ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ДАННЫХ И СИСТЕМ



РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ И АЛГОРИТМОВ



УСИЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ИННОВАЦИЙ

Построение мощной, надежной и гибкой технологической платформы, которая сможет обрабатывать большие объемы данных за короткое время, и перевод на нее всех наших сервисов является ключевым проектом технологической трансформации Сбербанка.

Приоритетные направления технологической трансформации в 2017 году

В 2017 году мы продолжили внедрение инновационных решений, повышающих эффективность работы банка. Проведена значительная модернизация и централизация технологической инфраструктуры и ИТ-ландшафта, более 70% нецелевых региональных систем выведены из эксплуатации.

В рамках глобальной трансформации ИТ направления создано 10 центров компетенций, которые обеспечивают сопровождение и поддержку централизованных услуг по всей стране. Это позволило в 6,5 раз снизить количество точек присутствия ИТ-служб сопровождения, в 1,3 раза увеличить производительность и в 1,4 раза повысить удовлетворенность внутренних клиентов сервисами ИТ.

Банк завершил трансформацию операционного производства, что повысило эффективность и позволило сократить численность по данному направлению на 20%. Улучшения произошли благодаря реализации технологических leap-инициатив и отказу от ручных операций. Банк также централизовал сопровождение внутрихозяйственных операций и подготовку финансово-статистической отчетности (проект «Эверест»).

В течение года велось строительство крупнейшего Центра обработки данных (ЦОД) «Сколково». Данный ЦОД закроет внутренние потребности в размещении ИТ-оборудования на перспективу не менее пяти лет и откроет возможности для внедрения экосистемы банка и облачных вычислений.

В 2017 году банк заложил основу инфраструктуры хранения и обработки данных на базе облачных технологий, создал Data Science сообщество и Академию технологий и данных.

Реализация трансформации опирается не только на построение платформы развития бизнеса, единой фронтальной системы и ключевых программ, но и на цифровые и квантовые технологии, робототехнику и нейротехнологии, применимые во всех отраслях. Наряду с реализацией технологической стратегии все большую важность и сложность приобретает задача трансформации культуры, внедрение Agile и DevOps как необходимых составляющих успешной организации в новой технологической парадигме компании будущего. Все это в совокупности дает масштабные межотраслевые эффекты, является основой для построения экосистемы Сбербанка.

Новая технологическая платформа

Экосистема банка будет базироваться на новой технологической платформе. Ее основная задача – сократить время разработки банковских продуктов (time-to-market) и повысить уровень автоматической обработки транзакций.

Технологическая платформа

Технологическая платформа – это универсальный конструктор для создания нового бизнеса за счет повторного использования компонентов и настроек с минимальным объемом программирования на базе лучших технологий.

Мы начали разработку новой технологической платформы в 2015 году и планируем перевод на нее клиентов, продуктов и данных к 2020 году. Пока операции на новой платформе проводятся в пилотном режиме, и какое-то время старая и новая платформы будут работать параллельно. Это позволит незаметно для клиентов и без потерь для банка пройти многие этапы сложных миграций.

Новая платформа будет базироваться на следующих принципах:

- **Клиентоцентричность.** Сейчас профиль клиента учтен в ряде систем: депозиты, кредиты, платежи и других. В рамках новой платформы будет создан единый клиентский файл со всей информацией о клиенте, что ускорит обработку данных и позволит персонализировать предложения банка.
- **Гибкие механизмы настройки сложных продуктов и обработки данных.** Мы стремимся максимально уйти от человеческого участия и там, где это возможно, использовать мониторинг процессов и автоматическое управление сбойными ситуациями.
- **Программные интерфейсы (API).** Программные интерфейсы позволяют партнерам встраивать свои сервисы в экосистему банка. Соответственно, API будут пронизывать все компоненты платформы. Внешние API мы открываем для наших партнеров и контрагентов.
- **Механизм машинного обучения и искусственный интеллект.** Мы стараемся встраивать данные механизмы в компоненты платформы и в нашу систему принятия решений.
- **Максимальная надежность 24/7.** Являясь системообразующим банком, мы прилагаем очень большие усилия, чтобы информационная система была максимально надежна.
- **Программное обеспечение с открытым кодом (Open Source).** Его могут использовать пользователи/компании, которые хотят применять подобные программы. Несмотря на то, что у нас есть свои наработки, и мы умеем работать с традиционными архитектурами, мы начали постепенно переходить на Open Source.
- **Хранение и обработка данных в памяти (in memory processing).** Данный инструмент предоставляет самые большие возможности по скорости обработки данных, что является одной из наших целей.

Платформа состоит из нескольких архитектурных слоев. Внизу находится технологическое ядро, отвечающее за базовые прикладные и технические сервисы. Следующим слоем является фабрика данных, которая призвана повысить уровень качества, достоверности и доступности данных для анализа. Большим слоем являются наши продуктовые фабрики. Сюда входят кредиты, депозиты, другие традиционные продукты. Но в то же время мы разрабатываем новые сложные продукты, например, комбинацию из страховых и кредитных продуктов.

«Мозгом» новой платформы является бизнес-хаб. Именно здесь разрабатываются новые решения, которые дают возможность гибко настраивать процессы. В центре бизнес-хаба – единый профиль клиента. Для создания лучшего клиентского опыта мы разрабатываем единую фронтальную систему, отвечающую за взаимодействие с клиентом и партнерами.

Новая технологическая платформа Сбербанка



Программа «Единая фронтальная система»

Единая Фронтальная Система

«Единая точка» контакта с клиентом



Программа «Платформа поддержки»

Бизнес-хаб

«Интеллект» – логика и система принятия решений

Продуктовые фабрики

«Производство» – продукты, транзакции, бухгалтерский учет



Программа «Фабрика данных»

Фабрика данных

«Опыт» – накопление клиентского опыта и генерация новых знаний

Ядро платформы

«Базовые сервисы» – прикладные и технологические

К текущему моменту мы создали основу технологической платформы: завершили формирование технологических компонент ядра и создали инструменты разработки бизнес-сервисов, которые относятся к бизнес-хабу. Сейчас мы движемся сразу по нескольким направлениям, в том числе потому, что большие масштабы нашего бизнеса требуют много усилий и времени для внедрения изменений.

В рамках построения новой платформы мы реализуем более 500 проектов. Основными программами, которые мы выделили для себя как стратегические, являются: «Единая фронтальная система», «Платформа поддержки развития бизнеса», «Фабрика данных».

Ключевые достижения по стратегическим программам в 2017 году

Единая фронтальная система (ЕФС)



Цель программы ЕФС – создать единый стандарт обслуживания во всех каналах взаимодействия с клиентом: в офисах, в мобильном приложении, браузере и телефоне. ЕФС основана на принципе кросс-канальности и подразумевает идентификацию клиента банка во всех каналах. Программа призвана повысить эффективность работы сотрудников и увеличить комфорт для клиентов.

В 2017 году была разработана новая версия платформы ЕФС 7.0 с более высоким уровнем надежности и производительности за счет поддержки режима развертывания в многоблочной архитектуре и режима Stand-In, обеспечивающего повышение отказоустойчивости и бесшовное обновление функциональных подсистем ЕФС.

Начато массовое внедрение нового целевого процесса разработки ЕФС с использованием Инструментальных Средств Разработки. Это позволит одной команде реализовывать решения для всех каналов, максимально переиспользовать уже реализованные объекты и сервисы, уменьшить число ошибок за счет автогенерации типовых функциональных блоков, а также сократить время обучения новых сотрудников.

В 2017 году мы получили свидетельство Роспатента о государственной регистрации платформы Единой фронтальной системы, которое подтверждает авторские права и обеспечивает дополнительную правовую защиту разработок.

Ожидаемый эффект от внедрения целевого процесса разработки ЕФС – сокращение объема ручной разработки в два раза.

Ключевые внедрения в ЕФС в 2017 году

Функционал	Канал	Эффект
Заявка на потребительский кредит	Сбербанк Онлайн (веб)	<ul style="list-style-type: none"> Выдано более 300 тыс. потребительских кредитов на сумму более 100 млрд руб.
Открытие и пополнение брокерских счетов	Сбербанк Онлайн (веб)	<ul style="list-style-type: none"> Открыто более 3 тыс. брокерских счетов
Дистанционное резервирование счетов юридических лиц	Сайт банка sberbank.ru	<ul style="list-style-type: none"> Позволяет сократить с одного часа до 30 минут время нахождения клиента при открытии счета в банке В среднем в месяц юридическими лицами дистанционно резервируется более 25 тыс. счетов
Платежи и переводы для премиальных сегментов	Зоны «Сбербанк Первый» в офисах	<ul style="list-style-type: none"> Возможность размещения заявок без посещения офиса банка Повышение удовлетворенности клиентов
Мобильное рабочее место клиентского менеджера СІВ	Сбербанк Онлайн (мобильное приложение)	<ul style="list-style-type: none"> Повышение скорости и уровня обслуживания клиентов физических лиц
Мобильное рабочее место сотрудника Розничного блока	Сбербанк Онлайн (мобильное приложение)	<ul style="list-style-type: none"> Повышение скорости и уровня обслуживания клиентов физических лиц
Опытная эксплуатация в офисах: <ul style="list-style-type: none"> Операций по вкладам физических лиц Оформления дебетовых карт Приема и выдачи денежных средств для юридических лиц Заявок на автокредит Ипотечных кредитов Оформления кредитных карт Получения выписок и справок 	Офисы	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение времени проведения операций Сокращение времени пребывания клиента в офисе Повышение удовлетворенности клиентов
Продажа страховых и розничных продуктов на исходящих звонках (Телемаркетинг)	Контактный центр	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение дохода банка от активных продаж
Опытная эксплуатация в канале интернет-банка: <ul style="list-style-type: none"> Заявок на автокредит Продажи продуктов Благосостояния Заявлений на аккредитив Госуслуг в части перевода пенсии и выписки ПФР Расчета лимита кредитоспособности Оформления кредитных карт 	Сбербанк Онлайн (веб)	<ul style="list-style-type: none"> Упрощают приобретение продуктов и позволяют размещать заявки без посещения офисов

Проект ЕФС «Мобильное рабочее место сотрудника Розничного блока» одержал победу в номинации RETAIL FINANCE AWARDS 2017 «Лучшее IT-решение для розничного банка».

Проект ЕФС «Мобильное рабочее место клиентского менеджера СІВ» стал победителем конкурса «Проект 2017 года» Global CIO в номинации «Аналитические решения».

Оба рабочих места существенно повышают уровень и скорость обслуживания клиентов.

Практики DevOps внедрены для всех приложений ЕФС. Использование DevOps сокращает время на обновление приложений и позволяет избежать ошибок ручной установки параметров. Покрытие кода автоматическими модульными тестами достигло 80%, что привело к снижению количества ошибок на этапе тестирования в два раза.

В 2017 году банк определил стандарт качества платформы ЕФС. Его выполнение контролируется по 12 метрикам. Использование стандарта вдвое сократило количество ошибок на этапе тестирования и позволило добиться того, что 50% ошибок устраняются в течение 8 часов.

Для профессионального роста сотрудников ЕФС по специально созданной программе обучено 850 человек. Работает программа нематериальной мотивации «ЕФС-бонус» для активных коллег. В рамках рабочего процесса проходят конкурсы, позволяющие ускорить внедрение нового продукта за счет развития здоровой конкуренции.

Банк стремится привлекать в программу ЕФС новых талантливых сотрудников. Для этого в 2017 году:

- стартовала программа наставничества для разработчиков и аналитиков ЕФС;
- открыта Школа дизайна ЕФС, первые выпускники которой уже проходят стажировку в банке;
- организована IT конференции «Продвижение» и технологический конкурс по поиску инновационных идей и концепции мобильного сервиса для клиентов;
- специалисты Программы приняли участие в своих и сторонних конференциях и митапах, направленных на привлечение лучших специалистов;
- ведется блог на ресурсе «Хабрахабр»¹, содержащий 36 авторских статей, имеющих более 310 тыс. просмотров публикаций.

Платформа поддержки развития бизнеса (18+)



Программа «Платформа поддержки развития бизнеса» (ППРБ) является универсальным инструментом для создания бизнес-приложений. В разработке платформы применяются современные технологии In Memory Data Grid – технологии распределенных автовычислений в памяти приложений, которые работают с большими объемами данных в реальном времени.

ППРБ реализует концепцию создания на базе банка Marketplace – онлайн-площадки, объединяющей значительные объемы разной информации, необходимой для клиентов Сбербанка.

Развитие программы «Платформа поддержки развития бизнеса» в 2017 году

Направление	Ключевые мероприятия
Совершенствование внутренних процессов работы системы	<ul style="list-style-type: none"> • Кластер платформы расширен на 160 узлов, что обеспечивает хранение данных в геораспределенном режиме • Внедрен механизм отказоустойчивости и надежности платформы • Обеспечено восстановление работоспособности платформы без потери данных в случае инцидента • Внедрен интерфейс интеграции с Фабрикой данных • Внедрены технологические и базовые прикладные сервисы ядра платформы, необходимые для продуктовых фабрик, расширен инструментарий разработки приложений • Сквозной процесс DevOps применяется на технологическом ядре, базовых платформенных сервисах, клиентском модуле и модуле «Переводы ППРБ» • Реализован Stand-In для Единого профиля клиента

¹ <https://habrahabr.ru/company/efs/>

Направление	Ключевые мероприятия
Бизнес-хаб	<ul style="list-style-type: none"> Внедрены ключевые сервисы: «Единый профиль клиента физических и юридических лиц (ЕПФЮЛ)», «Единый каталог продуктов и тарифов», «Динамический прайсинг», «Пакеты услуг», «Управление доступом к данным клиента», «Online Compliance Control» Запущена пилотная версия интеграции ЕПФЮЛ и мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» Единый профиль клиента наполнен данными по вкладным, карточным и кредитным договорам физических лиц всех территориальных банков Проведена миграция клиентских данных юридических лиц из предыдущей кредитной системы по трем территориальным банкам Внедрен процесс принятия решений с применением машинного обучения и искусственного интеллекта
Продуктовые фабрики	<ul style="list-style-type: none"> Начата опытная эксплуатация следующих продуктовых фабрик: <ul style="list-style-type: none"> «Переводы P2P¹ на ограниченном объеме клиентов с функционалом трансграничных переводов, переводов до востребования» (включая дочерние банки в Казахстане и Беларуси); по розничному бизнесу: «Транзакционный кошелек и дебетовые карты», «Вклады и счета физических лиц», «Кредиты физических лиц» по корпоративному бизнесу: «Cash Management», «Расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц», «Депозиты юридических лиц», «Кредиты юридических лиц», «РКО. Конверсия»² Запущена в промышленную эксплуатацию фабрика «Торговый Эквайринг», завершено тиражирование функционала ведения договоров эквайринга, торгово-сервисных точек и POS-терминалов. Начата эксплуатация динамической тарификации по договорам Запущены в промышленную эксплуатацию фабрика «Торговое Финансирование и документарные операции», функционал фабрики «Залоги» по залоговым объектам (недвижимость, оборудование и транспорт, товары в обороте, автомобили) Разработана технология «Магнитофон»³ продуктовой фабрики «Вклады и счета физических лиц», позволяющей проверять качество программ продуктовых фабрик платформы до внедрения

Фабрика данных



Программа «Фабрика данных» играет значимую роль в трансформации банка в компанию, функционирующую на основе данных и алгоритмов (data-driven company). В основе «Фабрики данных» лежит создание и развитие data-сервисов и инфраструктуры хранения данных. Программа призвана решить следующие задачи:

- повышение качества, полноты и доступности данных;
- обеспечение надежности сервисов, критичных для бизнеса;
- повышение качества и скорости принятия управленческих решений;
- снижение временных затрат на запуск и изменение продуктов и услуг;
- получение дополнительной прибыли за счет использования аналитики данных;
- снижение стоимости получения данных и владения ими;
- монетизация данных;
- проведение поведенческого анализа клиентов и сотрудников для корректировки стратегий работы с разными сегментами.

В 2017 году реализованы и введены в промышленную эксплуатацию ключевые системы для работы с большими данными на технологиях Hadoop – «Облако данных» и «Лаборатория данных».

К настоящему моменту в «Облако данных» загружается информация из 34 систем, содержащих данные как из внутренних, так и из внешних источников. В 2017 году на основе данных, поступающих в Облако, созданы первые витрины с информацией о физических и юридических лицах. Витрины представляют собой срезы хранилища данных по направлениям. Также были созданы первые предметные области Единого семантического слоя (ЕСС) «Фабрики данных». К 2020 году мы планируем обеспечить поступление в Облако всех востребованных потребителями данных, вывести в формат витрин все необходимые для бизнеса данные и завершить построение ЕСС.

На базе «Лаборатории данных» проводятся эксперименты и исследования данных, в том числе по созданию инфраструктуры для работы с data science моделями, использующими методы интеллектуального анализа данных. Эта работа позволит поддерживать реализацию инициатив Сбербанка в области искусственного интеллекта.

¹ P2P (person-to-person) - переводы между физическими лицами

² РКО – расчетно-кассовое обслуживание

³ «Магнитофон» – технология тестирования нового программного обеспечения, позволяющая записать все банковские транзакции за выбранный период времени на старой автоматизированной системе и затем «воспроизвести» их на новой автоматизированной системе с дальнейшим сравнением результатов работы старого и нового программного кода

Центр обработки данных

-  33 тыс. кв. метров
общая площадь
-  30 мегаватт –
максимальная
мощность
-  2 000 – максимальное
количество стойко-мест
-  Возможность хранения
до 1 эксабайта
информации
-  От -42 °С до +40 °С –
климатический
диапазон эксплуатации
-  TIER–III – уровень
отказоустойчивости
(Uptime Institute)
-  2N – резервирование
системы
электропитания
-  LEED Silver –
экологические
параметры объекта

Центр обработки данных

Знаковым событием отчетного периода стал запуск в эксплуатацию первой очереди нового Центра обработки данных в инновационном центре «Сколково» – самого большого ЦОД в России и одного из крупнейших ЦОД подобного класса в Европе. На текущий момент завершены четыре очереди строительства и подходит к завершению пятая.

ЦОД представляет собой высокотехнологичный центр хранения, обработки и передачи больших массивов данных, в котором размещено мощное сетевое и серверное оборудование. Этот проект является значительным шагом для Сбербанка в развитии информационных технологий и использовании больших данных. В задачи ЦОД входят развитие IT-инфраструктуры Сбербанка, обеспечение централизации информации, автоматизации бизнес-процессов и оптимизации вычислительных процессов. Кроме того, ввод нового ЦОД повышает надежность ИТ-систем Сбербанка и оптимизирует эксплуатационные затраты. Проекту ЦОД присвоен уровень надежности Tier–III по международной системе оценки Uptime Institute. Он соответствует показателю доступности систем не менее 99,98%, то есть обеспечивает практически полную непрерывность ее функционирования.

Энергетические системы ЦОД построены по схеме 2N и соответствуют наивысшему уровню энергосбережения и энергозащиты Tier-IV. Система холодоснабжения использует принцип прямого охлаждения заборным воздухом и может работать без расходования электроэнергии более 330 дней в году. Применение систем позволит Сбербанку осуществить ежегодную экономию электроэнергии в объеме около 100 млн руб. Кроме того, новый ЦОД прошел экспертизу Руководства по энергоэффективному и экологическому проектированию (LEED-экспертизу) в США. Ему был присужден 51 балл, а по завершении строительства здание получит сертификат соответствия экологическим стандартам LEED Silver. На начальном этапе эксплуатации ЦОД будет выполнять функцию резервной площадки и позволит Сбербанку отказаться от аренды сторонних резервных площадей. В перспективе ЦОД «Сколково» будет полностью дублировать ЦОД «Южный порт» (введен в эксплуатацию в 2012 году), обеспечивая непрерывность функционирования автоматизированных систем банка. Также мы планируем эксплуатировать ЦОД для нужд новых направлений бизнеса и размещения новых ИТ-систем в рамках развития инфраструктуры банка.

Надежность 99.99

Цель Программы «Надежность 99.99» – повышение доступности клиентских сервисов в части критичных автоматизированных систем банка и поддерживающей инфраструктуры. В 2017 году была проделана большая работа и достигнуты существенные результаты по этому направлению.

Мы реализовали георезервирование части автоматизированных систем для гарантии сохранности клиентских данных и полного восстановления работоспособности автоматизированных систем на резервной площадке.

По итогам года реализован режим дублирования ключевых систем Stand In (99.99%, 24/7) для всех критичных автоматизированных систем. Данный режим обеспечивает сохранение клиентских сервисов в режиме согласованного с бизнесом ограниченного функционала при сбоях в автоматизированных системах и при проведении технологических работ, что позволило избежать более 530 часов простоя систем.

Внедрены в промышленную эксплуатацию пилотные зоны для автоматизированных систем по ряду направлений, что снижает риски при внедрении нового бизнес-функционала.

Другие важные мероприятия отчетного года:

- Все системы СИБ в сжатые сроки перемещены из арендованного центра обработки данных на целевую, более надежную площадку без прерывания сервиса. При этом был проведен tech-refresh части оборудования. Это позволило сократить арендные платежи и повысить надежность сервисов.
- В промышленную эксплуатацию внедрена автоматизированная система управления мощностями, которая позволяет прогнозировать рост нагрузки на автоматизированные системы и потребность в ресурсах оборудования.
- Доработана главная процессинговая система автоматизированной системы Way4, что позволило увеличить потенциальную пиковую нагрузку до 5100 транзакций в секунду (текущий зафиксированный максимум 3200 транзакций в секунду).
- В промышленную эксплуатацию введены автоматический докат транзакций при неуспешной операции вноса наличных на карту на устройствах самообслуживания и автоматический возврат средств в случае отсутствия ответа в платежной системе при эквайринговых операциях.
- Завершен перевод обслуживания платежей клиентов на централизованное целевое решение, что позволило отказаться от нецелевой площадки. Кроме того, мы сократили время автоматической обработки рублевых платежных поручений юридических лиц до 2,5 минут.

Лидерство в кибербезопасности

В ближайшее время технологии изменят парадигму нашей жизни, и кибербезопасность будет играть ключевую роль в развитии экономики. При этом 80% успеха при обеспечении кибербезопасности зависит от того, насколько правильно выстроены процессы, и только 20% — от технологий.

Мы постоянно совершенствуем наши процессы по обеспечению кибербезопасности. Эксперты службы безопасности Сбербанка в режиме 24/7 проводят сбор и анализ наиболее значимой информации по фактам мошенничества, совершаемым в отношении банка и его клиентов. В 2017 году успешно проведены командно-штабные учения по устранению глобальной вирусной атаки на банк.

Накопленные данные, высокий профессионализм наших специалистов, использование инновационных технологий, а также постоянное сотрудничество с правоохранительными органами помогают пресекать деятельность кибермошеннических группировок на самых ранних этапах.

Центр управления кибербезопасностью

В отчетном году Центр управления кибербезопасностью (SOC – Security Operation Center) Сбербанка получил сертификат соответствия международному стандарту ISO/IEC 27001:2013 Системы менеджмента информационной безопасности. Мы стали первым банком в России, обладающим подобным уровнем признания на международном уровне.

Одним из направлений нашей работы является борьба с фишинговыми атаками. Уже давно целью номер один для фишинговых атак стали финансовые онлайн-сервисы, и эта тенденция только укрепляется. По инициативе Службы кибербезопасности Сбербанка с начала года в российском интернет-пространстве было выявлено и закрыто свыше 600 доменных имен, использовавшихся для фишинговых атак, около 200 мошеннических площадок и более 1300 сайтов, распространявших вредоносное программное обеспечение.

Мы активно поддерживаем инициативы внешнего сообщества, в том числе государственных органов, в области развития компетенций по кибербезопасности. Так, в 2017 году Сбербанку доверили возглавить Центр компетенций по направлению «Информационная безопасность» в рамках реализации программы Правительства России «Цифровая экономика Российской Федерации».

Значимым событием 2017 года стал запуск Академии Кибербезопасности. В Корпоративном университете Сбербанка прошел двухдневный семинар «Роль кибербезопасности в цифровой организации». В семинаре приняли участие представители программы Правительства России «Цифровая экономика», технологических компаний, вузов и дочерних компаний Сбербанка.

Мы считаем, что образование в сфере кибербезопасности очень важно. Зачастую специалистов по безопасности не учат IT-технологиями и при этом IT-специалистами ничего не рассказывают про безопасность. Поэтому цель нашей Академии – обеспечить комплексное обучение по кибербезопасности, а также усилить наши компетенции.

Глобальный центр по кибербезопасности

Сбербанк активно поддержал инициативу по созданию Глобального центра по кибербезопасности под эгидой Всемирного экономического форума с целью уменьшения негативного влияния злоумышленных действий в сети. По мнению экспертов, ежегодные потери мировой экономики в результате действий киберпреступников могут достигать 500 млрд долларов США. Мы приняли участие в обсуждении и формировании принципов создания данного центра, официальное открытие которого состоялось в Давосе 25 января 2018 года. Стратегическое партнерство с Глобальным центром стало серьезным шагом вперед в укреплении позиций нашего банка как активного борца с международной киберпреступностью. Мы надеемся, что центр возьмет на себя роль уникальной платформы по взаимодействию государственного и частного секторов, развитие которой будет происходить по трем ключевым направлениям:



установление взаимовыгодного сотрудничества между государственными и частными корпорациями



формирование необходимых условий для организации постоянного обмена информацией



создание надежного исследовательского центра, осуществляющего независимую оценку и анализ текущей ситуации в области кибербезопасности на международной арене

В 2018–2020 годах продолжится развитие системы противодействия кибермошенничеству с целью обеспечить 100% защиту всех каналов обслуживания клиентов Сбербанка. Планируется разработка и внедрение единого сервиса аутентификации и собственного сервиса цифровой подписи, а также создание единого Cybersecurity Fusion Centre, в котором будут внедрены технологии искусственного интеллекта, машинного обучения и больших данных для обеспечения централизованного управления кибербезопасностью Группы Сбербанк.

Служба кибербезопасности продолжит развивать международные отношения, предложит новые форматы программы Академии кибербезопасности, а также будет развивать и выводить на рынок новые услуги в сфере кибербезопасности.

Для киберпреступников и хакеров не существует границ между государствами. Они действуют в глобальном масштабе. Это значит, что мы должны продолжать наращивать сотрудничество между правительствами и организациями по всему миру.

Прорывные технологии и инфраструктура инноваций

В 2017 году Сбербанк создал инфраструктуру для внедрения технологических инноваций и прорывных технологий. Были созданы 9 внутренних лабораторий:

искусственный интеллект

кибербезопасность

робототехника

роботизация процессов

блокчейн

интернет вещей

виртуальная и дополненная реальность

новые технологические решения

геймификация

Установлен ключевой показатель эффективности работы лабораторий – не менее 70% разработок должны составлять прикладные исследования, выполняемые по заказу бизнес-блоков. При этом как минимум 15% от пула бизнес-кейсов с технологическими пилотами уже вышли в промышленную эксплуатацию.

Ориентируясь на потребности клиентов, Сбербанк протестировал в 2017 году несколько технологических инноваций, связанных с банкоматами: идентификацию клиента по лицу, видеоконсультирование и возможность совершать операции без ввода карты.

«Советы» в Сбербанк Онлайн признаны инновацией года

В октябре 2017 года Сервис «Советы» в приложении «Сбербанк Онлайн» получил премию Innovation of the Year ассоциации EFMA и консалтинговой компании Accenture. Он признан самым инновационным среди новых цифровых сервисов европейских банков в номинации «Большие данные, аналитика и искусственный интеллект». «Советы» были запущены в феврале 2017 года. Этот инструмент помогает пользователям менять свои финансовые привычки, экономить время и деньги. Сервис построен на основе методов машинного обучения и в нужный момент дает пользователю релевантную рекомендацию. Пользователи Сбербанк Онлайн получили уже более 160 различных советов.

Среди других значимых технологических инноваций стоит отметить первую в истории России платежную блокчейн-транзакцию, организованную Sberbank CIB. Проект объединил экспертов практически всего банка — юристов, специалистов по информационной безопасности, сотрудников бэк-офисных и ИТ-подразделений, центра технологических инноваций и клиентских менеджеров. Партнерами Сбербанка и участниками пилотной транзакции выступили «МегаФон», «МегаЛабс», Альфа-банк, а также компания IBM. Участники могли отслеживать статус транзакции в режиме онлайн, а также имели доступ ко всей истории операции на блокчейне.

Обычный банковский перевод может занимать до нескольких часов, а первая в России блокчейн-транзакция прошла мгновенно. Поэтому ценность применения данной технологии при проведении расчетов – это прежде всего скорость исполнения перевода. Созданный технологический процесс станет основой нового расчетного функционала, который обеспечит высокую скорость платежей, а также снизит затраты на ИТ-инфраструктуру и себестоимость транзакций.

Блокчейн-технологии

Наша дочерняя компания «Сбербанк Факторинг» стала лауреатом премии «Время инноваций» в номинации «Лучший проект по внедрению инноваций» в категории «Финансы и консалтинг». Наши коллеги представили инновационный проект по использованию блокчейн-технологий в факторинге — децентрализованную открытую систему для проведения сверки данных по поставкам между участниками факторинговой сделки на основе смарт-контракта. Внедрение новой технологии позволило упростить алгоритм сверки данных, обеспечив надежность, безопасность и конфиденциальность сделок.

Обзор результатов

Люди нового качества
в эффективных командах



Наши сотрудники вносят неоценимый вклад в успешное развитие Сбербанка. Мы совершенствуем процессы управления человеческим капиталом, стремимся оставаться привлекательным и конкурентоспособным работодателем. Особое внимание уделяется развитию корпоративной культуры. Мы формируем рабочую среду, стимулирующую командную работу и саморазвитие сотрудников.

В Стратегии 2020 мы отразили ключевые направления HR-системы: выстраивание понятного пути сотрудника, развитие сильного руководителя, улучшение организационной и культурной среды, автоматизацию и диджитализацию HR-процессов.

На особенности формирования команды Сбербанка, а соответственно и на наш подход к управлению персоналом, влияют различные внешние тренды.

Тренды, влияющие на наш поход к управлению персоналом

■ волатильность и неопределенность деловой среды, требующей навыков быстрой адаптации

■ нехватка молодых кандидатов с необходимыми навыками и компетенциями

■ увеличение в структуре рабочей силы к 2025 году доли нового поколения Z с короткой продолжительностью концентрации внимания и готовностью к быстрой смене работы

■ демократизация информации и ее доступность в режиме онлайн

■ информационная перегрузка

■ ограниченные возможности по привлечению международных специалистов

■ развитие гибких форматов работы (agile-команды, «бирюзовые» организации)

Структура персонала

На конец 2017 года фактическая численность сотрудников Группы составила 310,3 тыс. человек.

Далее в этом разделе информация представлена по наиболее крупным участникам Группы, оказывающим значимое влияние на регионы присутствия, и охватывает 95% от общей численности сотрудников.

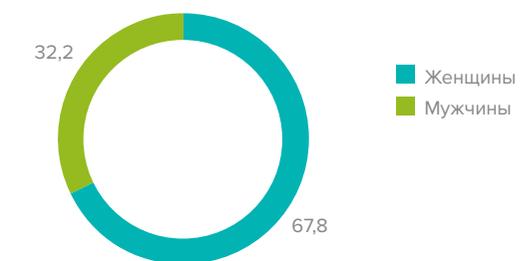
96,8% от общей численности¹ сотрудников Группы работают на условиях полной занятости, 98,6% – имеют постоянный трудовой договор. В ПАО Сбербанк 100% сотрудников охвачено коллективными договорами.

Всего в 2017 году мы приняли на работу 66 тыс. новых сотрудников, из них 53 тыс. человек – в ПАО Сбербанк. На фоне оживления российской экономики показатель текучести по Группе в 2017 году вырос на 0,8 п. п. и составил 14,3%, при этом показатель текучести по ПАО Сбербанк составил 12,6%. Текучесть персонала продолжает оставаться на уровне медианы по финансовому сектору.

Фактическая численность сотрудников Группы, человек

	2014	2015	2016	2017
ПАО Сбербанк	275 723	271 231	259 999	251 701
Дочерние банки и компании ²	37 326	38 935	42 355	45 766

Фактическая численность сотрудников Группы в разбивке по полу, %

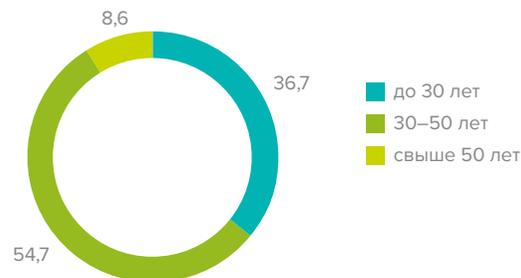


¹ Показатель рассчитан от общей численности сотрудников, включая штатных и внештатных сотрудников Группы.

² Данные по текучести за 2014-2017 гг. представлены без учета сотрудников Sberbank Europe и по этой причине отличаются от данных годового отчета за 2016 год.

Путь сотрудника

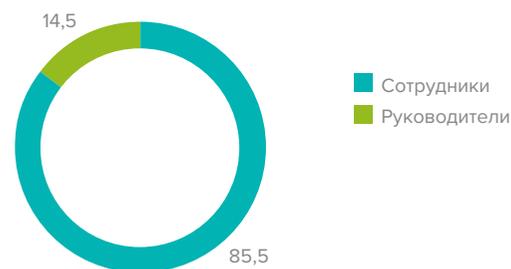
Фактическая численность сотрудников Группы в разбивке по возрасту, %



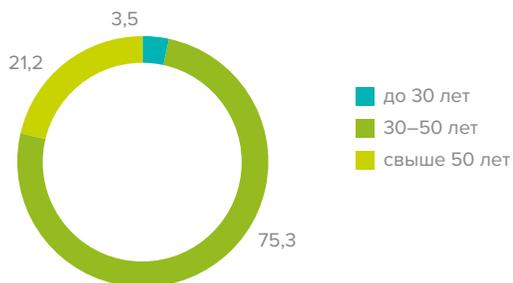
Состав руководящих органов Группы в разбивке по полу, %



Фактическая численность сотрудников Группы в разбивке по категориям сотрудников, %



Состав руководящих органов Группы в разбивке по возрасту, %



Текучесть кадров, %

	2014	2015	2016	2017
Текучесть кадров в дочерних банках и компаниях ¹	32,7	28,1	24,3	24,4
Текучесть кадров в ПАО Сбербанк	16,6	12,8	11,9	12,6
Текучесть кадров по Группе	18,4	14,6	13,5	14,3

¹ Данные по текущести за 2014-2017 гг представлены без учета сотрудников Sberbank Europe и по этой причине отличаются от данных годового отчета за 2016 год.

В рамках реализации новой Стратегии 2020 мы начали работу по формированию нового подхода к управлению персоналом, основанного на выстраивании удобного, понятного и персонализированного Пути сотрудника в Группе (Employee journey). Он начинается с момента знакомства со Сбербанком, продолжается при его найме, дальнейшем развитии, продвижении и не заканчивается даже после его ухода из банка.

Мы на практике убедились, что впечатление сотрудников о работе в Сбербанке и отношении работодателя к ним влияет на качество клиентского опыта. Поэтому эффективное взаимодействие с персоналом и уважительное отношение к каждому сотруднику способствуют повышению эффективности взаимодействия с клиентами.

Путь сотрудника

Этапы и Фокусы

Знакомство и интерес

- Взаимодействие с учебными заведениями
- Позитивный бренд работодателя
- Профиль успешного сотрудника
- Индивидуальное ценностное предложение

Наем и адаптация

- Сокращение срока закрытия вакансии
- Реферальный рекрутинг
- Digital-инструменты подбора
- Новые программы и инструменты адаптации сотрудников

Удержание и расставание

- Процесс выходного интервью
- Разработка моделей оттока персонала
- Программы трудоустройства увольняемых сотрудников
- Удержание наиболее редких и ценных кадров

Оценка и вознаграждение

- Прозрачная система оценки
- Непрерывная обратная связь
- Конкурентное вознаграждение
- Расширение корпоративных льгот

Обучение и развитие

- Максимальный охват сотрудников программами обучения под задачи бизнеса
- Развитие digital-обучения
- Обеспечение возможностей для карьерного развития

Знакомство и интерес

Знакомство со Сбербанком является важным шагом, оказывающим влияние на эффективность процесса привлечения сотрудников. Во-первых, данный этап помогает потенциальным кандидатам узнать о возможностях и характере работы в Сбербанке. Во-вторых, позволяет банку заинтересовать, а впоследствии и привлечь сотрудников, соответствующих необходимым качествам и требованиям.

В связи с вышеперечисленным мы уделяем особое внимание анализу того, какие сотрудники нам нужны для реализации целей банка (в отношении численности, структуры, компетенций), и далее проактивно работаем с выбранными целевыми аудиториями.

Ощущая все возрастающую потребность в ИТ-специалистах, мы стремимся развивать бренд привлекательного ИТ-работодателя и привлечь больше людей с опытом работы в инновационных технологических компаниях.

СберТех занял первое место на Graduate Awards 2017 в номинации «Лучшая программа по работе со студентами».

Для расширения границ по привлечению ценных кадров мы активно участвуем в международных мероприятиях для студентов. Так, в 2017 году при поддержке Сбербанка ведущим европейским университетом в области технических инноваций Harbour Space University был организован тренинговочный лагерь для программистов. Лагерь был организован в период с 27 сентября по 5 октября 2017 года в Барселоне и стал самым масштабным международным мероприятием для программистов.

Основными направлениями работы, в рамках которых различным специалистам предоставляется возможность познакомиться с деятельностью банка, являются:

- взаимодействие с ВУЗами;
- организация стажировок;
- участие в международных мероприятиях и проектах.

Мы уделяем большое внимание привлечению молодежи, в частности, на начальные позиции. Возможность начать свое знакомство со Сбербанком предоставляется в рамках практик и стажировок, которые ежегодно проходят более 12 тыс. студентов. Под грамотным руководством наставников стажеры и практиканты работают над реальными проектами в подразделениях Группы.

Особую роль для нас играет участие в процессе подготовки мультипрофильных специалистов. Мы открываем базовые кафедры в ВУЗах, предоставляем стипендии талантливым студентам. В 2017 году были запущены программы магистратуры: «Финансы и технологии» в РАНХиГС (второй набор) и «Финансовые технологии и анализ данных» в ГУ ВШЭ. Данные программы включают в себя теорию и практику в области менеджмента, финансов и ИТ, а также глубокие знания в области анализа данных.

В рамках набора технических специалистов в 2017 году мы провели летнюю стажировку для студентов. Около 70% участников стажировки были приняты на работу. После такого успеха мы запустили программу SberSeasons, участие в которой можно совмещать с учебой. Также весной и летом 2017 года мы провели ряд лекций топ-менеджеров банка в ключевых вузах страны. Более 3000 студентов приняли участие в 16 мероприятиях сессии.

В рамках работы над повышением эффективности привлечения персонала мы выделили сегменты ключевых стратегических целей сотрудников. Для них разработано специальное ценностное предложение работодателя, которое включает ряд важных условий для мотивации персонала: удобный график работы, особые программы обучения, понятный путь развития.

В 2017 году дочерняя компания банка «Сбербанк Технологии» реализовала проект по созданию своего технологического центра на базе Технопарка г. Иннополис. Это проект, который, по сути, позволил вдохнуть жизнь в новый город почти без жителей, дать импульс к его развитию и ИТ-индустрии в целом, создать стратегически важный объект для ИТ-отрасли России (аналог Кремниевой долины в США). Усилия по привлечению ценных как для банка, так и для индустрии в целом специалистов были отмечены победами в двух номинациях национальной Премии «HR-бренд».

Наем и адаптация

Мы совершенствуем процесс найма персонала, стремясь сделать его более удобным, быстрым и эффективным как для кандидатов, так и для банка. В настоящий момент мы работаем над оптимизацией инструментов отбора и оценки потенциальных сотрудников.

Подбор персонала осуществляется по двум ключевым сегментам должностей: массовые и немассовые. Для каждого сегмента используются свои инструменты подбора, тесты способностей, личностные опросники, интервью, профессиональные кейсы.

- Массовый сегмент. В данном сегменте мы стремимся к диджитализации процесса отбора и оценки кандидатов, что позволяет нам повысить эффективность и сократить сроки подбора сотрудников. В 2017 году Сбербанк реализовал пилотный проект по автоматизации инструментов подбора персонала. Были использованы автопоиск резюме, автообзвон роботом, использование чатбота-рекрутера. Таким образом, очная встреча проводилась с кандидатом только на заключительном этапе отбора. Пилот, проведенный в 28 отделениях банка, показал высокую эффективность и качество подбора.
- Немассовый сегмент. При выборе специалистов и руководителей мы применяем более персонифицированные инструменты оценки. Используются кросс-функциональные интервью, что обеспечивает коллегиальное и более объективное принятие решения о выборе новых членов команды. Также для данного сегмента мы развиваем дополнительные каналы поиска персонала. В частности, при подборе ИТ-специалистов активно используем реферальный рекрутинг – подбор персонала по рекомендациям внутренних сотрудников.

Показателем, характеризующим эффективность подбора сотрудников, является срок закрытия вакансии. По результатам 2017 года данный показатель составил 24 дня: для массового сегмента – 7,5 дней, для немассового – 33 дня. В планах банка – дальнейшая работа для максимально быстрого подбора кандидатов на открытые позиции.

После завершения процедуры найма для новых сотрудников Сбербанк проводит адаптационные мероприятия. Ведется мониторинг эффективности процесса адаптации в целом. Кроме того, создан институт buddy для помощи новичкам, а также мобильное приложение нового сотрудника. Для специалистов и руководителей в 2017 году создана программа адаптации, участниками которой стали более 2 тыс. новичков по всей стране. Проводятся семинары и бизнес-завтраки с участием топ-менеджеров.

Для ускорения процедуры найма мы планируем снизить количество документов, которые необходимо подписывать сотрудникам. Параллельно Сбербанк активно взаимодействует с государственными органами, внося свои предложения в концепцию электронного кадрового документооборота.

Обучение и развитие

Непрерывное обучение и развитие сотрудников является важным фактором повышения их эффективности, влияющим также на их профессиональный рост, удовлетворенность и карьерное продвижение. Поэтому мы уделяем пристальное внимание планированию и организации обучения для различных групп персонала. При разработке программ обучения учитываются современные тренды и требования бизнеса, Стратегия и новая модель компетенций Сбербанка.

В Стратегии 2020 мы сформировали новую модель компетенций Сбербанка, которая основана на навыках XXI века, учитывает стоящие перед бизнесом вызовы, а также соответствует стратегическим направлениям развития банка. Модель включает шесть ключевых навыков, которые мы ожидаем от сотрудников. Все компетенции соответствуют трем корпоративным ценностям банка:

- | | | |
|--|---|--|
| <p>+ Я – ЛИДЕР</p> <ul style="list-style-type: none"> • системное мышление и решение проблем, • управление собой, • инновационность | <p>+ МЫ – КОМАНДА</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление результатом и ответственность, • развитие команд и сотрудничество | <p>+ ВСЕ – ДЛЯ КЛИЕНТА</p> <ul style="list-style-type: none"> • клиентоцентричность |
|--|---|--|

В 2017 году мы провели коммуникационную кампанию по новой модели компетенций, разработали гайд по развитию компетенций. Программы обучения руководителей и специалистов актуализированы под новую модель компетенций.

Мы формируем такую среду, в которой каждый сотрудник несет ответственность за свое развитие и карьеру. А банк, в свою очередь, предоставляет сотрудникам широкие возможности для обучения и развития. По результатам опроса вовлеченности сотрудников-2017 банк как работодатель на 8 п. п. превышает ожидания сотрудников в части предоставляемых возможностей профессионального развития и обучения.

Сбербанк развивает инструменты обучения и развития как для специалистов, так и руководителей банка. Специалисты обучаются на очных и дистанционных программах в региональных учебных центрах и в центральном аппарате. Для руководителей действуют Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. В начале 2018 года для специалистов Сбербанка будет реализована возможность изучать открытые материалы, курсы и лекции спикеров в Виртуальной школе Корпоративного университета. Мы совершенствуем программы Корпоративного университета, внедряя в учебный процесс инновационные технологии виртуальной реальности, адаптивного, социального и микрообучения.

В 2017 году более 26 тыс. руководителей прошли обучение в Корпоративном университете Сбербанка и более 220 тыс. специалистов – в учебных центрах.

В 2017 году проект комплексной системы профессионального обучения для массовых должностей блока «Розничный бизнес» получил золото в номинации «Новые подходы» и серебро — в номинации «Федерация» престижной национальной премии «HR-бренд».

Для повышения эффективности обучения в 2017 году мы разработали комплексные образовательные программы, охватывающие сразу несколько важных направлений развития специалистов. Обучение по данным программам было пройдено различными группами сотрудников:

- 5 тыс. специалистов ЕРКЦ¹ блока «Розничный бизнес»;
- 2,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Сбербанк Премьер» и 0,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Сбербанк Первый» блока «Розничный бизнес»;
- 3,5 тыс. клиентских менеджеров канала «Малый и микробизнес» блока «Корпоративный бизнес»;
- 4 тыс. сотрудников инкассаторской службы.

Мы разрабатываем и внедряем дополнительные программы обучения в связи с расширением роли ИТ-технологий в деятельности Сбербанка. Так, в 2017 году для развития цифровых навыков руководителей и специалистов начала работу Академия технологий и данных Корпоративного университета. В Виртуальной школе запущен сегмент Академии, содержащий различные дистанционные курсы. Доступ к сегменту имеют более 35 тыс. сотрудников. Мы продолжим расширять портфель программ Академии с привлечением экспертов и преподавателей из ведущих российских университетов и индустрии.

Выстраивать понятный и ясный Путь сотрудника помогает также система наставничества и менторинга. Это помогает лучше определить приоритеты и составить индивидуальные планы развития.

Важно, чтобы каждый сотрудник понимал от каких факторов зависит его продвижение в банке. Мы регулярно проводим обучающие мероприятия по построению карьеры «Сбербанк: территория возможностей». Каждый сотрудник может видеть на внутреннем портале актуальные вакансии Сбербанка, а с 2018 года их можно будет увидеть в системе Success Factors.

Сотрудники имеют возможность расти как вертикально, так и внутри банка. В 2017 году состоялось 6 281 назначение на руководящие позиции, из них 6 175 человек – это внутренние кандидаты, 106 человек – внешние. В число внутренних переводов вошли 632 ротации, из которых 362 человека ротированы со сменой территории и 270 человек – со сменой функции.

Для поддержки внутренних продвижений высокопотенциальных сотрудников в Сбербанке создана биржа талантов на базе виртуальной школы, благодаря которой стало возможным рассмотрение талантливых сотрудников для кросс-функциональных и кросс-территориальных ротаций. Также в 2017 году мы утвердили новый подход к работе с Кадровым резервом Сбербанка и организовали работу по развитию кадровых резервистов.

Важным событием 2017 года стал запуск системы карьерного консультирования: мы сформировали пул карьерных консультантов, которые прошли программу обучения, разработанную специально для Сбербанка. В 2018 году карьерное консультирование будет включено в планы развития кадровых резервистов. Также в 2017 году мы разработали базовые принципы построения карьеры в Agile и планируем их внедрение в 2018 году.

¹Единый Распределенный Контактный Центр.

Оценка и вознаграждение

Мы считаем, что важным аспектом развития персонала является наличие прозрачной системы оценки результатов деятельности. Все сотрудники регулярно проходят оценку эффективности их работы, результаты которой влияют на карьерное продвижение сотрудника и на переменную часть заработной платы (подробную информацию о материальной и нематериальной мотивации смотрите на с. 144). При этом, принимая решение о повышении сотрудника, мы стремимся учитывать не только результативность работы, но также и соответствие его поведения ценностям Сбербанка.

Не менее важным фактором при взаимодействии с сотрудниками является предоставление регулярной обратной связи. По результатам опроса вовлеченности-2017 половина сотрудников получают полезную обратную связь не реже 1 раза в неделю. Руководители раз в год проходят кадровые комиссии, а топ-менеджмент обсуждает персональные результаты в рамках перфоманс-диалога с Президентом – как правило, по итогам каждого квартала.

Оценка результативности сотрудников

Результативность различных категорий сотрудников оценивается по специальным критериям:

- оценка руководителей включает два параметра: выполнение установленных КПЭ (ключевых показателей эффективности в рамках текущей и проектной деятельности) и ППР (приоритетных проектов руководителя);
- результативность специалистов определяется на основании оценки выполнения целей непосредственным руководителем;
- сотрудники фронт-офисов получают оценки результативности на основе выполнения показателей продаж, уровня удовлетворенности клиентов и иных индикаторов.

Все цели разрабатываются на основе стратегических приоритетов и бизнес-плана Сбербанка и устанавливаются каскадно по вертикали от уровня членов Правления до руководителей и специалистов. Мы продолжаем внедрять автоматизированные системы, повышающие объективность планирования и прозрачность оценки количественных результатов работы.

Мы применяем систему оценки эффективности сотрудников «5+», которая включает два индикатора: личная результативность и соответствие корпоративным ценностям. Сотрудники получают две буквенные оценки по шкале от А («значительно превосходит ожидания») до Е («неудовлетворительно»). В 2017 году эта система оценки улучшена: сроки проведения квартальной оценки сокращены до одного месяца с момента завершения квартала; автоматизирован расчет премии на основе выставляемых оценок. В 2018 году будет усилен контроль за предоставлением обратной связи и объективностью оценок руководителей.

Удержание и расставание

Сбербанк проводит отдельную работу по анализу факторов и причин ухода сотрудников. Результаты используются для совершенствования взаимодействия с сотрудниками и повышения привлекательности Сбербанка как работодателя. Кроме того, в 2017 году был разработан процесс выходного интервью для более системного анализа причин ухода сотрудников. Мы благодарны бывшим сотрудникам за работу у нас и учитываем их обратную связь.

В 2017 году мы разработали и внедрили в операционную деятельность модели по оттоку Менеджеров по продажам и консультантов блока «Розничный бизнес». В частности, модели по оттоку помогают спланировать будущую текучесть персонала (кто и когда может уйти) и, соответственно, спрогнозировать будущую потребность в новых сотрудниках. Модели оттока по другим специальностям находятся в разработке и планируются к пилотированию.

Наиболее ценным и редким кадрам делаются специальные предложения, чтобы удержать их в Группе. Кроме того, используются прогнозирование оттока, проактивное устранение причин оттока, долгосрочный элемент вознаграждения.

Особое внимание мы уделяем процедуре «расставания» с сотрудником, если его путь в Сбербанке по тем или иным причинам завершается. Мы стремимся сохранять хорошие отношения со всеми сотрудниками, с которыми нам приходится расставаться. Банк реализует специальную Программу Outplacement, в рамках которой активно содействует дальнейшему развитию и трудоустройству сотрудников. В данной программе используются:

- площадка обмена вакансиями (предложение всех вакансий в ПАО Сбербанк);
- линия психологической поддержки;
- переобучение сокращаемых сотрудников (стажировка в подразделениях);
- карьерное консультирование;
- сохранение социальных льгот (ДМС, КПП);
- материальная помощь при релокации в другие регионы.

При реорганизации двух территориальных банков в 2017 году с нашей помощью было трудоустроено 1,8 тыс. сотрудников.

Также мы оказываем сотрудникам помощь в составлении резюме и трудоустройстве в компании-партнеры. В наши планы на краткосрочную перспективу включено развитие системы трудоустройства сокращаемых сотрудников. Для этого мы будем расширять сотрудничество с компаниями-партнерами, предоставлять сотрудникам возможность использования службы психологической поддержки. Будут разработаны обучающие курсы по составлению резюме, поиску вакансий и прохождению собеседования.

Эффективный руководитель

Мы считаем, что сильный и эффективный лидер, мотивирующий и вдохновляющий свою команду, является одним из главных факторов успешного развития бизнеса. Поэтому в Стратегии 2020 сделан акцент на развитии руководителей, совершенствовании их лидерских качеств и целевых компетенций. Параллельно возросли и требования к лидерам: мы ожидаем от руководителей, что они будут отвечать не только за результат работы, но также и за развитие команд, за внедрение и распространение корпоративной культуры в Сбербанке.

Изменение стиля лидерства

С развитием корпоративной культуры в Сбербанке меняется тип лидерства. Как показывают результаты недавнего опроса вовлеченности сотрудников банка, за последние два года руководители стали реже использовать директивный стиль лидерства и чаще стали использовать лидерские стили, эффективные в долгосрочной перспективе и способствующие росту вовлеченности сотрудников: товарищеский (эмоциональная поддержка и хорошие отношения в команде), наставнический стиль (поддержка в развитии, вопросы вместо готовых ответов) и визионерский (ответ на вопрос «Зачем?»).

В Стратегии 2020 руководитель в Сбербанке:

Образец

в своем поведении является образцом соответствия ценностям корпоративной культуры банка

Лидер

вдохновляет команду, ставит четкие цели и приоритеты, создает атмосферу психологической безопасности, открытости и доверия, поощряет отношение к ошибкам как к ценному опыту

Наставник

является наставником: развивает себя и свою команду через непрерывную обратную связь, оказывает поддержку развитию своих сотрудников на ежедневной основе, проявляя наставнический стиль управления

Развитие руководителей

Мы активно развиваем форматы обучения, позволяющие руководителям и специалистам обмениваться опытом, проводить обучение на реальных моделях и инструментах банка, умножать внутреннюю экспертизу. В 2017 году мы уделили особое внимание развитию в руководителях навыков в соответствии с новой моделью компетенций, а также разработали новые обучающие программы в Корпоративном университете Сбербанка.

Наиболее значимые программы обучения и профессионального развития руководителей Сбербанка

Название программы	Краткое описание целей и развиваемых навыков	Количество сотрудников, прошедших обучение в 2017 году
Программа развития руководителей высшего звена	Направлена на формирование управленческих и профессиональных знаний и навыков современного руководителя мирового класса	55
Сбербанк 500	Направлена на формирование у руководителей среднего звена знаний и навыков, необходимых для успешной реализации задач в условиях цифровой трансформации Сбербанка. Реализуется с упором на три фокусные темы Стратегии Сбербанка: технологии, структурная трансформация, команда и культура	320
Сбербанк Мини-МВА	Направлена на развитие у линейных руководителей набора управленческих знаний и навыков в соответствии с корпоративной моделью компетенций, а также на выявление высокопотенциальных руководителей для дальнейшего карьерного роста	568
Мастерская руководителя ВСП	Направлена на развитие у руководителей профессиональных знаний в области банковских продуктов и технологий, формирование навыков управления людьми, освоение инструментов управления впечатлениями и эмоциональными реакциями клиентов и сотрудников	8 989
Корпоративная культура и эмоциональный интеллект	Дает руководителям инструменты повышения самоосознанности и управления эмоциями, позволяющие формировать в командах атмосферу доверия и культуру сотрудничества, необходимые для продвижения приоритетных направлений развития корпоративной культуры и реализации стратегии банка	5 250
Программы обучения Академии Технологий и Данных Корпоративного университета Сбербанка	Академия создана для поддержки реализации технологических целей Стратегии Сбербанка: развивает наиболее востребованные компетенции в области информационных технологий и предоставляет доступ к курсам и материалам по таким темам как: IT, Data Science, Data Engineering, Machine Learning, Artificial Intelligence	5 022

Оценка и продвижение руководителей

Результаты оценки и развития руководителей в 2017 году:

- 12,1 тыс. руководителей прошли кадровые комиссии;
- 1,3 тыс. сотрудников входят в пул высокопотенциальных руководителей, из них 16% получили продвижение;
- 6,3 тыс. человек были назначены на руководящие позиции, из них 98% – внутренние кандидаты.

В Сбербанке действуют различные системы оценки руководителей, с помощью которых они получают обратную связь о своей работе, формируют планы своего развития и продвигаются по карьерному пути. Ключевыми инструментами оценки руководителей являются:

- оценка компетенций методом 360 (опрос руководителей, подчиненных и коллег сотрудника для оценки уровня развития компетенций): с внедрением Success Factors система была распространена на всех сотрудников банка в конце 2017 – начале 2018 года;
- оценка NPS руководителя (опрос подчиненных руководителя для получения обратной связи по его навыкам как лидера команды): инструмент был внедрен и апробирован на 600 руководителях банка в 2017 году, в начале 2018 года стал доступен всем руководителям банка в Success Factors;
- система непрерывной обратной связи Team, позволяющая в любой момент времени давать и запрашивать у коллег обратную связь о проявлении ценностей и прогрессе в развитии компетенций. Пользователями Team являются более 2 тыс. руководителей в банке.

Руководители различного уровня проходят ежегодные кадровые комиссии, на которых происходит коллегиальное обсуждение результатов деятельности и соответствия культуре банка. По их итогам формируется пул высокопотенциальных руководителей и принимаются решения об их продвижении.

Преємственность

10,6 тыс. руководителей Сбербанка, оцененных в 2017 году на кадровых комиссиях, имеют преемников. Защищенность позиций составляет 86%.

Для обеспечения непрерывности деятельности банка и сохранения внутренней экспертизы ведется планирование преемственности для руководящих должностей. Выявляются сотрудники, обладающие значимым потенциалом, им передаются необходимые знания и опыт. Пул преемников формируется по итогам прохождения руководителями кадровых комиссий. В 2017 году был сформирован Кадровый резерв на уровне руководителей 16 грейда и выше.

Внутренняя среда

Мы создаем такие технические, организационные и социокультурные условия работы, которые способствуют саморазвитию сотрудников и достижению максимальных результатов. Внутренняя среда банка включает множество связанных между собой компонентов, и прежде всего это корпоративная культура и комфортные и безопасные условия труда.

Корпоративная культура

Культура Сбербанка – это особая среда, которая помогает сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь наших клиентов и общества лучше.

Развитие корпоративной культуры занимает важное место в стратегии Сбербанка. За последние два года повысилось качество корпоративной культуры и ее значимость при принятии решений по людям. Как показал опрос вовлеченности, в 2017 году количество сотрудников, согласных с тем, что культура банка положительно влияет на поведение сотрудников выросла более чем на 20%. Более чем на 10% увеличилось количество сотрудников, считающих, что корпоративная культура и рабочая среда являются привлекательной чертой банка как работодателя.

Данные результаты показывают, что выбранный вектор изменения корпоративной культуры правильный. Реализация новой Стратегии, а также проведение Agile-трансформации и внедрение принципов «бирюзовой» организации в точках обслуживания клиентов требуют изменения корпоративной культуры в сторону большей открытости и создания атмосферы психологической безопасности в командах, поощрения командной работы и, одновременно, повышения личной ответственности за результат. Это требует от сотрудников и, прежде всего, руководителей значительных усилий по саморазвитию и совершенствованию навыков управления собой. Мы стремимся к тому, чтобы непрерывная обратная связь, как источник информации для саморазвития, на всех уровнях взаимодействия стала нормой корпоративной культуры.

Дальнейшее развитие корпоративной культуры в стратегии 2020 будет продолжаться через совершенствование системы коммуникаций, обучение навыкам эмоционального интеллекта и эмпатии, встраивание культуры в HR-процессы, вовлечение сотрудников в реализацию социальной миссии банка и прочее.

Ведение диалога с сотрудниками

Система внутрикорпоративных коммуникаций включает механизмы информирования, взаимодействия, подачи жалоб и обращений. Так, в банке действует канал внутренних HR-коммуникаций «Коротко о главном», освещающий такие актуальные для каждого сотрудника темы, как адаптация новичков, обучение, карьера и развитие, оценка и вознаграждение и другие важные аспекты.

При необходимости наши сотрудники могут воспользоваться одним из действующих каналов для подачи жалоб и обращений, в том числе через линии Доверия, электронные адреса HR-служб, обращения к топ-менеджменту банка. Все полученные обращения анализируются экспертами территориальных банков и Центрального аппарата с привлечением всех заинтересованных подразделений. Кроме того, в банке работает Служба заботы о клиентах, которая рассматривает не только обращения клиентов, но также и вопросы сотрудников. В 2017 году мы реализовали процесс работы с обращениями сотрудников по сервисам HR в специальной внутрибанковской автоматизированной системе «ЛИЦО ДРУГА». Это позволит нам вести централизованный учет количества и тематик обращений, а также контролировать сроки урегулирования обращений.

Одним из каналов обратной связи от сотрудников с оценкой качества внутренних сервисов является исследование «Голос внутреннего клиента». Исследование проводится два раза в год путем онлайн опроса всех сотрудников банка. В 2017 году было оценено свыше 100 внутренних сервисов (например, организация корпоративного питания, предоставление ДМС, обучение и развитие сотрудников), а охват респондентов составил около 50% сотрудников. Повышение качества внутреннего сервиса является результатом ежедневной работы подразделений, ответственных за его предоставление.

21 декабря 2017 года мы в восьмой раз провели традиционную прямую линию «Открытый диалог» Президента Сбербанка Германа Грефа с сотрудниками. В этом году на линию поступило 2 999 вопросов по различным каналам: корпоративная и личная почта (57% вопросов), сайт (20%), мобильное приложение (14%) и СМС (9%). В ходе эфира Герман Греф ответил на 36 вопросов по различным темам. Ответы на остальные вопросы мы разместили на сайте «Открытого диалога».

Больше всего в рамках «Открытого диалога» сотрудники интересовались вопросами услуг и продуктов для клиентов (31% вопросов), вопросами личного характера (15%) и сервисами для сотрудников (14%). Коллеги задавали вопросы о дальнейшем развитии Сбербанка в рамках Стратегии 2020. «Открытый диалог» является важным для нас мероприятием, позволяющим сотрудникам донести свое мнение до главы банка и задать волнующие их вопросы.

Практика открытого диалога с сотрудниками также регулярно используется на уровне руководителей территориальных банков и функциональных блоков.

В 2017 году мы получили

774

жалобы сотрудников на практику трудовых отношений. Все обращения были обработаны и урегулированы.

Обучение корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту

Мы проводим обучение для наших руководителей и сотрудников корпоративной культуре, эмоциональному интеллекту и эмпатии. В отчетном году для руководителей и сотрудников были реализованы следующие образовательные проекты в данной области:

- подготовлены обучающие разделы для «Руководства по развитию компетенций» по компетенциям «Управление собой» и «Развитие команд и сотрудничество»;
- в программу обучения «Мастерская руководителя ВСП» включено развитие осознанности, эмпатии и наставнического стиля лидерства;
- подготовлен научно-популярный фильм по эмоциональному интеллекту;
- запущены интерактивные ролики по корпоративной культуре.

Мы активно делимся опытом в части развития корпоративной культуры и эмоционального интеллекта с государственными органами, ВУЗами, нашими клиентами и партнерами. В частности, в 2017 году Сбербанк провел мастер-классы для участников Международного фестиваля молодежи и студентов в Сочи, которые посетило более 800 человек.

Подробнее о системном обучении руководителей см. 139.

Опрос Вовлеченности

Начиная с 2010 года мы регулярно проводим общебанковский опрос вовлеченности всех сотрудников Сбербанка. Результаты данного опроса позволяют:

- узнать мнение сотрудников об условиях работы в банке;
- определить приоритеты и разработать мероприятия по развитию рабочей среды и корпоративной культуры;
- регулярно измерять и отслеживать изменения уровня удовлетворенности сотрудников.

В 2017 году при проведении опроса использовался новый подход - адресные ссылки на анкету опроса, привязанные к демографии сотрудников из HR-систем. В результате мы получили более валидные результаты, а также дополнительные возможности анализа полученных данных.

Результаты опроса-2017 показали, что индекс вовлеченности сотрудников Сбербанка удерживается на высоком уровне – 75 п. п. (75,6 в 2015 году). Вовлеченность сотрудников банка выше, чем в международных банках и компаниях в России, а также чем в наиболее успешных компаниях мира. Анализ результатов опроса показал, что, несмотря на снижение уровня полномочий сотрудников и возможности влиять на решения, неуверенность в сохранности своего рабочего места, индекс вовлеченности удерживается на высоком уровне за счет улучшения стиля лидерства руководителей, возможностей для обучения и развития, корпоративной культуры и рабочей атмосферы, коллаборативности.

На основе полученных в ходе опроса данных мы анализируем динамику трансформации корпоративной культуры, в командах банка на различных уровнях проходят обсуждения результатов и формируются планы по дальнейшему развитию.

Важным направлением развития корпоративной культуры является вовлечение сотрудников в реализацию социальной миссии банка, а также в инициативы, связанные с заботой о сотрудниках.

Подробнее см. с. 145 (в части заботы о сотрудниках), с. 146 (в части программы корпоративного здоровья), с. 239 (в части корпоративного волонтерства).

Система мотивации

В Сбербанке действует система материальной мотивации и заботы о сотрудниках, которая стимулирует сотрудников на более эффективную работу и саморазвитие.

Вознаграждение сотрудников

Банк много сил прикладывает для улучшения условий труда сотрудников, для обеспечения конкурентоспособного размера оплаты труда и состава пакета льгот. По результатам опроса вовлеченности-2017 сотрудники высоко оценивают систему вознаграждения в банке (на 25 п.п. выше, чем в успешных мировых компаниях).

Заработная плата наших сотрудников состоит из базового оклада и переменной части. В 2017 году была утверждена новая редакция Положения о выплате работникам ПАО Сбербанк вознаграждения по итогам работы за год. В нем мы зафиксировали изменения, направленные на упрощение и повышение справедливости системы вознаграждения.

Мы ежегодно проводим исследование заработных плат конкурентных компаний и по итогам исследования повышаем заработную плату в тех подразделениях, где она оказалась ниже рыночного уровня. В 2017 году мы пересмотрели уровни заработных плат сотрудников на основе региональной специфики и личной эффективности каждого сотрудника. По результатам данного пересмотра рост заработных плат составил не менее 6%, а в ряде регионов – не менее 10%. Всего в 2017 году расходы на оплату труда в Сбербанке увеличились на 4,8% по сравнению с 2016 годом.

Переменная часть заработной платы сотрудников напрямую зависит от оценки, учитывающей результативность и соответствие корпоративным ценностям Сбербанка. Также мы стараемся разрабатывать дополнительные механизмы премирования. Например, в целях повышения эффективности системы подбора кандидатов была утверждена Методика премирования работников за участие в поиске персонала.

Agile-трансформация Сбербанка повлияла на структуру оплаты труда Центрального аппарата: в ряде подразделений была отменена квартальная премия и включена в оклад. В первую очередь это изменение коснулось сотрудников Блоков «Розничный бизнес», «Корпоративный бизнес», СІВ и «Технологии».

Социальный пакет

Помимо достойного вознаграждения мы обеспечиваем своих сотрудников конкурентоспособным социальным пакетом. Ключевыми составляющими социального пакета являются добровольное медицинское страхование и корпоративная пенсионная программа. По программе ДМС персонал Сбербанка получает комплексное медицинское обслуживание, а также ряд программ для профилактики заболеваний. ДМС охватывает всех сотрудников, прошедших испытательный срок. В 2017 году количество участников Программы ДМС увеличилось на 8%.

Мы совершенствуем Программу ДМС по итогам обратной связи от персонала. В 2017 году в ряде городов была проведена замена клиник, обслуживающих персонал Сбербанка, а в территориально разобщенных городах сотрудникам была предоставлена возможность выбрать поликлинику, приближенную к месту работы или проживания.

Мое здоровье

В 2017 году более 190 тыс. сотрудников зарегистрировались в личном страховом медицинском кабинете ДМС «Мое здоровье» (www.mzdorovie.com). Данный кабинет представляет собой ИТ-платформу (экосистему) управления здоровьем сотрудников Группы Сбербанк, запущенную в 2016 году. В личном кабинете каждый сотрудник может уточнить условия его Страховой программы и почерпнуть полезную информацию о здоровом образе жизни. Из зарегистрированных сотрудников более 23 тыс. подали заявки на прохождение профилактического обследования (адресного скрининга).

Для наших сотрудников действует корпоративная пенсионная программа. Подключиться к Программе КПП могут сотрудники с непрерывным стажем работы от одного года. В 2017 году общее количество участников КПП Сбербанка составило 175 тыс. человек, а объем финансирования – 2,4 млн руб.

В июле 2017 года в Сбербанке стартовала новая КПП, основанная на паритетном участии банка и сотрудника в накоплениях. Данная схема увеличивает потенциальный размер будущей негосударственной пенсии и помогает сохранить привычный уровень жизни после окончания трудовой деятельности. С начала реализации Паритетной программы в нее вступили около 5 тыс. человек, при этом они произвели взносы на сумму более 28 млн руб.

Количество участников и объем финансирования ДМС и КПП по ПАО Сбербанк

	2014	2015	2016	2017
Количество участников Программы ДМС, тыс. человек	276	271	260	281
Объем финансирования Программы ДМС, млн руб.	2 341	2 594	2 745	2 335
Количество участников Программы КПП, тыс. человек	136	155	167	175
Объем финансирования Программы КПП, млн руб.	2 611	2 660	3 600	2 400

Забота о сотрудниках

Более 15 тыс. сотрудников более чем в 60 городах приняли участие в специальных мероприятиях, организованных банком для сотрудников с детьми. Онлайн форматы программы – дайджесты, видеолекции, вебинары – доступны всем сотрудникам банка.

Банк постепенно меняет подход к заботе о сотрудниках. Мы стремимся сделать наши социальные инициативы полезными для сотрудников как с точки зрения их частной жизни, так и задач их профессионального развития. Например, в 2017 году в банке было принято решение о реализации ценностного предложения для сотрудников с детьми. Частью этого подхода является программа «Сбербанк для детей и родителей».

В рамках этой программы прошли такие мероприятия как:

- День открытых перспектив – мероприятие по профориентации для сотрудников-родителей и их детей-подростков с фокусом в 2017 году на обучении навыкам работы в цифровой среде и межличностному общению;
- День открытых дверей – знакомство детей сотрудников с местом работы их родителей и организация развивающих занятий для них силами специалистов банка;
- «Семейные выходные» - организация семейного отдыха на кампусе Корпоративного университета с большой развивающей программой на основе развития компетенции «учись учиться»

Для детей сотрудников мы совместно с Благотворительным фондом «Вклад в будущее» готовим развивающие подарки на Новый год. Накануне 2018 года все дети сотрудников в возрасте от 1 года до 17 лет получили настольные развивающие игры и интерактивный дневник по теме финансовой грамотности. Эти уникальные подарки рассчитаны на активное вовлечение в игру родителей.

Кроме указанных выше инициатив, мы стали предлагать больше образовательного контента для сотрудниц-молодых матерей и тех, кто только планирует ими стать. Так был организован и активно используется интернет-ресурс, регулярно проводятся мастер-классы с привлечением лучших экспертов по детскому воспитанию и семейной психологии, мы начали проведение «встреч будущих мам».

Также важной является программа поддержки многодетных семей и семей, воспитывающих детей с особенностями развития. По данной программе мы предоставляем бесплатные путевки на санаторно-курортное лечение и другие льготы.

В банке действует система оказания материальной помощи сотрудникам в связи с особыми жизненными обстоятельствами.

Забота о здоровье сотрудников

Мы реализуем различные инициативы, направленные на пропаганду здорового образа жизни. В 2017 году была перезапущена программа «Здоровье 2.0», направленная на укрепление физического, эмоционального и психического здоровья сотрудников. В рамках этой программы мы проводим информационные кампании по здоровому питанию, экспресс-диагностику здоровья, формируем единую базу знаний в области здорового образа жизни. Среди мероприятий, проведенных в 2017 году, можно выделить:

- неделю здорового питания во всех столовых ПАО Сбербанк и территориальных банков с 13 по 17 ноября 2017 года (более 200 тыс. участников);
- пилотный проект сервиса поддержки сотрудников в решении психологических проблем, влияющих на их производительность с 27 ноября по 27 декабря 2017 года (1 086 обращений сотрудников);
- лекции об управлении стрессом и энергией в течение года (более 50 тыс. участников).

Также укреплению здорового образа жизни способствуют спортивные состязания, в которых принимают участие сотрудники банка:

- VII открытый Всероссийский турнир по пляжному волейболу на призы Поволжского банка ПАО Сбербанк, проведенный в июне 2017 года в Самаре (120 участников: 23 женских и 23 мужских команды);
- Всероссийский турнир по хоккею с шайбой среди сотрудников ПАО Сбербанк, состоявшийся в ноябре 2017 года в Санкт-Петербурге (225 участников).

Сбербанкиада

С 17 по 23 июля 2017 года в Казани состоялась XII летняя Сбербанкиада, в рамках которой мы провели совещания, обучающие семинары, спортивные соревнования по 11 видам спорта, а также полуфинал Игр КВН «Созвездие Сбербанка» 2017 года. В перечень состязаний был включен дополнительный вид – командный квест по ценностям и стратегии Сбербанка. В соревнованиях приняли участие 1,7 тыс. сотрудников из 12 территориальных банков, центрального аппарата ПАО Сбербанк, дочерних банков из Белоруссии, Казахстана, Sberbank Europe, DenizBank, АО «Сбербанк-Технологии», АО «Сбербанк Лизинг», ООО СК «Сбербанк страхование жизни», СКК МРИЯ.

Охрана труда и здоровья

В Сбербанке действует система управления охраной труда, направленная на предотвращение травматизма и сохранение здоровья сотрудников. Для оценки эффективности деятельности в данной области мы применяем систему показателей, ключевыми индикаторами которой являются уровень производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Для сокращения производственного травматизма мы реализуем предупреждающие и профилактические мероприятия, а также обязательно расследуем все случаи травматизма в подразделениях Сбербанка. В 2017 году коэффициент частоты травматизма снизился на 9% (с 0,68 до 0,62), при этом коэффициент тяжести травматизма увеличился на 19% (с 36,27 до 42,99).

К сожалению, несмотря на все усилия Сбербанка по обеспечению безопасности, в 2017 году произошло 4 смертельных случая среди инкассаторских сотрудников. По всем случаям были проведены расследования и по итогам приняты соответствующие меры, направленные на минимизацию угроз жизни и здоровью наших сотрудников.

Затраты на улучшение условий труда и снижение производственного травматизма по Сбербанку составили 721,3 млн руб. (в том числе на снижение травматизма – 291,5 млн руб., на улучшение условий труда – 429,8 млн руб.), в целом сохранившись на уровне прошлого года (722 млн руб.).

Коэффициенты тяжести и частоты травматизма в Сбербанке

Коэффициент	Формула	2014	2015	2016	2017
Частота травматизма	$Kч = T * 1000 / C$	0,86	0,75	0,68	0,62
Тяжесть травматизма	$Kт = Д / Т$	34,37	37,37	36,27	42,99

Автоматизация и диджитализация HR

Развитие современных технологий и увеличение объема обрабатываемой информации повлияло также и на тенденции в сфере управления персоналом. Мы активно проводим трансформацию HR-процессов Сбербанка, включающую автоматизацию HR-процессов и диджитализацию HR-сервисов. Автоматизация HR-процессов в банке направлена на сокращение сроков принятия кадровых решений, а диджитализация HR-сервисов – на повышение доступности и удобства их использования сотрудниками.

Автоматизация HR-процессов

С целью оптимизации HR-процессов Группы мы решили объединить ключевые данные и аналитику в области управления персоналом в единой облачной ИТ-системе. Ключевым элементом данной системы будет являться платформа SAP Success Factors, которая объединит следующие процессы по Группе: подбор, адаптацию, карьерное развитие, обучение, HR-аналитику.

Внедрение системы SAP Success Factors стало ключевым проектом по автоматизации в 2017 году. При подготовке к запуску SAP Success Factors мы провели коммуникационную кампанию для вовлечения и обучения сотрудников новым сервисам, включавшую тренажеры, вебинары, семинары, ролики, памятки с рекомендациями.

Внедрение SAP Success Factors

Мы начали пилотный проект по внедрению системы SAP Success Factors в Центральном аппарате и Поволжском банке 25 сентября 2017 года. В рамках проекта был сформирован подход к карьерному развитию на основании семейств должностей, которые объединяют должности Сбербанка по принципу схожести выполняемых функций и требуемых компетенций. Всего мы подготовили описание 60 семейств и сформировали «карьерные ветки» развития сотрудников с наиболее узкой, редкой и ценной экспертизой. По результатам пилотного проекта в системе SAP Success Factors 12 тыс. сотрудников прошли оценку компетенций по методу 360, а 6,7 тыс. сотрудников составили индивидуальные планы развития и спланировали свое обучение на 2018 год.

Диджитализация HR-сервисов

По всем существующим HR-сервисам мы разрабатываем специальные программы и приложения, которыми могут воспользоваться наши сотрудники. Например, различные digital-инструменты для компьютеров и мобильных устройств.

В своей Стратегии 2020 мы планируем развить аналитическую платформу по управлению персоналом на основе облачных ИТ-решений и digital-инструментов. Для этого планируется усовершенствовать ряд процессов и выполнить следующие задачи:

-  Создать единый центр обслуживания персонала, включающий использование сервисов самообслуживания (для сотрудников с доступом к корпоративной сети). С помощью специальных приложений сотрудники смогут дистанционно воспользоваться HR-сервисами (например, получить информационную поддержку, спланировать и пройти обучение).
-  Внедрить передовые технологии для автоматизации работы на основе Контактного центра Блока «Розничный бизнес» (например, чат-боты, система распознавания голоса и другие роботы).
-  Полностью перейти на электронный кадровый документооборот.

Премия «Хрустальная пирамида»

В 2017 году Сбербанк за свои ИТ-решения был удостоен премии «Хрустальная пирамида». Данная премия вручается за достижения в области управления человеческими ресурсами, а также для поощрения компаний, внедряющих передовые методы и технологии в области кадрового менеджмента. Были выделены следующие проекты Сбербанка:

- комплексные программы обучения клиентских менеджеров «Сбербанк Премьер» и Сбербанк Первый — Гран-при в номинации «HR Digital-решение года»;
- интернет-платформа «Виртуальная школа розницы» – второе место в номинации «Digital-трансформация года».

Корпоративное управление



Обращение Председателя Наблюдательного совета



Уважаемые акционеры!

В условиях сохраняющейся неопределенности последних лет и значительных изменений внешней среды Сбербанку удалось остаться на пути устойчивого развития и досрочно завершить выполнение ключевых целей Стратегии 2014-2018.

Все это стало возможным благодаря целому ряду факторов: реализации масштабной технологической трансформации; способности команды крупнейшего банка страны своевременно отслеживать и анализировать тренды, получать обратную связь от клиентов и немедленно подстраиваться под ситуацию; следованию ценностям и принципам корпоративной культуры Сбербанка; постоянному вниманию Наблюдательного совета к стратегическим вопросам деятельности банка.

Колоссальный опыт, современные технологии, корпоративная культура, эффективная система корпоративного управления – пожалуй, главное, что станет базой дальнейшего успешного развития Сбербанка.

Мир развивается стремительно, и, чтобы оставаться лидером завтра, мы должны думать о будущем уже сегодня. Поэтому в 2017 году мы продолжили совершенствование системы корпоративного управления Сбербанком, уделяя особое внимание обеспечению прав акционеров, эффективному функционированию Наблюдательного совета, развитию практик корпоративного управления в компаниях Группы Сбербанк. В 2017 году Наблюдательный совет продолжил принимать активное участие в решении стратегических задач банка. В течение года были утверждены Стратегия развития Сбербанка 2020, новая Дивидендная политика, Политика обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета, рассмотрены вопросы приоритетных направлений деятельности банка – информационных технологий, кибербезопасности, стратегии управления рисками и капиталом.

В условиях многозадачности нынешнего времени, когда задействовано огромное количество игроков и сценариев, мы осознаем, что корпоративное управление является ключевым фактором, способствующим обеспечению устойчивости развития и успешности бизнеса.

Сбербанк стоит на пороге нового этапа своего развития. Мы дали старт новой Стратегии 2020. Клиент, его потребности, развитие команды, технологии, время – вот наши вызовы на ближайшее будущее.

В новом цикле развития устойчивая и эффективная система корпоративного управления призвана стать одним из инструментов решения наших амбициозных задач по построению одной из лучших в мире организаций, призванной стать первым выбором для клиентов, сотрудников, акционеров, движущей страну вперед.

Сергей Михайлович Игнатьев

Председатель Наблюдательного совета

Краткий обзор практики корпоративного управления

Подход к корпоративному управлению

Под корпоративным управлением мы понимаем систему взаимоотношений между акционерами (собственниками), Наблюдательным советом, менеджментом и иными заинтересованными лицами, которая устанавливает правила и процедуры принятия корпоративных решений и обеспечивает управление и контроль деятельности банка.

Сбербанк является кредитной организацией и публичной компанией, что накладывает повышенные требования к качеству корпоративного управления банка. Поэтому мы внимательно следим за развитием корпоративного законодательства и практик корпоративного управления в России и за рубежом. В своей деятельности мы следуем:

■ 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 корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития: ISO 26000, AA1000, а также стандартам раскрытия информации, разработанным группой GRI (Global Reporting Initiative)

На текущий момент Сбербанк следует значительной части принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России. Отчет Сбербанка о соблюдении Кодекса корпоративного управления Банка России читайте на стр. 308.

Оценка качества корпоративного управления

В 2017 году мы подтвердили значение Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ) на уровне 8 «Передовая практика корпоративного управления», что является максимальной оценкой среди российских компаний, имеющих НРКУ. Таким образом, Сбербанк сохранил свою позицию в тройке лидеров по качеству корпоративного управления среди российских компаний, имеющих указанный рейтинг. В соответствии со шкалой Национального рейтинга корпоративного управления компания с НРКУ 8 соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует существенной части рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления, являются незначительными.

НРКУ Сбербанка



Равенство прав акционеров

Система корпоративного управления Сбербанка обеспечивает равенство прав акционеров независимо от размера пакета принадлежащих им акций. Ключевыми принципами обеспечения равных прав являются:

- соблюдение принципа одна акция – один голос – один дивиденд;
- отсутствие защитных механизмов (ограничений):
 - по суммарной номинальной стоимости акций, которые могут принадлежать одному акционеру;
 - по максимальному числу голосов, предоставляемых одному акционеру;
 - по доле участия иностранных лиц в уставном капитале банка;
- равное отношение ко всем акционерам при осуществлении ими права на участие в управлении банком.

Кроме того, в соответствии с лучшей международной практикой Сбербанк воздерживается от действий, которые могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля и созданию неравных условий для акционеров. В связи с этим мы прилагаем необходимые усилия для того, чтобы голосующие акции, принадлежащие подконтрольным юридическим лицам, не принимали участия в голосовании на Общем собрании акционеров Сбербанка.

Сбалансированный и эффективный Наблюдательный совет

Состав Наблюдательного совета разнообразен с точки зрения гендерной и национальной принадлежности, знаний и профессионального опыта. Эффективность работы Наблюдательного совета достигается за счет сбалансированности состава и его скоординированной работы. Состав Наблюдательного совета позволяет учитывать интересы всех акционеров и ограничить доминирующее влияние основного акционера на принимаемые Наблюдательным советом решения.

Разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом

Эффективное взаимодействие между Наблюдательным советом и исполнительными органами, а также четкое разграничение их полномочий является одним из ключевых факторов в обеспечении надлежащей практики корпоративного управления.

Наблюдательный совет, Правление и Президент, Председатель Правления в своей работе наделены достаточной степенью самостоятельности. Наблюдательный совет не вмешивается (без веских на то причин) в повседневную деятельность исполнительных органов и не ограничивает их возможности оперативно решать вопросы деятельности банка.

Вместе с тем, исполнительные органы банка на регулярной основе информируют Наблюдательный совет по всем важным вопросам и решениям, имеющим значение для выполнения стратегии развития банка, планирования и развития бизнеса, о состоянии систем управления рисками и внутреннего контроля.

Для достижения оптимального уровня такого взаимодействия Президент, Председатель Правления входит в состав Наблюдательного совета Сбербанка.

Дивидендная политика

В 2017 году мы направили на выплату дивидендов 25% чистой прибыли по МСФО за 2016 год. На каждую обыкновенную и привилегированную акцию было выплачено 6 руб. В конце 2017 года Сбербанк обновил Дивидендную политику, закрепив намерение последовательно в течение трех лет повысить долю дивидендных выплат в чистой прибыли Группы Сбербанк с текущего уровня до уровня 50% чистой прибыли по МСФО, принимая во внимание ограничения, установленные Дивидендной политикой.

Социально ответственная модель корпоративного управления

Политика в области корпоративной социальной ответственности



Сбербанк на добровольной основе, начиная с 2010 года, составляет отчетность в области устойчивого развития в соответствии с международными нормами поведения и принципами, закрепленными международными стандартами в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития: ISO 26000, AA1000, а также стандартами раскрытия информации, разработанными группой GRI (Global Reporting Initiative).

Корпоративная этика

Кодекс этики



Мы внедрили единый для Группы Сбербанк Кодекс корпоративной этики, объединивший правила поведения для всех членов команды, независимо от их местонахождения. Кодекс отражает принятые в банке стандарты поведения, гарантирующие честные и справедливые отношения к членам команды, клиентам, партнерам, а также соблюдение законов и внутренних политик. Кодекс полностью соответствует стандартам, предъявляемым международным сообществом для транснациональных компаний.

Информационная прозрачность

Сбербанк как публичная компания стремится к повышению прозрачности своей деятельности путем ведения активно-открытого диалога со своими акционерами, инвесторами и другими заинтересованными лицами. В основе информационной прозрачности банка лежит раскрытие информации, осуществляемое в соответствии с Информационной политикой, утверждаемой Наблюдательным советом, которая основана на принципах полноты, достоверности, доступности, сбалансированности раскрываемой информации, а также регулярности и своевременности ее раскрытия. Доступ к публичной информации, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации, предоставляется банком на безвозмездной основе и не требует выполнения специальных процедур (получения паролей, регистрации или иных технических ограничений) для ознакомления с ней.

Официальный сайт Сбербанка по раскрытию информации: www.sberbank.com

Годовые отчеты Сбербанка



В 2017 году Сбербанк стал призером в Конкурсе годовых отчетов Московской биржи в номинации «Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд руб.», а также получил специальный приз Конкурса «За многолетнее лидерство».

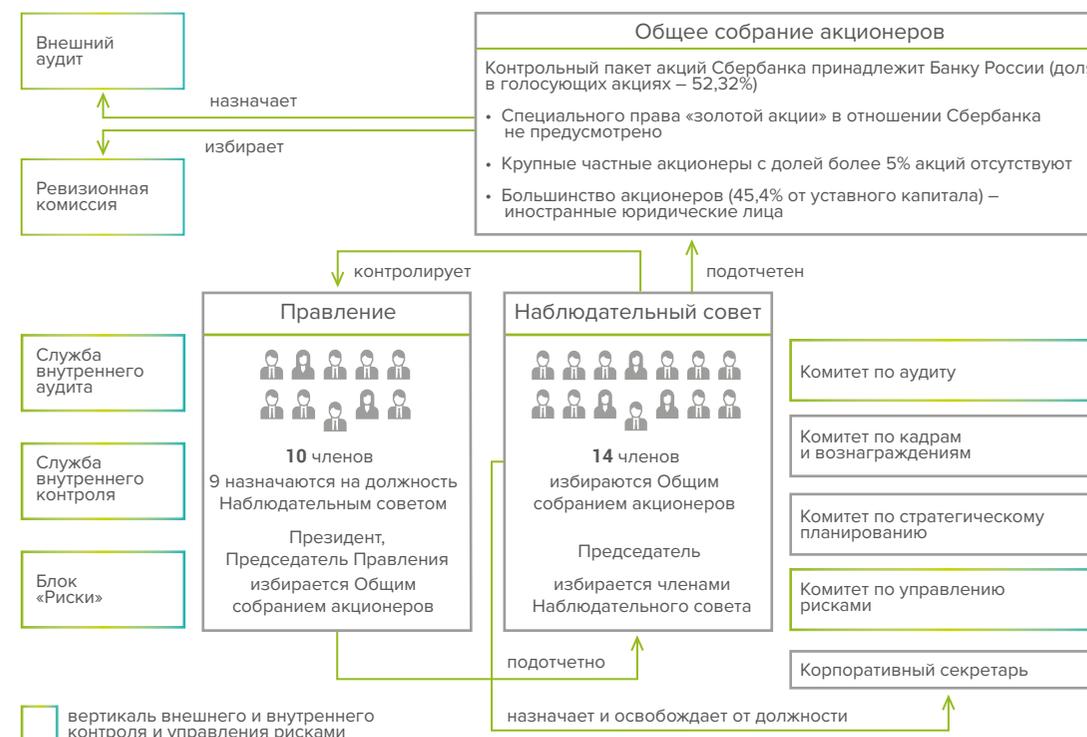
Система корпоративного управления

Корпоративное управление лежит в основе всей системы управления и контроля Сбербанка и включает в себя: организационную модель, внешние и внутренние механизмы контроля и мониторинга, корпоративные ценности и руководящие принципы.

Основными элементами системы корпоративного управления Сбербанка являются:

- Общее собрание акционеров;
- двухуровневая система управления с прозрачным и эффективным разделением руководства между Наблюдательным советом (общее руководство деятельностью банка) и Правлением (коллегиальный исполнительный орган) с возможностью представительства членов Правления в составе Наблюдательного совета, но не более 1/4 состава совета;
- независимый внешний аудит;
- Ревизионная комиссия;
- многоуровневые системы внутреннего контроля (с подотчетностью Комитету Наблюдательного совета по аудиту) и управления рисками (с подотчетностью Комитету Наблюдательного совета по рискам);
- Корпоративный секретарь.

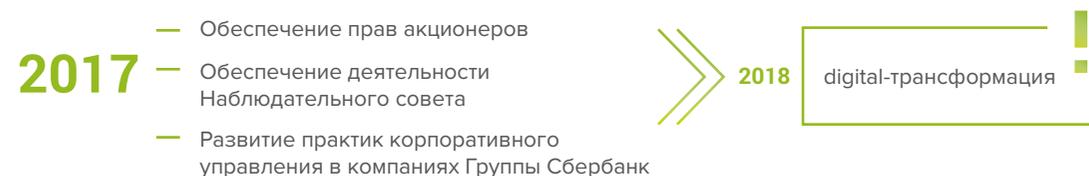
Элементы системы корпоративного управления Сбербанка



Вектор развития корпоративного управления

Направления совершенствования практик корпоративного управления

Основные направления совершенствования практик корпоративного управления банка



Основные направления совершенствования корпоративного управления в Сбербанке

Меры, принятые в 2017 году	Планы на 2018 год
<p>Обеспечение прав акционеров</p> <ul style="list-style-type: none"> внедрен сервис электронного голосования для всех категорий акционеров на собрании через программный комплекс «Личный кабинет акционера» на сайте банка. 	<p>Обеспечение прав акционеров и создание условий для их реализации</p> <ul style="list-style-type: none"> расширение функциональности и внедрение в промышленную эксплуатацию программного комплекса «Личный кабинет акционера»; проведение регулярных встреч менеджмента и топ-руководителей банка с миноритарными акционерами, в том числе с участием независимых членов Наблюдательного совета.
<p>Внедрение лучших практик в деятельность Наблюдательного совета</p> <ul style="list-style-type: none"> утверждена Политика обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета; разработана Программа профессионального развития членов Наблюдательного совета; улучшены практики подготовки и проведения заседаний Наблюдательного совета и его комитетов, внедрен «Электронный кабинет члена Наблюдательного совета»; обеспечено соблюдение требований Правил листинга Московской биржи к формированию Наблюдательного совета и его комитетов. 	<p>Наблюдательный совет и его комитеты</p> <ul style="list-style-type: none"> разработать План мероприятий с участием членов Наблюдательного совета (Программу профессионального развития) на корпоративный год; организовать проведение самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета по итогам 2017 года; провести оценку целесообразности автоматизации процесса работы со сделками с заинтересованностью; обеспечить соблюдение требований Правил листинга Московской биржи к формированию Наблюдательного совета и его комитетов.

Обеспечение информационной прозрачности	Раскрытие информации
<ul style="list-style-type: none"> Наблюдательному совету представлен отчет о реализации банком Информационной политики; пройдена процедура подтверждения (на уровне 8) национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ). 	<ul style="list-style-type: none"> представить Наблюдательному совету отчет о реализации банком Информационной политики; пройти процедуру подтверждения/улучшения национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ).
Каскадирование практик корпоративного управления банка на компании Группы Сбербанк	Развитие практик корпоративного управления в компаниях Группы Сбербанк
<ul style="list-style-type: none"> разработана программа веб-курса «Корпоративное управление» и начат пилотный проект обучения по ней для руководителей и сотрудников банка и компаний Группы Сбербанк; проведена V ежегодная конференция Группы Сбербанк по вопросам корпоративного управления. 	<ul style="list-style-type: none"> завершение разработки и внедрение в промышленную эксплуатацию программного комплекса «Корпоративная структура Сбербанка»; провести в полном объеме обучение целевой аудитории по программе веб-курса «Корпоративное управление» для руководителей и сотрудников банка и компаний Группы Сбербанк; подготовить и провести VI ежегодную конференцию Группы Сбербанк по актуальным вопросам корпоративного управления.
Разработка и сопровождение законодательных инициатив в области корпоративного управления	Разработка и сопровождение законодательных инициатив в области корпоративного управления
<ul style="list-style-type: none"> В течение 2017 года банк принимал активное участие в разработке предложений по совершенствованию федерального законодательства по вопросам: <ul style="list-style-type: none"> закрепления права Наблюдательного совета выдвигать кандидатов для избрания в состав совета (вне зависимости от предложений акционеров); урегулирования прекращения полномочий члена Наблюдательного совета по его заявлению (до истечения срока полномочий); передачи вопросов компетенции собрания акционеров в компетенцию Наблюдательного совета (избрание и прекращение полномочий единоличного исполнительного органа); утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности); отмены обязательного требования о формировании Ревизионной комиссии (создание по усмотрению общества); регулирования реализации прав участников хозяйственных обществ на информацию. 	<ul style="list-style-type: none"> продолжить деятельность по инициированию и сопровождению требуемых банку законодательных инициатив; провести аудит документов банка в области корпоративного управления с привлечением внешней экспертизы и при необходимости провести их актуализацию.

Общее собрание акционеров

В соответствии с законодательством Российской Федерации иными нормативными правовыми актами и Уставом Сбербанка акционеры имеют право на участие в управлении банком, участие в его доходах и получение необходимой информации о его деятельности (более подробно информация о структуре акционерного капитала Сбербанка раскрыта в разделе «Акционерный капитал и ценные бумаги» на стр. 208).

Мы прилагаем много усилий для создания максимально благоприятных возможностей для реализации акционерами их прав, а также стремимся учитывать интересы других заинтересованных сторон в вопросах корпоративной и социальной ответственности при осуществлении текущей деятельности Сбербанка.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Сбербанка, принимающим решения по основным вопросам его деятельности. Каждый акционер имеет право на участие в Общем собрании акционеров, в том числе посредством реализации права голоса при принятии решений на Общем собрании акционеров (владельцы обыкновенных акций). Специального права «золотой акции» в отношении Сбербанка не предусмотрено.

Порядок подготовки и проведения Общего собрания акционеров регулируется Положением об Общем собрании акционеров. В 2017 году Положение об Общем собрании акционеров было утверждено в новой редакции, в которую были включены изменения, касающиеся:

- возможности дистанционного участия акционеров Сбербанка в собрании акционеров;
- обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, без присутствия в месте проведения голосования;
- заполнения электронной формы бюллетеней для голосования;
- работы Группы поддержки акционеров, формируемой для обеспечения акционерам Сбербанка возможности дополнительных коммуникаций с другими участниками собрания и представителями банка в целях получения в ходе собрания интересующей их информации.

Положение об Общем собрании акционеров



Годовое Общее собрание акционеров

Очередное годовое Общее собрание акционеров Сбербанка по итогам 2016 года было проведено 26 мая 2017 года в форме совместного присутствия акционеров. По вопросам повестки дня собрания были приняты следующие решения:

- утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк за 2016 год;
- принято решение о распределении чистой прибыли ПАО Сбербанк и выплате дивидендов за 2016 год;
- назначен аудитор ПАО Сбербанк – АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»;
- избраны члены Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии ПАО Сбербанк;
- одобрена сделка, в совершении которой имелась заинтересованность (по страхованию ответственности членов Наблюдательного совета и должностных лиц ПАО Сбербанк, а также дочерних компаний банка в части возмещения убытков, причиненных банку или третьим лицам, при осуществлении ими своих полномочий);
- утверждено Положение об Общем собрании акционеров ПАО Сбербанк в новой редакции.

Полная трансляция собрания традиционно проходила на интернет-сайте Сбербанка и на официальной странице Сбербанк ТВ, на сайте российского информационного агентства РИА Новости, в приложении сервиса «Электронное голосование», а также в ряде социальных сетей. Общее количество пользователей, посмотревших трансляцию собрания (на русском и английском языках), составило порядка 30 тыс. человек.

Изменения в порядке проведения Общего собрания акционеров в 2017 году

1. Электронное голосование

Сбербанк создает все необходимые условия для того, чтобы каждый акционер, участвующий в собрании, имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса, в том числе с применением новейших технологических решений.

Так, акционеры – клиенты номинальных держателей еще в мае 2015 года могли проголосовать с использованием нового электронного формата ISO 20022. В 2017 году всем акционерам банка была предоставлена возможность принять участие в собрании дистанционно, без присутствия в месте проведения собрания. С помощью электронного сервиса «Личный кабинет акционера», базовый функционал которого был разработан и внедрен в отчетном периоде, акционерам была предоставлена возможность:

- зарегистрироваться онлайн и участвовать в голосовании по вопросам повестки дня собрания;
- получить доступ к видео- и аудиотрансляции собрания на русском и английском языках;
- задать вопросы в онлайн режиме во время проведения собрания и получать уведомления о ходе собрания;
- ознакомиться с материалами собрания в электронном виде.

Сервис является бесплатным для акционеров. В результате использования нового сервиса удалось увеличить не только количество акционеров, проголосовавших электронно, но также и общий кворум собрания.

Динамика кворума Общего собрания акционеров Сбербанка



В конце 2017 года функциональность электронного сервиса «Личный кабинет акционера» была доработана. Сервис позволил акционерам, учитывающим права на акции у реестродержателя, получать информацию о состоянии их счетов в реестре акционеров, о начисленных дивидендах, а также направлять сообщения от банка в режиме онлайн. В настоящее время ведутся работы по предоставлению акционерам – клиентам банка доступа к новому сервису через защищенные системы дистанционного обслуживания «Сбербанк Онлайн» и «Сбербанк Бизнес Онлайн».

Правила делового общения акционеров ПАО Сбербанк на очном собрании акционеров



2. Правила делового общения акционеров ПАО Сбербанк на очном собрании акционеров

Другим нововведением отчетного года стало внедрение «Правил делового общения акционеров ПАО Сбербанк на очном собрании акционеров», которые знакомят акционеров с порядком проведения собрания, а также с правилами общения и делового поведения, принятыми в Сбербанке. Для удобства акционеров Правила отражают хронологию событий и последовательность действий в день проведения собрания. Данные правила доступны в виде видеоролика и отдельного документа на интернет-сайте Сбербанка.

3. Группа поддержки акционеров

В день проведения Общего собрания акционеров Сбербанка была впервые организована работа «Группы поддержки акционеров», в задачи которой входило взаимодействие с акционерами в ходе собрания, сбор и обработка их жалоб и предложений, консультирование, сбор заявок на выступление на собрании.

Наблюдательный совет

Роль Наблюдательного совета

Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных законодательством и Уставом ПАО Сбербанк к компетенции Общего собрания акционеров. Наблюдательный совет ежегодно избирается Общим собранием акционеров и подотчетен ему.

Компетенция Наблюдательного совета определена Уставом ПАО Сбербанк и Положением о Наблюдательном совете и четко разграничена с компетенцией исполнительных органов банка. Вопросы, отнесенные к компетенции Наблюдательного совета, не могут быть переданы на решение исполнительным органам. Наблюдательный совет определяет стратегические цели и направления развития банка, а также 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.

Наблюдательный совет отвечает за формирование, развитие и мониторинг эффективности системы корпоративного управления, а также за обеспечение информационной прозрачности деятельности банка.

Положение о Наблюдательном Совете



Председатель Наблюдательного совета

Ключевую роль в работе Наблюдательного совета Сбербанка играет его Председатель, который организует и обеспечивает эффективную работу Наблюдательного совета. Председатель Наблюдательного совета избирается из числа членов Наблюдательного совета и не может одновременно занимать должность Президента, Председателя Правления банка.

Председатель руководит работой Наблюдательного совета и организует подготовку Плана работы совета, утверждает повестку дня заседаний совета, председательствует на Общем собрании акционеров банка.

На заседаниях Наблюдательного совета Председатель обеспечивает свободное обсуждение вопросов повестки дня, способствует выработке взвешенных решений, поддерживает конструктивную и доброжелательную атмосферу проведения заседаний.

Независимые директора. Старший независимый директор

В целях обеспечения эффективности принимаемых решений и поддержания баланса интересов различных групп акционеров в состав Наблюдательного совета избираются независимые директора. Независимыми директорами являются те директора, которые обладают достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, а также способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. В соответствии с критериями определения независимости директоров, Правил листинга Московской биржи, директор является независимым, если он удовлетворяет следующим критериям:

- не связан с эмитентом или существенным акционером эмитента;
- не связан с существенным контрагентом или конкурентом эмитента;
- не связан с государством или муниципальным образованием.

Независимые директора оказывают большое влияние на независимость, объективность, конструктивность принимаемых решений. Большое значение мнение независимых директоров имеет при рассмотрении вопросов стратегии и направлений развития банка, отчетов об их исполнении, оценке деятельности исполнительных органов, эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, работы Наблюдательного совета и его комитетов.

Структура Наблюдательного совета Сбербанка



Представительство независимых директоров полностью соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи (не менее 1/5 состава), рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России (не менее 1/3 состава) и положениям внутренних документов Сбербанка

С 2015 года 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.

Наблюдательный совет осуществляет оценку статуса независимости членов совета. По результатам последней проведенной

Наблюдательным советом в 2017 году оценки независимости членов совета пять директоров – Ахо Э.Т., Гилман М.Г., Меликьян Г.Г., Богуславский Л.Б., Уэллс Н. признаны полностью соответствующими критериям независимости, определенными Кодексом корпоративного управления Банка России и Правилами листинга Московской биржи.

В некоторых случаях Наблюдательный совет может признать директора независимым, несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности. Так, в отношении Мау В.А. в 2017 году было принято решение о признании его независимым директором, несмотря на наличие формальных критериев связанности со Сбербанком, Российской Федерацией, существенными контрагентами Сбербанка. Такое решение принято Наблюдательным советом в связи с тем, что связанность по указанным критериям не является существенной и не оказывает влияния на способность Мау В.А. действовать добросовестно и разумно в интересах банка и его акционеров, а также формировать объективные и независимые мнения и суждения.

Решение Наблюдательного совета о признании директоров независимыми



Состав Наблюдательного совета

В соответствии с Уставом ПАО Сбербанк состав Наблюдательного совета избирается Общим собранием акционеров в количестве 14 человек. Наблюдательный совет возглавляет Председатель, который имеет двух заместителей.

В состав Наблюдательного совета избираются исполнительный директор (представитель менеджмента), независимые и неисполнительные (внешние, не являющиеся сотрудниками банка) директора, при этом из числа независимых директоров избирается Старший независимый директор.

По состоянию на 31 декабря 2017 года в состав Наблюдательного совета Сбербанка входили 6 независимых директоров, 7 неисполнительных и 1 исполнительный директор. Состав Наблюдательного совета после годового Общего собрания акционеров в 2017 году не претерпел существенных изменений. Акционерами банка в состав совета впервые были избраны Орешкин М.С. – Министр экономического развития РФ (неисполнительный директор), Скоробогатова О.Н. – первый заместитель Председателя Банка России (неисполнительный директор), Богуславский Л.Б. – основатель международной инвестиционной компании ru-Net Limited (независимый директор).

Состав Наблюдательного совета покинули Силуанов А.Г. – Министр финансов РФ (неисполнительный директор), Тулин Д.В. – первый заместитель Председателя Банка России (неисполнительный директор), Профумо А. – председатель Совета директоров Equita Sim S.P.A. (Италия) (независимый директор).

Для Сбербанка стабильность работы Наблюдательного совета является одной из важнейших задач. В этой связи в 2017 году была утверждена Политика обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета Сбербанка, которая определяет основные принципы и процедуры, гарантирующие формирование и сохранение профессионального и эффективного состава Наблюдательного совета Сбербанка. Кроме того, Политика регламентирует следующие вопросы деятельности Наблюдательного совета:

- определение кадровых потребностей и планирование преемственности;
- разработка и внедрение прозрачной системы выдвижения кандидатов в Наблюдательный совет;
- оценка кандидатов в члены Наблюдательного совета;
- оценка эффективности деятельности Наблюдательного совета;
- коммуникации банка с акционерами по вопросам выдвижения кандидатов в Наблюдательный совет;
- организация программ введения в должность и профессионального развития членов Наблюдательного совета.

Политика преемственности членов Наблюдательного совета

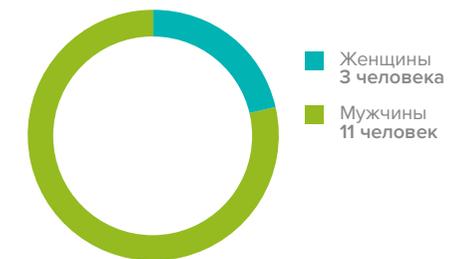


Состав Наблюдательного совета сбалансирован по навыкам, опыту и независимости, что позволяет членам совета эффективно исполнять свои функции. Члены Наблюдательного совета соответствуют квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, предъявляемым законодательством Российской Федерации, обладают знаниями и опытом в областях, соответствующих основным направлениям деятельности банка, имеют разный возраст, гендерную и национальную принадлежность.

Баланс директоров по состоянию на 31.12.2017



Соотношение мужчин и женщин по состоянию на 31.12.2017



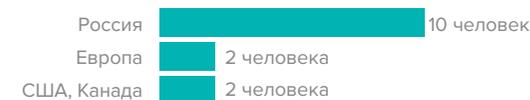
Состав Наблюдательного совета в разбивке по возрасту по состоянию на 31.12.2017



Продолжительность пребывания в должности по состоянию на 31.12.2017



Географическая принадлежность по состоянию на 31.12.2017



Образование по состоянию на 31.12.2017*



* Некоторые директора имеют образование в разных областях

Отраслевой опыт и иные навыки членов Наблюдательного совета по состоянию на 31.12.2017

Ф. И. О.	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.	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Кудрин А.Л.	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Лунтовский Г.И.	✓	✓		✓	✓				
Ахо Э.Т.		✓		✓	✓		✓	✓	✓
Богуславский Л.Б.		✓	✓	✓	✓				
Гилман М.Г.	✓	✓		✓	✓		✓		✓
Греф Г.О.	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Иванова Н.Ю.	✓	✓		✓	✓				
Мау В.А.	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Меликьян Г.Г.	✓	✓		✓	✓			✓	
Орешкин М.С.		✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Скоробогатова О.Н.	✓	✓	✓	✓	✓				
Уэллс Н.	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
Швецов С.А.	✓	✓		✓	✓	✓			

Состав Наблюдательного совета и участие в заседаниях Наблюдательного совета и его комитетов

Ф. И. О.	Статус	Неисполнительные	Независимые	Исполнительные	Стаж работы в Наблюдательном совете	Участие в заседаниях / количество заседаний				
						Наблюдательный совет (очные)	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегическому планированию	Комитет по управлению рисками
<i>Директора, выбывшие из состава Наблюдательного совета 26.05.2017</i>										
Силуанов А.Г.		✓			2 года	2/7	-	-	-	-
Тулин Д.В.		✓			7 лет	0/7	-	-	-	-
Профумо А.			✓		6 лет	3/7	1/4	-	1/5	2/12
<i>Директора, избранные в состав Наблюдательного совета 26.05.2017</i>										
Орешкин М.С.		✓			1 год	3/7	-	-	1/5	-
Скоробогатова О.Н.		✓			1 год	3/7	-	-	2/5	-
Богуславский Л.Б.			✓		1 год	4/7	-	-	3/5	-
<i>Директора, избранные повторно в состав Наблюдательного совета 26.05.2017</i>										
Игнатьев С.М.	Председатель Наблюдательного совета	✓			18 лет	7/7	-	-	-	-
Кудрин А.Л.	Заместитель Председателя Наблюдательного совета, Председатель комитета по стратегическому планированию	✓			16 лет	7/7	-	-	5/5	-
Лунтовский Г.И.	Заместитель Председателя Наблюдательного совета, Председатель комитета по кадрам и вознаграждениям	✓			18 лет	7/7	-	7/7	-	-
Ахо Э.Т.			✓		2 года	7/7	-	-	5/5	10/12
Гилман М.Г.			✓		4 года	7/7	-	-	5/5	9/12
Греф Г.О.				✓	13 лет	7/7	-	-	5/5	-
Иванова Н.Ю.		✓			16 лет	7/7	4/4	-	-	11/12
Мау В.А.	Председатель Комитета по аудиту		✓		10 лет	7/7	4/4	7/7	-	-
Меликьян Г.Г.	Старший независимый директор, Председатель Комитета по управлению рисками		✓		4 года	7/7	-	7/7	5/5	12/12
Уэллс Н.			✓		4 года	7/7	4/4	-	5/5	8/12
Швецов С.А.		✓			8 лет	6/7	-	-	3/5	-

Краткие биографические данные о членах Наблюдательного совета



ИГНАТЬЕВ СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВИЧ

Председатель Наблюдательного совета, Неисполнительный директор

Дата рождения: 10.01.1948

Текущее место работы (занимаемая должность): советник Председателя Центрального банка Российской Федерации

Образование:

1975 – Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Политическая экономия»;
1978 – Аспирантура Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, кандидат экономических наук, доцент

Членство в Комитетах: в Комитетах не состоит



ЛУНТОВСКИЙ ГЕОРГИЙ ИВАНОВИЧ

Заместитель Председателя Наблюдательного совета, Неисполнительный директор

Дата рождения: 12.04.1950

Текущее место работы (занимаемая должность): Президент Ассоциации банков России

Образование:

1978 – Всесоюзный заочный финансово-экономический институт по специальности «Финансы и кредит»;
1997 – Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по специальности «Менеджмент в условиях рынка»
1998 – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, кандидат экономических наук

Членство в Комитетах: Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям



КУДРИН АЛЕКСЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ

Заместитель Председателя Наблюдательного совета, Неисполнительный директор

Дата рождения: 12.10.1960

Текущее место работы (занимаемая должность): Декан факультета свободных искусств и наук Санкт-Петербургского государственного университета

Образование:

1983 – Ленинградский государственный университет им. А.А. Жданова по специальности «Политическая экономия»;
1987 – Аспирантура Института экономики Академии наук СССР, кандидат экономических наук

Членство в Комитетах: Председатель Комитета по стратегическому планированию



ИВАНОВА НАДЕЖДА ЮРЬЕВНА

Член Наблюдательного совета, Неисполнительный директор

Дата рождения: 13.06.1953

Текущее место работы (занимаемая должность): советник Председателя Центрального банка Российской Федерации

Образование:

1975 – Московский финансовый институт по специальности «Финансы и кредит»

Членство в Комитетах: член Комитета по аудиту, член Комитета по управлению рисками



ОРЕШКИН МАКСИМ СТАНИСЛАВОВИЧ

Член Наблюдательного совета, Неисполнительный директор

Дата рождения: 21.07.1982

Текущее место работы (занимаемая должность): Министр экономического развития Российской Федерации

Образование:

2004 – магистратура Высшей школы экономики (Москва, Россия) по направлению «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 Центрального банка Российской Федерации

Образование:

1990 – Московский институт народного хозяйства им Г.В. Плеханова (с отличием);
1995 – Калифорнийский университет (США), MBA по управлению в экономике

Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию



ШВЕЦОВ СЕРГЕЙ АНАТОЛЬЕВИЧ

Член Наблюдательного совета, Неисполнительный директор

Дата рождения: 27.12.1970

Текущее место работы (занимаемая должность): Первый заместитель Председателя Центрального банка Российской Федерации

Образование:
1993 – Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономическая кибернетика»

Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию



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 государственного университета;
2011 – кандидат экономических наук

Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию



ГИЛМАН МАРТИН ГРАНТ

Член Наблюдательного совета, Независимый директор

Дата рождения: 11.08.1948

Текущее место работы (занимаемая должность): Советник ректора Национального исследовательского университета – Высшая школа экономики (Москва, Россия)

Образование:
1970 – Университет Пенсильвании, степень бакалавра наук (BS) в области экономики (Wharton School) и степень бакалавра искусств (BA) в области политологии (College of Liberal Arts);
1971 – Сертификат Международных исследований в Школе международных исследований университета Джона Хопкинса в Болонье;
1972 – Лондонская школа экономики, степень магистра наук (M.Sc);
1981 – Лондонская школа экономики, степень доктора философии (Ph.D) в экономике

Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по управлению рисками



МАУ ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВИЧ

Член 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: Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям



МЕЛИКЬЯН ГЕННАДИЙ ГЕОРГИЕВИЧ

Член Наблюдательного совета, Старший независимый директор

Дата рождения: 27.11.1947

В настоящее время должностей не занимает.

Образование:
1974 – Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Политическая экономия»;
1977 – 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



БОГУСЛАВСКИЙ ЛЕОНИД БОРИСОВИЧ

Член Наблюдательного совета, Независимый директор

Дата рождения: 17.06.1951

Текущее место работы (занимаемая должность): Председатель Совета директоров Общества с ограниченной ответственностью «Иви.ру»

Образование:
1973 – Московский государственный университет путей сообщения, «Прикладная математика»;
1996 – доктор технических наук

Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию



АХО ЭСКО ТАПАНИ

Член Наблюдательного совета, Независимый директор

Дата рождения: 20.05.1954

Текущее место работы (занимаемая должность): Исполнительный Председатель Совета директоров East Office of the Finnish Industries

Образование: 1980 – Университет Хельсинки (Финляндия), Политическая история, магистр социальных наук

Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по управлению рисками



УЭЛЛС НАДЯ

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 специальности «Современная история», «Современный язык»; 2000 – Бизнес-школа INSEAD (Франция), степень MBA

Членство в Комитетах: член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по управлению рисками

Подробные сведения о членах Наблюдательного совета



Владение акциями членами Наблюдательного совета

Ф. И. О.	Доля участия в уставном капитале ПАО Сбербанк, %	Доля принадлежащих обыкновенных акций, %	Сведения о совершении сделок с акциями ПАО Сбербанк в 2017 году
Игнатьев С.М.	-	-	Сделок не совершал
Лунтовский Г.И.	-	-	Сделок не совершал
Кудрин А.Л.	-	-	Сделок не совершал
Иванова Н.Ю.	-	-	Сделок не совершала
Орешкин М.С.	-	-	Сделок не совершал
Скоробогатова О.Н.	-	-	Сделок не совершала
Швецов С.А.	-	-	Сделок не совершал
Греф Г.О.	0,0031	0,003	Сделок не совершал
Меликьян Г.Г.	0,0001	0,0001	Сделок не совершал
Ахо Э.Т.	-	-	Сделок не совершал
Богуславский Л.Б.	-	-	Сделок не совершал
Гилман М.Г.	0,00018	0,00019	Сделок не совершал
Мау В.А.	-	-	Сделок не совершал
Уэллс Н.	-	-	Сделок не совершала
Директора, выбывшие из Наблюдательного совета 26.05.2017:			
Силуанов А.Г.	-	-	Сделок не совершал
Тулин Д.В.	-	-	Сделок не совершал
Профумо А.	-	-	Сделок не совершал

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 необходимо, так как у членов Наблюдательного совета отсутствует гарантированная возможность покрытия убытков, которые могут быть причинены банку их ошибочными действиями.

Страхование ответственности D&O представляет собой страхование ущерба от неверного действия ответственных лиц и является лучшей практикой, рекомендованной Стратегией развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной Правительством РФ, Кодексом корпоративного управления Банка России, и предусмотрено Кодексом корпоративного управления Сбербанка.

Основные условия Договора страхования ответственности D&O

Параметры	Действующий договор D&O	Предыдущий договор D&O
Страховщик	АО «Согаз»	АО «Согаз»
Период страхования	Июль 2017 – июнь 2018	Октябрь 2015 – июнь 2017
Страховая премия	36,6 млн руб.	50,4 млн руб.
Страховая сумма	4,6 млрд руб.	4,6 млрд руб.
Дополнительная страховая сумма для независимого директора	30 млн руб.	30 млн руб.

Адаптация и профессиональное развитие членов Наблюдательного совета

В Сбербанке существует практика введения в должность вновь избранных членов Наблюдательного совета посредством организации для них специального ознакомительного мероприятия «Вводный курс для членов Наблюдательного совета» с участием ключевых топ-менеджеров банка, кураторов функциональных блоков и других ключевых сотрудников банка.

Основной целью данного мероприятия является сокращение сроков введения в должность вновь избранных членов Наблюдательного совета, позволяя им принимать самое активное участие в работе Наблюдательного совета непосредственно с момента избрания. В ходе «Вводного курса» вновь избранные члены Наблюдательного совета знакомятся со Стратегией Сбербанка, его системой корпоративного управления, распределением обязанностей между исполнительными органами, системой управления рисками и внутреннего контроля и другой существенной информацией о деятельности банка.

В помощь вновь избранным членам Наблюдательного совета банк выпускает также специальный интерактивный Справочник, содержащий основную актуальную информацию о банке, его организационной структуре, системе корпоративного управления, основных правах и обязанностях членов Наблюдательного совета и другую полезную информацию.

Большое внимание уделяется также дальнейшему развитию профессиональных навыков членов Наблюдательного совета. В банке предусмотрена организация специальных программ по повышению квалификации, обмену опытом и получению необходимых знаний, учитывающих индивидуальные потребности каждого члена Наблюдательного совета.

В 2017 году для членов Наблюдательного совета были организованы специализированные семинары «Управление рисками» и «IT-технологии», а также впервые проведена стратегическая сессия «Эволюция Совета директоров в цифровую эру» в формате интерактивного круглого стола. В рамках программы «Эволюция Совета директоров в цифровую эру» обсуждались вопросы повышения эффективности деятельности Совета директоров:

- использование подходов передовых коммуникаций на заседаниях, применение в работе Agile-методов;
- использование информационных технологий для формирования повесток заседаний;
- анализ наиболее актуальных вопросов повесток заседаний, которые рассматриваются Советами директоров крупнейших мировых банков и компаний.

Оценка деятельности

Оценка деятельности Наблюдательного совета осуществляется по следующей схеме: один раз в три года проводится внешняя оценка деятельности с привлечением независимого консультанта, а в остальное время Наблюдательный совет проводит ежегодную самостоятельную оценку качества своей работы (через анкетирование). Последняя внешняя оценка была проведена в 2016 году по итогам 2015 года.

Хронология оценки деятельности Наблюдательного совета



В начале 2018 года Наблюдательный совет провел самостоятельную оценку эффективности своей деятельности по итогам 2017 года. Результаты оценки показали высокий уровень организации работы Наблюдательного совета и его комитетов, внутренней эффективности и взаимодействия между советом и банком, выполнение Наблюдательным советом поставленных задач. Члены Наблюдательного совета положительно оценили качество подготовки материалов, выносимых на рассмотрение Наблюдательного совета, в том числе: финансово-управленческих отчетов, отчетов по управлению рисками, отчетов о состоянии корпоративного управления. В качестве основного достижения 2017 года отмечена эффективная совместная работа Правления и Наблюдательного совета в ходе разработки Стратегии развития Сбербанка 2020. Также отмечено существенное улучшение практик корпоративного управления в части профессионального развития членов Наблюдательного совета (проведение обучающих программ), включая программу введения в должность вновь избранных директоров.

По результатам оценки были определены фокусы внимания в работе Наблюдательного совета: контроль и управление расходами банка, развитие кадрового резерва, управление и контроль над рисками/аппетитом к риску, управление в кризисных ситуациях.

О работе Наблюдательного совета в 2017 году

В 2017 году Наблюдательным советом было проведено 52 заседания, 7 из которых состоялись в очной форме, а 45 – в форме заочного голосования. Всего на заседаниях было рассмотрено более 120 вопросов. В течение года Наблюдательным советом были утверждены Стратегия развития Сбербанка 2020, новая Дивидендная политика, Политика обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета, рассмотрены вопросы приоритетных направлений деятельности банка – информационных технологий, кибербезопасности, стратегии управления рисками и капиталом, корпоративного управления, вопросы назначений и прекращения полномочий членов Правления, заслушаны отчеты менеджмента о финансовых результатах деятельности банка, о предоставлении согласия на совершение сделок с заинтересованностью и другие вопросы.

Вопросы, рассмотренные Наблюдательным советом в 2017 году, %



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.



ЦВЕТКОВ ОЛЕГ ЮРЬЕВИЧ

Корпоративный секретарь ПАО Сбербанк, Управляющий директор - Руководитель Службы корпоративного секретаря

Дата рождения: 01.12.1973

Опыт работы:

с 12.09.2014 по н. вр. – Корпоративный секретарь ПАО Сбербанк - Руководитель Службы корпоративного секретаря
с января 2014 - сентябрь 2014 – Руководитель Службы корпоративного секретаря ОАО «Сбербанк России»
с июля 2011 – н. вр. – Председатель Совета Ассоциации общероссийской общественной организации «Национальное объединение корпоративных секретарей»
2000 – 2014 – Корпоративный секретарь, Начальник Управления корпоративных отношений ОАО «Северсталь»

Образование:

2000 – Московская государственная юридическая академия (факультет правоведения)
2002 – Кандидат филологических наук (английский язык)
2008 – Бизнес-школа университета Нортумбрия по программе MBA (Великобритания)
2017 – Обучение по Международной программе сертификации членов советов директоров IoD Chartered Director (Институт директоров Великобритании), сертификат Dip Iod

Награды:

2008 – Победитель в номинации «Корпоративный секретарь» национальной Премии «Директор года»
2016 – Победитель в номинации «Лучший директор по корпоративному управлению» национальной Премии «ТОП-1000 российских менеджеров»

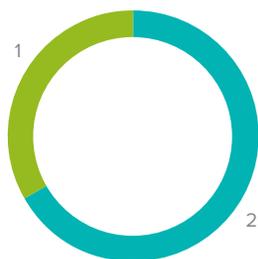
Комитеты Наблюдательного совета

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:

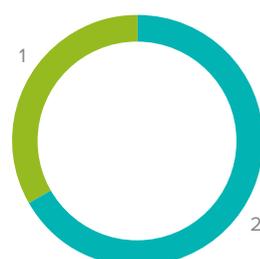
- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегическому планированию;
- Комитет по управлению рисками.

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

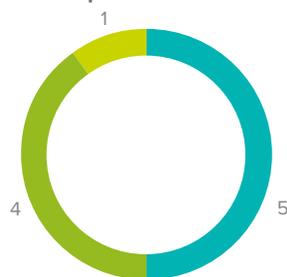
Состав Комитета по аудиту



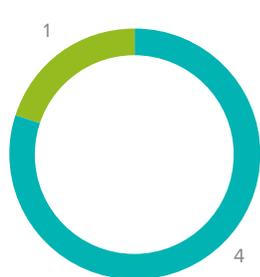
Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям



Состав Комитета по стратегическому планированию



Состав Комитета по управлению рисками



- Независимые директора
- Неисполнительные директора
- Исполнительные директора

Комитет по аудиту

В целях предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем финансово-хозяйственной деятельности, в структуре Наблюдательного совета создан Комитет по аудиту.

Основными задачами Комитета по аудиту являются 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, а также деятельности внешнего аудитора и Службы внутреннего аудита.

Члены Комитета по аудиту и посещаемость

Большинство членов Комитета по аудиту являются независимыми неисполнительными директорами. Председатель Комитета по аудиту является независимым директором.

В течение 2017 года в составе Комитета произошло одно изменение: независимый член Наблюдательного совета Профумо А. вышел из состава Наблюдательного совета и Комитета (не избирался на годовом Общем собрании акционеров, состоявшемся 26.05.2017). Новые члены в состав Комитета по аудиту не вводились.

Состав Комитета по аудиту	Информация о посещении заседаний Комитета по аудиту (проведено 4 очных заседания)
Мау В.А. (Председатель, независимый директор)	4
Уэллс Н. (независимый директор)	4
Иванова Н.Ю.	4
<i>Директор, выбывший из состава Наблюдательного совета 26.05.2017</i>	
Профумо А. (независимый директор)	1

Деятельность Комитета по аудиту в 2017 году

В рамках своей компетенции Комитет по аудиту в 2017 году рассмотрел следующие вопросы:

- Аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности банка за 2016 год.
- Заключение Ревизионной комиссии о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности банка за 2016 год.
- Кандидатуру аудитора банка на 2017 год и 1 квартал 2018 года.
- Распределение прибыли и рекомендации по размеру выплачиваемых дивидендов за 2016 год.
- Информацию о внедрении банком МСФО 9 «Финансовые инструменты».
- Информацию о результатах работы аудиторской компании «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».
- Результаты проверок, проведенных Службой внутреннего аудита.
- Утверждение Плана проверок Службы внутреннего аудита банка на 2018 год.
- Утвержден План работы Комитета по аудиту на 2017–2018 годы.

Взаимодействие с Ревизионной комиссией

Для рассмотрения вопроса о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности банка на заседание Комитета по аудиту приглашается 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 2017 году Председатель Ревизионной комиссии принял участие в четырех заседаниях Комитета по аудиту.

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.

Основными задачами Комитета по кадрам и вознаграждениям являются 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.

Члены Комитета по кадрам и вознаграждениям и посещаемость

Большинство членов Комитета по кадрам и вознаграждениям являются независимыми директорами. Председатель Комитета по аудиту является неисполнительным директором.

В течение 2017 года в составе Комитета по кадрам и вознаграждениям изменений не происходило.

Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям	Информация о посещении заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям (проведено 6 очных заседаний и 1 заочное)
Лунтовский Г.И. (Председатель, неисполнительный директор)	7
Мау В.А. (независимый директор)	7
Меликьян Г.Г. (независимый директор)	7

Деятельность Комитета по кадрам и вознаграждениям в 2017 году:

В рамках своей компетенции Комитет по кадрам и вознаграждениям в 2017 году рассмотрел следующие вопросы:

- Поступившие от акционеров Сбербанка предложения о выдвижении кандидатов в Наблюдательный совет для избрания на годовом Общем собрании акционеров по итогам 2016 года.
- Итоги самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета и Комитетов по итогам 2016 года.
- Вопросы по системе преемственности членов Наблюдательного совета и исполнительных органов банка.
- Вопросы о системе вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов банка и иных ключевых руководящих работников.
- Проект Политики обеспечения преемственности членов Наблюдательного совета и подходы к подбору кандидатов в члены Наблюдательного совета.
- О развитии практик корпоративного управления.
- О благотворительной деятельности.
- Утвержден План работы Комитета по кадрам и вознаграждениям на 2017–2018 годы.

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.

Основными задачами Комитета по стратегическому планированию являются предварительный анализ вопросов определения стратегических целей деятельности банка, контроль реализации Стратегии развития банка, разработка рекомендаций Наблюдательному совету по ее корректировке, оценка эффективности деятельности банка в долгосрочной перспективе.

Члены Комитета по стратегическому планированию и посещаемость

Половина членов Комитета по стратегическому планированию являются независимыми неисполнительными директорами. Председатель Комитета по стратегическому планированию является неисполнительным директором.

В течение 2017 года в составе Комитета произошли следующие изменения:

- Независимый член Наблюдательного совета Профумо А. вышел из состава Наблюдательного совета и Комитета (не избирался на годовом общем собрании акционеров, состоявшемся 26.05.2017).
- В состав Комитета был введен независимый член Наблюдательного совета – Богуславский Л.Б.
- В состав Комитета были введены также два неисполнительных директора – Скоробогатова О.Н. и Орешкин М.С.

Состав Комитета по стратегическому планированию	Информация о посещении заседаний Комитета по стратегическому планированию (проведено 5 очных заседаний)
Кудрин А.Л. (Председатель, неисполнительный директор)	5
Греф Г.О.	5
Швецов С.А.	3
Гилман М.Г. (независимый директор)	5
Меликьян Г.Г. (независимый директор)	5
Уэллс Н. (независимый директор)	5
Ахо Э.Т. (независимый директор)	5

Директор, выбывший из состава Наблюдательного совета 26.05.2017

Профумо А. (независимый директор)	1
-----------------------------------	---

Директора, избранные в состав Наблюдательного совета 26.05.2017

Скоробогатова О.Н.	2
--------------------	---

Орешкин М.С.	1
--------------	---

Богуславский Л.Б. (независимый директор)	3
--	---

Деятельность Комитета по стратегическому планированию в 2017 году:

В рамках своей компетенции Комитет по стратегическому планированию в 2017 году рассмотрел следующие вопросы:

- О развитии корпоративной культуры.
- О статусе Agile трансформации.
- О реализации программы Кибербезопасность.
- О создании инновационных сервисов на основе моделей и экспертизы рисков.
- О результатах выполнения Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018 гг.
- Об утверждении Стратегии развития Сбербанка 2020.
- Проект новой редакции Дивидендной политики.
- Вопросы управления дочерними и зависимыми обществами.
- Утвержден План работы Комитета по стратегическому планированию на 2017–2018 гг.

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.

Основными задачами Комитета по управлению рисками является предварительное рассмотрение стратегии по управлению рисками банка и его Группы, аппетита к риску, а также проведение мониторинга реализации стратегии управления рисками и соблюдения риск-аппетита.

Члены Комитета по управлению рисками и посещаемость

Большинство членов Комитета по управлению рисками являются независимыми неисполнительными директорами. Председатель Комитета по управлению рисками является независимым директором.

В течение 2017 года в составе Комитета по управлению рисками произошло одно изменение: независимый член Наблюдательного совета Профумо А. вышел из состава Наблюдательного совета и Комитета (не избирался на годовом общем собрании акционеров, состоявшемся 26.05.2017). Новые члены в состав Комитета по управлению рисками не вводились.

Состав Комитета по управлению рисками	Информация о посещении заседаний Комитета по управлению рисками (проведено: 8 очных и 4 заочных заседания)
Меликьян Г.Г. (Председатель, независимый директор)	12
Иванова Н.Ю. (неисполнительный директор)	11
Гилман М.Г. (независимый директор)	9
Уэллс Н. (независимый директор)	8
Ахо Э.Т. (независимый директор)	10
<i>Директор, выбывший из состава Наблюдательного совета 26.05.2017</i>	
Профумо А. (независимый директор)	2

Деятельность Комитета по управлению рисками в 2017 году:

В рамках своей компетенции Комитет по управлению рисками в 2017 году рассмотрел следующие вопросы:

- О применении подхода на основе внутренних рейтингов (ПВР).
- Об актуализации Аппетита к риску ПАО Сбербанк и Группы Сбербанк.
- Об актуализации Стратегии управления рисками и капиталом Группы Сбербанк.
- О выполнении плана мероприятий по внутренним процедурам оценки достаточности капитала ПАО Сбербанк и Группы Сбербанк.
- Рассмотрение Стратегии развития Сбербанка 2020.
- О сценарии стресс-теста и результатах его применения.
- Об уровне развития системы комплаенс, реализованных и планируемых мерах по управлению комплаенс рисками.
- Отчеты по рискам.

Исполнительные органы

Правление Сбербанка 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 Общим собранием акционеров сроком на 4 года.

Президент, Председатель Правления банка, 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.

Состав Правления ПАО Сбербанк

Состав коллегиального исполнительного органа Сбербанка формируется и изменяется таким образом, чтобы обеспечивать преемственность членов Правления и способствовать повышению эффективности его работы.

Комитет по кадрам и вознаграждениям Наблюдательного совета совместно с руководством кадровой службы Сбербанка отвечает за подготовку планов преемственности, определение кадровых потребностей и развитие существующих компетенций, поиск и привлечение наиболее подходящих кандидатов, прежде всего, за счет внутренних ресурсов банка.

В своей работе Комитет по кадрам и вознаграждениям Наблюдательного совета при планировании преемственности учитывает результаты регулярной оценки деятельности каждого из членов Правления, принимая во внимание результаты работы всего Сбербанка в целом.

Состав Правления ПАО Сбербанк по состоянию на 31.12.2017

	Ф. И. О.	Должность
1	Греф Герман Оскарович	Президент, Председатель Правления
2	Полетаев Максим Владимирович	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	Кузнецов Станислав Константинович	Заместитель Председателя Правления
7	Морозов Александр Владимирович	Заместитель Председателя Правления
8	Торбахов Александр Юрьевич	Заместитель Председателя Правления
9	Чулина Юлия Германовна	Заместитель Председателя Правления
10	Базаров Александр Владимирович	Старший вице-президент

С 1 января по 31 декабря 2017 года в составе Правления банка произошли следующие изменения:

- В соответствии с решением Наблюдательного совета от 14.02.2017 прекращены полномочия и выведен из состава Правления Заместитель Председателя Правления – Кулик Вадим Валерьевич в связи с его увольнением 15.02.2017.
- В соответствии с решением Наблюдательного совета от 14.02.2017 прекращены полномочия и выведена из состава Правления Заместитель Председателя Правления – Сагайдак Светлана Алексеевна в связи с ее увольнением 01.03.2017.

Краткие биографические данные членов Правления



ГРЕФ ГЕРМАН ОСКАРОВИЧ

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 08.02.1964

Образование:

1990 – Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского по специальности «Правоведение»;
1993 – аспирантура юридического факультета Санкт-Петербургского государственного университета;
2011 – кандидат экономических наук

Год введения в состав Правления: 2007



ПОЛЕТАЕВ МАКСИМ ВЛАДИМИРОВИЧ

Первый заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 06.04.1971

Образование:

1993 – Ярославский государственный университет по специальности «Бухгалтерский учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности»

Год введения в состав Правления: 2013



ХАСИС ЛЕВ АРОНОВИЧ

Первый заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 05.06.1966

Образование:

1989 – Куйбышевский Ордена Трудового Красного Знамени авиационный институт им. академика С.П. Королева (самолетостроение);
1995 – Институт переподготовки и повышения квалификации кадров по финансово-банковским специальностям Финансовой академии при Правительстве РФ (банковское дело);
2001 – Санкт-Петербургский университет МВД России (юриспруденция);
2007 – Институт системного анализа РАН РФ, доктор экономических наук

Год введения в состав Правления: 2013

Подробные сведения о членах Правления



ГАНЕЕВ ОЛЕГ ВЛАДИМИРОВИЧ

Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 05.10.1972

Образование:

1995 – Уфимский государственный авиационный технический университет по специальности «Системы автоматизированного проектирования»;
1997 – Башкирский государственный университет по специальности «Экономическое и социальное планирование»;
2010 – Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, программа MBA – Стратегический менеджмент и маркетинг;
2014 – London Business School, менеджмент и финансы для банкиров

Год введения в состав Правления: 2014



ЗЛАТКИС БЕЛЛА ИЛЬИНИЧНА

Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 05.07.1948

Образование:

1970 – Московский финансовый институт по специальности «Финансы и кредит»;
1978 – аспирантура Всесоюзного заочного финансово-экономического института, кандидат экономических наук

Год введения в состав Правления: 2004



КУЗНЕЦОВ СТАНИСЛАВ КОНСТАНТИНОВИЧ

Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 25.07.1962

Образование:

1984 – Военный институт по военно-политической специальности с изучением иностранных языков (немецкого и чешского);
2002 – Юридический институт МВД России, юриспруденция;
2005 – кандидат юридических наук

Год введения в состав Правления: 2008



МОРОЗОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ

Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 09.03.1969

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



ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ

Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 22.08.1971

Образование:

1994 – Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе по специальности «Гироскопические приборы и системы ориентации, навигации и стабилизации»;
1997 – Московский государственный институт международных отношений, международные экономические отношения;
2005 – Чикагский университет (США), обучение по программе MBA

Год введения в состав Правления: 2010



ЧУПИНА ЮЛИЯ GERMANOVNA

Заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк

Дата рождения: 11.11.1970

Образование:

1993 – Московский государственный лингвистический университет им. М. Тореза;
1997 – Высшая школа администрирования и управления компаниями (ESADE) (Испания) MBA по направлению «Финансы и международный менеджмент»;
1997 – Бизнес-школа Нью-Йоркского университета им. Л. Стерна (США) MBA по направлению «Финансы и международный менеджмент»

Год введения в состав Правления: 2016



БАЗАРОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ

Старший вице-президент ПАО Сбербанк

Дата рождения: 05.08.1962

Образование:

1984 – Киевский государственный университет им. Т.Г. Шевченко по специальности «Политическая экономия»;
1987 – аспирантура Киевского государственного университета им. Т.Г. Шевченко, кандидат экономических наук;
1995 – Университет Пенсильвании (США), обучение по программе MBA

Год введения в состав Правления: 2008

Информация о владении акциями Сбербанка членами Правления

Наименование должности	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 2017 году
Президент, Председатель Правления	Греф Герман Оскарович	0,0031	0,003	Сделок не совершал
Первый заместитель Председателя Правления	Полетаев Максим Владимирович	0,0001	-	Сделок не совершал
Первый заместитель Председателя Правления	Хасис Лев Аронович	0,0012	0,0013	Сделок не совершал
Заместитель Председателя Правления	Ганеев Олег Владимирович	-	-	Сделок не совершал
Заместитель Председателя Правления	Златкис Белла Ильинична	0,0004	0,0005	Сделок не совершала
Заместитель Председателя Правления	Кузнецов Станислав Константинович	-	-	Сделок не совершал
Заместитель Председателя Правления	Морозов Александр Владимирович	0,0014	0,0009	Сделок не совершал
Заместитель Председателя Правления	Торбахов Александр Юрьевич	-	-	Сделок не совершал
Заместитель Председателя Правления	Чупина Юлия Германовна	-	-	Сделок не совершала
Старший вице-президент	Базаров Александр Владимирович	0,0022	0,0023	Сделок не совершал

Результаты работы Правления ПАО Сбербанк в 2017 году

Работа Правления организована в соответствии с заранее утвержденными полугодовыми планами проведения заседаний. Так, в 2017 году состоялось 29 очных заседаний Правления Сбербанка, на которых было рассмотрено более 60 вопросов.

Вопросы, рассмотренные Правлением в 2017 году



Система вознаграждения

Вознаграждение членов Наблюдательного совета

Выплата вознаграждения членам Наблюдательного совета Сбербанка и компенсация расходов, связанных с их участием в работе Наблюдательного совета, осуществляются в порядке, установленном внутренним документом Сбербанка – Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета, утвержденным годовым Общим собранием акционеров Сбербанка 31 мая 2013 года с учетом изменений, утвержденных годовым Общим собранием акционеров Сбербанка 27 мая 2016 года.

Вознаграждение состоит из базовой части и дополнительной части. Базовая часть выплачивается члену Наблюдательного совета при условии, что в расчетном периоде он принял участие не менее чем в половине проведенных заседаний Наблюдательного совета. Дополнительное вознаграждение выплачивается за работу в комитетах, за председательство в комитетах и исполнение обязанностей старшего независимого директора, а также за председательство в Наблюдательном совете.

Вознаграждение членов Наблюдательного совета

Базовое вознаграждение	5,9 млн руб.
Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей члена любого из комитетов Наблюдательного совета	+20% базового вознаграждения
Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя любого из Комитетов Наблюдательного совета и старшего независимого директора	+30% базового вознаграждения
Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя Наблюдательного совета	+50% базового вознаграждения

Вознаграждение членам Наблюдательного совета, связанное с их участием в данном органе управления Сбербанком, выплаченное в 2017 году, млн руб.

Базовое вознаграждение (9 человек)	53,1
Дополнительное вознаграждение	21,3
Итого:	74,4

Вознаграждение выплачено членам Наблюдательного совета, выразившим в течение 2017 года письменное согласие на его получение.

Положением также предусматривается возможность компенсации членам Наблюдательного совета целевых расходов, связанных с исполнением ими функций членов совета. В течение 12 месяцев 2017 года компенсация целевых расходов, связанных с исполнением функций членов совета, была произведена одному члену Наблюдательного совета и составила 12,1 тыс. руб.

Вознаграждение членов Правления¹

Политика вознаграждения членов Правления, действующая в Сбербанке, предусматривает зависимость вознаграждения от результатов работы Сбербанка 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.

В 2015 году в соответствии с требованиями Инструкции Банка России «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда» от 17.06.2014 № 154 И Сбербанк принял долгосрочную программу вознаграждения членов Правления, основанную на стоимости акций Сбербанка, с выплатой денежных средств.

Программа основана на следующих параметрах:

- 40% переменной части вознаграждения за год откладывается и будет выплачено в денежной форме равными долями в течение трех лет;
- выплаты участникам программы зависят от динамики стоимости акций Сбербанка;
- долгосрочное вознаграждение может быть скорректировано (вплоть до полной отмены) в случае реализации существенных рисков с учетом степени ответственности работника в принятии решений, которые привели к реализации рисков.

¹Суммы вознаграждения приведены в настоящем разделе в соответствии с данными годовой (бухгалтерской) финансовой отчетности ПАО Сбербанк за 2017 год.

Вознаграждение членов Правления

	Фиксированное вознаграждение	Переменное вознаграждение	Долгосрочное вознаграждение (отложенное вознаграждение за 2015–2016 гг.)
Вознаграждение членам Правления за 2017 год.	1,2 млрд руб.	2,7 млрд руб.	1,2 млрд руб.
Итого:	5,1 млрд руб.		
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 Сбербанка и обеспечение долгосрочного устойчивого роста 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 (включает часть в размере 0,5 млрд руб., выплачиваемую в 2018 году), прочие единовременные вознаграждения, начисленные в 2017 году. Напрямую связано с выполнением комплекса ключевых показателей эффективности: индивидуальных и командных, финансовых и нефинансовых	Выплаченное в отчетном году долгосрочное вознаграждение
Сроки выплат	Ежемесячно	Ежеквартально / ежегодно при условии выполнения установленных показателей эффективности деятельности	Ежегодно при достижении положительных результатов деятельности Сбербанка

За 2017 год общий размер отложенного долгосрочного вознаграждения членов Правления составил 1,6 млрд руб. Отложенное вознаграждение будет выплачиваться в денежной форме равными долями в течение 2018-2020 гг. и может быть скорректировано вплоть до полной отмены. Соответствующие обязательства включены в прочие финансовые обязательства в консолидированном отчете о финансовом положении до того, как будет произведена выплата.

Досрочных выплат долгосрочного вознаграждения при увольнении в течение 2017 года не производилось. Невыплата или удержание долгосрочного вознаграждения вследствие корректировок с учетом принятых рисков по итогам 2017 года отсутствуют.

Выплаты выходного пособия членам Правления в 2017 году не производились.

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии

Выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии и компенсация расходов, связанных с их участием в работе данного органа контроля Сбербанка, осуществляются в размере и порядке, установленном внутренним документом Сбербанка – «Положением о Ревизионной комиссии», утвержденным годовым Общим собранием акционеров Сбербанка 6 июня 2014 года. Председателю Ревизионной комиссии за исполнение своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере 1 млн руб.; членам Ревизионной комиссии – 750 тыс. руб. каждому.

Членам Ревизионной комиссии, не являющимся работниками Сбербанка, за 2017 год выплачено вознаграждение, связанное с их участием в данном органе контроля Сбербанка, в размере 2,5 млн руб.

Сумма всех выплат, начисленных членам Ревизионной комиссии, являющимся работниками Сбербанка, составила за 2017 год 82,8 млн руб.

Контроль и отчетность

Система внутреннего контроля и управления рисками

Система внутреннего контроля представляет собой совокупность органов и направлений внутреннего контроля, обеспечивающих соблюдение порядка осуществления и достижения целей, установленных законодательством Российской Федерации, учредительными и внутренними документами Сбербанка.

Наблюдательный совет несет ответственность за определение принципов и подходов к организации систем внутреннего контроля и управления рисками в банке. Создание и поддержание эффективного функционирования систем внутреннего контроля и управления рисками в банке обеспечивают исполнительные органы, которые также отвечают за выполнение решений Наблюдательного совета в этих областях.

Построение систем внутреннего контроля и управления рисками в Сбербанке осуществляется с использованием модели «трех линий защиты».

Модель «трех линий защиты»

<p>Первая линия защиты Принятие рисков</p>	<p>Бизнес-подразделения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выявляют и проводят первичную оценку рисков; • осуществляют первичный контроль соответствия риска установленным ограничениям; • разрабатывают и реализуют меры, необходимые для соблюдения установленных ограничений.
<p>Вторая линия защиты Управление рисками</p>	<p>Подразделения, отвечающие за управление рисками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проводят идентификацию и оценку существенности рисков; • разрабатывают методологию управления и оценки рисков, систему ограничений уровня рисков; • осуществляют оценку и прогнозирование уровня рисков; • контролируют соблюдение установленных ограничений; • проводят стресс-тестирование; • формируют отчетность по рискам.
<p>Третья линия защиты Аудит системы управления рисками</p>	<p>Внутренний аудит:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проводит оценку эффективности; • в соответствии с международными подходами проводит оценку всех трех систем: внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. Данное требование закреплено в Положении о Службе внутреннего аудита банка; • информирует Наблюдательный совет и исполнительные органы управления банка о выявленных недостатках и действиях, предпринятых для их устранения.

Регулятор и внешний аудитор Сбербанка обеспечивают дополнительный внешний контроль за функционированием системы внутреннего контроля и управления рисками.

Внутренний контроль в Сбербанке осуществляют следующие органы, службы и должностные лица:

- Органы управления;
- Ревизионная комиссия;
- Служба внутреннего аудита;
- Служба внутреннего контроля;
- Главный бухгалтер банка (его заместители);
- Руководители (их заместители) и главные бухгалтеры (их заместители) филиалов банка;
- Структурное подразделение (ответственный сотрудник) по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- Контролер профессионального участника рынка ценных бумаг;
- Иные подразделения и служащие, осуществляющие внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми внутренними документами банка.

Организация процесса управления рисками

Применяемая Сбербанком система управления рисками отвечает требованиям лучших мировых практик и основывается на стандартах и инструментах, рекомендуемых Базельским комитетом по банковскому надзору. Основными задачами системы интегрированного управления рисками как составной части процесса управления Сбербанком являются:

- идентификация и оценка существенности рисков;
- оценка, агрегирование, прогнозирование уровня рисков;
- установление лимитов и ограничений рисков;
- мониторинг и контроль уровня рисков, реализация мер по снижению принятого риска с целью его поддержания в пределах установленных внешних и внутренних ограничений;
- выполнение установленных Банком России обязательных нормативов и ограничений;
- оценка достаточности капитала для покрытия рисков, разработка превентивных и корректирующих действий по поддержанию достаточности капитала;
- обеспечение единого понимания рисков на уровне Группы;
- развитие в Группе риск-культуры и компетенций по управлению рисками с учетом лучших мировых практик.

В целях обеспечения эффективного планирования и контроля принятых рисков функции управления рисками распределены между Наблюдательным советом, Президентом, Председателем Правления, Правлением, руководителем Блока «Риски» (Руководителем службы управления рисками Сбербанка), специализированными комитетами Правления, подразделениями Блока «Риски» и иными подразделениями Сбербанка и организаций – участников Группы.

Служба внутреннего аудита

Служба внутреннего аудита призвана содействовать органам управления банка 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. 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.

В августе 2016 года ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» (PwC) была проведена внешняя оценка Службы внутреннего аудита Сбербанка на соответствие международным профессиональным стандартам внутреннего аудита. Основные выводы внешней оценки: «Результаты проведенного анализа выполнения функции внутреннего аудита позволяют говорить, что деятельность Службы внутреннего аудита ПАО Сбербанк непрерывно совершенствуется. Сильными сторонами Службы внутреннего аудита банка являются уровень квалификации работников Службы и качество отчетов по результатам аудиторских проверок».

Сбербанк 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 Сбербанка, 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.

В своей работе Служба внутреннего аудита применяет лучшие практики в области внутреннего аудита, в том числе международные основы профессиональной практики внутреннего аудита.

В 2017 году Службой внутреннего аудита было проведено 9,9 тыс. проверок, из которых 5 тыс. были плановыми и 4,9 тыс. – внеплановыми. Руководство Сбербанка, подразделений центрального аппарата и филиалов было проинформировано о результатах всех проверок в установленном порядке. По итогам проверок руководством дано 1,3 тыс. поручений по решению системных проблем. В течение года было инициировано 22,3 тыс. мероприятий по устранению нарушений (82% исполнено, 18% в стадии исполнения), а также применено 8 тыс. дисциплинарных мер воздействия к сотрудникам Сбербанка.

Службами внутреннего аудита ПАО Сбербанк и компаний Группы проведено 184 проверки дочерних банков и 63 проверки дочерних компаний. По итогам проверок компаний Группы дано более 2,1 тыс. рекомендаций.

В соответствии с требованиями Указания Банка России от 15.04.2015 № 3624-У в рамках аудита внутренних процедур оценки достаточности капитала в 2017 году были проверены 19 значимых рисков (в 2016 году – 15 значимых рисков). По результатам аудита 2016–2017 годов было дано 413 поручений, 45% из которых уже выполнено.

В целом системы внутреннего контроля и управления рисками соответствуют характеру и масштабам осуществляемых операций, уровню и сочетанию принимаемых рисков.



ЧИСТЯКОВ ОЛЕГ ВЛАДИМИРОВИЧ

Руководитель Службы внутреннего аудита ПАО Сбербанк, Старший управляющий директор – директор Управления внутреннего аудита

Дата рождения: 22.10.1964

Опыт работы:
с 2004 по 2009 год – Заместитель директора Управления внутреннего контроля, ревизий и аудита ОАО «Сбербанк России». С 2009 по 2014 год – Исполняющий обязанности директора, директор Управления внутреннего контроля, ревизий и аудита ОАО «Сбербанк России». С января 2015 – Старший управляющий директор – директор Управления внутреннего аудита ПАО Сбербанк.

Образование:
1986 – Московский институт управления им. С. Орджоникидзе, инженер-экономист.

Награды: Медаль ордена «За заслуги перед отечеством» второй степени.

Служба внутреннего контроля

В целях осуществления внутреннего контроля, содействия органам управления Сбербанка в обеспечении соответствия деятельности Сбербанка законодательству, регулированию и лучшим практикам, а также создания и применения эффективных методов и механизмов управления риском возникновения у Сбербанка убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации и внутренних документов Сбербанка, стандартов саморегулируемых организаций и/или применения санкций и/или иных мер воздействия со стороны надзорных органов в Сбербанке создана Служба внутреннего контроля. Служба включает в себя совокупность структурных подразделений и работников банка, осуществляющих деятельность в соответствии с Положением о Службе внутреннего контроля.

Служба внутреннего контроля действует в соответствии с принципами независимости, постоянства деятельности, объективности, беспристрастности и профессиональной компетентности.

Служба внутреннего контроля подотчетна Наблюдательному совету, Президенту, Председателю Правления и Правлению банка. Не реже одного раза в год Служба внутреннего контроля представляет отчеты о проведенной работе исполнительным органам банка, а в установленных случаях – Наблюдательному совету.



ЗАЛОМИХИНА ЛАРИСА АЛЕКСАНДРОВНА

Руководитель Службы внутреннего контроля ПАО Сбербанк, Старший управляющий директор – директор Управления комплаенс

Дата рождения: 04.01.1973

Опыт работы:
с 2004 по 2012 год – занимала различные позиции в ЗАО «Финансовый брокер «Тройка Диалог».
С 2012 по 2014 год – Директор Управления комплаенс ОАО «Сбербанк России».

С декабря 2014 года – Старший управляющий директор – директор Управления комплаенс ПАО Сбербанк.

Образование:
1996 – Московский физико-технический институт по специальности «Прикладные математика и физика».



Блок Риски

В целях управления рисками в банке Блок Риски разрабатывает, сопровождает и совершенствует систему управления рисками, в том числе определяет принципы управления рисками, разрабатывает методологию оценки и управления рисками, разрабатывает систему ограничений рисков. Для исключения конфликта интересов в банке обеспечена независимость Блока Риски от подразделений, совершающих операции/сделки, подверженные рискам.

ВЕДЯХИН АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ

Старший вице-президент, Руководитель Блока Риски (Chief Risk Officer Группы Сбербанк)

Дата рождения: 20.02.1977

Опыт работы:
в период с 2008 по 2012 год – Первый заместитель Председателя Правления ПАО «Сбербанк» (Украина).
С 2012 по 2015 годы – член Совета директоров, Chief Risk Officer DenizBank (Турция).
С июля 2015 года – Старший вице-президент, Руководитель Блока Риски (Chief Risk Officer Группы Сбербанк).
Является членом Советов директоров и Наблюдательных советов дочерних банков и дочерних обществ Сбербанка.

Образование:
1999 – Волгоградский государственный технический университет, экономический факультет (с отличием);
2010 – Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, МВА «Банки, банковский менеджмент»;
2012 – обучение по совместной программе Сбербанка и London Business school по повышению квалификации. Кандидат экономических наук.

Награды: 2016 – медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени

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.

26 мая 2017 года годовое Общее собрание акционеров Сбербанка назначило аудитором ПАО Сбербанк на 2017 год и 1 квартал 2018 года аудиторскую организацию Акционерное общество

«ПрайсвотерхаусКуперс Аудит». В соответствии с договором на оказание аудиторских услуг Акционерным обществом «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» были проведены следующие виды работ:

- аудиторская проверка годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО Сбербанк за 2017 год, подготовленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации;
- аудиторская проверка консолидированной финансовой отчетности ПАО Сбербанк за 2017 год, подготовленной в соответствии с МСФО;
- обзорные проверки промежуточных сокращенных консолидированных финансовых отчетностей ПАО Сбербанк за 6 и 9 месяцев 2017 года, а также за 3 месяца 2018 года, подготовленных в соответствии с МСФО;
- аудиторская проверка промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО Сбербанк за 6 месяцев 2017 года, подготовленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Выплаты компаний Группы Сбербанк компаниям группы аудитора Сбербанка

	Выплаты, млн руб., без НДС	
	2016	2017
Аудит годовой отчетности (включая аудит регулярной отчетности, МСФО отчетности)	13,2	48,3
Промежуточные аудиторские и обзорные проверки	13,5	19,6
Консультационные услуги в области налогообложения	30,2	23,9
Прочие неналоговые консультационные услуги	172,9	173,9

Ревизионная комиссия

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Сбербанка годовым Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия. В соответствии с Уставом Сбербанка численный состав Ревизионной комиссии составляет 7 членов. Члены Ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами Наблюдательного совета, а также занимать иные должности в органах управления банка.

Годовым Общим собранием акционеров банка 26 мая 2017 года в состав Ревизионной комиссии было избрано 3 внешних представителя и 4 представителя Сбербанка.

Состав Ревизионной комиссии в 2017 году

Председатель Ревизионной комиссии	Бородина Наталья Петровна	Заместитель директора Департамента внутреннего аудита Центрального банка Российской Федерации
Член Ревизионной комиссии	Волошина Мария Сергеевна	Заместитель главного бухгалтера Банка России - заместитель директора Департамента бухгалтерского учета и отчетности
Член Ревизионной комиссии	Доманская Татьяна Анатольевна	Исполнительный директор, начальник отдела взаимодействия с внешними контролирующими органами Управления внутреннего аудита ПАО Сбербанк
Член Ревизионной комиссии	Исаханова Юлия Юрьевна	Старший управляющий директор – начальник Управления финансового контроля Департамента финансов ПАО Сбербанк
Член Ревизионной комиссии	Литвинова Ирина Борисовна	Заместитель директора Департамента внутреннего аудита Центрального банка Российской Федерации
Член Ревизионной комиссии	Миненко Алексей Евгеньевич	Управляющий директор, заместитель главного бухгалтера – заместитель директора Управления бухгалтерского учета и отчетности ПАО Сбербанк
Член Ревизионной комиссии	Ревина Наталья Владимировна (занимала должность до 14.09.2017)	Старший управляющий директор – директор Департамента интегрированного риск-менеджмента ПАО Сбербанк

Ревизионная комиссия проводит проверку (ревизию) финансово-хозяйственной деятельности Сбербанка по итогам деятельности за год, а также в любое другое время по инициативе органов и лиц, указанных в Федеральном законе от 26.12.1995 № 208 ФЗ «Об акционерных обществах», Уставе Сбербанка и Положении о Ревизионной комиссии Сбербанка.

Ревизионная комиссия дает оценку достоверности данных, включаемых в годовой отчет и содержащихся в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Сбербанка, вправе требовать созыва внеочередного Общего собрания акционеров, заседаний Наблюдательного совета Сбербанка в случаях, когда выявленные ревизией нарушения в финансово-хозяйственной деятельности или реальная угроза интересам банка (его вкладчикам) требуют принятия решений по вопросам, находящимся в компетенции данных органов Сбербанка.

Акционерный капитал и ценные бумаги

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 млрд руб. и состоит из обыкновенных и привилегированных акций. В 2017 году размер уставного капитала не изменялся.

Структура акционерного капитала по типам акций по состоянию на 31.12.2017

Тип акций	Государственный регистрационный номер выпуска акций	Номинальная стоимость	Количество выпущенных акций
Обыкновенные акции	10301481В	3 рубля	21 586 948 000 шт.
Привилегированные акции	20301481В	3 рубля	1 000 000 000 шт.
Итого			67 760 844 000 руб.

Общее количество акционеров Сбербанка по состоянию на 02.05.2017 – дату закрытия реестра акционеров – составило 204,4 тыс. лиц, среди них акционеров физических лиц – 196,2 тыс., юридических лиц – 8,2 тыс. Доли в уставном капитале Сбербанка распределены между стратегическим инвестором – Банком России, юридическими лицами и частными инвесторами.

Структура акционерного капитала по типу акционеров по состоянию на дату закрытия реестра акционеров¹

	2013	2014	2015	2016	2017	Изменение 2017/2016
Стратегический инвестор (Банк России)	50,0% + 1 акция	-				
Юридические лица – нерезиденты	44,0%	43,5%	43,3%	45,6%	45,4%	- 0,2 п. п.
Юридические лица – резиденты	2,3%	2,5%	2,8%	1,5%	1,9%	+1,4 п. п.
Частные инвесторы	3,7%	3,96%	3,9%	2,9%	2,7%	- 0,2 п. п.

¹ Дата составления списка лиц, имеющих право на участие в годовом Общем собрании акционеров

Структура акционерного капитала по типу акционеров в 2017 году, %



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.

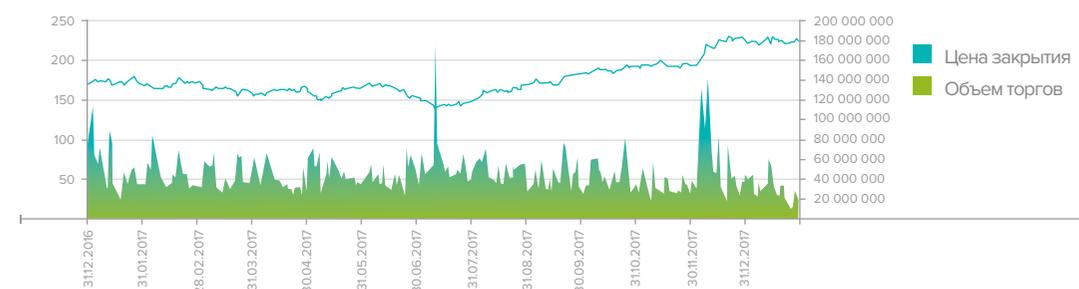
Сведения о ценных бумагах

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.

Акции

Обыкновенные и привилегированные акции Сбербанка включены ПАО «Московская Биржа» в котировальный список первого (высшего) уровня.

Динамика котировок акций Сбербанка и объема торгов в 2017 году, руб.



Бумаги Сбербанка начали 2017 год с обновления исторических максимумов, поддерживаемые ростом нефтяных котировок на фоне согласования пакта ОПЕК+ по снижению добычи нефти и ожиданий нормализации российско-американских отношений. Затем ухудшение геополитической ситуации и риски новых санкций опустили котировки до уровня середины 2016 года. Восстановлению котировок Сбербанка способствовало решение о выплате дивидендов в размере 25% от чистой прибыли по МСФО.

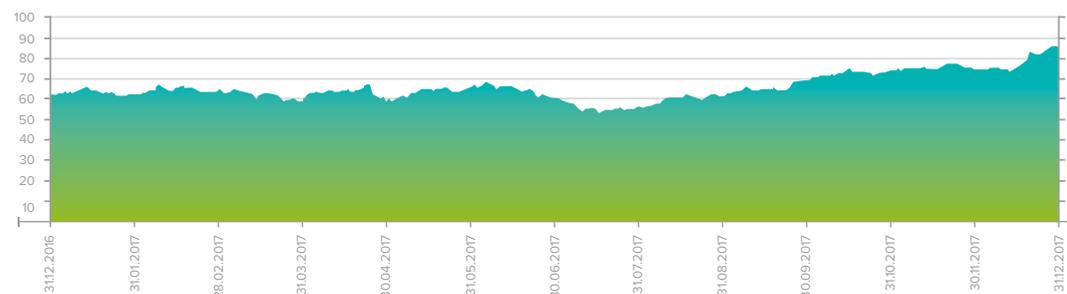
Начиная с конца августа 2017 года котировки Сбербанка уверенно росли при поддержке сильной отчетности по МСФО за 6 месяцев 2017, а затем на фоне ряда корпоративных новостей – о планах по прибыли до 2020 года и возможном повышении дивидендных выплат до 50% от чистой прибыли. В конце года, 16 декабря, Сбербанк провел День инвестора в Лондоне, представив свои цели до 2020 года, что также было позитивно воспринято рынком.

Акции Сбербанка по-прежнему остаются самыми ликвидными на российских торговых площадках. Объемы торгов обыкновенными и привилегированными акциями на Московский бирже за 2017 год составили около 3 трлн руб., что составляет более 30% всего объема торгов на Московской бирже и сопоставимо с суммарным объемом торгов крупнейших российских «голубых фишек» Газпрома, Лукойла и Роснефти вместе взятых.

Рыночная капитализация Сбербанка

	2013	2014	2015	2016	2017	Изменение 2017/2016
Рыночная капитализация с учетом привилегированных акций, млрд долларов США	68,7	21,9	30,8	63,2	87,7	+38,8%
Место по рыночной капитализации среди компаний России	3	6	3	2	1	улучшение на 1 позицию
Место по рыночной капитализации среди банков мира	27	79	49	21	18	улучшение на 3 позиции

Изменение рыночной капитализации Сбербанка в 2017 году, млрд долларов США



Американские депозитарные расписки на акции

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.

Динамика котировок АДР на акции Сбербанка в 2017 году, долларов США



Долговые инструменты

Сбербанк является эмитентом биржевых облигаций, выпуск которых обеспечивает дополнительное финансирование деятельности банка. Актуальная структура портфеля долговых ценных бумаг и его характеристики рассмотрены в разделе «Финансовые результаты».

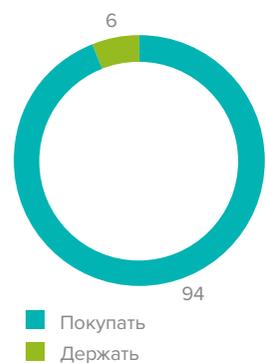
Биржевые индексы

Акции и депозитарные расписки на акции Сбербанка входят в базу расчета ряда биржевых индексов, а также индексы ведущих российских бирж.

Основные индексы, в которые включены акции Сбербанка, и их вес на 31.12.2017

Индекс	Тип ценной бумаги	Вес, %
MICEX/RTS	Обыкновенные и привилегированные акции	15,02
MSCI Russia Index	Обыкновенные акции	23,32
MSCI Emerging Markets Index	Обыкновенные акции	0,86
FTSE Russia IOB Index	АДР	24,89

Структура рекомендаций аналитиков на 31.12.2017, %



Перечень аналитиков



Мнение аналитиков рынка и кредитные рейтинги

Акции Сбербанка входят в список наиболее приоритетных бумаг для инвестиций среди компаний из развивающихся рынков: на конец 2017 года из 17 аналитиков, осуществляющих активное покрытие Сбербанка, 16 имели рекомендацию «покупать», и только один – «держать». С полным перечнем аналитиков, их рекомендациями и целевыми ценами на акции Сбербанка можно ознакомиться на интернет-сайте банка (<http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/share-profile/analyst-coverage>).

В 2017 году кредитные рейтинги Сбербанка были подтверждены ведущими международными рейтинговыми агентствами Fitch и Moody's.

Также впервые в отчетном году Сбербанку был присвоен рейтинг AAA (RU) Аналитическим кредитным рейтинговым агентством (АКРА). Высокий рейтинг российского агентства обусловлен системной значимостью банка для российской экономики, а также собственной сбалансированной и адекватной стратегией развития бизнеса. Подробнее с деталями присвоения кредитного рейтинга Сбербанку можно ознакомиться на интернет-сайте АКРА (<https://www.acra-ratings.ru/press-releases/189>).

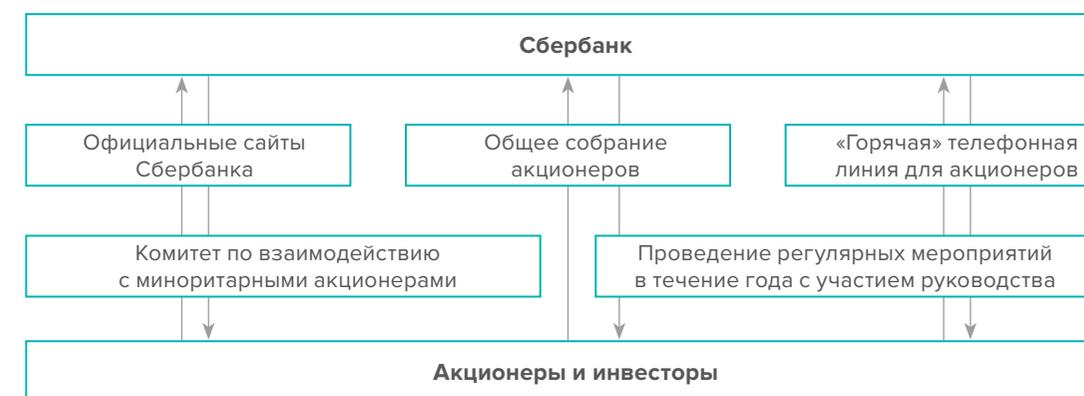
Динамика кредитных рейтингов Сбербанка

	2014	2015	2016	2017
Fitch				
Долгосрочный, валюта	BBB	BBB–	BBB–	BBB–
Долгосрочный, рубли	BBB	BBB–	BBB–	BBB–
Прогноз	негативный	негативный	стабильный	позитивный
Moody's				
Долгосрочный, валюта	Ba1	Ba2	Ba2	Ba2
Долгосрочный, рубли	Baa2	Ba1	Ba1	Ba1
Прогноз	негативный	стабильный	негативный	стабильный
АКРА				
Кредитный рейтинг по национальной шкале	-	-	-	AAA (RU)
Прогноз				стабильный

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Сбербанк выстроил систему 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.

Основные каналы коммуникаций с инвесторами и акционерами



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. Так, в конце 2017 года была реализована возможность подачи акционерами обращений через любые офисы Сбербанка по обслуживанию физических лиц на территории РФ, а также через автоматизированную защищенную систему дистанционного обслуживания клиентов «Сбербанк Онлайн». Данная инициатива значительно упростила доступ акционеров к интересующей их информации. Акционеры информируются о статусе рассмотрения поданных запросов через СМС-оповещения.

Результаты работы Центра по работе с инвесторами

В 2017 году Центр по работе с инвесторами Сбербанка продолжил свою работу по взаимодействию с инвесторами с учетом многолетнего опыта использования коммуникаций различного формата.

В течение отчетного периода было проведено 445 индивидуальных и групповых встреч с инвесторами, 22 инвестиционные конференции, шесть мероприятий в формате Non-deal Roadshows, а также День инвестора, в рамках которого состоялась презентация новой Стратегии развития Сбербанка 2020. Помимо регулярных информационных мероприятий, Сбербанк также участвует в конференц-звонках, организует посещение офисов банка (site visits).

Результаты ежегодного исследования восприятия Сбербанка ведущими международными инвесторами и аналитиками, проведенного в 2017 году, показывают, что наш подход к открытому взаимодействию с инвестиционным сообществом и раскрытию информации о своих результатах высоко ценится рынком.

Исследование восприятия Сбербанка ведущими международными инвесторами и аналитиками по итогам 2017 года было выполнено в 2018 году независимой организацией Nasdaq Global Perception. Для опроса мнений были привлечены 22 представителя инвестиционного сообщества из Великобритании, США, Германии и Российской Федерации.

Исследование восприятия проводилось по ряду критериев, которые оценивались от 1 до 5 баллов. Общий рейтинг Сбербанка по итогам исследования колеблется между 3,9 и 4,8 баллами. Наивысший результат был получен по таким критериям, как стратегическое видение, опыт и экспертиза менеджмента, а также доступность и прозрачность коммуникаций с инвесторами. В то же время по таким критериям, как доступность менеджмента и степень внедрения ESG¹ аспектов в деятельность банка, были сформулированы ожидания по улучшению.

Взаимодействие с миноритарными акционерами

В Сбербанке создан и функционирует Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами. В соответствии с Положением о данном Комитете основными его компетенциями являются:

- всестороннее изучение предложений и инициатив акционеров по вопросам совершенствования корпоративного управления Сбербанка;
- разработка рекомендаций по вопросам расширения участия миноритарных акционеров в деятельности Сбербанка, улучшения качества обслуживания клиентов Сбербанка и предоставляемых им услуг.

В 2017 году Комитет провел девять заседаний, из которых три состоялись в городах Кемерово, Краснодар и Хабаровск. Участниками заседаний обсуждались в том числе результаты деятельности Сбербанка, вопросы совершенствования практик корпоративного управления, управления дочерними и зависимыми обществами, а также благотворительная деятельность банка.

¹ ESG- факторы устойчивого развития: воздействие на окружающую среду, социальная политика, корпоративное управление (англ. environment, social, corporate governance)

На заключительном заседании Комитета в декабре 2017 года присутствовал старший независимый директор Наблюдательного совета Сбербанка Г.Г. Меликьян.

Впервые через интернет-сайт Сбербанка был проведен онлайн-опрос миноритарных акционеров об уровне удовлетворенности реализацией их прав. В опросе приняли участие более 1 тысячи миноритарных акционеров Сбербанка. Средний процент удовлетворенности акционеров уровнем реализации их прав составил 70%. Миноритарные акционеры отметили следующие сильные, по их мнению, стороны корпоративного управления Сбербанка:

- высокие бизнес-показатели и положительную динамику акционерной стоимости;
- положительную историю соблюдения прав миноритарных акционеров, включая прозрачную и последовательную дивидендную политику;
- высокую степень прозрачности и своевременное раскрытие информации.

Положение о Комитете



Дивидендные выплаты

Право акционеров на участие в прибыли Сбербанка реализуется посредством Дивидендной политики (<http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents>). 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).

Дивидендная политика



Условия, влияющие на размер дивидендов Сбербанка



Крупные сделки

Сбербанком в течение 2017 года не осуществлялось сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с Уставом ПАО Сбербанк распространяется порядок одобрения крупных сделок.

История дивидендных выплат

Год выплаты	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
По итогам года	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обыкновенные акции, рублей на одну акцию	0,92	2,08	2,57	3,2	0,45	1,97	6,0
Номинальная стоимость обыкновенной акции, рублей	3	3	3	3	3	3	3
Привилегированные акции, рублей на одну акцию	1,15	2,59	3,2	3,2	0,45	1,97	6,0
Номинальная стоимость привилегированной акции, рублей	3	3	3	3	3	3	3
Коэффициент дивидендных выплат, % от чистой прибыли по МСФО	12,0	15,3	16,9	20,0	3,5	20,0	25,0

Сделки с заинтересованностью

В 2017 году Сбербанк совершил 78 сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность. Из указанных сделок одна была одобрена Общим собранием акционеров ПАО Сбербанк, остальные одобрены Наблюдательным советом. Полный перечень сделок и основные сведения по ним приведены в приложении: «Отчет о заключенных ПАО Сбербанк в 2017 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность» на стр. 374.

Влияние на общество



Подход Сбербанка к управлению воздействием на общество

Наша деятельность затрагивает различные сферы жизни общества и охватывает все субъекты Российской Федерации, а также ряд зарубежных стран. Осознавая это, Сбербанк стремится использовать имеющиеся возможности для повышения благополучия жителей регионов присутствия.

Поддержка местных сообществ, благотворительность и спонсорство, повышение уровня финансовой грамотности населения, минимизация негативного воздействия на экологию являются приоритетами, закрепленными в Политике Сбербанка в области корпоративной социальной ответственности.

Управление воздействием на общество осуществляется в рамках общей системы управления деятельностью банка и является ее неотъемлемой частью. Реализация мероприятий, связанных с воздействием на общество, осуществляется через системы бизнес-планирования и управления проектами.

Сбербанк уделяет значительное внимание развитию волонтерского движения среди своих сотрудников, что позволяет внести позитивный вклад в жизнь общества и повысить уровень их вовлеченности.

Рассмотрение проектов в области благотворительной и спонсорской деятельности осуществляется специализированным органом – Комиссией по благотворительной и спонсорской деятельности – и Правлением банка. В 2017 году утвержден новый персональный состав членов Комиссии по благотворительной и спонсорской деятельности.

В целях усиления положительного влияния своего присутствия мы ежегодно инвестируем значительные ресурсы на:

- благотворительные и волонтерские программы в области поддержки детских и социальных учреждений, включая детские дома, больницы;
- поддержку социальных проектов и инициатив, благотворительных организаций и фондов;
- поддержку социально значимых проектов в области культуры и искусства, спорта, науки и образования, крупнейших бизнес-мероприятий (форумов, конференций, выставок);
- реализацию инициатив в области ресурсосбережения и эффективного природопользования и мероприятий, направленных на сокращение негативного воздействия банка на окружающую среду, финансирование энергосберегающих мероприятий.

Благотворительные и спонсорские проекты

Благотворительность и спонсорство являются одними из основных направлений участия в жизни общества и частью корпоративной культуры Сбербанка. Решение задач в данной области вынесено на стратегический уровень: в 2017 году вопрос о благотворительной деятельности заслушивался на заседаниях Наблюдательного Совета и Комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами.

Ключевыми направлениями благотворительной поддержки Сбербанка являются:

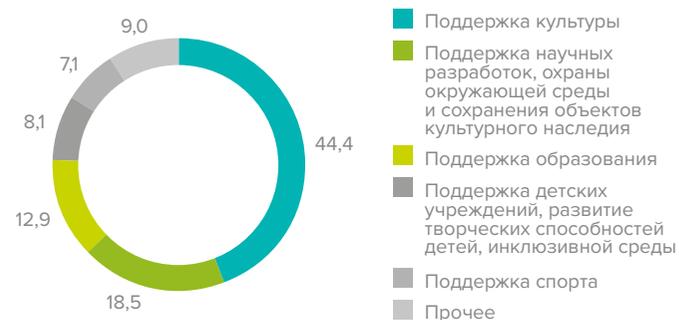
- научные исследования и разработки;
- охрана окружающей среды и сохранение объектов культурного наследия;
- поддержка детских учреждений, развитие творческих способностей детей, инклюзивная среда;
- культура;
- спорт;
- образование.

В 2017 году мы осуществили целый ряд крупных благотворительных и спонсорских проектов, имеющих социальную значимость как для отдельных регионов, так и для страны в целом.

Затраты ПАО Сбербанк на благотворительную деятельность РПБУ, млн руб

Направление благотворительной деятельности	2014	2015	2016	2017
Спорт	180,3	174,3	499,9	410,8
Здравоохранение	174,2	62,9	193,4	179,2
Культура	263,1	234,7	559,2	2 562,4
Религиозные организации	39,1	7,7	112,0	114,4
Образование	185,1	214,0	360,9	743,6
Детские учреждения, развитие творческих способностей детей, инклюзивной среды	188,2	1 369,8	752,0	467,2
Ветераны и инвалиды	76,2	233,9	139,4	203,3
Оказание материальной помощи	77,5	108,4	348,1	16,7
Форумы и конгрессы	0,4	6,1	19,6	6,0
Научные разработки, охрана окружающей среды и сохранение объектов культурного наследия	387,3	611,7	771,9	1 072,0
Итого	1 571,5	3 023,4	3 756,5	5 775,5

Структура затрат ПАО Сбербанк на благотворительную деятельность РПБУ, %



Мы заинтересованы во внесении позитивного вклада в жизнь общества не только через непосредственное участие в благотворительных проектах, но и через развитие культуры благотворительности в России в целом. В рамках выполнения этой задачи банк реализовал сервис на базе мобильного приложения «Сбербанк Вместе». В отчетном году продолжилась работа по его совершенствованию и были созданы сервисы и продукты для следующих категорий:

- общество (физические лица) – предполагает предоставление возможности для частных доноров жертвовать на благотворительность бонусные баллы партнеров Сбербанка;
- бизнес (юридические лица) – предполагает разработку благотворительных сервисов для компаний, уделяющих внимание корпоративной социальной ответственности;
- третий сектор (некоммерческие организации) – предполагает создание полезных сервисов, которые будут помогать НКО активнее вовлекать людей в благотворительность и привлекать большой объем пожертвований.

Поддержка культуры

Традиционным направлением благотворительной деятельности Сбербанка в сфере развития культуры является помощь ведущим российским театрам. С 2012 года мы поддерживаем международный кинофестиваль «Зеркало» имени Андрея Тарковского, Московский международный молодежный фестиваль-конкурс циркового искусства, фестиваль молодой режиссуры «Артми-грация» Союза театральных деятелей России и театральный фестиваль «Золотая Маска».

Поддержка фестиваля «Золотая Маска» в 2017 году

С 2002 года мы являемся генеральным партнером национального театрального фестиваля «Золотая Маска», ежегодно в течение трех месяцев представляющего лучшие театральные постановки со всей России на площадках Москвы. Отбор спектаклей-участников осуществляет Экспертный совет из театральных критиков. Жюри «Золотой Маски» представлено актерами, режиссерами, дирижерами, хореографами, театральными художниками.

В 2017 году Сбербанк реализовал ряд проектов, способствующих расширению аудитории фестиваля и доступности организуемых в рамках него мероприятий.

Проект «Говори с театром» включил цикл из пяти публичных дискуссий в Москве и Перми с ведущими деятелями культуры и искусства. Цель проекта – познакомить широкую аудиторию с актуальными вопросами театральной деятельности, сделать искусство театра доступнее для понимания. Для каждой дискуссии были организованы онлайн-трансляции на ресурсе Афиша.Live.

На базе фестиваля был запущен информационный онлайн-хаб, ставший основным ресурсом ознакомления с вовлекающими спецпроектами, расписанием событий и публичных дискуссий.

Мы реализовали проект по созданию специального мобильного приложения с тифлокомментариями¹ к спектаклям для людей с нарушениями зрения «Искусство.Вслух». В рамках инициативы адаптированы три спектакля «Золотой Маски», в том числе «Гроза» Андрея Могучего.

В отчетном году Сбербанк также впервые стал партнером программы «Маска в городе», представляющей собой организацию серии публичных флешмобов. На улицах Москвы были разыграны фрагменты спектаклей и выступлений театров – номинантов фестиваля, проведены авторские уличные перфомансы и организованы уличные выставки фотографий, запечатлевших запоминающиеся моменты Торжественной церемонии вручения Национальной театральной премии «Золотая Маска» и их героев – лауреатов премии разных лет. На специальных экспозициях, организованных на площадях московских вокзалов – Белорусского, Казанского и Ленинградского – на фотографиях были представлены все спектакли – номинанты «Золотой Маски» в 2017 году.

В День информирования об аутизме на фестивале был организован показ инклюзивного спектакля «Язык птиц». Его создатели убеждены, что театр помогает понять и выстроить межличностные и социальные связи – то, что является самой сложной задачей для людей с подобным заболеванием.

Всего в отчетном году спектакли и мероприятия в рамках фестиваля в Москве посетили более 1,5 млн человек.

¹Тифлокомментарий – лаконичное описание предмета, пространства или действия, которые могут быть непонятны людям с нарушениями зрения без специальных словесных пояснений.

На протяжении двух лет мы являемся партнером Международного Санкт-Петербургского культурного форума.

В 2017 году банк выступил генеральным партнером ледового шоу «Руслан и Людмила» Татьяны Навки и генеральным спонсором первой в России выставки известного китайского художника Цзя Гоцяна, работающего в технике «пороховой живописи»: на базе Пушкинского музея был представлен выставочный проект «Октябрь», посвященный столетию Октябрьской революции.

При нашей поддержке был организован первый региональный тур российского оркестра MusicAeterna под управлением дирижера Теодора Курентзиса. Выступления прошли в Перми, Тюмени, Красноярске и Новосибирске.

В Москве при спонсорской поддержке Сбербанка был организован Юбилейный концерт, посвященный 60-летию образования Военно-промышленной Комиссии.

Сбербанк также внес существенный вклад в финансирование Международного фестиваля современной хореографии CONTEXT. Diana Vishneva. В рамках фестиваля проведена насыщенная программа, включившая в себя выступления всемирно известных танцевальных коллективов, организацию публичных мастер-классов, встреч с хореографами, проведение конкурса молодых хореографов, показа кинопрограмм. Благодаря участию Сбербанка фестиваль впервые смог привлечь к совместной работе известного хореографа Гойо Монтеро. Результатом такого сотрудничества стало создание новой постановки ASUNDER.

Сбербанк Европа выступил официальным партнером «Дней русского кинематографа» в Вене, организованных Австрийским институтом русской культуры и Государственным фондом кинофильмов Российской Федерации. На базе головного офиса Сбербанка Европа в Вене также была организована площадь для проведения бесплатных выставок репродукций картин великих русских художников XIX и начала XX веков: Серова, Репина, Васнецова, Поленова, Прахова и Остроухова.

DenizBank также участвует в реализации инициатив по привлечению внимания широких масс к культуре и искусству. Так, в 2017 году совместно с Турецким фондом кино и аудиовизуальной культуры (TÜRSAK) банк выступил организатором конкурса «DenizBank First Script First Film», в рамках которого профессиональные сценаристы и любители получили шанс публично поделиться идеями своих оригинальных сценариев.

Культурные мероприятия, доступные для посещения людям с ограниченными возможностями

В 2017 году мы стали генеральным партнером проекта Политехнического музея «Кинофестиваль 360°», представившего публике авторские документальные фильмы о науке и новых технологиях, а также других актуальных аспектах развития общества. С помощью приложения «Искусство. Вслух» фестиваль впервые был адаптирован для просмотра фильмов людьми с нарушениями зрения. В рамках мероприятия также проведены дискуссии с участием ведущих ученых, экспертов и популяризаторов науки на темы, поднятые в картинах фестиваля.

В отчетном периоде продолжил развитие совместный проект Сбербанка и Государственного музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина «Видеть невидимое», специально созданный для людей с нарушениями зрения. Копии выставляемых художественных шедевров выполнены в технике рельефной печати с возможностью имитации различных фактур.

Впервые выставка «Видеть невидимое» состоялась в Москве 13 ноября 2016 года в Международный день слепых. В 2017 году выставка охватила еще семь городов России: Казань, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Омск, Новосибирск, Хабаровск. В каждом из семи городов – новых участников тура 2017 года добавилось по одной дополнительной тактильной копии шедевра из коллекции музеев-участников. Для выставок в каждом городе были подготовлены аудиогиды, которые на безвозмездной основе озвучили известные артисты.

Поддержка образования

Мы выделяем значительные средства на поддержку учреждений всех уровней образовательной системы, обеспечение и совершенствование уровня образования. К мероприятиям в данной области относится проведение учебно-научных конференций, олимпиад, поддержка программ, направленных на развитие научного потенциала молодежи, разработку передовых образовательных программ.

В 2017 году Сбербанк выступил генеральным партнером Российской квантовой конференции, в рамках которой к обсуждению вопросов развития квантовых технологий были привлечены спикеры из университетов США. Также при поддержке Сбербанка проведена Конференция по эмоциональному интеллекту, являющаяся первой площадкой, соединяющей научный и практический опыт в уникальном междисциплинарном аспекте.

Мы осуществили поддержку «Всероссийской физико-технической контрольной «Выходи решать» и полуфинальным соревнованиям северного евразийского региона Студенческого командного чемпионата мира по программированию в сезоне 2017–2018. Проведение данных мероприятий направлено на раскрытие потенциала молодежи и формирование высокопрофессиональных кадров для российской экономики.

Банк также выступил в качестве генерального партнера «XIX Всемирного Фестиваля молодежи и студентов», прошедшего в 2017 году в г. Сочи. В рамках программы фестиваля была организована образовательная площадка «Лаборатория инноваций Сбербанка» и открыт лекторий Корпоративного университета Сбербанка. Посетители лаборатории смогли в интерактивном режиме узнать о преимуществах цифровых технологий, а слушатели лектория ознакомились с выступлениями на тему использования больших данных, искусственного интеллекта, робототехники, а также посетили мастер-классы по развитию эмоционального интеллекта.

В целях популяризации науки и образования и стимулирования молодежи к интеллектуальному досугу Сбербанком в 2017 году была организована спонсорская поддержка Национальному исследовательскому университету «Высшая школа экономики» в рамках проведения ежегодного праздника «День Вышки».

«Охта Lab»

В 2017 году мы выступили стратегическим партнером «Охта Lab» в Санкт-Петербурге – уникального проекта, не имеющего аналогов в России. Формат проекта предусматривает функционирование культурно-образовательного общественного пространства на территории торгово-развлекательного центра, сочетающее в себе лекторий, библиотеку, коворкинг и арт-галерею. Тематика мероприятий, проводимых в рамках «Охта Lab», затрагивает различные сферы науки, искусства, медицину, психологию, вопросы образования и воспитания детей, поддержания здорового образа жизни, управления личной эффективностью и саморазвития, бизнес-проблематику и прочие области знаний. Участие в мероприятии позволило усилить позитивный digital-имидж Сбербанка.

В 2017 году DenizBank в партнерстве с Турецким фондом социальной поддержки¹ и Министерством национального образования Турции выступил в поддержку волонтерского проекта, в рамках которого волонтеры, представители местных органов власти, учителя, студенты и другие жители провели ремонт школ в ряде населенных пунктов Турции. Также в сотрудничестве с Ассоциацией образования в Турции² DenizBank осуществил финансовую поддержку 120 школьникам и 400 членам их семей, проживающих в сельской местности.

Сотрудники Sberbank Europe в Сербии приняли участие в проекте благоустройства местных школ в городах Крагуевац, Лазаревац, Суботица, Шабац и Белград. В число таких школ вошла известная «Šabačka gimnazija», давшая образование многим знаменитым ученым, спортсменам и артистам страны.

Поддержка детских учреждений, развитие творческих способностей детей, инклюзивной среды

Мы осуществляем регулярную деятельность по поддержке и развитию детей как в общеобразовательных учреждениях, так и в детских домах и школах-интернатах. В отчетном году были не только проведены работы по укреплению их материально-технической базы, но и реализованы инициативы, направленные на развитие творческих способностей учащихся, создание инклюзивной среды для детей с особенностями развития и детей, оставшихся без попечения родителей, в том числе связанные с реабилитацией детей-сирот.

Совместно с Правительством Республики Карелия Сбербанк оказал финансовую помощь на проведение ремонта и закупку необходимого оборудования для Центров помощи детям, оставшимся без попечения родителей.

В отчетном году мы продолжили участие в реализации проекта «Детские деревни SOS». Благодаря поддержке банка в г. Вологда было завершено строительство трех семейных домов и проведены строительно-ремонтные работы.

В 2017 году при поддержке Сбербанка реализован проект «ЮНАРМИЯ», цель которого – развить у детей военно-патриотический дух, чувство товарищества, социальной ответственности, лидерские качества, выявить таланты и способности. В рамках реализации проекта разработана программа физкультурно-спортивной и патриотической направленности. Проект позволил организовать летний отдых и реализовать образовательные программы почти для 4 тыс. детей.

Сбербанк в Швейцарии выступил в поддержку фестиваля «Территория детства», в рамках которого был организован ряд культурных мероприятий для детей из русскоязычных семей, проживающих в Швейцарии. В мероприятиях приняли участие около семи тысяч человек.

¹ Turkish Community Services Foundation (TOVAK).

² Turkish Education Association.

Проект по созданию детских технопарков «Кванториум»

В 2017 году Сбербанком подписан меморандум о взаимопонимании с федеральным оператором сети детских технопарков «Кванториум». Документ определяет условия развития взаимоотношений сторон в области формирования механизмов финансирования социально значимых инвестиционных проектов на территории Российской Федерации и привлечения частного финансирования в такие проекты. В частности, стороны намерены создать инфраструктуру для привлечения частного финансирования, открытия и управления 50 центрами «Кванториум» на территории России.

Идея проекта – дать возможность детям и подросткам получить дополнительное образование, возродить престиж инженерных и научных профессий и подготовить кадровый резерв для технологического лидерства России. Проект направлен на обучение подрастающего поколения наиболее востребованным современным профессиям.

В отчетном году Сбербанк внес вклад в создание детского технопарка «Дружба» в г. Рязань. Всего к концу 2017 года в России открыто 24 технопарка в 19 регионах. В 2018 году проект планируется расширить еще на 17 регионов.

Каждый «Кванториум» – это пространство площадью свыше 500 кв. метров с лабораториями и высокотехнологичными цехами, интерактивным музеем и мультимедиапространством, где дети и подростки могут освоить перспективные естественнонаучные и технические направления и реализовать собственный проект на передовом технологическом оборудовании.

К 2020 году инициатива призвана охватить 10% детей в возрасте 10–15 лет и создать сообщество будущих инженеров, насчитывающее более 500 тыс. человек.

Благотворительный фонд «Вклад в будущее»

Благотворительный фонд «Вклад в будущее» создан в 2015 году и реализует миссию Сбербанка по обеспечению уверенности, надежности и повышению качества жизни людей. Деятельность фонда сосредоточена на двух ключевых направлениях: «Современное образование» и «Инклюзивная среда».

Фокус направления «Современное образование» – развитие практико-ориентированного обучения и формирование новой эмоционально-интеллектуальной воспитательной и образовательной среды. Фонд поддерживает инициативы по внедрению в российское образование новых решений, способствующих получению знаний и развитию навыков и компетенций, необходимых для жизни в современном быстроменяющемся мире.

Программы направления «Инклюзивная среда» ориентированы на решение проблем социализации, профориентации и трудоустройства воспитанников детских домов и интернатов, а также детей с ментальными нарушениями развития. Программы помогают детям получить навыки, знания и опыт, позволяющие вести самостоятельную и полноценную жизнь.

Все программы и проекты адресованы широкой аудитории: детям, родителям, учителям, руководителям и специалистам системы общего образования.

Ключевые мероприятия Благотворительного фонда «Вклад в будущее» по направлению «Современное образование»

Наименование	Направление	Охват и результаты в 2017 году
Учитель для России	• Привлечение выпускников ведущих вузов России к преподаванию в школах и подготовка молодых специалистов к преподавательской деятельности	• 100% выпускников первого набора программы остались работать в системе образования и 95% инициировали внеурочные и межшкольные проекты • Программа объединила 5 регионов, 50 школ, 170 учителей, 20 тыс. учеников
Практики открытости для родителей	• Создание образовательных программ, помогающих родителям взаимодействовать с детьми, семье – со школой, а также способствующих формированию в семье условий для освоения детьми актуальных навыков и компетенций XXI века	• Реализованы исследование «Практики открытости школы к семье» (30 практик) и исследование «Практики совместного обучения детей и родителей в рамках семейного досуга» (более 80 практик) • Разработаны модули семейных обучающих программ выходного дня • Апробированы сценарии 10 мастер-классов для детей и родителей на базе Московского международного салона образования, EdCrunch 2017 ¹
Социальный и эмоциональный интеллект	• Создание образовательных программ для детей, включая материалы для педагогов и родителей, на основе модели эмоционально-интеллектуальной образовательной среды • Разработка и внедрение систем оценки индивидуального прогресса и социально-эмоциональной компетентности	• Выпущен учебно-методический комплект по программе «Социально-эмоциональное развитие детей» для детей 4-17 лет • Запущена апробация программы в 14 школах Москвы и Тюмени, охватившая 4,5 тыс. учеников, 212 учителей и 27 тьюторов • Разработан и апробирован инструмент оценки социально-эмоциональных навыков по международной методике ESP (Education and Social Progress) для начальных классов в рамках международного исследования ОЭСР ²
4К современного мира. Формирование компетенций XXI века и оценка индивидуального прогресса в их развитии (совместно с НИУ ВШЭ)	• Создание инструмента формирования и оценки компетенций «креативное и критическое мышление», «коммуникация», «кооперация» (4К) для образовательных учреждений	Разработаны и апробированы сценарии уроков по развитию 4К в школе в рамках международного исследования ОЭСР с участием 27 педагогов и около 600 детей в трех школах Москвы

¹ Международная конференция по новым образовательным технологиям.

² Организация экономического сотрудничества и развития.

Учить учиться	<ul style="list-style-type: none"> Обмен опытом и знаниями и формирование профессионального сообщества в рамках развития направления «учить учиться» Создание и развитие исследовательских и образовательных проектов 	<ul style="list-style-type: none"> При поддержке ФИРО¹ сформировано профессиональное сообщество, включающее около 200 участников из 40 городов России Отобраны 25 практик и инструментов, помогающих учить учиться Сформирована информационная база из видеолекций и материалов о практиках, подходах и инструментах в рамках программы
Финансовая грамотность	<ul style="list-style-type: none"> Продвижение финансовой грамотности через создание сообщества педагогов, новой методической базы и платформы, на которой будут осуществляться общение и обмен образовательными материалами и практиками 	<ul style="list-style-type: none"> Сформировано профессиональное сообщество педагогов для разработки нового контента по финансовой грамотности Разработаны 30 сценариев игр по финансовой грамотности для школьников Выпущены 2 настольных игры для детей и финансовый ежедневник для подростков
Всероссийский конкурс образовательных инициатив «Школа навыков XXI века» (совместно с НИУ ВШЭ)	<ul style="list-style-type: none"> Выявить лучшие идеи и практики образовательных программ, моделей организаций, ориентированных на формирование у детей навыков XXI века, и способствовать их широкому распространению Оказать поддержку инновационного педагогического и организационно-управленческого проектирования при реализации ФГОС² Создать открытую дискуссионную площадку для обсуждения перспектив развития школы будущего 	<ul style="list-style-type: none"> Поступило 208 заявок, определены 4 победителя

Ключевые мероприятия Благотворительного фонда «Вклад в будущее» по направлению «Инклюзивная среда»

Наименование	Направление	Охват и результаты в 2017 году
Благотворительная акция «Добрый новогодний подарок»	Повышение доступности развивающих занятий для детей с особенностями развития и здоровья и детей, оставшихся без попечения родителей в регионах	<ul style="list-style-type: none"> Акция охватила 18 регионов России при участии 22 некоммерческих организаций. Объем поддержки НКО с учетом вклада Фонда составил 8 млн руб. Проведено 15 тыс. занятий для 800 детей.
Инклюзивный музей (совместно с «Колесом обозрения» и ICOM ¹ России)	<p>Развитие лучших практик социализации и творческой реабилитации детей с инвалидностью, в том числе с нарушениями ментального развития</p> <p>Формирование доступной среды в музеях</p>	<p>Организована первая всероссийская акция «День инклюзии в музее», охватившая 260 музеев в 100 городах и 64 регионах России. Проведен Грантовый конкурс музейных проектов по двум направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> «Инклюзивный старт» и «Инклюзивное развитие», на основе 52 заявок из 39 регионов России определены 2 победителя.
Развитие новых образовательных практик	Создание образовательной базы для работы с детьми с особенностями развития и детей-сирот	<ul style="list-style-type: none"> Совместно с Благотворительным фондом «Выход» разработаны две образовательные программы по пониманию природы расстройств аутичного спектра и поведенческой терапии. Совместно с Центром лечебной педагогики положено начало по разработке новой методики обучения студентов педагогических вузов для работы с детьми с особенностями ментального развития.
Проект трудоустройства выпускников детских домов в Санкт-Петербурге совместно с Благотворительным фондом «Рауль»	Помощь в социальной адаптации подросткам, воспитанным в детских домах	<ul style="list-style-type: none"> Охват проекта составил 247 выпускников детских домов, 33 выпускника были трудоустроены. Подготовлено 20 волонтеров из числа сотрудников Сбербанка. Разработаны пять методических рекомендаций для волонтеров и работодателей.

¹ Федеральное государственное бюджетное учреждение Министерства образования и науки Российской Федерации «Федеральный институт развития образования».

² Федеральные государственные образовательные стандарты

¹ Неправительственная профессиональная экспертная организация «Международный совет музеев» (International Council of Museums – ICOM).

Поддержка ветеранов

В отчетном году продолжалась реализация программ, направленных на оказание адресной помощи, социальную реабилитацию и адаптацию ветеранов в обществе.

Благотворительный фонд «ПАМЯТЬ ПОКОЛЕНИЙ»

Задачей благотворительного фонда является поддержка ветеранов боевых действий, в том числе участников Великой Отечественной войны. Фонд был создан в 2015 году и за первые два года работы оказал адресную помощь 5 400 ветеранам.

Символ фонда – КРАСНАЯ ГВОЗДИКА, олицетворяющая память павшим героям и благодарность героям, которые сражались за наше Отечество.

В 2017 году фонд поддержки направил средства в объеме 120,4 млн руб. по следующим целевым направлениям:

- протезирование верхних и нижних конечностей и слухопротезирование;
- обеспечение инвалидными колясками, креслами и средствами индивидуального ухода;
- приобретение лекарственных препаратов;
- обеспечение санаторно-курортных курсов реабилитации;
- помощь госпиталям, реабилитационным центрам и учреждениям социальной сферы для ветеранов;
- организация оказания медпомощи и госпитализации.

Результатом деятельности фонда в 2017 году также стало проведение ряда фотовыставок «Герои России, какими их не видел никто», цель которых – показать соотечественникам ветеранов боевых действий и героев Отечества в ином свете, подчеркнуть, что эти люди живут среди нас и своим примером доказывают, что, несмотря на полученные травмы и ранения, можно развиваться и достигать своих целей.

Поддержка научных разработок

В 2017 году мы выделили значительные средства на подготовку практических предложений и рекомендаций, направленных на разработку стратегии развития страны, формирование общих принципов трансформации государственного управления. Была обеспечена поддержка проведения научных исследований, проработки методов и инструментов, направленных на создание условий устойчивого экономического роста в России, реализованы общественно-просветительские проекты и акции.

Мы традиционно поддерживаем научные разработки и исследования Центра стратегических разработок. В 2017 году руководители банка вошли в состав подгруппы «Государственное управление» рабочей группы Экономического совета при Президенте Российской Федерации. Преследуя цель повышения привлекательности страны для внутренних и внешних инвесторов, Центр подготовил необходимые аналитические материалы, детально проработал методы и инструменты, которые помогут стране надежно обеспечить свои интересы.

В отчетном году Сбербанк оказал финансовую поддержку Институту экономической политики имени Е.Т. Гайдара для создания современной научно-образовательной площадки. При поддержке банка институт осуществляет фундаментальные и прикладные исследования по основным проблемам развития экономики России с привлечением международных экспертов в области макроэкономики, денежно-кредитной политики, банковского дела и статистических методов анализа.

Мы продолжили сотрудничество с фондом «Институт экономики города», цель которого – анализ и содействие решению социально-экономических проблем развития городов и регионов России, оказание консультационной помощи государственным органам и организациям по вопросам реформирования жилищной сферы, земельных отношений, управления муниципальным экономическим развитием.

Охрана окружающей среды и сохранение объектов культурного наследия

В 2017 году нами реализованы программы по сохранению и развитию объектов культурного наследия: благоустроены исторические и архитектурные ансамбли в городах Воронеж, Калининград, Москва, Пермь, Петергоф, Санкт-Петербург, Ярославль.

В рамках Года экологии и Года особо охраняемых природных территорий Сбербанк продолжил сотрудничество с Евроазиатским центром сохранения дальневосточных леопардов, благодаря которому проведены мероприятия, направленные на совершенствование научной и материально-технической базы Национального парка «Земля леопарда», развитие его инфраструктуры, организацию комплекса общественно-просветительских проектов и массовых экологических акций.

При нашей поддержке в 2017 году ассоциацией «Живая природа степи» реализованы социально важные природоохранные проекты по созданию и воспроизводству редких и исчезающих степных животных и птиц, проведены биотехнические, эколого-просветительские и образовательные мероприятия. Сбербанк также оказал поддержку научно-просветительским проектам Русского географического общества.

Поддержка спорта

В целях развития физической культуры и массового спорта среди населения, пропаганды здорового образа жизни Сбербанк оказывает благотворительную помощь различным спортивным федерациям, клубам, организует проведение международных турниров и соревнований в регионах России и за рубежом.

В 2017 мы организовали ряд различных спортивных мероприятий, занятий для социально незащищенных слоев населения в различных городах России.

В рамках развития олимпийского движения Сбербанк сотрудничает со спортивными федерациями: велоспорта, фигурного катания, регби, гребли на байдарках и каноэ.

В 2017 году мы в шестой раз провели традиционную акцию «Зеленый марафон» совместно с фондом помощи детям «Обнаженные сердца». В марафоне приняли участие жители 54 городов России (рекордная цифра), а также Казахстана, Белоруссии и Индии, причем Индия принимала «Зеленый марафон» впервые. В России к мероприятию присоединились 11 новых городов: Владимир, Саранск, Йошкар-Ола, Киров, Кострома, Якутск, Томск, Сургут, Сыктывкар, Тольятти и Южно-Сахалинск. Мероприятие посетили более 157 тыс. человек, а в число участников забега вошло более 82 тыс. человек. Дополнительно в рамках проекта в территориальных банках прошли различные социальные акции, которые были направлены на помощь детям с особенностями развития, а также на благоустройство города и окружающей среды.

Турнир «Сателлит»

В отчетном периоде Sberbank Europe выступил официальным партнером Европейского тура по снежному волейболу и турнира «Сателлит» по пляжному волейболу. Всего банком было организовано 12 турниров в Чехии и Словении. Сбербанк в Словении дополнительно выступил спонсором словенской волейбольной команды, в состав которой вошли молодые люди с ограниченными физическими возможностями.

Первый международный детский шахматный турнир, организованный Сбербанком

Первоначальная идея проведения шахматного турнира Сбербанка была приурочена к 175-летней годовщине в 2016 году. В 2017 году был проведен первый международный шахматный турнир детей сотрудников банка. Интеллектуальная игра формирует ценный навык стратегического мышления, необходимый для плодотворной профессиональной деятельности и самореализации во взрослой жизни.

Участники турнира были приглашены через механизм отборочных игр, проведенных во всех региональных отделениях Сбербанка, а также в четырех странах, где присутствуют дочерние банки Сбербанка – Беларуси, Казахстане, Сербии и Турции. Всего в турнире приняли участие более 250 детей.

В рамках турнира ведущие гроссмейстеры России – Владимир Крамник, Анатолий Карпов и Сергей Карякин – провели для детей сеанс одновременной игры. По словам шахматистов, на турнире присутствовало несколько очень талантливых девочек и мальчиков, которые могут стать в будущем профессиональными шахматистами.

Турнир определил сильнейших игроков в трех возрастных категориях: до 9 лет, от 10 до 12 лет, от 13 до 16 лет. Первенство прошло в шесть туров по швейцарской системе с ограничением времени до 10 минут на партию каждому шахматисту. Победители и призеры награждены памятным призами, медалями и дипломами.

Повышение финансовой грамотности

Банк проводит обучающие мероприятия, которые рассказывают об основных банковских продуктах и работе дистанционных сервисов и формируют у населения ответственное отношение к личным финансам.

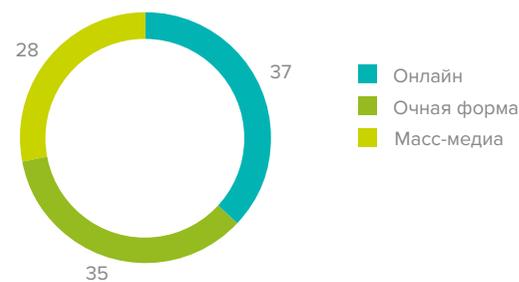
Мероприятия организуются и для широкой аудитории, и для отдельных категорий граждан. Часть мероприятий также направлена на повышение уровня знаний в финансовой сфере среди представителей профессионального сообщества – начинающих предпринимателей, экспертов отдельных сегментов рынка.

Мы принимаем активное участие в форумах и семинарах, целью которых является выработка подходов и определение дальнейших направлений по развитию грамотности в финансовой сфере. Кроме того, банк осуществляет вклад в создание методологической базы для мероприятий по повышению финансовой грамотности, проводимых финансовыми и государственными институтами.

Структура инициатив по повышению финансовой грамотности по сегментам целевой аудитории, %



Формат реализации инициатив по повышению финансовой грамотности, %



Темы, затрагиваемые в рамках инициатив по повышению финансовой грамотности, %



Примеры мероприятий по повышению финансовой грамотности населения, организованные в 2017 году

Название инициативы	Цель	Охват и результаты в 2017 году
Стратегическое партнерство с Министерством Финансов Российской Федерации на Всероссийских неделях финансовой грамотности	<p>Реализация Национальной стратегии по повышению уровня финансовой грамотности населения в приоритетных сегментах</p> <p>Проведение обучающих мероприятий по основам финансовой грамотности для детей и взрослых</p>	<p>Более 300 активностей для детей и молодежи в 84 регионах страны, включая проведение лекций, вебинаров, экскурсий в офисы в рамках Недели финансовой грамотности.</p> <p>В рамках Недели сбережений для взрослых основной акцент был сделан на цифровых каналах коммуникаций (рассылки клиентам банка с приглашением на Неделю, размещение информации на сайте Sberbank.ru, в социальных сетях и на портале для сотрудников).</p> <p>Участниками мероприятия стали более 2 млн человек.</p>
«Активный возраст» для пенсионеров	<p>Популяризация образа активного пенсионера на сайте http://www.sberbank.ru/ru/person/active_age</p> <p>Продвижение в сегменте пожилых людей знаний по финансовой грамотности, в том числе в формате онлайн-курсов</p>	<p>Публикация рассказов об активных пенсионерах, финансовых советов на платформе «Активный возраст».</p> <p>Охват программы – более 1 млн человек.</p>
Финансовая грамотность для сферы образования	<p>Организация высокотехнологичных проектов, доступных детям и учителям на удаленных территориях России</p>	<p>Реализация совместного проекта с Центральным банком России «Онлайн уроки для молодежи» для школьников 6–11 классов на сайте www.dni-fg.ru, в рамках которого проведено 116 эфиров и 198 тыс. прослушиваний.</p> <p>Организация Всероссийской олимпиады по финансовому рынку и основам потребительских знаний для старшеклассников, охват – 8 тыс. человек.</p> <p>Запуск программы Благотворительного фонда «Вклад в будущее» по подготовке материалов по финансовой грамотности для педагогов и родителей.</p> <p>Охват инициатив – более 200 тыс. человек.</p>

Корпоративное волонтерство

Название инициативы	Цель	Охват и результаты в 2017 году
Финансовые советы для молодежи в социальной сети ВКонтакте (чат-бот «СберКот»)	Просвещение аудитории подросткового возраста в доступной и увлекательной форме по основным вопросам финансовой грамотности: персональное планирование ресурсов, финансовые продукты, услуги, сервисы, принципы их безопасного и эффективного использования	Чат-бот направлял пользователям финансовые советы по ключевым вопросам финансовой грамотности. Формирование навыка контролирования собственных доходов и расходов, постановки и достижения финансовых целей, эффективного использования финансовых инструментов на практических примерах за счет продуманной регулярной коммуникации. Охват – более 7 млн человек.
Развивающие программы для сотрудников Сбербанка и членов их семей	Повышение уровня финансовой грамотности сотрудников Сбербанка и создание стимула для наиболее эффективного использования продуктов и услуг. Повышение уровня знаний членов семей сотрудников Тестирование при участии сотрудников новых подходов к обучению финансовой грамотности и вовлечение сотрудников в проекты по финансовой грамотности для клиентов.	Продолжена модернизация платформы «I like Сбербанк» для сотрудников банка, где представлены ключевые продукты, услуги и сервисы банка и реализованы мотивирующие механизмы вовлечения в пользование продуктами и услугами. Подготовлены настольные развивающие игры и интерактивный дневник по теме финансовой грамотности) для детей сотрудников всех возрастов, а также специальные методические пособия для вовлечения родителей в процесс обучения детей. Организация Олимпиады по финансовой грамотности и предпринимательству для детей сотрудников – 3,8 тыс. участников. Тестирование сотрудников банка по финансовой грамотности – 5 тыс. участников. Общий охват программы – более 90 тыс. человек.
Всероссийская программа «Дни финансовой грамотности в учебных заведениях»	Поддержка НКО «Сообщество профессионалов финансового рынка «САПФИР» в рамках празднования «Дня финансиста». Формирование у обучающихся понимания о ключевых финансовых понятиях и возможностях использования этой информации при принятии решений о тратах и сбережениях, выборе финансовых инструментов.	Охват мероприятия – г. Москва и региональные центры Российской Федерации. Мероприятие объединило финансистов из всех субъектов Российской Федерации и представителей местного населения.

Мы рассматриваем участие сотрудников банка в волонтерских проектах как средство для развития навыков наставничества, командных навыков, укрепления корпоративной культуры и формирования благоприятной рабочей среды. При организации работы в данном направлении Сбербанк руководствуется следующими принципами:

- каждый сотрудник может выступить организатором волонтерского проекта;
- волонтерское сообщество строится на основе самоорганизации сотрудников, к волонтерству нельзя принуждать;
- приветствуется любая форма добровольного участия сотрудников в решении социальных проблем: от денежного пожертвования до организации собственного проекта;
- банк не ограничивает инициативы сотрудников, но в то же время имеет собственные фокусные темы;
- реализация социальных проектов силами волонтеров должна быть эффективной для получателей помощи.

В течение 2017 года осуществлено более 1 тыс. волонтерских активностей с участием более 2,5 тыс. сотрудников. Основными направлениями корпоративного волонтерства стали помощь детям в детских домах и поддержка проведения корпоративных мероприятий Сбербанка.

Направления корпоративного волонтерства в 2017 году, %



В Сбербанке создается единая онлайн платформа для организации волонтерских проектов, позволяющая любому 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.

В 2017 году мы провели первый Конкурс социальных проектов, основная задача которого – выявление наиболее интересных волонтерских проектов и развитие практики умной благотворительности. В рамках конкурса было рассмотрено 70 заявок, по его итогам девять лауреатов получили коммуникационную поддержку и свидетельство о признании от руководства банка. Мы рассчитываем проводить такой конкурс на ежегодной основе. Кроме того, банк помогает сотрудникам – волонтерам расширить спектр их знаний и навыков, проводя для них обучение с привлечением профессиональных экспертов в области организации социальной помощи.

Финансирование социально значимых проектов

Сбербанк осуществляет финансирование крупных проектов, имеющих высокую социальную значимость для регионов и страны в целом, тем самым реализуя приоритетные направления своей деятельности по содействию экономическому росту и поддержке местных сообществ. Вклад в развитие общества обеспечивается за счет создания новых рабочих мест, увеличения налоговых поступлений в бюджет, создания объектов инфраструктуры, развития отечественного производства и снижения потребительских цен на продукцию и, как следствие, повышения уровня жизни населения.

Социально значимые проекты направлены на строительство объектов транспортной, энергетической, производственной и социальной инфраструктуры в регионах присутствия Сбербанка.

Примеры финансирования социально значимых проектов в 2017 году

Название проекта	Объем финансирования	Значимость проекта
Строительство третьего пускового комплекса Центральной кольцевой автомобильной дороги (ЦКАД) протяженностью 105 километров	38,5 млрд руб.	ЦКАД является одним из крупнейших инфраструктурных проектов в Российской Федерации по строительству платной автомобильной дороги общей протяженностью около 530 километров, назначением которого является разгрузка федеральных дорог и Московской кольцевой автодороги путем перераспределения транзитного потока автотранспорта.
«Ямал СПГ» – строительство завода по производству сжиженного природного газа на базе Южно-Тамбейского газоконденсатного месторождения на полуострове Ямал	2,7 млрд евро	Проект имеет стратегическую важность для развития российской экономики в целом, а также является катализатором экономического роста в регионе. Уже на этапе строительства завода было создано 23 тыс. новых рабочих мест.
Строительство нового пассажирского терминала международного аэропорта «Емельяново» в г. Красноярск	4,17 млрд руб.	В основе проекта – создание трансконтинентального авиационного пересадочного узла (авиахаба) на базе красноярского аэропорта «Емельяново». Реализация проекта приурочена к проведению Универсиады в 2019 году и обеспечивает развитие транспортной инфраструктуры региона.

Название проекта	Объем финансирования	Значимость проекта
Строительство нового современного аэровокзального комплекса в г. Перми с пропускной способностью 900 пассажиров в час	2,2 млрд руб.	Современный терминал общей площадью 30 тыс. кв. м заменил устаревший комплекс, функционировавший на протяжении 50 лет, и позволит аэропорту увеличить количество обслуживаемых пассажиров до 2 млн в год.
Финансирование АО «Сбербанк Лизинг» для приобретения электропоездов в целях дальнейшей передачи в лизинг АО «Центральная пригородная пассажирская компания» (ЦППК)	6,1 млрд руб.	Проект позволит обеспечить обновление парка электропоездов для перевозок населения пригородными поездами в Москве и Московской области, а также для перевозки пассажиров в период проведения Чемпионата мира по футболу 2018 года. Электропоезда отвечают всем критериям безопасности перевозок и уровню комфорта пассажиров, оборудованы системой климат-контроля с кондиционированием воздуха, доступом к сети wi-fi.
Строительство объектов внеплощадочной инфраструктуры для ТЭЦ в г. Советская Гавань	5,6 млрд руб. (сумма выдачи на конец 2017 года – менее 2 млрд руб.)	Новые инфраструктурные объекты позволят реализовать схему теплоснабжения г. Советская Гавань и прилегающих районов, а также обеспечить бесперебойным электроснабжением жилые и промышленные объекты Ванино-Советско-Гаванского энергоузла и Портовой особой экономической зоны.

Социальную значимость для регионов представляют крупные инвестиционные проекты в сфере ЖКХ до 5-10 млрд руб. Актуальность данного направления также связана с тем, что затраты на правильную подготовку и сопровождение проектов с учетом требований финансовых институтов могут достигать сумм, соизмеримых с инвестиционным бюджетом проекта, и финансирование таких проектов становится непривлекательным. Кроме того, в регионах не хватает компетенций для сопровождения проектов на должном уровне. Только крупные концессионеры могут себе позволить работать с учетом всех требований банков, предъявляемых к финансированию.

В связи с этим для упрощения процедур подготовки и сопровождения инвестиционных проектов Сбербанк совместно с Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации разработали «коробочные» инвестиционные решения, включающие набор шаблонов документов для подготовки, сопровождения и финансирования концессионных проектов в отрасли ЖКХ. В качестве залога используются исключительно права по концессионному соглашению, что фактически является гарантией выручки.

Роль Сбербанка в повышении эффективности государственного управления

Мы ведем активную работу по взаимодействию с органами государственной власти и повышению эффективности государственного управления. Это позволяет, с одной стороны, обеспечить достижение стратегических целей Сбербанка и, с другой стороны, внести вклад в развитие финансового рынка в целом. Основными направлениями деятельности банка в данной сфере являются:

- разработка предложений по совершенствованию нормативно-го регулирования;
- участие в работе отраслевых профессиональных ассоциаций и поддержка инициатив органов государственной власти в области экономического развития;
- проведение обучающих мероприятий для представителей органов власти.

Совершенствование правового регулирования

Сбербанк стремится занять проактивную позицию в вопросах совершенствования законодательного регулирования. Банк готовит соответствующие предложения и активно реагирует на подготовленные уполномоченными органами государственной власти изменения в законодательстве.

На еженедельной основе мы проводим мониторинг и анализ проектов нормативных правовых актов, подлежащих процедурам общественного обсуждения и оценки регулирующего воздействия. На заседаниях Рабочей группы по взаимодействию с органами государственной власти проводится обсуждение итогов анализа и формулируется позиция Сбербанка относительно данных проектов, основанная на степени влияния проектов нормативных правовых актов на деятельность Сбербанка и участников Группы, а также на весь финансовый рынок. Далее позиция Сбербанка транслируется в адрес Министерства экономического развития Российской Федерации и других органов государственной власти.

Так, с учетом позиции Сбербанка в отчетном году принят ряд законодательных изменений, имеющих важное значение для банковского рынка, среди которых: выпуск новой редакции главы Гражданского Кодекса, посвященной финансовым сделкам, утверждение федерального закона, вводящего институт электронной закладной и предусматривающего механизм электронного взаимодействия с Росреестром и оборота электронных закладных, а также утверждение постановления Правительства, предусматривающего увеличение объема информации, которую банки могут получать самостоятельно в целях кредитования клиентов.

С 2014 года на ежегодной основе Сбербанком утверждается План регуляторных инициатив. Включению в план подлежат проекты, являющиеся приоритетными для реализации стратегии Сбербанка. В 2017 году цели, связанные с реализацией Плана регуляторных инициатив, выполнены в полном объеме.

Участие в экспертных сообществах и поддержка инициатив органов государственной власти

В 2017 году Сбербанк активно включился в реализацию программы Правительства Российской Федерации «Цифровая экономика Российской Федерации», преследующей цель создания условий для перехода страны к цифровой экономике. Банк на постоянной основе работает по всем пяти направлениям программы. По одному из направлений – «Информационная безопасность» – Сбербанк выступает центром компетенций, организуя сбор и консолидацию экспертных позиций и отстаивая интересы бизнеса перед профильными органами государственной власти. Также в отчетном периоде проведена масштабная работа по направлению «Кадры и образование», результатом которой стал план мероприятий, максимально учитывающий потребности высокотехнологичных отраслей в кадровом обеспечении. Планы мероприятий в рамках Программы также отражают тренды, необходимые Сбербанку для реализации своей стратегии развития.

Мы являемся членом ассоциации «Россия» – профессионального объединения, осуществляющего деятельность по защите интересов банков и повышению эффективности взаимодействия отраслевого бизнеса и государственной власти, в том числе за счет формирования позиции отраслевого сообщества относительно разрабатываемых проектов нормативных правовых актов. Так, в 2017 году шло активное обсуждение законопроекта «О финансовом уполномоченном», предполагающего введение нового института обжалования действий финансовых организаций. Утверждение законопроекта может оказать значительное влияние на работу всей банковской отрасли.

Организация мероприятий для представителей органов власти

На постоянной основе Сбербанк принимает активное участие в проведении мероприятий для представителей органов власти в целях обучения лучшим практикам государственного управления и повышения уровня финансовых и управленческих компетенций.

В 2017 году мы провели более десятка учебно-практических мероприятий для сотрудников муниципальных и региональных администраций на тему подготовки и сопровождения инвестиционных проектов с учетом требований финансовых институтов.

Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками

Эффективное взаимодействие с поставщиками обеспечивается за счет применения Сбербанком следующих подходов:

- централизации закупочной функции на уровне ПАО Сбербанк;
- использования процедуры аккредитации поставщиков по наиболее востребованной номенклатуре продукции с установлением дополнительных требований к надежности, опыту работы по предмету закупки и репутации компании;
- обязательной проверки рыночной стоимости и целесообразности закупки в целях исключения экономически неэффективного или нецелевого расходования денежных средств;
- использования нескольких этапов отбора и оценки поставщиков при закупке сложной, ответственной продукции;
- использования электронной формы закупок как приоритетной (аукционы, запросы котировок), которые повышают прозрачность закупочной деятельности и снижают риск коррупционной составляющей в действиях должностных лиц банка;
- перехода к автоматизации процессов закупочной деятельности.

Количественные характеристики закупочной деятельности Сбербанка

Показатель	2014	2015	2016	2017
Общее количество поставщиков, привлеченных организацией	1 798	39 295	59 653	54 478
Общая сумма платежей, направленная поставщикам, млн руб.	92 582	183 025	216 407	261 264
Доля местных поставщиков в закупочном бюджете, %	95	96	99,5	99
Доля малого и среднего бизнеса в закупочном бюджете, %	33	39	46	49

Предотвращение коррупции

В целях контроля закупочной деятельности в Группе на уровне Центрального аппарата и подразделений территориальных банков функционируют отдельные подразделения – Центры снабжения.

В договорах с контрагентами Сбербанка применяется типовое условие «Гарантия по недопущению действий коррупционного характера в закупочной деятельности», в соответствии с которым предусмотрен штраф за нарушение установленных антикоррупционных норм.

В подразделениях банка выпущены распоряжения, разъясняющие порядок взаимодействия сотрудников со сторонними контрагентами и этические правила поведения.

Поддержка деловых мероприятий

Осознавая значимость своего влияния на деловую сферу, Сбербанк продолжает традиционную поддержку российских и международных деловых мероприятий, направленных на обмен опытом, развитие международного сотрудничества, привлечение инвесторов и повышение экономической привлекательности Российской Федерации. В 2017 году мы выступили партнером порядка 30 деловых мероприятий.

Крупнейшие деловые мероприятия, прошедшие при поддержке Сбербанка в 2017 году

Мероприятие	Цель	Охват	Место проведения
Международный Арктический Форум	Обсуждение вопросов создания комфортных условий для проживания и работы в Арктическом регионе и обеспечения экологической безопасности территории	2,4 тыс. участников из 32 стран мира. 150 спикеров и модераторов	Архангельск
Всемирный экономический форум	Обсуждение актуальных тем и событий мировой экономики	Более 1 тыс. глав компаний. Около 3 тыс. участников из более чем 70 стран мира	Давос, Швейцария
Российско-британский форум	Обсуждение вопросов развития торгово-инвестиционных отношений России и Великобритании	500 участников	Лондон, Великобритания
Российско-китайский форум	Развитие деловых отношений между Россией и Китаем	Более 1 тыс. участников	Гуанчжоу, Китай
Российский Инвестиционный Форум Сочи 2017	Обсуждение инвестиционных проектов, вопросов развития мировой экономики и повышения инвестиционного и инновационного потенциала	Более 4,5 тыс. участников	Сочи
Восточный экономический форум 2017	Укрепление связей международного инвестиционного сообщества, российского бизнеса, федеральных, региональных и местных органов власти, всесторонняя экспертная оценка экономического потенциала российского Дальнего Востока	Около 3,7 тыс. участников из 55 стран мира	Владивосток
Российская энергетическая неделя	Обсуждение актуальной мировой энергетической повестки, определение основных направлений развития отраслей топливно-энергетического комплекса и поиск оптимальных решений в ответ на существующие вызовы.	Более 10 тыс. участников	Москва
Стартап-конференция для технологических предпринимателей «Startup Village»	Обсуждение вопросов в области технологических трендов, становления новых рынков и трансформации бизнес-моделей, интеграции прорывных технологий в бизнес-практику, перспективные российские разработки от прототипов до готовой продукции	Около 20 тыс. участников из 20 стран мира. Представлено около 150 проектов-стартапов	Москва, Сколково

Мероприятие	Цель	Охват	Место проведения
SOC-Forum 2017 «Практика противодействия кибератакам и построения центров мониторинга информационной безопасности»	Обмен опытом и мнениями ведущих экспертов отрасли, обсуждение практики построения и эксплуатации центров мониторинга информационной безопасности	Более 1,7 тыс. участников	Москва
Выставка «Russian Internet Week»	Обмен опытом и демонстрация достижений российской отрасли высоких технологий и инноваций	Более 22 тыс. участников	Москва
Специализированная выставка Metro Expo 2017	Создание уникальной коммуникационной платформы для поддержки и развития малого и среднего бизнеса в России	Более 250 компаний-участников. Более 19 тыс. посетителей	Москва
Ежегодный День российского предпринимательства 2017	Создание площадки по развитию B2B коммуникаций и формированию предложений для развития бизнеса	Более 1,5 тыс. участников	Москва
XIII Международный авиационно-космический салон «МАКС 2017»	Демонстрация российских высоких технологий и открытости внутреннего рынка для сотрудничества с зарубежными партнерами	Более 1 тыс. компаний-участников, около 1,5 тыс. деловых встреч, около 450 тыс. посетителей	Жуковский
Петербургский Международный Экономический Форум 2017	Создание мировой площадки для обсуждения ключевых экономических вопросов	Более 14 тыс. участников из более чем 140 стран мира	Санкт-Петербург
Программа поддержки проектных инициатив Национального Центра государственно-частного партнерства	Отбор и содействие наиболее перспективным и социально значимым проектам в области государственно-частного партнерства	Более 2,4 тыс. проектов – участников программы	Субъекты восьми федеральных округов Российской Федерации
II Московский Финансовый форум	Площадка для дискуссий на тему выбора направления финансовой стратегии экономического развития России	Более 1,4 тыс. участников	Москва
Блок мероприятий, организованных «ОПОРА РОССИИ»	Мероприятия для формирования благоприятной бизнес-среды и стимулирования развития предпринимательской активности	Более 1 тыс. участников форума в Москве	Москва и регионы Российской Федерации

Управление воздействием на окружающую среду

Управление экологическим воздействием Сбербанка основано на принципе минимизации негативного влияния на окружающую среду при снижении операционных расходов Группы.

Для выполнения данного принципа мы принимаем меры по сокращению количества потребляемых ресурсов и повышению энергоэффективности наших основных объектов – офисов и точек обслуживания. Снижение потребления ресурсов также позволяет сократить количество образующихся отходов, что является важным направлением деятельности Группы в области охраны окружающей среды.

Эффективное потребление ресурсов

Мероприятия в области сбережения потребляемых ресурсов реализуют концепцию «зеленого офиса» и включают в себя:

- установку светодиодных ламп, светильников и датчиков движения;
- установку энергосберегающей офисной техники;
- снижение количества используемой бумаги за счет внедрения электронного документооборота и архивирования, а также настройки двусторонней печати по умолчанию;
- установку бесконтактных смесителей воды для снижения водопотребления.

Мы стремимся обеспечить высокий уровень энергоэффективности и экологичности зданий, используемых для организации офисного и делового пространства. В 2017 году Сбербанком введен в эксплуатацию новый Центр обработки данных ЦОД-2 и начато строительство офисного центра «Технопарк» в Инновационном центре «Сколково». Оба объекта соответствуют требованиям зеленых стандартов LEED на уровне Silver.

Объемы потребления энергетических ресурсов по их видам по Группе Сбербанк¹

Наименование ресурса	2014	2015	2016	2017
Потребленная электроэнергия, ГДж	3 866 662	3 797 996	3 645 526	3 728 050
Потребленная тепловая энергия, ГДж	522 438	324 207	284 651	272 273
Топливо, ГДж				
Дизельное	1 754 882	1 386 792	1 698 557	1 332 383
Бензин	1 771 817	1 104 175	1 084 541	321 981
Газ	591 078	799 402	691 504	823 078
Уголь	49 473	21 867	24 986	33 384
Дрова	34 421	32 751	24 102	20 779
Общее потребление энергии, ГДж	8 590 772	7 467 190	7 453 867	6 531 928

Объемы потребления топливно-энергетических ресурсов в натуральном и денежном выражении, ПАО Сбербанк

Наименование ресурса	2015		2016		2017	
	Количество	Стоимость, тыс. руб.	Количество	Стоимость, тыс. руб.	Количество	Стоимость, тыс. руб.
Электрическая энергия, кВт/ч	977 619 622	4 569 414	956 691 858	4 941 574	971 944 192	5 230 372
Тепловая энергия, Гкал	1 297 926	1 519 063	988 219	1 501 644	898 430	1 473 409
Питьевая вода, куб. м	5 902 326	145 586	3 436 591	116 021	3 218 813	108 079
Топливо дизельное, л ²	15 197 627	512 736	19 669 230	680 576	34 825 385	1 273 096
Бензин, л ³	13 189 924	440 389	14 390 268	520 502	8 720 265	302 844
Газ, куб. м	17 826 941	104 175	14 879 667	100 544	20 329 969	129 866
Уголь, т	841	3 272	961	3 757	1 284	5 181
Дрова, куб. м	2 099	1 743	1 545	1 314	1 332	1 410
Керосин, л	35 890	1 725	47 612	1 530	53 512	1 911

¹ Значения показателей за 2014-2016 гг. скорректированы в связи с уточнением методики сбора данных

² Значение показателя за 2017 год приведено с учетом потребления дизельного топлива автотранспортом, ранее методика расчета показателя не учитывала данную составляющую и включала только объем топлива, использованного на цели собственной генерации

³ Значение показателя за 2017 год приведено с учетом потребления бензина автотранспортом, ранее методика расчета показателя не учитывала данную составляющую и включала только объем бензина, использованного на цели собственной генерации

Положительные результаты от внедрения принципов «зеленого офиса» находят свое выражение в увеличении массы макулатуры, передаваемой на вторичную переработку.

Масса макулатуры, передаваемой на вторичную переработку, по Группе Сбербанк¹

	2014	2015	2016	2017
Масса макулатуры, переданной на вторичную переработку, т	1 264	1 553	2 623	3 404

Ответственное обращение с отходами

Учитывая специфику деятельности банка, основными видами образующихся отходов являются мусор от офисных помещений, отходы бумаги и отработанная оргтехника. Также в результате деятельности банка образуются картриджи, аккумуляторы и люминесцентные лампы.

В наших офисах применяется принцип раздельного сбора отходов, позволяющий снизить массу отходов, передаваемых на полигоны в целях захоронения. Таким образом, более 97% объема образующихся отходов 1–3 классов опасности и отработанного электронного и электротехнического оборудования (4 класс опасности) передается на переработку и обезвреживание специализированным организациям.

К малоопасным и практически неопасным отходам 4–5 классов, образующимся в результате функционирования офисов и торговых точек Сбербанка, относится бытовой мусор. Весь объем образующихся отходов передается на захоронение на специально оборудованные полигоны твердых коммунальных отходов.

Количество опасных отходов, образовавшихся и переданных на переработку и обезвреживание, по Группе Сбербанк¹

	2014	2015	2016	2017
Объем образованных опасных отходов, т	1 027	2 802	2 484	6 848
Объем опасных отходов, переданных на переработку и обезвреживание, т	988	2 665	2 019	7 083

Количество малоопасных и практически неопасных отходов, образовавшихся и переданных на размещение, по Группе Сбербанк¹

	2014	2015	2016	2017
Мусор от офисных и бытовых помещений, т	44 560	44 004	55 375	40 926
Прочие малоопасные отходы, т	11 375	10 937	12 644	11 897
Всего, т	55 935	54 941	68 020	52 822

¹ Значения показателей за 2014-2016 гг. скорректированы в связи с уточнением методики сбора данных.

**Финансовая
результативность**



Динамика основных показателей

Динамика основных показателей Группы Сбербанк по МСФО за пять лет

	2013	2014	2015	2016	2017	Изменение
Показатели за год (млрд руб.)						
Операционный доход до резервов	1 094,8	1 300,7	1 429,8	1 697,5	1 903,3	12,1%
Расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов	(134,9)	(361,4)	(475,2)	(342,4)	(287,3)	-16,1%
Операционные доходы	959,9	939,3	954,6	1 355,1	1 616,0	19,3%
Операционные расходы	(504,2)	(565,1)	(623,4)	(677,6)	(672,8)	-0,7%
Прибыль до налогообложения	455,7	374,2	331,2	677,5	943,2	39,2%
Чистая прибыль	362,0	290,3	222,9	541,9	748,7	38,2%
Показатели на 31 декабря (млрд руб.)						
Кредиты и авансы клиентам, нетто	12 934	17 757	18 728	17 361	18 488	6,5%
Кредиты и авансы клиентам до резервов на обесценение	13 544	18 626	19 924	18 665	19 891	6,6%
Итого активов	18 210	25 201	27 335	25 369	27 112	6,9%
Средства физических лиц и корпоративных клиентов	12 064	15 563	19 798	18 685	19 814	6,0%
Итого обязательств	16 329	23 181	24 960	22 547	23 676	5,0%
Итого собственных средств	1 881	2 020	2 375	2 822	3 436	21,8%
Показатели на акцию (в руб. на акцию)						
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию	16,78	13,45	10,36	25,00	34,58	38,3%
Чистые активы на обыкновенную акцию	87,5	94,0	110,5	131,2	159,8	21,8%

Динамика основных показателей Группы Сбербанк по МСФО за пять лет

	2013	2014	2015	2016	2017	Изменение
Финансовые показатели (%)						
Показатели рентабельности						
Рентабельность активов (ROA)	2,2	1,4	0,9	2,1	2,9	0,8 п. п.
Рентабельность капитала (ROE)	20,8	14,8	10,2	20,8	24,2	3,4 п. п.
Спред (доходность активов минус стоимость заимствований)	5,7	5,5	4,1	5,3	5,6	0,3 п. п.
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы)	5,9	5,6	4,4	5,7	6,0	0,3 п. п.
Операционные расходы к операционному доходу до резервов (CIR)	46,0	43,2	43,7	39,7	35,2	-4,5 п. п.
Отношение кредитов и авансов клиентам после вычета резервов на обесценение к текущим счетам и срочным депозитам физических и корпоративных клиентов, а также сберегательных сертификатов	104,2	110,8	91,9	90,6	91,6	1,0 п. п.
Коэффициенты достаточности капитала (%)						
Коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня (Базель III/Базель I)	10,6 ¹	8,6 ¹	8,9 ¹	10,2	11,4	1,2 п. п.
Коэффициент достаточности общего капитала (капитал 1-го и 2-го уровня) (Базель III/Базель I)	13,4 ¹	12,1 ¹	12,6 ¹	12,0	13,0	1,0 п. п.
Отношение собственных средств к активам	10,3	8,0	8,7	11,1	12,7	1,6 п. п.
Показатели качества активов						
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	2,9	3,2	5,0	4,4	4,2	-0,2 п. п.
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентам к неработающим кредитам (разы)	1,5	1,4	1,2	1,6	1,7	0,1
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентам к кредитному портфелю до резервов на обесценение	4,5	4,7	6,0	7,0	7,1	0,1 п. п.

¹ Коэффициенты достаточности капитала с 2012 по 2015 гг. включительно рассчитаны в соответствии с требованиями Базеля I

Анализ отчета о прибылях и убытках

Общие тенденции

Чистая прибыль Группы Сбербанка России по МСФО в 2017 году выросла до 748,7 млрд рублей, что на 38,2% выше показателя 2016 года. Операционный доход Группы до вычета резервов под обесценение в 2017 году увеличился на 12,1% — до 1 903,3 млрд рублей — как за счет чистого процентного дохода, так и чистого комиссионного дохода. В 2017 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов снизились на 16,1% до 287,3 млрд рублей против 342,4 млрд рублей в 2016 году. Операционные расходы в 2017 году показали снижение на 0,7% до 672,8 млрд рублей, вызванное в основном изменением методологии по расчету амортизационных отчислений по основным средствам и расходов на информационные услуги. Без учета данных изменений сумма операционных расходов составила бы 694,1 млрд рублей, рост за год составил бы 2,4%.

	2016	2017	Изменение, %
		млрд руб.	
Чистая прибыль Группы	541,9	748,7	38,2
Операционный доход до резервов	1 697,5	1 903,3	12,1
Операционные расходы	(677,6)	(672,8)	- 0,7
Расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов	(342,4)	(287,3)	-16,1

Чистый процентный доход

Чистые процентные доходы Группы увеличились за 2017 год на 6,6% до 1 452,1 млрд руб. В основном данный рост обусловлен сокращением процентных расходов на фоне снижения процентных ставок привлечения средств. Процентные доходы Группы снизились на 2,6%, главным образом за счет снижения процентных ставок на рынке.

Процентные доходы Группы, млрд руб.

	2016	2017	Изменение
Чистые процентные доходы	1 362,8	1 452,1	6,6%
Процентные доходы	2 399,0	2 335,8	-2,6%

Факторный анализ изменения чистого процентного дохода Группы в 2017 году, млрд руб.

	Фактор объема	Фактор процентной ставки	Изменение процентных доходов/расходов
Активы			
Кредиты юридическим лицам	(60,2)	(94,7)	(154,9)
Кредиты физическим лицам	40,7	(26,4)	14,3
Кредиты банкам, корреспондентские счета и депозиты овернайт в банках	16,8	47,7	64,5
Долговые ценные бумаги	2,7	10,2	12,9
Изменение процентных доходов	-	(63,2)	(63,2)
Обязательства			
Средства физических лиц	(36,6)	86,3	49,7
Средства корпоративных клиентов	31,1	30,0	61,1
Субординированный долг	2,5	0,1	2,6
Прочие заемные	2,8	(3,9)	(1,1)
Собственные ценные бумаги	21,1	1,8	22,9
Средства банков	9,3	8,0	17,3
Изменение процентных расходов	30,2	122,3	152,5
Изменение чистого процентного дохода/расхода	30,2	59,1	89,3

Факторный анализ процентных доходов Группы, млрд руб.

	2016			2017		
	Среднее значение за год	Процентные доходы	Средняя доходность, %	Среднее значение за год	Процентные доходы	Средняя доходность, %
Кредиты юридическим лицам	14 348,7	1 401,1	9,8	13 731,9	1 246,2	9,1
Кредиты физическим лицам	4 989,3	744,6	14,9	5 261,8	758,9	14,4
Кредиты банкам, корреспондентские счета и депозиты овернайт в банках	1 705,3	52,4	3,1	2 253,2	116,9	5,2
Долговые ценные бумаги	2 889,9	200,9	7,0	2 928,7	213,8	7,3
Работающие активы, итог	23 933,2	2 399	10,0	24 175,6	2 335,8	9,7
Резервы под обесценение долговых финансовых активов	(1 272,6)			(1 376,9)		
Активы, не генерирующие процентные доходы	3 402,6			2 919,0		
Итого активов	26 063,2			25 717,7		

Доходность кредитов (поквартально), %



Процентные расходы Группы, млрд руб.

	2016	2017	Изменение, %
Процентные расходы (включая расходы на страхование)	(1036,2)	(883,7)	-14,7

Процентные расходы снизились за 2017 год на 14,7% по сравнению с 2016 годом и составили 883,7 млрд руб. Данное снижение является в наибольшей степени результатом нисходящей динамики стоимости привлеченных средств в 2017 году. Снижение процентных расходов произошло главным образом по процентным расходам по средствам корпоративных клиентов (на 24,4%), в равной степени как за счет сокращения средних остатков средств корпоративных клиентов в 2017 году, так и вследствие снижения стоимости данных ресурсов. Также снижение процентных расходов зафиксировано по собственным ценным бумагам (на 26,4%) главным образом в связи с погашением в 2017 году нескольких выпусков, привлеченных в рамках MTN программы Сбербанка. Основным компонентом процентных расходов остаются процентные расходы по средствам физических лиц, которые являются ключевым источником финансирования Группы. Доля данных расходов составила 62,3% в общей сумме процентных расходов по сравнению с 57,9% на конец 2016 года. При этом процентные расходы по средствам физических лиц показали снижение в 2017 году на 8,3%, главным образом за счет снижения стоимости срочных депозитов. Частично данное снижение было компенсировано увеличением процентных расходов за счет увеличения объемов привлечения средств физических лиц в депозиты.

Факторный анализ изменений процентных расходов Группы, млрд руб.

	2016			2017		
	Среднее значение за год	Процентные расходы	Средняя стоимость привлечения, %	Среднее значение за год	Процентные расходы	Средняя стоимость привлечения, %
Средства физических лиц	11 988,0	(600,2)	-5,0	12 719,0	(550,5)	-4,3
Средства корпоративных клиентов	6 993,0	(250,3)	-3,6	6 123,1	(189,2)	-3,1
Субординированный долг	778,6	(47,0)	-6,0	737,4	(44,4)	-6,0
Прочие заемные	316,5	(10,7)	-3,4	234,4	(11,8)	-5,0
Собственные ценные бумаги	1 299,0	(86,7)	-6,7	982,2	(63,8)	-6,5
Средства банков	758,7	(41,3)	-5,4	587,4	(24,0)	-4,1
Итого	22 133,8	(1 036,2)	-4,7	21 383,5	(883,7)	-4,1
Обязательства, не генерирующие процентные расходы	1 319,7			1 235,4		
Итого обязательств	23 453,5			22 618,9		

На фоне снижения процентных ставок в 2017 году стоимость фондирования снижалась в течение года практически по всем привлеченным средствам Группы. Стоимость заемных средств снизилась за год на 0,6 п. п. с 4,5% в четвертом квартале 2016 года до 3,9% в четвертом квартале 2017 года, в основном за счет снижения стоимости срочных корпоративных и розничных депозитов (-0,9 п. п. до 3,4% и -0,5 п. п. до 5,0%, соответственно). На снижение процентных расходов оказал влияние не только фактор процентной ставки, но также фактор объема. По средствам физических лиц фактор объема несколько скомпенсировал падение процентных расходов вследствие увеличения средних остатков по средствам физических лиц в 2017 году. Доля снижения процентных расходов по средствам физических лиц составила 32,6% от общего объема снижения процентных расходов Группы.

Стоимость заемных средств (поквартально), %



Чистая процентная маржа за 2017 год составила 6,0%, что на 0,3 п.п. превышает значение чистой процентной маржи за 2016 год. Рост чистой процентной маржи сопровождался в течение года существенным снижением стоимости заемных средств, которое заметно превысило снижение доходности активов, приносящих процентный доход. Так, доходность активов, приносящих процентный доход, снизилась в 2017 году на 0,3 п.п. с 10,0% в 2016 году до 9,7% в 2017 году, стоимость заемных средств - на 0,6 п.п. с 4,7% в 2016 году до 4,1% в 2017 году.

Факторы, повлиявшие на чистую процентную маржу в 2017 году

	Значение
Маржа за 2016 год	5,7%
Доходность кредитов юридическим лицам	-0,4%
Доходность кредитов физическим лицам	-0,1%
Доходность средств в банках	0,2%
Структура работающих активов	-0,1%
Стоимость средств юридических лиц	0,1%
Стоимость средств физических лиц	0,4%
Отношение работающих активов к платным пассивам	0,2%
Маржа за 2017 год	6,0%

Доходность работающих активов и стоимость платных пассивов (поквартально), %



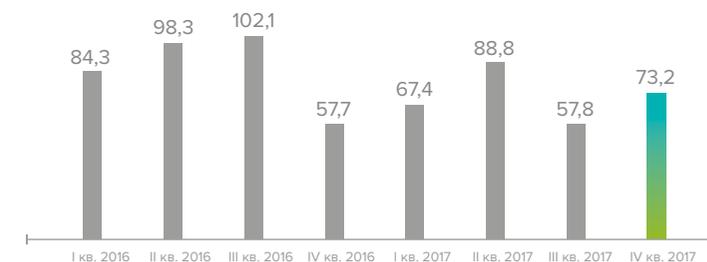
Комиссионные доходы и расходы

В 2017 году комиссионные доходы Группы увеличились на 15,8% до 505,1 млрд руб. Чистый комиссионный доход Группы увеличился на 12,9% — до 394,2 млрд руб. Основным драйвером роста комиссионных доходов являлись комиссионные доходы, полученные по операциям с банковскими картами. За год они увеличились на 24,3%, или на 46,0 млрд руб., — до 235,1 млрд руб. Доля данных доходов в комиссионных доходах Группы составила 46,5%. Существенную долю в комиссионных доходах составляют также комиссионные доходы по расчетно-кассовому обслуживанию юридических и физических лиц — 36,2%. Их рост в 2017 году составил 8,0%.

Комиссионные доходы и расходы Группы, млрд руб.

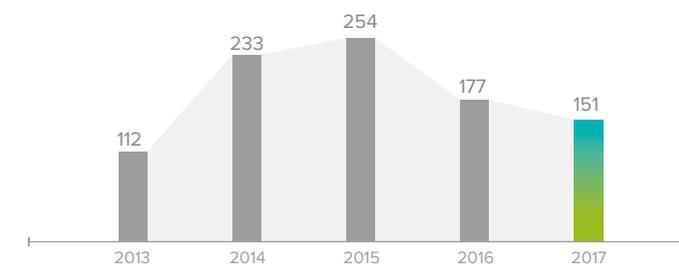
	2016	2017	Изменение	
			млрд руб.	%
Операции с банковскими картами,	189,1	235,1	46,0	24,3
включая:				
– Эквайринг, комиссии платежных систем и прочие аналогичные комиссии	145,3	182,0	36,7	25,3
– Комиссии, связанные с обслуживанием банковских карт	43,5	52,3	8,8	20,2
– Прочее	0,3	0,8	0,5	166,7
Расчетно-кассовое обслуживание	169,1	182,7	13,6	8,0
Операции клиентов с иностранной валютой и драгоценными металлами	22,0	28,0	6	27,3
Комиссии по документарным операциям	25,7	26,1	0,4	1,6
Агентские комиссии полученные	12,5	16,9	4,4	35,2
Комиссии по брокерским операциям с ценными бумагами и товарами, по депозитарному обслуживанию, комиссии, связанные с инвестиционным бизнесом (включая комиссии за синдицирование)	5,6	6,3	0,7	12,5
Прочее	12,3	10,0	(2,3)	-18,7
Комиссионные доходы	436,3	505,1	68,8	15,8
Комиссионные расходы по операциям с банковскими картами	(72,4)	(99,2)	(26,8)	37,0
Прочие комиссионные расходы	(14,8)	(11,7)	3,1	-20,9
Комиссионные расходы	(87,2)	(110,9)	(23,7)	27,2
Чистые комиссионные доходы	349,1	394,2	45,1	12,9

Расходы от создания резервов под обесценение кредитного портфеля, млрд руб.

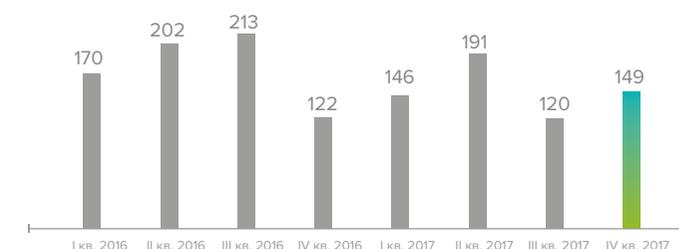


В 2017 году расходы на создание резервов под обесценение кредитного портфеля снизились на 16,1% с 342,4 млрд руб. за 2016 год до 287,2 млрд руб. за 2017 год. Снижение произошло, главным образом, вследствие стабилизации качества кредитного портфеля Группы за счет постепенного восстановления российской экономики после рецессии. Значение стоимости кредитного риска сократилось на 26 б.п. в течение 2017 года со 177 б.п. в 2016 году до 151 б.п. в 2017 году.

Стоимость кредитного риска (годовые данные), б.п.



Стоимость кредитного риска (поквартально), б.п.



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 2017 году 57,0 млрд руб. В 2016 году были зафиксированы прочие чистые операционные расходы, которые составили 14,4 млрд руб. На рост прочих операционных доходов в 2017 году повлияло существенное увеличение доходов от операций с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты. Кроме того, в 2016 году прочие чистые операционные расходы включали отрицательный эффект переоценки офисной недвижимости в размере 25 млрд руб.

Операционные расходы

В 2017 году снижение операционных расходов Группы составило 0,7%. Наибольшее снижение продемонстрировали расходы на амортизацию основных средств (-31,5%), вызванное изменением оценки срока полезного использования основных средств. Также существенное снижение отмечается по расходам на информационные услуги (-13,9%) в связи с изменением классификации расходов на смс-оповещения. Снижению операционных расходов способствовало также снижение расходов иностранных дочерних компаний, вызванное эффектом валютной переоценки. Без учета методологических изменений по учету амортизационных отчислений и расходов на информационные услуги сумма операционных расходов составила бы 694,1 миллиард рублей, рост операционных расходов за год составил бы 2,4%, что соответствует темпу роста на уровне инфляции. Расходы на содержание персонала - основной компонент операционных расходов - увеличились на 4,8% в 2017 году по сравнению с 2016 годом за счет индексации заработной платы. Отношение операционных расходов к операционным доходам до вычета резервов под обесценение продолжило тенденцию к снижению и составило 35,2% по итогам 2017 года по сравнению с 39,7% по итогам 2016 года (снижение на 4.5 п.п.). Снижение данного показателя вызвано, в основном, ростом операционных доходов.

Операционные расходы, млрд руб.

	2016	2017	Изменение	
			млрд руб.	%
Расходы на содержание персонала	384,3	402,7	18,4	4,8
Амортизация основных средств	62,8	43,0	(19,8)	-31,5
Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	42,5	40,5	(2,0)	-4,7
Административные расходы	39,7	40,4	0,7	1,8
Налоги, за исключением налога на прибыль	34,1	36,8	2,7	7,9
Расходы по операционной аренде	33,1	30,9	(2,2)	-6,6
Расходы на информационные услуги	29,4	25,3	(4,1)	-13,9
Амортизация нематериальных активов	20,2	22,9	2,7	13,4
Расходы на консалтинг и аудит	12,1	12,3	0,2	1,7
Реклама и маркетинг	8,7	7,8	(0,9)	-10,3
Прочее	10,7	10,2	(0,5)	-4,7
Итого операционных расходов	677,6	672,8	(4,8)	-0,7

Анализ структуры активов

Общие тенденции

В 2017 году активы Группы увеличились на 6,9% — до 27,1 трлн руб. Кредиты и авансы клиентам остаются крупнейшей категорией активов: на их долю на конец 2017 года приходилось 68,2% совокупных активов. Доля ликвидных активов, в число которых входят денежные средства, средства в банках, портфель ценных бумаг, составила 25,6%.

В 2017 году портфель ценных бумаг вырос на 21,0% до 3,3 трлн руб. Портфель практически полностью состоит из облигаций и используется главным образом для управления ликвидностью.

Структура активов Группы Сбербанк в 2017 году, %



Структура активов Группы Сбербанк в 2016 году, %



Кредиты и авансы клиентам

Совокупный кредитный портфель Группы до вычета резервов под обесценение вырос за год на 6,6% до 19,9 трлн руб. Кредиты юридическим лицам выросли на 4,0% в 2017 году. Их доля в общем кредитном портфеле в 2017 году по сравнению с 2016 годом несколько снизилась и составила 71,2% (2016: 73,1%), главным образом за счет увеличения доли жилищного кредитования в общем кредитном портфеле (16,1% против 14,8% годом ранее).

Кредиты и авансы клиентам в 2017 году, %



Кредиты и авансы клиентам в 2016 году, %



Портфель розничных кредитов вырос за год на 13,6% и составил 5,7 трлн руб. Драйвером роста розничного портфеля послужило жилищное кредитование, рост которого составил 16,0% в 2017 году. В 2017 году доля жилищного кредитования несколько повысилась и продолжила занимать наибольшую долю в розничном портфеле – 55,8% против 54,7% в 2016 году. Доля Сбербанка на российском рынке ипотечного кредитования достигла 55,6%. Рост жилищного кредитования поддержали и все остальные виды розничного кредитования. Так, кредитные карты и овердрафты показали рост на 15,7%, потребительские и прочие ссуды физическим лицам показали рост на 9,6% в 2017 году.

Структура кредитного портфеля Группы

	2016		2017	
	млрд руб.	Доля, %	млрд руб.	Доля, %
Коммерческое кредитование юридических лиц	9 916,0	53,2	10 468,1	52,6
Специализированное кредитование юридических лиц	3 717,0	19,9	3 706,5	18,6
Жилищное кредитование физических лиц	2 750,9	14,8	3 190,6	16,1
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	1 574,1	8,4	1 725,9	8,7
Кредитные карты и овердрафты	586,9	3,1	678,9	3,4
Автокредитование физических лиц	119,8	0,6	121,2	0,6
Итого кредитов и авансов клиентам до вычета резерва под обесценение кредитного портфеля	18 664,7	100	19 891,2	100,0

Качество кредитного портфеля

Уровень покрытия резервами кредитного портфеля до вычета резервов по состоянию на конец 2017 года составил 7,1%, практически оставшись на уровне конца 2016 года (7,0%). За 2017 год доля NPL90+ (неработающих кредитов с просроченными платежами по процентам и/или основному долгу более чем на 90 дней) в совокупном кредитном портфеле Группы снизилась с 4,4% до 4,2%. При этом покрытие резервами неработающих кредитов в 2017 году увеличилось до 1,7 раз на конец 2017 года в сравнении с 1,6 раз на конец 2016 года.

Портфель реструктурированных кредитов до вычета резерва под обесценение снизился на 2,2% относительно 2016 года; его доля в совокупном кредитном портфеле составила 5,9% по состоянию на 31 декабря 2017 года (6,5% по состоянию на 31 декабря 2016 года). Резерв под обесценение кредитного портфеля к совокупности неработающих и реструктурированных работающих кредитов увеличился до 83,1% на 31 декабря 2017 года по сравнению с 74,6% на 31 декабря 2016 года.

Анализ структуры обязательств и собственных средств

Портфель ценных бумаг

Портфель ценных бумаг Группы на 97,1% представлен долговыми инструментами и в основном используется для управления ликвидностью. Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ) занимают крупнейшую долю в портфеле ценных бумаг Группы – 41,2%, увеличившись за год на 3,7 п. п. Доля корпоративных облигаций в структуре портфеля к концу 2017 года составила 34,4%, увеличившись за год на 0,8 п. п.

Доля корпоративных облигаций с инвестиционным рейтингом составила 32,1% в общем портфеле корпоративных облигаций Группы (по итогам 2016 года — 27,1%). Доля ценных бумаг, заложенных в рамках операций РЕПО, увеличилась за 2017 год с 4,2% до 7,9%.

Структура портфеля ценных бумаг Группы

	2016		2017	
	млрд руб.	Доля, %	млрд руб.	Доля, %
Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ)	1 019,1	37,5	1 355,2	41,2
Корпоративные облигации	913,9	33,6	1 132,6	34,4
Иностранные государственные и муниципальные облигации	348,6	12,8	292,8	8,9
Еврооблигации Российской Федерации	273,6	10,1	235,1	7,2
Российские муниципальные и субфедеральные облигации	78,7	2,9	122,1	3,7
Ипотечные ценные бумаги	0,0	п.а.	45,6	1,4
Облигации Банка России	0,0	п.а.	10,2	0,3
Векселя	0,4	0,0	1,4	0,0
Итого долговых ценных бумаг	2 634,3	96,9	3 195,0	97,1
Корпоративные акции	71,0	2,7	83,1	2,6
Паи инвестиционных фондов	12,2	0,4	11,3	0,3
Итого ценных бумаг	2 717,5	100,0	3 289,4	100,0

Структура портфеля ценных бумаг Группы

	2016		2017	
	млрд руб.	Доля, %	млрд руб.	Доля, %
Инвестиционный рейтинг	1 533,5	58,2	1 956,4	61,2
Спекулятивный рейтинг	1 051,7	39,9	1 128,1	35,3
Нет рейтингов	49,1	1,9	110,5	3,5
Итого долговых ценных бумаг	2 634,3	100,0	3 195,0	100,0

Общие тенденции

В структуре обязательств Группы преобладают средства физических лиц и корпоративных клиентов, общая сумма которых в конце 2017 года составила 19,8 трлн руб., или 83,7% обязательств. В целом обязательства Группы выросли в 2017 году на 5,0% до 23,7 трлн руб.

Средства клиентов

Объем средств физических лиц и корпоративных клиентов в 2017 году вырос на 6,0%. Средства физических лиц выросли на 7,8% до 13,4 трлн руб., при этом объем срочных депозитов повысился на 4%. В 2017 году в общей структуре обязательств Группы доля средств физических лиц несколько выросла по сравнению с 2016 годом и составила 56,7% (2016 год: 55,2%). Таким образом, средства физических лиц продолжают оставаться основным источником финансирования Группы. Объем средств корпоративных клиентов вырос на 2,5% до 6,4 трлн руб.

Структура средств клиентов Группы

	2016		2017	
	млрд руб.	Доля, %	млрд руб.	Доля, %
Средства физических лиц				
– Текущие счета/счета до востребования	2 478,9	13,3	3 052,2	15,5
– Срочные вклады	9 970,7	53,3	10 368,1	52,2
Итого средств физических лиц	12 449,6	66,6	13 420,3	67,7
Средства корпоративных клиентов				
– Текущие/расчетные счета	1 982,3	10,6	2 204,8	11,1
– Срочные депозиты	4 252,9	22,8	4 189,1	21,2
Итого средств корпоративных клиентов	6 235,2	33,4	6 393,9	32,3
Итого	18 684,8	100,0	19 814,2	100,0

Долговые ценные бумаги, выпущенные Группой

Выпущенные долговые ценные бумаги, млрд руб.

млрд руб.	2016	2017	Изменение	
			млрд руб.	%
Сберегательные сертификаты	482,6	374,9	(107,7)	-22,3
Ноты участия в кредитах, выпущенные в рамках MTN программы Сбербанка	473,9	302,5	(171,4)	-36,2
Облигации выпущенные:				
– на внутреннем рынке	84,3	133,2	48,9	58,0
– на международных рынках капитала	21,1	16,0	(5,1)	-24,2
Векселя	92,4	103,4	11,0	11,9
Облигации, выпущенные в рамках программы секьюритизации ипотечных кредитов Сбербанка	5,5	3,9	(1,6)	-29,1
Депозитные сертификаты	1,2	0,7	(0,5)	-41,7
Итого выпущенных долговых ценных бумаг	1161,0	934,6	(226,4)	-19,5

Объем выпущенных долговых обязательств в 2017 году снизился на 19,5%. В наибольшей степени данное снижение вызвано укреплением рубля и погашением ряда долговых ценных бумаг. Ноты участия в кредитах, выпущенные в рамках MTN программы Сбербанка, сократились на 36,2% вследствие погашения ряда выпусков. Сберегательные сертификаты сократились на 22,3%. При этом существенный рост продемонстрировали облигации, выпущенные на внутреннем рынке (на 58,0%), вследствие дополнительного привлечения Сбербанком в 2017 году финансирования на российском рынке по программе биржевых облигаций, номинированных в рублях. Также рост показали векселя, которые увеличились в 2017 году на 11,9%.

Собственные средства Группы

Собственные средства, млрд руб.

млрд руб.	2016	2017	Изменение	
			млрд руб.	%
Уставный капитал	87,7	87,7	–	0,0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(7,9)	(15,3)	(7,4)	93,7
Эмиссионный доход	232,6	232,6	–	0,0
Фонд переоценки офисной недвижимости	66,9	60,8	(6,1)	-9,1
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	24,0	35,3	11,3	47,1
Фонд накопленных курсовых разниц	(19,8)	(26,4)	(6,6)	33,3
Изменения в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	(1,1)	(1,3)	(0,2)	18,2
Нераспределенная прибыль	2 435,7	3 058,6	622,9	25,6
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка	2 818,1	3 432,0	613,9	21,8
Неконтрольная доля участия	3,5	4,0	0,5	14,3
Итого собственных средств	2 821,6	3 436,0	614,4	21,8

Достаточность капитала Группы

Достаточность капитала (Базель III), млрд руб.

Показатель	2016	2017
Капитал 1-го уровня		
Уставный капитал	87,7	87,7
Эмиссионный доход	232,6	232,6
Нераспределенная прибыль	2 435,7	3 058,6
Неконтрольная доля участия	4,4	4,4
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(7,9)	(15,3)
Фонд переоценки офисной недвижимости	66,9	60,8
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	24,0	35,3
Фонд накопленных курсовых разниц	(11,8)	(21,0)
Переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	(0,7)	(1,0)
За вычетом деловой репутации	(11,3)	(8,0)
За вычетом нематериальных активов	(45,0)	(60,8)
Прочие вычеты из капитала	(8,7)	(12,7)
Капитал 1-го уровня	2 765,9	3 360,6
Капитал 2-го уровня		
Применимый субординированный долг	475,9	459,7
Капитал 2-го уровня	475,9	459,7
Общий капитал	3 241,8	3 820,3
Активы, взвешенные с учетом риска		
Кредитный риск	23 443,0	25 245,7
Операционный риск	2 736,0	3 092,8
Рыночный риск	849,3	1 158,3
Итого активов, взвешенных с учетом риска	27 028,3	29 496,8
Коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня (Базовый капитал 1-го уровня к активам, взвешенным с учетом риска), %	10,2	11,4
Коэффициент достаточности капитала 1-го уровня (Капитал 1-го уровня к активам, взвешенным с учетом риска), %	10,2	11,4
Коэффициент достаточности общего капитала (Общий капитал к активам, взвешенным с учетом риска)	12,0	13,0

По итогам 2017 года коэффициент достаточности базового капитала 1-го уровня, рассчитанный в соответствии с требованиями Базеля III, составил 11,4%. Коэффициент достаточности общего капитала, рассчитанный в соответствии с требованиями Базеля III, на конец 2017 года составил 13,0%, что заметно превышает минимальный уровень, установленный Базельским комитетом (8%). В 2017 году коэффициенты достаточности капитала продемонстрировали рост по сравнению с 2016 годом, который объясняется опережающим ростом собственных средств Группы по сравнению с ростом активов, взвешенных по риску.

Зарубежные дочерние банки



Зарубежные дочерние банки

ДБ АО «Сбербанк»

Экономические условия в 2017 году

Для экономики Казахстана 2017 год стал периодом активного восстановления динамики экономического роста после стагнации в 2015–2016 годы. Благоприятные внешние факторы (рост цен и спроса на экспортируемые Казахстаном товары), эффект низкой базы и государственное стимулирование позволили стабилизировать и существенно улучшить макроэкономическую ситуацию в стране.

Ключевые показатели (управленческая отчетность)

	2016	2017
Активы, млрд руб.	301	303
Капитал, млрд руб.	27	29
ROE	4,8%	9,2%
ROA	0,5%	0,9%
CIR	33,2%	32,3%
Численность персонала, тыс.	3,5	3,7

Рыночная позиция

- четвертое место по размеру активов с долей рынка 7,2% (6,5% в 2016 году)
- лидер по участию в государственных программах по поддержке предпринимательства
- Сбербанк Онлайн занял первое место в рейтинге мобильных приложений банков Казахстана по удобству использования по версии российской компании по оценке пользовательских интерфейсов UsabilityLab

ДБ АО «Сбербанк» имеет 88 точек продаж, в том числе 16 региональных филиалов. База активных клиентов насчитывает 39 тыс. юридических и 975 тыс. физических лиц. Сеть ДБ АО «Сбербанк» включает 1422 устройств самообслуживания.

Приоритеты Стратегии 2020

- приоритетное развитие сегментов розницы и малого и среднего бизнеса
- лидерство на рынке по участию в государственных программах малого и среднего бизнеса
- перевод частных клиентов на обслуживание в цифровые каналы

ОАО «БПС-Сбербанк»

Экономические условия в 2017 году

На протяжении 2017 года экономика Беларуси постепенно выходила из двухлетней рецессии. Улучшение внешних условий, сбалансированная внутренняя экономическая политика обеспечили положительную динамику экономического роста: по итогам года реальный ВВП Беларуси вырос на 2,4%. Несмотря на это, развитие банковского сектора характеризовалось низкими темпами, в первую очередь, ввиду сохранения финансовой неустойчивости предприятий.

Ключевые показатели (управленческая отчетность)

	2016	2017
Активы, млрд руб.	110	108
Капитал, млрд руб.	14	16
ROE	0,5%	17,3%
ROA	0,1%	2,6%
CIR	50,6%	47,9%
Численность персонала, тыс.	2,6	2,2

Рыночная позиция

- третье место на банковском рынке по объему активов с долей 6,6% (7,8% в 2016 году)
- второе место по объему кредитов населению с долей рынка 5%
- первое место по объему активов среди банков с иностранным капиталом
- лидер в Республике среди банков с иностранным капиталом по показателю CIR

Банк имеет 59 отделений и 851 устройство самообслуживания, 43 тыс. клиентов юридических лиц и 653 тыс. активных клиентов физических лиц.

Приоритеты Стратегии 2020

- развитие бизнеса на приоритетных сегментах – розничном и сегменте малого и микро-бизнеса
- лидерство в трансграничном бизнесе
- дальнейшее повышение операционной эффективности
- лидирующие позиции на рынке по развитию цифровых технологий,
- рост доли продаж в удаленных каналах

ПАО Сбербанк (Украина)

Экономические условия в 2017 году

Экономика Украины продемонстрировала сдержанный экономический рост: объем реального ВВП Украины за 2017 год увеличился на 2,2%, уровень инфляции составил 13,7%. Негативным событием для ПАО Сбербанк (Украина), оказавшим существенное влияние на его деятельность, стало применение в отношении него персональных специальных экономических санкций (Указ Президента Украины № 63/2017 от 15.03.2017). В то же время санкции не затрагивают интересы клиентов ПАО Сбербанк (Украина), а касаются исключительно запрета на выведение капитала за пределы Украины.

Ключевые показатели (управленческая отчетность)

	2016	2017
Активы, млрд руб.	108	87
Капитал, млрд руб.	8	11
ROE	-88,0%	3,5%
ROA	-5,7%	0,3%
CIR	43,6%	53,9%
Численность персонала, тыс.	2,3	1,9

Рыночная позиция

- девятое место по объему активов с долей 3,2% (3,9% в 2016 году)

За 2017 год количество корпоративных клиентов увеличилось на 1,7 тыс. и к 1 января 2018 года составило 42 тыс. Количество клиентов физических лиц сократилось на 179 тыс. и составило 889 тыс. В банке работает 121 отделение и 252 устройства самообслуживания.

Приоритеты Стратегии 2020

- принята стратегия выхода с рынка Украины.

Украина

DenizBank A.S.

Экономические условия в 2017 году

По итогам 2017 года инфляция в Турции составила 11,9%. Промышленное производство ускорилось с 1,8% до 6,3%. Таким образом, экономика Турции быстро восстановилась после неуверенного роста в 2016 году в результате попытки военного переворота. В течение 2017 года турецкая лира обесценилась к доллару США на 7% (с TRL/USD 3,52 до 3,77).

Ключевые показатели (управленческая отчетность)

	2016	2017
Активы, млрд руб.	2 316	2 426
Капитал, млрд руб.	194	206
ROE	17,0%	15,4%
ROA	1,4%	1,3%
CIR	43,2%	40,8%
Численность персонала, тыс.	14,8	14,1

Рыночная позиция

- входит в пятерку крупнейших частных турецких банков по размеру активов с долей рынка 5% (5% в 2016 году)
- восьмое место по объемам кредитного портфеля (нетто) с долей рынка в 5%
- восьмое место по объему депозитов с долей рынка 6%

Филиальная сеть составляет 740 отделений где обслуживаются более 4,7 млн активных клиентов. Дочерние банки – в Австрии, на Кипре и в России, филиалы в Германии, Австрии и Бахрейне.

Приоритеты Стратегии 2020

- фокусное развитие высокомаржинальных сегментов: розница, малый и средний бизнес, сельскохозяйственные производители
- внедрение единого процесса обслуживания во всех каналах.

Турция

Sberbank Europe AG

Центральная и Восточная Европа

Экономические условия в 2017 году

Экономическая ситуация в странах Центральной и Восточной Европы в 2017 году улучшилась во многом благодаря ускорению роста в еврозоне. Согласно оценкам, темп роста ВВП еврозоны в 2017 году составил 2,5%. Основными драйверами роста были низкий уровень процентных ставок и оживление внутреннего спроса. Базовая инфляция в 2017 году достигла 1%, что только на 0,1 п. п. больше значений 2016 года. Промышленное производство продолжило свой рост, ускорившись до 3%, что на 1,5 п. п. выше значений 2016 года.

Реальный рост ВВП и инфляция за 2017 год по странам присутствия в Европе:^{*}

	Реальный рост ВВП	Инфляция
Австрия	3,6%	2,2%
Германия	2,9%	1,6%
Чехия	5,2%	2,3%
Словения	6,2%	1,7%
Хорватия	2,0%	1,2%
Венгрия	4,9%	2,1%
Сербия	2,6%	3,0%
Босния и Герцеговина	2,9%	1,2%

^{*} Источник данных: <https://www.ceicdata.com>

Рыночная позиция

Филиал в Германии (Sberbank Direct), специализирующийся на привлечении депозитов физических лиц онлайн:

- первое место в конкурсе FMH Zins-Award – одной из значимых наград в сфере директ-банкинга в Германии
- получение ряда наград от авторитетных компаний, включая Институт качества сервиса в Германии (DISQ).

Универсальные дочерние банки Sberbank Europe AG (SBE) функционируют в Чехии, Венгрии, Хорватии, Сербии, Словении, Боснии и Герцеговине, филиал SBE функционирует в Германии. На базе центрального офиса в Вене действует полноценный корпоративный банк. Филиальная сеть Группы SBE насчитывает 190 отделений. Группа SBE обслуживает более 664 тыс. клиентов.

Ключевые показатели (управленческая отчетность)

	2016	2017
Активы, млрд руб.	811	866
Капитал, млрд руб.	98	104
ROE ¹	2,2%	-13,2%
ROA ¹	0,2%	-1,6%
CIR	66,2%	100,4%
Численность персонала, тыс.	4,3	4,1

Приоритеты Стратегии 2020

- приоритетное развитие дочерних банков Sberbank Europe AG в части розничного сегмента и малого и среднего бизнеса
- повышение эффективности группы SBE.

¹ Убыток Sberbank Europe AG в 2017г. обусловлен финансовым эффектом от продажи дочернего банка в Украине (VS Bank) и расходами на создание резервов по кредиту крупного заемщика – международного ритейлера

**Отчет
по рискам**



Система управления рисками является частью общей системы управления Группы и направлена на обеспечение устойчивого развития в рамках реализации Стратегии развития Сбербанка 2020. Система управления рисками Группы формируется с учетом требований Банка России и нормативных актов Российской Федерации, а также рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору.

Группа постоянно совершенствует систему управления рисками; осуществляется последовательное внедрение и совершенствование методов и процессов управления рисками как на интегрированном уровне, так и на уровне систем управления отдельными видами рисков.

Одним из ключевых достижений банка в 2017 году стало получение разрешения на применение подхода к оценке кредитного риска на основе внутренних рейтингов (ПВР). Разрешение выдано Комитетом банковского надзора Банка России 16 ноября 2017 года и вступило в силу с 1 января 2018 года после принятия Наблюдательным советом решения о применении подхода ПВР.

Переход на ПВР позволит Сбербанку более точно оценивать кредитный риск для целей расчета нормативов достаточности капитала, а также внедрить систему стратегического управления бизнесом с учетом потребляемого капитала в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Далее представлена краткая информация об управлении рисками Группы. Более подробную информацию о рисках Группы смотрите в отчете «Информация о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом банковской группы» на корпоративном сайте Сбербанка www.sberbank.com.

Принципы управления рисками

Стратегия управления рисками и капиталом



Базовые принципы управления рисками определены в Стратегии управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк, вторая редакция которой была утверждена Наблюдательным советом в апреле 2017 года (со Стратегией можно ознакомиться по ссылке).

Осведомленность о риске

Принятие решения о проведении любой операции производится только после всестороннего анализа рисков, возникающих в результате такой операции.

Управление деятельностью с учетом принимаемого риска

Приоритетные направления развития и распределения капитала определяются на основе анализа скорректированных на риск показателей эффективности.

Вовлеченность высшего руководства

Наблюдательный совет, Президент, Председатель Правления, Правление и другие коллегиальные органы Сбербанка, а также наблюдательные советы и исполнительные органы участников Группы на регулярной основе рассматривают отчеты об уровне принятых рисков и фактах нарушений установленных процедур управления рисками, лимитов и ограничений.

Ограничение рисков

В Группе действует система лимитов и ограничений, позволяющая обеспечить приемлемый уровень рисков в рамках установленного Аппетита к риску.

Разделение функций, полномочий и ответственности

Распределение функций и ответственности между подразделениями Сбербанка и участников Группы осуществляется в соответствии с принципом «трех линий защиты».

Централизованный и децентрализованный подходы

В Группе применяется сочетание централизованного и децентрализованного подходов к управлению рисками и достаточностью капитала для обеспечения наибольшей эффективности.

Использование информационных технологий

Управление рисками и достаточностью капитала строится на основе использования современных информационных технологий, позволяющих повысить качество и оперативность принятия решений.

Существенные риски Группы

Банк управляет всеми существенными рисками, которые выявляются по результатам ежегодной процедуры идентификации и оценки существенности рисков.

■ Совершенствование методов

Методы управления рисками и достаточностью капитала постоянно совершенствуются, улучшаются процедуры, технологии и информационные системы с учетом поставленных стратегических задач, изменений во внешней среде, нововведений в международной практике.

■ Риск-культура

В Группе реализуется проект по развитию риск-культуры, целями которого являются формирование у сотрудников поведения, при котором они открыто обсуждают и реагируют на существующие и потенциальные риски, а также проявляют нетерпимость к игнорированию, замалчиванию рисков и рисковому поведению окружающих.

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, общебанковские коммуникации и обучение. На конец 2017 года программы обучения риск-менеджменту прошли 89% сотрудников Сбербанка. Коммуникации руководителей с сотрудниками по риск-культуре проведены в большинстве подразделений Сбербанка и охватили 80% сотрудников Группы. Аналогичные активности начаты в дочерних банках. В общебанковских каналах коммуникаций проводятся регулярные информационные кампании, пропагандирующие целевые установки риск-осмотрительного поведения.

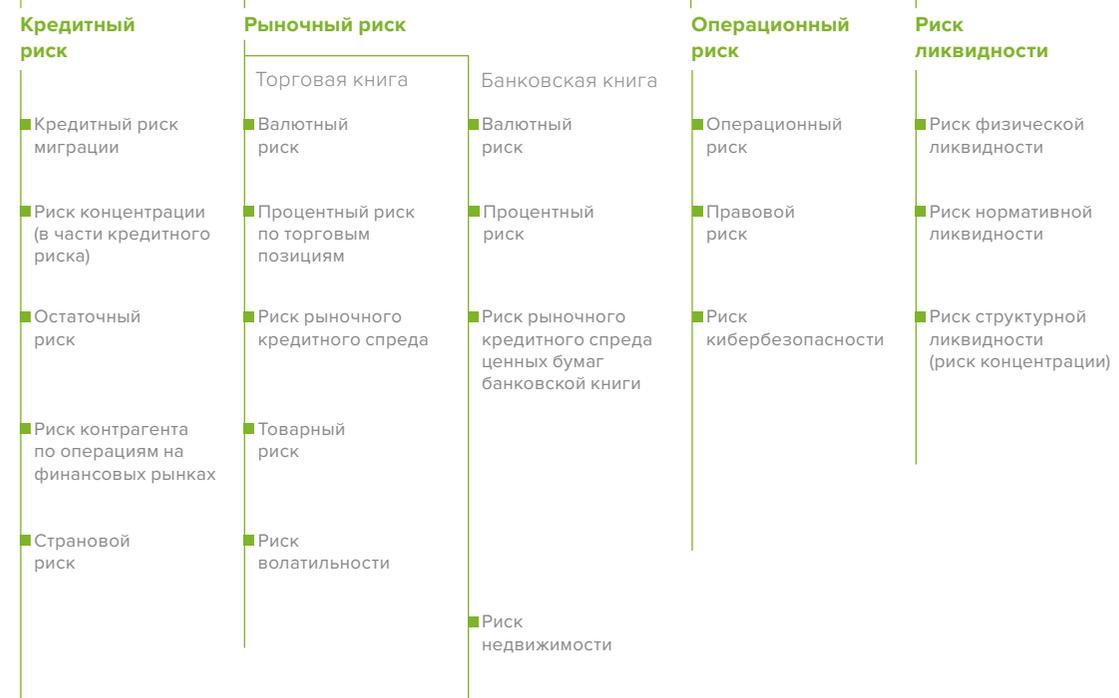
■ Система мотивации с учетом рисков

Система оплаты труда в Группе обеспечивает соответствие размера вознаграждения сотрудников характеру и масштабу совершаемых операций, результатам деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

■ Раскрытие информации

Вся необходимая в соответствии с требованиями регуляторов информация по управлению рисками и достаточностью капитала подлежит своевременному раскрытию.

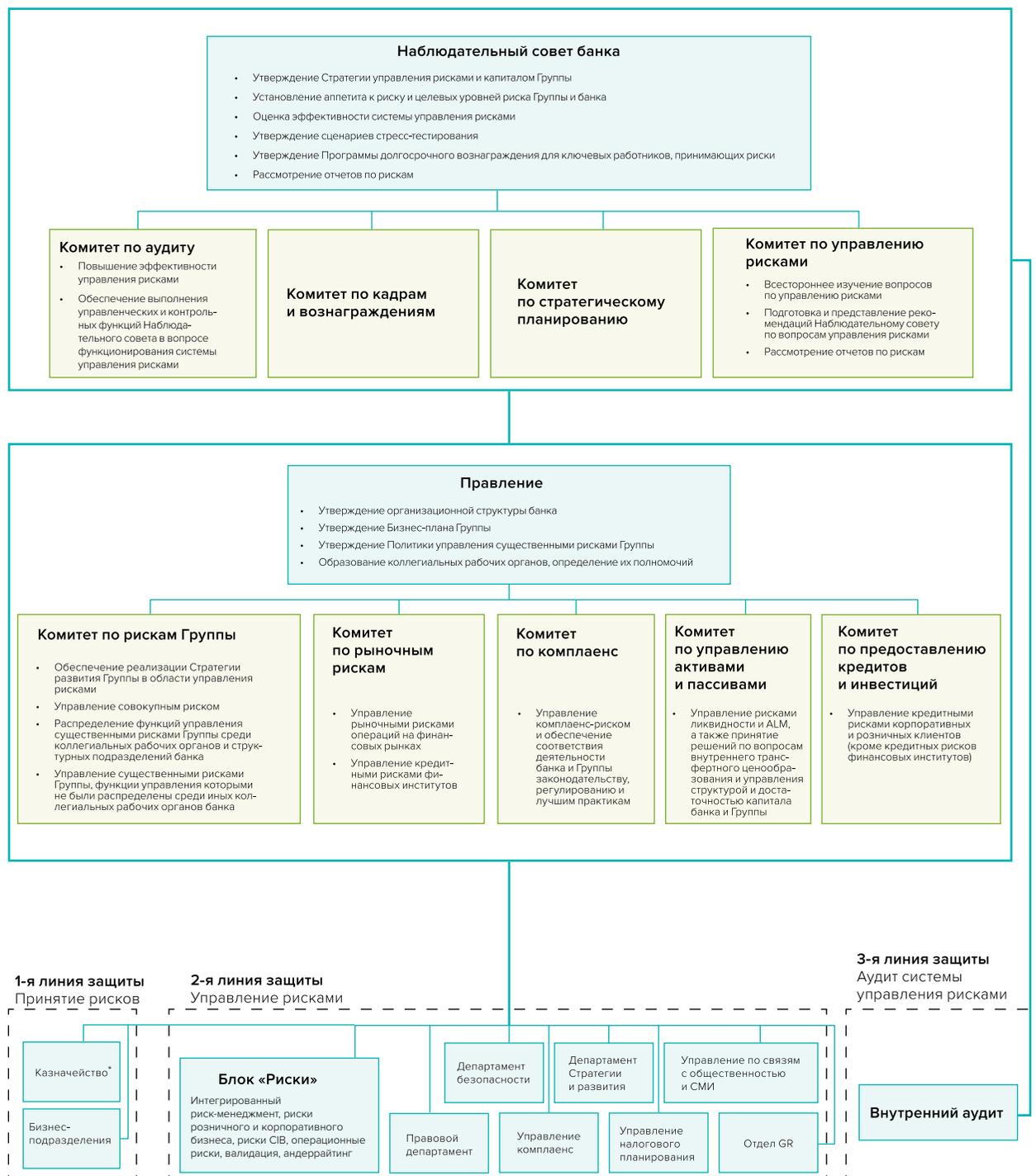
Существенные риски Группы в 2017 году:



Прочие риски



Полномочия и ответственность при управлении рисками



* пассивное принятие риска в результате передачи риска

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).

Наблюдательным советом ПАО Сбербанк 12 сентября 2017 года была утверждена обновленная трехуровневая система показателей Аппетита к риску Сбербанка:

- 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.

Управление значимыми рисками

Процесс интегрированного управления рисками

Процесс интегрированного управления рисками включает в себя следующие этапы:

- Идентификация рисков и оценка их существенности – целью этапа является выявление всех существенных рисков, влияющих на деятельность Группы.
- Планирование уровня подверженности рискам – целью этапа является определение целевого уровня рисков посредством учета риск-метрик в бизнес-плане.
- Установление Аппетита к риску Группы и участников Группы – целью этапа является утверждение Наблюдательным советом ПАО Сбербанк предельно-допустимого уровня рисков, а также формирование системы лимитов и ограничений, позволяющих соблюсти установленный Аппетит к риску Группы.
- Управление совокупным уровнем рисков – целью этапа является обеспечение соответствия уровня рисков целевым значениям.

По всем существенным рискам в банке формируется система управления.

Кредитный риск

Политика по управлению кредитными рисками направлена на повышение конкурентных преимуществ Группы за счет расширения круга контрагентов и перечня предоставляемых продуктов, снижения уровня реализованных кредитных рисков, а также оптимизации отраслевой, региональной и продуктовой структуры кредитных портфелей.

Группой применяются следующие методы управления кредитными рисками:

- предупреждение риска путем идентификации, анализа и оценки потенциальных рисков на стадии, предшествующей проведению операций;
- планирование уровня риска через оценку уровня ожидаемых потерь;
- внедрение единых процессов оценки и идентификации рисков;
- ограничение риска путем установления лимитов;
- формирование резервов для покрытия возможных потерь по предоставленным кредитам;
- структурирование сделок;
- управление обеспечением сделок;
- применение системы полномочий при принятии решений;
- мониторинг и контроль уровня риска;
- аудит функционирования системы управления кредитными рисками.

Для корпоративных клиентов, кредитных организаций, стран, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, страховых и лизинговых компаний оценка производится на основании системы кредитных рейтингов, а также путем построения моделей прогнозных денежных потоков или иных существенных показателей.

Для физических лиц и субъектов микробизнеса оценка производится на основе анализа платежеспособности и скоринговой модели.

Оценка кредитного риска проводится в целом по Группе, а также по отдельным портфелям активов, контрагентам, странам, географическим регионам, видам экономической деятельности.

В части корпоративных кредитных рисков разработана многоуровневая система лимитов, используемая для ограничения риска по операциям кредитования и операциям на финансовых рынках. Верхнеуровневым лимитом для таких операций является лимит SNL (Single Name Limit) или «индивидуальный лимит», позволяющий контролировать ожидаемые потери вследствие дефолта заемщика или группы связанных заемщиков. Объем устанавливаемого лимита определяется на основе оценки финансового и нефинансового положения заемщика.

Отдельно выделяются страновые лимиты, ограничивающие географическую концентрацию рисков Группы (кроме рисков на территории РФ) и не ограничивающие риски по операциям с отдельными контрагентами.

Кредитные риски контрагента операций на финансовых рынках управляются в рамках единой для всей Группы системы лимитов. Система лимитов на кредитные риски контрагента является двухуровневой: общий лимит на контрагента и портфельные лимиты в разрезе групп операций.

В части розничных кредитных рисков устанавливаемые лимиты группируются следующим образом:

- структурные лимиты кредитования по схеме, продукту или группе одобренных продуктов;
- лимиты полномочий коллегиального органа и персональные;
- лимиты концентрации по величине кредитных продуктов, предоставленных заемщику;
- лимиты на кредитующее подразделение.

В банке внедрена автоматизированная система управления лимитами кредитного риска.

Группа уделяет пристальное внимание контролю концентрации крупных кредитных рисков и соблюдению пруденциальных требований регулятора. В целях соблюдения установленных Банком России требований по нормативам Н6, Н21 (максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков) и Н7, Н22 (максимальный размер крупных кредитных рисков) осуществляется сопровождение и мониторинг списка крупных и связанных заемщиков.

Среди крупнейших заемщиков Сбербанка – представители различных отраслей экономики, таким образом, кредитный риск в достаточной степени диверсифицирован. Для повышения качества кредитного портфеля в Сбербанке разрабатываются кредитные отраслевые стратегии. В 2017 году такие стратегии были утверждены по основным отраслям.

С целью повышения эффективности работы с проблемной задолженностью розничных клиентов в 2017 году внедрены индивидуальные риск-стратегии, где мероприятия назначаются на основе математических моделей, внедрен функционал автоматического расчета предложений по реструктуризации, а также внедрены дополнительные инструменты автоматизации, позволяющие сократить издержки на процесс взыскания.

Основным инструментом снижения кредитного риска является обеспечение. Необходимость принятия обеспечения и объем принимаемого обеспечения зависит от риска заемщика / сделки и фиксируется в условиях кредитных продуктов. Качество залога определяется вероятностью получения денежных средств в размере предполагаемой залоговой стоимости при обращении взыскания на предмет залога или его реализации. Оценка стоимости залога производится на основании внутренней экспертной оценки специалистов Группы, оценки независимых оценщиков либо на основании стоимости предмета залога в бухгалтерской отчетности заемщика с применением дисконта. Использование поручительств и гарантий платежеспособных корпоративных и частных клиентов для корректировки показателей кредитного риска требует такой же оценки рисков поручителя/гаранта, как и заемщика. В Группе проводится регулярный мониторинг залоговых активов с целью контроля за количественными, качественными и стоимостными параметрами предметов залога, их правовой принадлежностью, условиями хранения и содержания.

В Группе действует многомерная система полномочий, позволяющая определить уровень принятия решений по каждой кредитной заявке. Каждому территориальному подразделению – участнику Группы присваивается профиль риска, определяющий полномочия данного подразделения по принятию самостоятельных решений в зависимости от категории риска заявки. В свою очередь, категория риска заявки зависит от совокупного лимита и категории риска заемщика / группы связанных заемщиков, а также от категории кредитного продукта.

Для покрытия ожидаемых потерь от реализации кредитного риска Группа формирует резервы в соответствии с требованиями Банка России, банковских регуляторов, МСФО.

Процессы взыскания просроченной и проблемной задолженности в Группе построены по принципу максимальной автоматизации и стандартизации, что обеспечивает исключение человеческого фактора и позволяет применять единый подход к процессу взыскания. Группа осуществляет постоянный контроль процессов взыскания проблемной задолженности на всех стадиях сбора. При выявлении триггеров снижения уровня эффективности сбора, роста проблемного портфеля в отдельных регионах, клиентских или продуктовых сегментах осуществляется оптимизация процесса взыскания и кредитования.

В процессе урегулирования проблемной задолженности Группой используется набор инструментов, соответствующих мировым практикам: дистанционные коммуникации, выезды, реструктуризация задолженности, работа с коллекторскими агентствами, судебное и исполнительное производство и другие. Применение того или иного инструмента определяется гибкой стратегией в зависимости от уровня риска по клиенту и кредиту.

Рыночный риск торговой книги

Политика управления рыночным риском торговой книги направлена на его оптимизацию и соответствие установленному Аппетиту к риску.

В качестве основного способа оценки рыночного риска Группа использует метод VaR. Данная метрика представляет собой оценку максимальных потерь портфеля в течение заданного промежутка времени с заданной вероятностью (уровнем доверия) на «нормальном» рынке. «Нормальный» рынок характеризуется динамикой рыночных факторов (котировок валют, акций, товаров, процентных ставок) в отсутствие системного кризиса или негативных событий в экономике и банковском секторе.

Расчет VaR производится на основании следующих допущений:

- диапазон исторических данных, используемых для расчета – два года;
- VaR рассчитывается для периода в 10 рабочих дней, в течение которого в среднем возможно закрытие (или хеджирование) позиций, подверженных рыночному риску;
- используется 99%-ный уровень односторонней доверительной вероятности, что означает, что потери в размере, превышающем VaR, ожидаются для одного из 100 периодов.

Метрика VaR на уровне каждого портфеля подлежит регулярному бэк-тестированию в соответствии с требованиями Базельского комитета по банковскому надзору. При оценке рыночного риска Группа учитывает также и недостатки метода VaR.

Учитывая эти недостатки метода VaR Группа дополняет его оценками рыночного риска с использованием методологии сценарного анализа и стресс-тестирования.

Процентный риск по торговым позициям

Для ограничения процентного риска устанавливаются лимиты на структуру портфеля по срокам погашения/истечения, лимиты чувствительности к изменению процентных ставок, лимиты максимальных потерь (stop-loss), лимиты на стоимость под риском (VaR), лимиты на результаты стресс-теста.

Риск рыночного кредитного спреда

Группа управляет риском посредством установления лимитов на чувствительность к изменению рыночного кредитного спреда в разбивке по валюте актива, стране эмитента и сроку до погашения. Также устанавливаются лимиты максимальных потерь (stop-loss), лимиты на стоимость под риском (VaR).

Валютный риск

В целях ограничения валютного риска операций на финансовых рынках устанавливаются лимиты на открытую валютную позицию для всех портфелей операций, лимиты максимальных потерь (stop-loss), чувствительных к валютному риску, а также лимиты на стоимость под риском (VaR).

Товарный риск

В целях ограничения товарного риска торговой книги вводятся ограничения на перечень товарных продуктов для торговли в портфеле, устанавливаются лимиты на объем вложений в отдельные товары, лимиты максимальных потерь (stop-loss), лимиты на стоимость под риском (VaR), результаты стресс-теста.

Риск волатильности

Для опционов устанавливаются лимиты на стресс-тест и на показатели чувствительности.

Управление рыночными рисками происходит на портфельной основе. Основным инструментом управления является установление лимитов рыночных рисков на отдельные портфели. Лимиты устанавливаются на четырех уровнях иерархии, начиная с агрегированного уровня и заканчивая лимитами отдельных суб-портфелей или стратегий. Лимиты верхнего уровня представляют собой метрики Аппетита к риску Группы.

В случае резкого изменения рыночных условий, достаточности капитала применяется процедура быстрого понижения лимитов рыночного риска.

Во всех участниках Группы применяются единые правила распределения и разграничения полномочий при управлении рыночным риском:

- Разделение функций (проведение операций на финансовых рынках, учет этих операций, управление рисками соответствующих операций) по линиям независимого подчинения (как административного, так и функционального) с целью исключения конфликта интересов.
- Делегирование ответственности за распределение Аппетита к риску по бизнес подразделениям, участникам Группы и другим единицам концентрации.
- Совместное принятие решений по управлению рыночным риском с участием подразделений, ответственных за проведение операций на финансовых рынках, и подразделений, отвечающих за управление рыночным риском (включая контроль рыночного риска).

Контроль рыночного риска операций на финансовых рынках осуществляется подразделениями, организационно не зависящими от подразделений, заключающих сделки на финансовых рынках. Процесс мониторинга риска подразумевает непрерывный контроль торговых операций на всех этапах операционного процесса.

Управление рыночными рисками по операциям на финансовых рынках в Группе осуществляется через систему уполномоченных органов, принимающих решения в зависимости от уровня риска и иерархии портфелей. Такая система позволяет обеспечить оперативность и гибкость принимаемых решений.

Рыночный риск банковской книги

Процентный и валютный риски банковской книги

Основными целями управления процентным и валютным рисками банковской книги являются:

- ограничение возможных финансовых потерь и обеспечение финансовой устойчивости Группы;
- выполнение регуляторных требований, установленных Банком России и локальными регуляторами;
- ограничение риска путем определения Аппетита к риску;
- поддержание уровня риска в рамках установленного Аппетита к риску.

Для оценки процентного и валютного рисков банковской книги в Группе преимущественно используются следующие метрики:

- изменение чистого процентного дохода при заданном изменении процентных ставок (параллельном или непараллельном сдвиге кривой процентных ставок) на заданном временном горизонте. Изменение чистого процентного дохода используется для оценки влияния процентного риска на финансовый результат банка и Группы в краткосрочной (до года) и среднесрочной перспективах (как правило, до 3 лет).
- изменение справедливой стоимости инструментов банковской книги, учитываемых по текущей справедливой стоимости, при заданном изменении процентных ставок, используемых для расчета текущей справедливой стоимости таких инструментов.
- регуляторная ОВП отражает структуру открытых позиций в разрезе отдельных валют по Группе и участникам Группы, которая рассчитывается в соответствии с требованиями Банка России;
- экономическая ОВП отражает чувствительность финансового результата к изменению курсов иностранных валют и цен на драгоценные металлы.

Для оценки потребности в капитале для покрытия процентного и валютного риска банковской книги используется метрика экономического капитала (величина капитала, необходимого для покрытия непредвиденных потерь в случае реализации риска, на заданном временном горизонте с заданным уровнем доверительной вероятности).

Для расчета экономического капитала и стресс-тестирования по процентному риску используются внутренний и внешние сценарии, в том числе в соответствии с рекомендациями Базельского комитета, а также моделирование потерь методом Монте-Карло. Прогнозирование возможных изменений процентных ставок выполняется отдельно по значимым валютам, объем активов или пассивов в которых составляет более 5% валюты баланса.

В целях повышения качества и точности моделей оценки процентного и валютного рисков Группа использует модели поведенческих корректировок для учета влияния поведения клиентов на потоки денежных средств, в том числе в зависимости от динамики процентных ставок и валютных курсов.

В рамках управления процентным риском в составе бизнес-плана Группы устанавливается целевая позиция по процентному риску в рублях по банку и целевые показатели по объемам и срочности основных активов и обязательств, обеспечивающие достижение целевой процентной позиции.

В таблице ниже показано влияние шоковых изменений процентных ставок на чистый процентный доход Группы на горизонте 1 год по состоянию за 31 декабря 2017 года¹ и 31 декабря 2016 года¹:

	Снижение ставок		Рост ставок	
	за 31.12.2017 ¹	за 31.12.2016 ¹	за 31.12.2017 ¹	за 31.12.2016 ¹
Российский рубль				
Изменение процентных ставок, б.п.	(400)	(400)	400	400
Изменение чистого процентного дохода, млн руб.	116 595	100 345	(116 595)	(100 345)
Доллары США				
Изменение процентных ставок, б.п.	(200)	(200)	200	200
Изменение чистого процентного дохода, млн руб.	(7 405)	(8 858)	7 405	8 858
Турецкая лира				
Изменение процентных ставок, б.п.	(400)	(400)	400	400
Изменение чистого процентного дохода, млн руб.	13 757	20 637	(13 757)	(20 637)
Евро				
Изменение процентных ставок, б.п.	(200)	(200)	200	200
Изменение чистого процентного дохода, млн руб.	(3 620)	(4 095)	3 620	4 095

¹ на конец рабочего дня

Банк осуществляет постоянный мониторинг уровня процентного риска банковской книги, контроль соблюдения лимитов, а также анализ динамики показателей процентного риска.

Главными источниками валютного риска банковской книги являются:

- операции формирования и восстановления резервов по ссудной задолженности в иностранной валюте;
- операции реструктуризации кредитов в части изменения валюты задолженности;
- доходы и расходы в иностранной валюте.

Для ограничения валютного риска для подразделений банка и отдельных дочерних организаций в Группе устанавливаются лимиты открытой валютной позиции.

Казначейство Сбербанка рассчитывает совокупную открытую валютную позицию Группы на ежемесячной основе и осуществляет мониторинг выполнения групповых лимитов.

Величина ОВП Группы Сбербанк совокупно по банковской и торговой книгам¹

Валюта	за 31.12.2017			за 31.12.2016		
	Доллары США	Евро	Швейцарские франки	Доллары США	Евро	Золото
Величина ОВП, млн руб.	14 932	39 113	(27 076)	17 998	(21 958)	(6 521)
Величина ОВП, % от капитала	0.4	1,0	0.7	0.5	0.6	0.2

Риск рыночного кредитного спреда ценных бумаг банковской книги

Риск рыночного кредитного спреда ценных бумаг банковской книги – риск убытков или снижения капитала банка вследствие падения рыночных цен бумаг портфеля для продажи в результате неблагоприятного изменения рыночных кредитных спредов.

В 2017 году в банке была выстроена система управления данным видом риска, а также внедрены соответствующие процедуры контроля. Для оценки риска используется метрика VaR, рассчитываемая по методу Монте-Карло. Соответствующее значение VaR используется в качестве экономического капитала по данному риску.

Риск недвижимости

Реализация риска недвижимости возможна в случае продажи или переоценки объекта недвижимости с убытком. Система управления риском недвижимости включает следующие элементы:

- идентификация и оценка риска до проведения операций (сделок);
- применение системы полномочий при принятии решений;
- ограничение риска путем установления лимитов;
- снижение риска путем отказа от отдельных операций (сделок) и сокращения портфеля собственной недвижимости;
- покрытие ожидаемых потерь путем формирования резервов;
- оценка экономического капитала на покрытие неожиданных потерь;
- проведение независимой стоимостной экспертизы в рамках согласования сделок (проверка рыночности);
- постоянный мониторинг и контроль уровня риска недвижимости.

Ключевыми показателями риска недвижимости, являются:

- подверженность риску (exposure) – текущая стоимость портфеля собственной недвижимости за вычетом накопленной амортизации, резервов на возможные потери и стоимости недвижимости для продажи, полученной в ходе урегулирования проблемной задолженности;
- экономический капитал по риску недвижимости – величина капитала необходимая на покрытие возможных потерь от риска недвижимости на горизонте в 1 год. Вес данного вида риска в общей структуре экономического капитала Сбербанка остается стабильно низким.

¹ В таблице приведены три наибольших значения ОВП, рассчитанные в соответствии с Инструкцией Банка России 509-П совокупно по банковской и торговой книгам.

Риск ликвидности

Группа подвержена риску ликвидности, поскольку не аккумулирует денежные средства на случай единовременного исполнения всех имеющихся обязательств. Вместо этого, на основании текущей рыночной конъюнктуры, предположений о будущей динамике статей баланса и накопленных исторических данных осуществляется оценка достаточного уровня денежных средств и резервов ликвидности для выполнения обязательств на различных временных горизонтах.

Выделяются следующие виды риска ликвидности:

- **риск физической ликвидности** – риск неисполнения банком или участником Группы своих обязательств перед клиентами и контрагентами в какой-либо валюте или в драгоценном металле из-за недостатка средств в наличной или безналичной форме (невозможность проведения платежа, выдачи кредита и т. д.);
- **риск нормативной ликвидности** – риск нарушения обязательных нормативов ликвидности Банка России (например, Н2, Н3, Н4, Н26, Н28), а также обязательных нормативов ликвидности, установленных локальными регуляторами в странах присутствия участников Группы;
- **риск структурной ликвидности (риск концентрации)** – риск значительного ухудшения физической или нормативной ликвидности вследствие дисбалансов в структуре активов и пассивов, в том числе высокой зависимости пассивной базы от одного или нескольких клиентов или источников фондирования в определенной валюте или на определенном сроке.

Целью управления риском ликвидности является обеспечение способности банка и участников Группы безусловно и своевременно выполнять все свои обязательства перед клиентами и контрагентами при соблюдении регулятивных требований как в условиях нормального ведения бизнеса, так и в кризисных ситуациях.

Оценка риска ликвидности осуществляется преимущественно посредством:

- расчета риск-метрик, соответствующих требованиям локальных регуляторов, и внутренних метрик, разработанных участниками Группы;
- прогнозирования баланса (подход «сверху-вниз»), позволяющего рассчитать необходимый объем фондирования и необходимый буфер ликвидности с учетом конъюнктуры на долговых рынках капитала и доступности конкретных источников фондирования. Данный подход используется в процессе бизнес-планирования и разработки Плана фондирования;
- прогнозирования баланса (подход «снизу-вверх»), позволяющего рассчитать профиль ликвидности на будущие периоды на основе потоков платежей с учетом ожидаемого поведения клиентов и прогноза бизнес-подразделений о развитии бизнеса. Данный подход используется в процессе оперативного управления риском ликвидности на краткосрочном и среднесрочном горизонте;
- сценарного анализа с целью определения потенциальной потребности в ликвидности при воздействии различных факторов риска;
- стресс-тестирования с целью определения величины буфера ликвидности, необходимой для обеспечения работы участников Группы в случае реализации каждого из сценариев: кризиса на рынке, кризиса имени или обоих кризисов одновременно.

В целях улучшения результатов оценки риска Группа осуществляет разработку и внедрение моделей поведенческих корректировок, учитывающих влияние поведения клиентов на потоки денежных средств.

Для ограничения риска ликвидности Группа использует ряд показателей:

- отношение кредитов к депозитам – Loan to Deposit Ratio (LDR);
- Н26 – норматив краткосрочной ликвидности банковской группы, определенный Положением Банка России от 03.12.2015 № 509 П;
- горизонт выживания, показывающий максимальный срок в днях, в течение которого банк будет способен исполнять свои обязательства при реализации стрессового сценария, используя доступный буфер ликвидности.

Операционный риск

Группа управляет нормативом краткосрочной ликвидности, учитывая изменение структуры требований и обязательств в разрезе валют, в том числе потребность в фондировании крупных участников Группы. Группа поддерживает запас высоколиквидных активов, достаточный для соблюдения норматива не только по совокупности валют, но и в разрезе каждой значимой иностранной валюты. Банком установлена многоуровневая система лимитов, которая обеспечивает безусловное соблюдение минимально допустимого значения норматива, установленного Банком России, в различных сценариях.

Система управления риском ликвидности включает следующие элементы:

- бизнес-планирование и разработка Плана фондирования;
- система лимитов и триггер-лимитов на риск-метрики, ограничивающие риск-ликвидности;
- учет риска ликвидности при ценообразовании продуктов;
- учет риска ликвидности в системе внутреннего трансфертного ценообразования;
- использование механизма мотивации подразделений в зависимости от целей управления риском ликвидности;
- оценка риска ликвидности при внедрении новых банковских продуктов;
- оценка влияния крупных сделок на риск ликвидности и обязательные нормативы;
- управление буфером ликвидности;
- разработка плана мероприятий по восстановлению финансовой устойчивости в условиях кризиса ликвидности.

Для снижения риска ликвидности банк и участники Группы:

- поддерживают стабильную и диверсифицированную структуру пассивов;
- осуществляют вложения в ликвидные финансовые активы, диверсифицированные по видам валют и срокам погашения, чтобы быстро и эффективно закрывать непредвиденные разрывы ликвидности;
- контролируют использование существующих резервов ликвидности;
- поддерживают отношения с контрагентами на финансовых рынках, чтобы при возникновении потребности в ликвидности осуществлять привлечение средств в наиболее короткие сроки.

Управление риском ликвидности по банку и Группе в целом осуществляет Комитет ПАО Сбербанк по управлению активами и пассивами. Оценка, управление и контроль риска ликвидности участников Группы осуществляются в соответствии с едиными стандартами с учетом диверсификации требований к разным категориям участников Группы. Определены единые правила по привлечению и размещению ресурсов, по координации деятельности участников Группы на долговых рынках капитала, а также применяются единые принципы привлечения средств с рынков капитала. Органы правления участников Группы отвечают за эффективное управление ликвидностью соответствующих организаций, а также соблюдение лимитов и ограничений, установленных банком и требованиями локальных регуляторов.

Система управления операционным риском направлена на предотвращение данного риска и максимальное снижение потенциальных убытков, связанных с организацией внутренних процессов и внешними событиями.

Процесс управления операционным риском в Группе включает следующие основные этапы:

- идентификация операционного риска;
- оценка операционного риска;
- анализ проблемных зон процессов, выработка и принятие решений по оптимизации процессов в целях снижения уровня операционного риска;
- мониторинг операционного риска;
- контроль и снижение операционного риска.

Для реализации указанных этапов в Группе внедрены такие инструменты управления операционным риском, как сбор внутренних данных о потерях вследствие реализации инцидентов операционного риска, самооценка подразделений и сценарный анализ по операционным рискам.

Во всех структурных подразделениях Сбербанка и участников Группы назначены риск-координаторы – сотрудники, ответственные за взаимодействие с подразделением операционных рисков в вопросах идентификации, оценки, мониторинга и контроля операционного риска. В частности, риск-координаторами осуществляется информирование о реализованных инцидентах операционного риска, а также оценка потенциальных рисков в ходе проведения самооценки.

В целях мониторинга операционного риска Группа использует систему отчетов для руководства и коллегиальных органов, действующих в процессах управления рисками. Отчетность по операционному риску формируется на ежедневной, ежемесячной и ежеквартальной основе.

Данные об оценках рисков и понесенных потерях позволяют выявлять зоны концентрации рисков для дальнейшей разработки комплекса мер по снижению уровня риска.

В целях предупреждения и снижения потерь от операционных рисков Группой разработаны и применяются соответствующие механизмы и процедуры:

- всесторонняя регламентация бизнес-процессов и процедур;
- разделение полномочий;
- внутренний контроль соблюдения установленного порядка совершения операций и сделок, лимитной дисциплины;
- комплекс мер по обеспечению информационной безопасности и непрерывности деятельности;
- совершенствование процедур аудита и контроля качества функционирования автоматизированных систем и комплекса аппаратных средств;
- страхование имущества и активов;
- повышение квалификации сотрудников на всех организационных уровнях и др.

Прочие риски

Правовой риск

Целью управления правовым риском является обеспечение соответствия деятельности Сбербанка и участников Группы требованиям законодательства и правоприменительной практике.

Основными факторами, способными усилить влияние и масштабы проявления правового риска, являются:

- изменение законодательства, требований регулирующих органов, судебной и правоприменительной практики;
- противоречивость судебной и правоприменительной практики, а также нормативные коллизии;
- усложнение финансовых инструментов и стратегий; освоение новых продуктов и технологий.

Для своевременного реагирования на изменения уровня правового риска в Группе формируется отчетность о фактах реализации риска и понесенных убытках, текущем уровне риска и статусе мероприятий по его минимизации.

Уровень правового риска сравнивается с данными за предыдущие отчетные периоды; при наличии существенных отклонений анализируются их причины, при необходимости готовятся предложения по изменению банковских процессов.

Риск кибербезопасности

Целью управления риском кибербезопасности является обеспечение устойчивого развития Группы, а также соответствие нормативным требованиям регуляторов.

В банке на постоянной основе действует рабочий орган – Управляющий комитет по рискам кибербезопасности, принимающий решения по вопросам управления данным риском. Потери от реализации событий риска кибербезопасности учитываются при оценке совокупного объема операционного риска.

Подробные сведения о мероприятиях по обеспечению кибербезопасности приведены в разделах:

- Безопасность банковских операций
- Формирование экосистемы
- Лидерство в кибербезопасности

Комплаенс-риск

Основными направлениями деятельности банка и участников Группы в области управления комплаенс-риском являются:

- предупреждение должностных злоупотреблений и коррупционных правонарушений сотрудниками;
- предотвращение и урегулирование конфликтов интересов;
- противодействие легализации преступных доходов и финансированию терроризма;
- соблюдение лицензионных и иных регуляторных требований в области финансовых рынков;
- обеспечение рыночного поведения и справедливой конкуренции при совершении операций на финансовых рынках, предотвращение недобросовестных практик (использование инсайдерской информации, манипулирование ценами и др.);
- соблюдение экономических санкций и ограничений, установленных Российской Федерацией, а также международными организациями и отдельными государствами;
- реализация требований законодательства США о налогообложении иностранных счетов - Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA и требований единого стандарта ОЭСР по обмену налоговой информацией между странами партнерами в автоматическом режиме (Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information или Common Reporting Standard, CRS);
- обеспечение прав клиентов, включая инвестиционную деятельность.

В развитие указанных направлений в банке разработаны и утверждены внутренние нормативные документы и внедрены контрольные процедуры.

Система управления комплаенс-риском банка отмечена сертификатами Международной Ассоциации Комплаенс (International Compliance Association) на соответствие стандартам качества ISO 19600:2014 и ISO 37001:2016.

Система управления комплаенс-риском регулярно подвергается анализу и проверкам, проводимым как внутренними, так и внешними экспертами. Управление комплаенс готовит ежегодный план проверок, в т.ч. дочерних банков и зависимых обществ.

В целях развития и совершенствования системы управления комплаенс-риском в 2017 году были реализованы следующие инициативы:

- проведены обучающие курсы по направлениям комплаенс – доля обученных сотрудников превышает 90%;
- разработан специализированный курс «Введение в комплаенс для руководителей высшего звена», а для вновь принятых на работу сотрудников банка – «Вводный курс для новых сотрудников по управлению комплаенс-рисками»;

- проведена масштабная внутренняя коммуникационная кампания, направленная на повышение осведомленности работников о принципах работы «Горячей линии комплаенс» и каналах раскрытия информации о намерениях или фактах совершения коррупционных нарушений, а также на повышение уровня вовлеченности работников и их ответственности за предотвращение коррупционных правонарушений;
- разработаны и внедрены матрицы оценки комплаенс-риска по всем направлениям комплаенс;
- внедрены новые процессы, направленные на выявление сомнительных операций, совершаемых через систему банка;
- реализованы мероприятия по приведению деятельности на финансовых рынках в соответствие с требованиями европейской директивы MIFID ;
- реализованы мероприятия по приведению деятельности на финансовых рынках блока CIB в соответствии с требованиями четвертой директивы Европейского союза в отношении борьбы с отмыванием средств, полученных преступным путем (4 EU AML Directive);
- внедрены процедуры по обеспечению соответствия банка требованиям Регулирования (Регламента) Европейского Союза от 16.04.2014 № 596/2014 «О противодействии недобросовестным практикам на финансовых рынках»;
- разработаны и внедрены минимальные комплаенс-требования для участников Группы и обеспечено их доведение до контролируемых участников Группы. Проводится сбор, обработка и анализ получаемой от участников Группы информации;
- разработана и утверждена «Политика ПАО Сбербанк по реализации законодательства США о налогообложении иностранных счетов (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA)», а также ряд иных внутренних нормативных документов по направлению.

В целях дальнейшего совершенствования системы управления комплаенс-риском банк определяет следующие основные направления развития на 2018 год:

- проактивная работа с клиентами с целью снижения объема сомнительных операций, совершаемых через систему банка;
- совершенствование модели оценки риска вовлечения клиентов в сомнительные операции;
- реализация ряда ИТ-проектов для перехода на целевые системы комплаенс-контроля (выявление сомнительных операций, онлайн согласование операций, контроль санкций, реализация требований по FATCA/CRS, управление конфликтами интересов);
- внедрение технологий machine learning для повышения эффективности выявления сомнительных операций клиентов, а также операций, подлежащих санкционному контролю;
- формирование культуры комплаенс через развитие системы обучения сотрудников и продвижение горячей линии по вопросам комплаенс;
- совершенствование внутренней нормативной базы;
- реализация мер по приведению деятельности на финансовых рынках в соответствие с требованиями европейских директив (SFTR , EU Regulation on securities financing transactions, репортинг OTC репо).

Риск изменения законодательства

В целях управления риском изменения законодательства в Сбербанке регламентирована деятельность должностных лиц и подразделений по предупреждению и снижению вероятности возникновения риска. Организован процесс внутреннего взаимодействия по минимизации последствий выявленного риска.

В банке действует коллегиальный совещательный орган – рабочая группа по совершенствованию законодательного регулирования и созданию благоприятной правовой среды для реализации Стратегии развития Сбербанка 2020. На заседаниях Рабочей группы вырабатывается консолидированная позиция Сбербанка по регуляторным инициативам и законопроектам, несущим риски изменения законодательства.

Налоговый риск

В Группе создана многоуровневая система управления налоговым риском, включающая в себя:

- налоговое сопровождение бизнеса от предварительной налоговой экспертизы предполагаемых условий сделки до защиты интересов Сбербанка в налоговых органах и суде;
- внутренние процедуры оперативного выявления и устранения фактов некорректного применения норм законодательства о налогах и сборах;
- выявление и устранение внутренних источников налоговой неэффективности;
- мониторинг законодательных инициатив, а также взаимодействие с контролирующими, регулирующими и законодательными органами по вопросам разработки и применения законодательства о налогах и сборах.

Общегрупповые процессы управления налоговым риском внедрены во всех дочерних банках и иных консолидируемых участниках Группы. При этом управление налоговым риском осуществляется каждым участником Группы самостоятельно в рамках закрепленных за ним функций и полномочий на основе единых требований и процедур с учетом специфики его деятельности и требований локальных регуляторов. Информация о налоговых рисках, принятых на уровне каждого участника, передается в Сбербанк через систему отчетности.

Риск потери деловой репутации

Для оценки риска потери деловой репутации банк использует следующие показатели:

- существенное изменение финансового состояния Сбербанка;
- динамика результатов опросов мнения целевых групп клиентов, сотрудников, общественных организаций, акционеров и инвесторов, органов государственной власти и др.;
- рост или сокращение количества жалоб и претензий к Сбербанку;
- частота сбоев в работе ИТ-систем Сбербанка, приводящих к продолжительной недоступности сервисов Сбербанка для большого числа клиентов;
- негативные и позитивные отзывы и сообщения о Сбербанке и его аффилированных лицах в средствах массовой коммуникации;
- выявление фактов противоправных действий в отношении Сбербанка и его клиентов;
- изменение деловой репутации аффилированных лиц и контрагентов Сбербанка;
- внешние экономические, политические, отраслевые и социальные события и тренды, способные оказать негативный эффект на деятельность Сбербанка;
- отказ постоянных или крупных клиентов и контрагентов от сотрудничества со Сбербанком.

Все сотрудники Сбербанка и участники Группы:

- соблюдают требования действующего законодательства Российской Федерации, инструкций, правил, стандартов саморегулируемых организаций, установленных кодексов поведения и этических норм ведения бизнеса, принятых в Сбербанке и участниках Группы. Зарубежные участники Группы – в части, не противоречащей локальному законодательству;
- выполняют процедуры управления риском потери деловой репутации в соответствии с компетенцией подразделения;
- взаимодействуют с Управлением по связям с общественностью и СММ Департамента маркетинга и коммуникаций и Отделом по работе с инвесторами по вопросам управления риском потери деловой репутации.

В Сбербанке создана и функционирует Служба оперативного мониторинга информационного пространства с целью раннего выявления возможных информационных рисков, реализация которых может привести к потере деловой репутации. Для сотрудников пресс-центров проведены тренинги по идентификации потенциального информационного риска и его минимизации на ранних стадиях.

Стратегический риск

Стратегический риск – риск возникновения у Группы потерь в перспективе более 1 года в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию развития. Ошибки могут выражаться в недостаточном учете возможных опасностей для деятельности Группы, неправильном определении перспективных направлений деятельности, где Группа может достичь конкурентного преимущества, обеспечении в неполном объеме ресурсов и управленческих решений, которые должны обеспечить достижение стратегических целей.

Управление стратегическим риском основывается на следующих принципах:

- Связь со стратегическим планированием: результаты оценки, контроля и мониторинга стратегического риска используются в процессе определения стратегических и бизнес-целей;
- Принцип пропорциональности: банк разрабатывает требования к управлению стратегическим риском, соответствующие характеру и масштабу осуществляемых Группой операций, уровню и сочетанию рисков.
- Использование информационных технологий: в банке используются информационные системы, позволяющие своевременно идентифицировать, оценивать, проводить мониторинг, контролировать, принимать меры по снижению стратегического риска;
- Мониторинг эффективности управления риском: банк оценивает, насколько качественно осуществляется управление данным риском, как компоненты системы управления функционируют со временем и в свете существенных изменений.
- Принцип трех линий защиты.

В декабре 2017 года Наблюдательным советом ПАО Сбербанк была утверждена новая Стратегия развития Сбербанка 2020. При ее разработке были проанализированы возможные сценарии развития макроэкономической ситуации в мире и в России, определены условия перехода между ними. Ориентиры Стратегии основаны на глубоком исследовании социально-экономических и технологических тенденций, анализе привлекательности отдельных направлений бизнеса и оценке соответствия внутренних процессов и систем банка мировому уровню.

Ключевые риски реализации Стратегии 2020 и меры, направленные на их предотвращение приведены в разделе 2.5 настоящего отчета «Риски реализации новой Стратегии»

Модельный риск

Цель управления модельным риском – обеспечить соответствие всех моделей количественной оценки риска, используемых в рамках Группы, утвержденным требованиям по их качеству, точности прогноза и стабильности.

В рамках управления данным риском в Группе организована процедура валидации моделей, цель которой – оценка корректности и точности функционирования моделей, а также степени их использования в процессе принятия решений. В случае неудовлетворительного результата валидации модель полностью перерабатывается.

В августе 2017 года утверждена новая редакция Политики по управлению модельным риском, в которой существенно расширен периметр моделей, подлежащих валидации.

Другие виды рисков

Для рисков, признанных существенными по итогам идентификации рисков Группы в 2017 году (социальный и экологический риск, риск технологий, риск участия, венчурный риск), банк выстраивает систему управления.

Приложения

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 апреля 2018 года, протокол № 10.

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 2017 год.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.			
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.	<p>1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.</p> <p>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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<p>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.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указаны место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² 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.	<p>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.</p> <p>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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² 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.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	Дивидендная политика содержит четкие указания, какие внутренние и внешние условия должны рассматриваться и анализироваться Сбербанком при решении вопроса о выплате дивидендов: наличие и размер чистой прибыли Группы ПАО Сбербанк; потребность Банка в капитале; достижение и удержание на среднесрочном горизонте целевого уровня достаточности базового капитала Группы ПАО Сбербанк (Базель III); состояние экономической конъюнктуры; прочие внутренние и внешние изменения, имеющие (реально или потенциально) существенное негативное влияние на операционную деятельность Банка; наличие форс-мажорных обстоятельств, в т.ч. таких, как стихийные бедствия, войны; соблюдение баланса интересов Банка и его акционеров, с учетом необходимости повышения инвестиционной привлекательности и соблюдения прав акционеров Банка. Решение о возможности выплаты (невыплаты) дивидендов и размере дивидендов принимается Банком на основе анализа указанных условий. 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, 1996-2016 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.
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
1.3	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.			
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1	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.			
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.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	1. Соблюдается частично. Исторически (с момента акционирования Сбербанка в 1990х годах) избрание единоличного исполнительного органа (Президента, Председателя Правления Сбербанка) отнесено Уставом к компетенции общего собрания акционеров. На текущий момент выполнение рекомендации по передаче полномочий по избранию единоличного исполнительного органа от собрания к Наблюдательному совету сдерживается вероятностью признания указанных действий ограничением прав акционеров (согласно нормам действующего законодательства). Для снижения и минимизации риска несоблюдения указанной рекомендации Комитет Наблюдательного совета по кадрам и вознаграждениям обладает полномочиями осуществлять анализ потребностей Банка в отношении профессиональной квалификации кандидатов на должность единоличного исполнительного органа Банка, определять критерии подбора, проводить предварительную оценку кандидатов на указанную должность. Кроме того, Сбербанк принимал активное участие в поддержке и сопровождении законодательной инициативы по вопросу передачи полномочий по избранию (прекращению полномочий) единоличного исполнительного органа из компетенции собрания совету директоров. В 1 квартале 2018 года законопроект, содержащий указанную инициативу, не был утвержден Государственной Думой Российской Федерации, поэтому в 2018 году внести соответствующие изменения в Устав Сбербанка для утверждения их на годовом общем собрании акционеров не представляется возможным. В случае если ожидаемые изменения будут внесены в федеральное законодательство в срок не позднее 1 квартала 2019 года – изменение Устава Сбербанка по передаче полномочий по избранию Президента, Председателя Правления Банка от собрания к Наблюдательному совету станет возможным уже в 2019 году.
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.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	2. 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», утвержденном акционерами на годовом общем собрании в 2014 году. Наблюдательному совету в свою очередь на регулярной основе с целью контроля исполнения предоставляется информация о промежуточных показателях реализации Стратегии Банка, бизнес-плана и бюджета.
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	1. 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. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества.			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
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.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает, в том числе, оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	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 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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.	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.			
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.1	<p>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.</p>	<p>1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор ³.</p> <p>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>³Председатель Наблюдательного совета является неисполнительным директором (представителем мажоритарного акционера).</p> <p>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.</p>
2.5.2	<p>Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.</p>	<p>1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
2.5.3	<p>Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.</p>	<p>1. 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.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
2.6	<p>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</p>			
2.6.1	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <p>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
2.6.2	<p>Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.</p>	<p>1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	<p>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.</p> <p>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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<p>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.</p> <p>2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.			
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p> <p>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.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1. Частично соблюдается. Большинство членов Комитета по аудиту (два из трех) являются независимыми директорами. Один директор является неисполнительным (представитель мажоритарного акционера). Возглавляет Комитет по аудиту независимый директор. Указанная практика соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи.</p> <p>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 аудиту независимыми директорами. На текущий момент Сбербанк, стремясь к соблюдению рекомендации, инициировал внесение изменений в «Положение о Комитетах Наблюдательного совета», которые снимают ограничения на возможность исполнения функций Председателя одновременно в нескольких Комитетах. Указанные изменения планируется утвердить в 2018 году. Утверждение изменений поможет Сбербанку в целом повысить вариативность формирования Комитетов Наблюдательного совета, в т.ч. предоставит возможность участия независимых директоров в работе большего числа Комитетов как в качестве Председателей, так и в качестве членов Комитетов.</p> <p>2. Соблюдается.</p> <p>3. Соблюдается.</p> <p>4. Соблюдается.</p>
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.	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1-2 соблюдается частично. При Наблюдательном совете создан Комитет по кадрам и вознаграждениям, задачи Комитета 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. Указанная практика соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи. Возглавляет Комитет неисполнительный директор, не являющийся Председателем 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 Сбербанка, а также принципиального согласия мажоритарного акционера на замену своих представителей в составе Комитета по кадрам и вознаграждениям независимыми директорами. На текущий момент Сбербанк, стремясь к соблюдению рекомендации, инициировал внесение изменений в «Положение о Комитетах Наблюдательного совета», которые снимают ограничения на возможность исполнения функций Председателя одновременно в нескольких Комитетах. Указанные изменения планируется утвердить в 2018 году. Утверждение изменений поможет Сбербанку в целом повысить вариативность формирования Комитетов Наблюдательного совета, в т.ч. предоставит возможность участия независимых директоров в работе большего числа Комитетов как в качестве Председателей, так и в качестве членов Комитетов.</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.	<p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета ⁴), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. 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.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1-2 соблюдается частично. 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) составляют независимые директора. 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 является нецелесообразным.</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.).	<p>1. 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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>⁵ Перечень других Комитетов, созданных при Наблюдательном совете:</p> <p>Комитет по стратегическому планированию;</p> <p>Комитет по управлению рисками.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² 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.	1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 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.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	1. Соблюдается частично. Несмотря на то, что представительство независимых директоров в составе Наблюдательного совета Сбербанка 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 четыре Комитета, на которые приходится всего шесть независимых директоров). Два Комитета – Комитет по аудиту и Комитет по управлению рисками 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. На текущий момент Сбербанк, стремясь к соблюдению рекомендации, инициировал внесение изменений в «Положение о Комитетах Наблюдательного совета», которые снимают ограничения на возможность исполнения функций Председателя одновременно в нескольких Комитетах. Указанные изменения планируется утвердить в 2018 году. Утверждение изменений поможет увеличить количество Комитетов, возглавляемых независимыми директорами. 2. Соблюдается.
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
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.	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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).	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).	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	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.			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого 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.	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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 членами совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
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 является единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3	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.			
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.	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками общества.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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).	<p>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).</p> <p>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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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. Исключения 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 2017 год таких случаев не было.
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита.			
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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики, как минимум один раз за отчетный период.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	1. 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. 2. 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). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	Меморандум будет опубликован в случае его подготовки контролирующим лицом.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<p>1. 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.</p> <p>2. 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.</p> <p>3. 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.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<p>1. 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.</p> <p>2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
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.	<p>1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах.</p> <p>2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	1. Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не 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.	<p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	
7.1	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.			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.1	<p>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.</p>	<p>1. 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.</p> <p>2. 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.</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>1 – 2 соблюдается частично. 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 отнесены: 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. Принятие решений по существенным корпоративным действиям, действующим законодательством и Уставом Банка, отнесено к компетенции общего собрания акционеров или Наблюдательного совета. В случае отнесения вопроса к компетенции Наблюдательного совета принятия 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>
7.1.2	<p>Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.</p>	<p>1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>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.</p>
7.1.3	<p>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.</p>	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</p> <p>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>1. Соблюдается частично. 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.</p> <p>2. В течение 2017 года существенные корпоративные действия не совершались.</p>
7.2	<p>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.</p>			
7.2.1	<p>Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.</p>	<p>1. В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус ¹ соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения ² отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	<p>1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается	

¹ 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».

² 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.

³ Указывается, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясняются причины выбранного подхода.

⁴ Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, указывается его название.

⁵ Указывается перечень дополнительно созданных комитетов.

Обобщенная консолидированная финансовая отчетность по МСФО



Аудиторское заключение независимого аудитора об обобщенной консолидированной финансовой отчетности

Акционерам и Наблюдательному совету Публичного акционерного общества «Сбербанк России»

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 2017 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 2017 года, включает:

- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2017 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 по данной отчетности не заменяет собой ознакомление с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью и аудиторским заключением по данной отчетности. Проаудированная консолидированная финансовая отчетность и обобщенная консолидированная финансовая отчетность не отражают влияние событий, произошедших после даты нашего заключения по проаудированной консолидированной финансовой отчетности.

Проаудированная консолидированная финансовая отчетность и наше заключение по данной отчетности

Мы выразили немодифицированное аудиторское мнение о проаудированной консолидированной финансовой отчетности в нашем заключении от 27 февраля 2018 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, г. 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 «Задания по предоставлению заключения об обобщенной финансовой отчетности».

14 марта 2018 года
 Москва, Российская Федерация

Е.Н. Кривенцев, руководитель задания

Е.Н. Кривенцев, руководитель задания (квалификационный аттестат № 01-000198),
 Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Аудлируемое лицо: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»

Основной государственный регистрационный номер: 1027706132195, присвоен 16 августа 2002 года

117997, Российская Федерация, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19

Независимый аудитор: Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Свидетельство о государственной регистрации № 008-890 выдано Московской регистрационной палатой 28 февраля 1992 года

Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ выдано 22 августа 2002 года за номером 102770148431

Член саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация)

Основной регистрационный номер записи (ОРНЗ) в реестре аудиторов и аудиторских организаций - 11603050547



Консолидированный отчет о финансовом положении

(в миллиардах российских рублей)	31 декабря 2017 года	31 декабря 2016 года
АКТИВЫ		
Денежные средства и их эквиваленты	2 329,4	2 560,8
Обязательные резервы на счетах в центральных банках	427,1	402,0
Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	654,1	605,5
Средства в банках	1 317,8	965,4
Кредиты и авансы клиентам	18 488,1	17 361,3
Ценные бумаги, заложенные по договорам репо	258,9	113,9
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	1 743,7	1 658,9
Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	773,6	545,8
Отложенный налоговый актив	15,5	13,9
Основные средства	516,2	482,9
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	10,5	5,8
Прочие финансовые активы	253,1	314,5
Прочие нефинансовые активы	324,2	337,8
ИТОГО АКТИВОВ	27 112,2	25 368,5
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Средства банков	693,3	561,9
Средства физических лиц	13 420,3	12 449,6
Средства корпоративных клиентов	6 393,9	6 235,2
Выпущенные долговые ценные бумаги	934,6	1 161,0
Прочие заемные средства	247,3	261,4
Финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков, за исключением выпущенных долговых ценных бумаг	164,4	212,9
Отложенное налоговое обязательство	27,7	55,1
Обязательства групп выбытия	—	0,8
Резервы по страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	688,1	479,2
Прочие финансовые обязательства	289,9	312,6
Прочие нефинансовые обязательства	100,4	77,3
Субординированные займы	716,3	739,9
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	23 876,2	22 546,9
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА		
Уставный капитал	87,7	87,7
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(15,3)	(7,9)
Эмиссионный доход	232,6	232,6
Фонд переоценки офисной недвижимости	60,8	66,9
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	35,3	24,0
Фонд накопленных курсовых разниц	(26,4)	(19,8)
Переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	(1,3)	(1,4)
Нераспределенная прибыль	3 058,6	2 435,7
Итого собственных средств, принадлежащих акционерам Банка	3 432,0	2 818,1
Неконтрольная доля участия	4,0	3,5
ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ	3 436,0	2 821,6
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ	27 112,2	25 368,5

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2018 года.

Г.О. Греф
Президент, Председатель Правления

М.Ю. Лукьянова
Главный бухгалтер

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем консолидации, 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 производственной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Сводная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в производственной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для получения полной информации о финансовом положении и движении денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с производственной консолидированной финансовой отчетностью.

Производственная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.com.



Консолидированный отчет о прибылях и убытках

(в миллиардах российских рублей)	2017 года	2016 года
Процентные доходы	2 335,8	2 399,0
Процентные расходы	(826,4)	(986,9)
Расход, непосредственно связанные со страхованием вкладов	(57,3)	(49,3)
Чистые процентные доходы	1 452,1	1 362,8
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	(287,3)	(342,4)
Чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов	1 164,8	1 020,4
Комиссионные доходы	505,1	436,3
Комиссионные расходы	(110,9)	(87,2)
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов по операциям с торговыми ценными бумагами	(3,0)	7,4
Доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, отнесенными в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	8,0	6,0
Доходы за вычетом расходов по операциям с инвестиционными ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	27,2	11,1
Обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	(0,2)	(0,5)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с иностранной валютой, валютными производными финансовыми инструментами и от переоценки иностранной валюты	20,6	159,4
Доходы за вычетом расходов по операциям с драгоценными металлами, производными финансовыми инструментами с драгоценными металлами и от переоценки счетов в драгоценных металлах	4,1	6,5
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов по операциям с прочими производными финансовыми инструментами	(13,5)	6,7
Относительная переоценка офисной недвижимости	—	(25,0)
Обесценение основных средств и нематериальных активов	(9,5)	(6,3)
Обесценение деловой репутации	(11,3)	(6,5)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) от первоначального признания финансовых инструментов, реструктуризации и продажи кредитов	4,7	(0,2)
Чистое создание прочих резервов	(18,7)	(19,4)
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	42,4	30,8
Собственность продаж и прочие расходы по непрофильным видам деятельности	(36,7)	(27,1)
Чистые премии от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	249,6	192,8
Чистые выплаты, заявленные убытки, изменение обязательств по договорам страхования и пенсионным договорам и эквивалентные расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	(232,6)	(177,8)
Прочие чистые операционные доходы	23,9	34,2
Операционные доходы	1 616,0	1 355,1
Операционные расходы	(672,8)	(677,6)
Прибыль до налогообложения	943,2	677,5
Расход по налогу на прибыль	(194,5)	(135,6)
Прибыль за год	748,7	541,9
Прибыль, приходящаяся на:		
- акционеров Банка	750,4	540,5
- неконтролирующую долю участия	(1,7)	1,4
Базовая и разведенная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка	34,58	25,00
(в российских рублях на акцию)		

Утверждено и подписано от имени Правления 27 февраля 2018 года.

Г.О. Греф
Президент, Председатель Правления

М.Ю. Лукьянова
Главный бухгалтер

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем консолидации, 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 производственной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Сводная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в производственной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для получения полной информации о финансовом положении и движении денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с производственной консолидированной финансовой отчетностью.

Производственная консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.com.



Консолидированный отчет о совокупном доходе

	За год, закончившийся 31 декабря	
(в миллиардах российских рублей)	2017 года	2016 года
Прибыль за год	748,7	541,9
Прочий совокупный доход:		
<i>Статьи, подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем</i>		
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи:		
- Доходы за вычетом расходов от переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, за вычетом налога	32,9	78,2
- Обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, отнесенное на счета прибылей и убытков, за вычетом налога	0,2	0,4
- Накопленные доходы, перенесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, за вычетом налога	(21,8)	(8,9)
Влияние пересчета в валюту представления отчетности:		
- Влияние пересчета в валюту представления отчетности за год	(11,7)	(121,0)
- Накопленное влияние пересчета в валюту представления отчетности, перенесенное на счета прибылей и убытков в связи с выбытием дочерней компании	5,1	--
Итого прочего совокупного дохода / (убытка), подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога	4,7	[51,3]
<i>Статьи, не подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем</i>		
Переоценка офисной недвижимости:		
- Переоценка офисной недвижимости, за вычетом налога	--	2,2
- Изменение в оценке офисной недвижимости, переведенной в прочие виды активов, за вычетом налога	(2,7)	--
Переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	(0,2)	(0,4)
Итого прочего совокупного (убытка) / дохода, не подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем	(2,9)	1,8
Итого прочего совокупного дохода / (убытка)	1,8	(49,5)
Совокупный доход за год	750,5	492,4
Совокупный доход за год, приходящийся на:		
- акционеров Банка	752,2	491,1
- неконтрольную долю участия	(1,7)	1,3

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем консолидации, без каких-либо изменений, консолидированная отчетность о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об активах и о пассиве в составе собственных средств и о финансовом состоянии Группы из подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и финансово-денежного состояния обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с подготовленной консолидированной финансовой отчетностью.

Подобравшаяся консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.ru.



Консолидированный отчет об изменениях в составе собственных средств

Показатели на отчетный период	Показатели на отчетный период											
	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у эмитента	Земельный доход	Фонд нераспределенной офисной недвижимости	Фонд нераспределенной офисной недвижимости для продажи	Фонд нераспределенной офисной недвижимости	Фонд нераспределенной офисной недвижимости	Переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	Переоценка обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	Итого	Изменение доли участия	Изменение доли участия
Остаток на 31 декабря 2015 года	87,7	(6,7)	232,6	69,3	10,1	303,1	(6,7)	1 932,2	2 372,8	2,2	2 475,0	
Изменения в составе собственных средств за год, закончившийся 31 декабря 2016 года												
Чистый результат от операций с собственными акциями, выкупленными у эмитента	--	11,2	--	--	--	--	--	19,2	(14,4)	--	(1,4)	
Изменение стоимости офисной недвижимости	--	--	--	14,6	--	--	--	4,6	--	--	--	
Изменение стоимости офисной недвижимости для продажи	--	--	--	--	2,7	67,7	(7,2)	19,4	242,9	540,5	2,4	
Изменение стоимости офисной недвижимости	--	--	--	--	2,2	17,3	(1,2)	19,4	142,5	491,1	1,3	
Остаток на 31 декабря 2016 года	87,7	(1,9)	232,6	66,9	24,6	429,1	4,7	2 491,7	2 918,1	3,5	2 921,6	
Изменения в составе собственных средств за год, закончившийся 31 декабря 2017 года												
Чистый результат от операций с собственными акциями, выкупленными у эмитента	--	17,4	--	--	--	--	--	5,0	(3,4)	--	(1,4)	
Изменение стоимости офисной недвижимости	--	--	--	11,4	--	--	--	1,4	--	--	--	
Изменение стоимости офисной недвижимости для продажи	--	--	--	--	2,7	11,3	(1,2)	2,2	242,9	540,5	2,4	
Изменение стоимости офисной недвижимости	--	--	--	--	2,2	17,3	(1,2)	19,4	142,5	491,1	1,3	
Остаток на 31 декабря 2017 года	87,7	(1,9)	232,6	66,9	24,6	429,1	4,7	2 491,7	2 918,1	3,5	2 921,6	

Данная обобщенная консолидированная финансовая отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и его дочерних организаций (далее – «Группа») была подготовлена путем консолидации, без каких-либо изменений, консолидированная отчетность о финансовом положении, о прибылях и убытках, о совокупном доходе, об активах и о пассиве в составе собственных средств и о финансовом состоянии Группы из подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовых результатов и финансово-денежного состояния обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с подготовленной консолидированной финансовой отчетностью.

Подобравшаяся консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.ru.



Консолидированный отчет о движении денежных средств

(в миллиардах российских рублей)	За год, закончившийся 31 декабря	
	2017 года	2016 года
Денежные средства, полученные от операционной деятельности		
Проценты полученные	2 134,5	2 193,5
Проценты уплаченные	(767,4)	(915,3)
Расходы уплаченные, непосредственно связанные со страхованием вкладов	(55,7)	(45,6)
Комиссии полученные	498,8	438,0
Комиссии уплаченные	(112,2)	(83,1)
Расходы за вычетом доходов, уплаченные по операциям с торговыми ценными бумагами	(3,2)	(2,6)
Дивиденды полученные	0,3	2,0
Доходы за вычетом расходов, полученные по операциям с ценными бумагами, отнесенными в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	1,7	2,1
Доходы за вычетом расходов, полученные / (расходы за вычетом доходов, уплаченные) по операциям с иностранной валютой и с валютными производными финансовыми инструментами	62,8	(32,3)
(Расходы за вычетом доходов, уплаченные) / доходы за вычетом расходов, полученные по операциям с прочими производными финансовыми инструментами	(4,0)	17,9
Доходы за вычетом расходов, полученные по операциям с драгоценными металлами и производными финансовыми инструментами с драгоценными металлами	2,6	3,4
Выручка, полученная от непрофильных видов деятельности	33,2	35,4
Расходы, уплаченные по непрофильным видам деятельности	(28,4)	(28,0)
Страховые премии полученные	140,0	87,1
Выплаты, заявленные убытки и аквизиционные расходы от страховой деятельности уплаченные	(5,6)	(2,8)
Премии, полученные от деятельности пенсионного фонда	109,7	103,3
Выплаты, заявленные убытки и аквизиционные расходы от деятельности пенсионного фонда уплаченные	(21,8)	(19,3)
Прочие чистые операционные доходы полученные	14,3	13,2
Уплаченные операционные расходы	(596,4)	(610,1)
Уплаченный налог на прибыль	(210,1)	(214,0)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах	1 193,1	942,2
Изменения в операционных активах и обязательствах		
Чистый прирост по обязательным резервам на счетах в центральных банках	(50,0)	(115,2)
Чистый прирост по финансовым активам, переоцениваемым по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	(124,7)	(87,6)
Чистый прирост по средствам в банках	(325,6)	(190,6)
Чистый прирост по кредитам и авансам клиентам	(1 624,3)	(64,9)
Чистое снижение по прочим активам	61,8	242,4
Чистый прирост / (снижение) по средствам банков	136,0	(424,3)
Чистый прирост по средствам физических лиц	1 084,8	1 133,3
Чистый прирост / (снижение) по средствам корпоративных клиентов	316,4	(889,3)
Чистое снижение по выпущенным долговым ценным бумагам за исключением нот участия в кредитах, выпущенных в рамках MTN программы Сбербанка	(33,1)	(83,0)
Чистое (снижение) / прирост по финансовым обязательствам, переоцениваемым по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков, за исключением выпущенных долговых ценных бумаг	(0,2)	1,8
Чистое снижение по прочим обязательствам	(26,9)	(47,3)
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	607,9	387,5

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 с финансовымложением, о прибылях и убытках, а совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовые результаты и влияние денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с подготовленной консолидированной финансовой отчетностью.

Подобравшаяся консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.com.



Консолидированный отчет о движении денежных средств (продолжение)

(в миллиардах российских рублей)	За год, закончившийся 31 декабря	
	2017 года	2016 года
Денежные средства от инвестиционной деятельности		
Покупка инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	(1 497,3)	(1 569,8)
Выручка от реализации и погашения инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	1 285,3	1 765,3
Проценты, полученные по инвестиционным ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	129,4	128,9
Покупка инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения	(374,2)	(116,5)
Выручка от погашения инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения	117,7	73,5
Проценты, полученные по инвестиционным ценным бумагам, удерживаемым до погашения	48,1	35,5
Приобретение основных средств и нематериальных активов	(116,3)	(112,2)
Выручка от реализации основных средств и нематериальных активов, включая полученные суммы страхового возмещения	10,6	19,9
Приобретение инвестиционной собственности	(0,7)	(0,6)
Выручка от продажи инвестиционной собственности	0,7	1,3
Покупка ассоциированных компаний	(0,3)	—
Выручка от продажи ассоциированных компаний	0,1	0,4
Покупка дочерних компаний за вычетом денежных средств, полученных в результате приобретения	(1,4)	—
Выручка от продажи дочерних компаний за вычетом денежных средств, вышедших в результате продажи дочерних компаний	1,7	15,3
Чистые денежные средства, (использованные в) / полученные от инвестиционной деятельности	(396,6)	241,1
Денежные средства от финансовой деятельности		
Полученные прочие заемные средства	268,9	154,6
Погашение прочих заемных средств	(276,3)	(206,2)
Проценты, уплаченные по прочим заемным средствам	(31,0)	(9,4)
Средства, полученные от выпуска или перевыпуска субординированного займа	0,6	0,3
Погашение субординированного займа	(24,9)	(18,5)
Проценты, уплаченные по субординированному займу	(45,3)	(46,6)
Средства, полученные от выпуска или перевыпуска нот участия в кредитах	0,1	2,6
Погашение нот участия в кредитах	(164,3)	(42,9)
Проценты, уплаченные по нотам участия в кредитах	(24,2)	(32,1)
Денежные средства, полученные от неконтролирующих акционеров	0,1	—
Покупка собственных акций, выкупленных у акционеров	(9,8)	(4,5)
Выручка от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров	6,4	3,1
Дивиденды уплаченные	(134,7)	(44,5)
Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(414,4)	(244,1)
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(23,5)	(157,8)
Чистый эффект изменений денежных средств и их эквивалентов, включенных в группы выбытия	(4,8)	0,5
Чистое (снижение) / прирост денежных средств и их эквивалентов	(231,4)	227,2
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	2 560,8	2 333,6
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	2 329,4	2 560,8

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 с финансовымложением, о прибылях и убытках, а совокупном доходе, об изменениях в составе собственных средств и о движении денежных средств из подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность не содержит всей информации, раскрываемой в подготовленной консолидированной финансовой отчетности Группы. Для лучшего понимания финансового положения Группы, ее финансовые результаты и влияние денежных средств обобщенная консолидированная финансовая отчетность должна рассматриваться совместно с подготовленной консолидированной финансовой отчетностью.

Подобравшаяся консолидированная финансовая отчетность Группы может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.com.

Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО Сбербанк по РСБУ



Аудиторское заключение независимого аудитора об обобщенной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности

Акционерам и Наблюдательному совету Публичного акционерного общества «Сбербанк России»:

Мнение

По нашему мнению, прилагаемая обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – «Банк») согласуется во всех существенных отношениях с проаудированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью в соответствии с подходом, описанным в примечании к обобщенной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность

Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка, составленная на основе проаудированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка за 2017 год, включает:

- бухгалтерский баланс (публикуемая форма) за 2017 год;
- отчет о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2017 год;
- приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах:
 - отчет об уровне достаточности капитала для покрытия рисков, величине резервов на возможные потери по ссудам и иным активам (публикуемая форма) по состоянию на 1 января 2018 года;
 - сведения об обязательных нормативах, показателе финансового рычага и нормативе краткосрочной ликвидности (публикуемая форма) по состоянию на 1 января 2018 года;
 - отчет о движении денежных средств (публикуемая форма) по состоянию на 1 января 2018 года.

В обобщенной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности не содержится вся необходимая информация, подлежащая раскрытию в соответствии с правилами составления годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности для кредитных организаций, установленными в Российской Федерации. Поэтому ознакомление с обобщенной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью и аудиторским заключением по данной отчетности не заменяет собой ознакомление с проаудированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью и аудиторским заключением по данной отчетности. Проаудированная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность и обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность не отражают влияние событий, произошедших после даты нашего заключения по проаудированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Акционерное общество «ПрайвотерхаусКуперс Аудит» (АО «ПсК Аудит») Бизнес-центр «Белая площадь», ул. Бутырский Вал, 10, Москва, Российская Федерация, 125047 Т: +7 (495) 967-6000, Ф: +7 (495) 967-6001, или: rwc.ru



Проаудированная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность и наше заключение по данной отчетности

Мы выразили немодифицированное аудиторское мнение о проаудированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности в нашем заключении от 14 марта 2018 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 годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности за текущий период.

Ответственность руководства за обобщенную годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку обобщенной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с подходом, описанным в примечании к обобщенной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Ответственность аудитора

Наша ответственность заключается в выражении мнения о том, соответствует ли обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность во всех существенных отношениях проаудированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на основе процедур, выполненных нами в соответствии с Международным стандартом аудита 810 «Задания по предоставлению заключения об обобщенной финансовой отчетности».

14 марта 2018 года
Москва, Российская Федерация

Е.Н. Кривенцев, руководитель задания (квалификационный аттестат № 01-000198)
Акционерное общество «ПрайвотерхаусКуперс Аудит»

Аудиторские лица: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»
Основной государственный регистрационный номер: 1027700132195, присвоен 16 августа 2002 года
117997, Российская Федерация, г. Москва, ул. Завьялова, д.19

Независимый аудитор: Акционерное общество «ПрайвотерхаусКуперс Аудит»

Свидетельство о государственной регистрации № 008-890 выдано Московской регистрационной палатой 28 февраля 1992 года

Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ выдано 22 августа 2002 года за номером 10277001418423

Член саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация)

Основной регистрационный номер записи (ОРИЗ) в реестре аудиторов и аудиторских организаций – 11030305047

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (бюджетная по ОКПО)	регистрационный номер (порядковый номер)
45203554000	00032537	1481

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
за 2017 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409809
Кварталы (Голова)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за предыдущий отчетный период, тыс. руб.
1	2	3	4	5
I АКТИВЫ				
1	Денежные средства	5.1	631 718 639	634 848 983
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1	747 936 470	667 184 824
2.1	Обязательные резервы		358 658 486	154 273 883
3	Средства в кредитных организациях	5.1	390 945 122	347 942 780
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	91 455 983	141 343 233
4.1	Чистая стоимость ценных бумаг	5.3	17 166 111 811	18 221 623 141
5	Чистые инвестиции в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4	2 517 664 232	2 269 613 094
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5	664 264 530	692 405 658
7	Чистые инвестиции в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.6	645 443 126	454 961 164
8	Требования по текущему долговому портфелю		373 664	8 124 701
9	Отложенный налоговый актив		21 581 177	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.7	183 155 876	469 130 697
11	Долговые финансовые активы, предназначенные для продажи		11 784 582	8 675 804
12	Прочие активы	5.8	247 808 486	237 267 302
13	Всего активов		32 158 916 935	31 721 075 483
II ПАССИВЫ				
14	Активы, созданные в пользу Центрального банка Российской Федерации		591 168 371	581 160 307
15	Средства кредитных организаций	5.9	484 700 153	361 499 528
16	Средства клиентов, предоставляемые кредитными организациями	5.10	17 742 620 038	16 893 983 491
16.1	Вклады (средства) физических лиц и в том числе индивидуальных предпринимателей		11 277 577 023	10 932 747 277
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		82 460 673	107 386 935
18	Выданные кредитные обязательства	5.11	573 341 661	610 951 898
19	Обязательства по текущему долговому портфелю, на прибыль		11 241 468	5 771 617
20	Отложенные налоговые обязательства		0	37 875 351
21	Прочие обязательства	5.12	326 617 973	780 194 332
22	Резерв на возможные потери по ссудам и по операциям кредитной деятельности, прочие возможные потери и операции с резидентными облигациями цен		62 686 684	42 145 658
23	Всего обязательств		19 799 772 207	18 892 157 538
III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	5.13	67 760 844	67 760 844
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
26	Инвестиционный доход		228 654 236	228 654 236
27	Резервный фонд		3 527 429	3 527 429
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, за исключением отложенного налогового обязательства (учетной разницы на балансовой стоимости долей)		54 667 423	39 900 064
29	Переоценка основных средств, учитываемых при отложенном налоговом обязательстве		39 433 054	45 406 991
30	Переоценка обязательств (требований) по выданным долгосрочным вознаграждениям		-17 982	0
31	Переоценка выданных векселей		0	0
32	Длинные финансовые активы первоначальной стоимости (выданы в имущество)		0	0
33	Незавершенная прибыль (исключенные убытки) прошлых лет		2 111 646 473	1 045 987 988
34	Износная долевая прибыль (убыток) за отчетный период		653 565 405	498 285 433
35	Всего источников собственных средств		3 259 147 732	2 828 926 885
IV ЗАБЕДАННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации		10 134 992 202	4 701 117 523
37	Выданные кредитные линии (кредиты и поручительства)		1 541 267 264	1 234 474 908
38	Условные обязательства по заложенным средствам		142 841	142 840

Президент, Председатель Правления
ПАО Сбербанк



Г.О. Греф
(Ф.И.О.)

Старший управляющий директор, главный бухгалтер
директор Департамента учета и отчетности
ПАО Сбербанк

14. декабря 2018

М.Ю. Лукьянова
(Ф.И.О.)

Данная обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – Банк) была составлена путем копирования без каких-либо изменений бухгалтерского баланса (публикуемая форма) за 2017 год, отчета о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2017 год и включенных в бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах и проaudированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, составленной в соответствии с правилами составления годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности для публичных организаций, установленных Федерацией бухгалтеров Российской Федерации. Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка не содержит всей информации, раскрываемой в проaudированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка. Для лучшего понимания финансового положения Банка, его финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка должна рассматриваться совместно с проaudированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью Банка. Проaudированная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.com.

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (бюджетная по ОКПО)	регистрационный номер (порядковый номер)
45203554000	00032537	1481

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
(публикуемая форма)

за 2017 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»
ПАО Сбербанк

Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409809
Кварталы (Голова)

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период, тыс. руб.	Данные за соответствующий период прошлого года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Раздел I Прибыли и убытки				
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	6.1	2 032 170 704	2 079 766 069
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		116 102 323	64 497 406
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		1 759 389 151	1 867 144 838
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		1	12 025
1.4	от операций с ценными бумагами		156 679 229	148 211 712
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	6.2	730 382 293	878 207 077
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		53 788 230	64 296 230
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		635 868 978	759 401 850
2.3	по выданным долговым обязательствам		39 725 085	54 508 997
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		1 301 788 411	1 201 558 992
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средств, размещенных на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:		-1 913 217	-8 884 500
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-8 926 467	-6 151 158
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		1 182 556 194	1 113 674 492
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		12 395 172	-74 292 253
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		24 365 165	2 607 540
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		-13 599	185 187
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		38 953 167	29 511 322
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.3	-13 134 618	18 837 516
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		620 076	2 217 651
13	Доходы от учета в капитале других юридических лиц		13 796 024	8 725 625
14	Комиссионные доходы	6.4	422 317 011	391 618 210
15	Комиссионные расходы	6.4	58 654 818	43 710 379
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	5.4	0	-7 234
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	5.6	651 231	2 208 381
18	Изменение резерва по прочим потерям		-11 546 546	-41 951 351
19	Прочие операционные доходы		48 260 335	33 975 420
20	Чистые доходы (расходы)		1 560 689 297	1 412 610 647
21	Операционные расходы	6.5	714 803 671	764 215 933
22	Прибыль (убыток) до налогообложения	3.2	845 885 626	647 894 714
23	Увеличение расходов по налогам	6.6	192 320 223	149 625 281
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	3.2	653 565 405	498 285 954
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		-24 518	232 479
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	6	653 565 405	498 289 433

Данная обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – Банк) была составлена путем копирования без каких-либо изменений бухгалтерского баланса (публикуемая форма) за 2017 год, отчета о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2017 год и включенных в бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах и проaudированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, составленной в соответствии с правилами составления годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности для публичных организаций, установленных Федерацией бухгалтеров Российской Федерации. Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка не содержит всей информации, раскрываемой в проaudированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка. Для лучшего понимания финансового положения Банка, его финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка должна рассматриваться совместно с проaudированной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью Банка. Проaudированная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.com.

Раздел 3. О совокупном доходе

Table with 5 columns: Номер строки, Наименование статьи, Номер пояснения, Данные за отчетный период, тыс. руб., Данные за соответствующий период, предшествующий отчетному, тыс. руб.

Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк



Г.О. Греф (Ф.И.О.)

Старший управленческий директор, главный бухгалтер директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.Ю. Лукьянова (Ф.И.О.)

14 марта 2018

Данная обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее - «Банк») была опубличена путем копирования, без каких-либо изменений бухгалтерского баланса (публикуемая форма) за 2017 год, отчета о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2017 год и приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах из утвержденной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, опубликованной в соответствии с правилами составления годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности для кредитных организаций, утвержденными в Российской Федерации. Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка не содержит иной информации, раскрываемой и публикуемой в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка. Для лучшего понимания финансового положения Банка, его финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка должна рассматриваться совместно с публикуемой годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью Банка.

Продублированная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка может быть получена в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на веб-сайте www.sberbank.com

Table with 3 columns: Код территории по ОКATO, Код кредитной организации (идентификация), Код по ОКПО, регистрационный номер (идентификация) отчетной формы.

ОТЧЕТ ОБ УРОВНЕ ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА ДЛЯ ПОКРЫТИЯ РИСКОВ, ВЕЛИЧИНЕ РЕЗЕРВОВ НА ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ ПО ССУДАМ И НИМЫМ АКТИВАМ (публикуемая форма) на 1 января 2018 года

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России» ПАО Сбербанк Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 1409008 Код филиала (Городок)

Раздел 4. Информация об уровне достаточности капитала

Table with 7 columns: Номер строки, Наименование показателя, Номер пояснения, Стоимость инвентаризации (капитала) по состоянию на отчетную дату, тыс. руб., Стоимость инвентаризации (капитала) по состоянию на начало отчетного периода, тыс. руб., Стоимость инвентаризации (капитала) по состоянию на начало отчетного периода, тыс. руб., Стоимость инвентаризации (капитала) по состоянию на начало отчетного периода, тыс. руб.

Данная обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее - «Банк») была опубличена путем копирования, без каких-либо изменений бухгалтерского баланса (публикуемая форма) за 2017 год, отчета о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2017 год и приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах из утвержденной годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, опубликованной в соответствии с правилами составления годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности для кредитных организаций, утвержденными в Российской Федерации. Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка не содержит иной информации, раскрываемой и публикуемой в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка. Для лучшего понимания финансового положения Банка, его финансовых результатов и движения денежных средств обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка должна рассматриваться совместно с публикуемой годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью Банка.

23	существенные вложения в инструменты базового капитала финансовых организаций	0	0	0	0
24	целью по обеспечению платежеспособности кредитов	не применимо	не применимо	не применимо	не применимо
25	отложенные налоговые активы, не зависящие от будущей прибыли	0	0	0	0
26	Иные поправки, уменьшающие стоимость базового капитала, указанные Банком России, всего, в том числе:	0	0	0	0
26.1	поправки, уменьшающие стоимость исключительно из расчета собственных средств (капитала)	0	X	0	X
27	Привилегированная коллекция долевых ценных бумаг	88 733 800	X	173 957 600	X
28	Показатели, уменьшающие стоимость базового капитала, итого (сумма строк с 2 по 27 по строке № 23)	258 713 141	X	789 070 643	X
29	Базовый капитал, итого (строка 6 - строка 28)	2 637 819 008	X	2 268 733 156	X
Источники дополнительного капитала и эмиссионный доход, всего, в том числе:					
30	Инструменты дополнительного капитала и эмиссионный доход, всего, в том числе:	0	X	0	X
31	акции/доли/доля или капитал	0	X	0	X
32	акции/доли/доля или капитал нецельных	0	X	0	X
33	Инструменты дополнительного капитала, поделенные по номиналу, исключение из расчета собственных средств (капитала)	0	X	0	X
34	Инструменты дополнительного капитала дочерних организаций, приобретаемые третьими сторонами, всего, в том числе:	не применимо	X	не применимо	X
35	иные части долевых или капиталов дочерних организаций, подлежащие (возможные) исключению из расчета собственных средств (капитала)	0	X	0	X
36	Итого, итого (сумма строк с 30 по 35 по строке 29)	0	X	0	X
Показатели, уменьшающие стоимость дополнительного капитала					
37	Вложения в долговые инструменты дополнительного капитала	0	0	0	0
38	Плывучие переписки и другие инструменты дополнительного капитала	не применимо	не применимо	не применимо	не применимо
39	Несущественные вложения в инструменты дополнительного капитала финансовых организаций	не применимо	не применимо	не применимо	не применимо
40	Существенные вложения в инструменты дополнительного капитала финансовых организаций	не применимо	не применимо	не применимо	не применимо
41	Иные поправки, уменьшающие стоимость дополнительного капитала, указанные Банком России, всего, в том числе:	88 733 800	X	173 957 600	X
41.1	поправки, уменьшающие стоимость исключительно из расчета собственного средства (капитала), всего, в том числе:	88 733 800	X	173 957 600	X
41.1.1	нецелевые активы	10 508 634	X	18 150 245	X
41.1.2	собственные акции (доли), приобретенные (выданы купоны) у акционеров (участников)	0	X	0	X
41.1.3	ипотеки (залоги), депозиты и займы финансовых организаций и кредитные организации - резиденты	78 225 166	X	155 807 355	X
41.1.4	источники собственных средств, для формирования которых использовались нецелевые активы	0	X	0	X
41.1.5	отрицательная величина долевых обязательств капитала, сложившаяся в связи с корректировкой балансовой стоимости активов (капитала) на сумму включенных дополнительных капиталов, сформированных с использованием эмиссионных средств	0	X	0	X
42	Снижение акций/долей/доли нецелевого капитала	0	X	0	X
43	Показатели, уменьшающие стоимость дополнительного капитала, итого (сумма строк с 41 по 43)	88 733 800	X	173 957 600	X
44	Дополнительный капитал, итого (строка 36 - строка 43)	0	X	0	X
45	Общий капитал, итого (строка 29 + строка 44)	2 637 819 008	X	2 268 733 156	X
Источники дополнительного капитала					
46	Инструменты дополнительного капитала и эмиссионный доход	1 083 374 028	X	890 973 469	X
47	Инструменты дополнительного капитала, подлежащие исключению из расчета собственных средств (капитала)	32 754 209	X	39 305 040	X
48	Инструменты дополнительного капитала дочерних организаций, приобретаемые третьими сторонами, всего, в том числе:	не применимо	X	не применимо	X
49	инструменты дополнительного капитала дочерних организаций, подлежащие исключению из расчета собственных средств (капитала)	не применимо	X	не применимо	X
50	Резервы на возможные потери	не применимо	X	не применимо	X
51	Итого, итого (сумма строк с 46 по 50 по строке 45)	1 116 128 228	X	930 278 509	X
Показатели, уменьшающие источники дополнительного капитала					
52	Вложения в собственные инструменты дополнительного капитала	0	0	0	0
53	Плывучие переписки и другие инструменты дополнительного капитала	не применимо	не применимо	не применимо	не применимо
54	Несущественные вложения в инструменты дополнительного капитала финансовых организаций	0	0	0	0
55	Существенные вложения в инструменты дополнительного капитала финансовых организаций	83 874 849	X	72 507 274	X
56	Иные поправки, уменьшающие источники дополнительного капитала, указанные Банком России, всего, в том числе:	2 542 859	X	2 073 044	X
56.1	поправки, уменьшающие стоимость исключительно из расчета собственных средств (капитала), всего, итого:	2 542 859	X	2 073 044	X
56.1.1	источники капитала, для формирования которых использовались нецелевые активы	1 373 329	X	0	X
56.1.2	привилегированные доли/доли/доля/доли	1 169 530	X	1 073 044	X

56.1.3	субординированные кредиты, предоставленные кредитным организациям - резидентами	1 036 000	X	2 072 000	X
56.1.4	привилегии совокупной суммы кредитов, банковских гарантий и залогов/закладов, предоставленные субъектам рынка (частникам) и некаждому, но с максимальным размером	0	X	0	X
56.1.5	вложения в сортировки в приобретение облигаций, средств и материальных запасов	0	X	0	X
56.1.6	разница между действительной стоимостью доли, причитающейся вышедшим из общества участникам, и стоимостью, по которой доля была продана другому участнику	0	X	0	X
57	Показатели, уменьшающие источники дополнительного капитала, итого (сумма строк с 52 по 56)	86 417 218	X	74 580 278	X
58	Дополнительный капитал, итого (строка 51 - строка 57)	1 030 287 510	X	855 658 231	X
59	Собственные средства (капитал), итого (строка 45 + строка 58)	3 668 106 608	X	2 124 391 387	X
60	Активы, связанные со званием риска:	X	X	X	X
60.1	вложения, полученные исключительно из расчета собственных средств (капитала)	352 935 200	X	260 936 940	X
60.2	необходимые для обеспечения ликвидности базового капитала	8 4	X	22 835 336 918	X
60.3	необходимые для обеспечения ликвидности собственных средств (капитала)	8 4	X	22 835 336 918	X
60.4	необходимые для обеспечения ликвидности капитала и надбавки и штрафы	8 4	X	22 802 029 338	X
Показатели, уменьшающие источники собственных средств (капитала), процент					
61	Достаточность базового капитала (строка 29 / строка 60.2)	10 7	X	9 9	X
62	Достаточность основного капитала (строка 45 / строка 60.3)	10 7	X	9 9	X
63	Достаточность собственных средств (капитала) (строка 59 / строка 60.4)	14 9	X	13 6	X
64	Надбавка к нормативам достаточности собственных средств (капитала), всего, в том числе:	не применимо	X	не применимо	X
65	надбавка к нормативам достаточности капитала	не применимо	X	не применимо	X
66	включенная в надбавку	не применимо	X	не применимо	X
67	надбавка на системную значимость Банка	не применимо	X	не применимо	X
68	базовый капитал, доступный для использования на поддержание надбавки к нормативам достаточности собственных средств (капитала)	не применимо	X	не применимо	X
Нормативы достаточности собственных средств (капитала), процент					
69	Норматив достаточности базового капитала	8 4	X	9 9	X
70	Норматив достаточности основного капитала	8 4	X	9 9	X
71	Норматив достаточности собственных средств (капитала)	8 4	X	13 6	X
Показатели, применяемые в уменьшении испорченного капитала, нецелевые активы:					
Источники: ипотечные кредиты					
72	Нормативы достаточности в инструментах капитала финансовых организаций	0	X	0	X
73	Снижение в вложениях в инструменты капитала финансовых организаций	0	X	0	X
74	Цель по обеспечению ликвидности	не применимо	X	не применимо	X
75	Отложенные налоговые активы, не зависящие от будущей прибыли	0	X	0	X
Образование на возможные потери при использовании поделенного капитала резервов на возможные потери					
76	Резервы на возможные потери, включенные в расчет дополнительного капитала, в отношении капитала, для расчета кредитного риска по которому применяется стандартный подход	не применимо	X	не применимо	X
77	Образование на возможные потери в расчет дополнительного капитала сумм резервов на возможные потери при использовании стандартного подхода	не применимо	X	не применимо	X
78	Резервы на возможные потери, включенные в расчет дополнительного капитала, в отношении капитала, для расчета кредитного риска по которому применяется подход на основе экспертных оценок	не применимо	X	не применимо	X
79	Образование на возможные потери в расчет дополнительного капитала в сумм резервов на возможные потери при использовании поделенного капитала на основе экспертных оценок	не применимо	X	не применимо	X

Раздел 3. Средства с высоким и низким уровнем ликвидности, используемые для решения потребности в ликвидности и имеющие финансовый риск по рыночным потерям

Номер строки	Наименование показателя	Номер показателя	Данные на отчетный период, тыс. руб.		
			1	2	3
1	Объем сформированных резервов на возможные потери, в том числе:	К 3	1 547 917 239	1 241 041 439	1 181 422 240
1.1	по сезонным, сезонным и среднесезонным рискам ликвидности		1 118 522 131	97 649 246	1 029 229 365
1.2	по рыночным потерям, по которым существует риск возможных потерь, и прочие резервы		429 395 108	263 392 193	152 192 875
1.3	по рыночным потерям, в том числе по кредитам и займам, права на которые приобретены в результате операций на валютном рынке, права на которые приобретены в результате операций на валютном рынке Банка России, операции на валютном рынке, операции на валютном рынке		5 799 974	43 600 000	40 599 432
1.4	по операциям с расчетными операциями		1 392 324	46 103	1 146 232

Примечание 3.1. Сведения об объеме и структуре резервов по рыночным потерям, классифицированных по основным рискам ликвидности, приведены в таблице 3.1.1. В таблице 3.1.2 приведены данные по рыночным потерям по сезонам и в целом.

Номер строки	Наименование показателя	Сумма резервов, тыс. руб.	Сформированный резерв на возможные потери		Наименьший объем сформированных резервов	
			в соответствии с утвержденными требованиями, утвержденными Советом директоров Банка России № 504-П и Правлением Банка России № 244-П, тыс. руб.	по решению соответствующего органа	в евро	в руб.
1	Требования к кредитам, ссудам, займам, векселям, облигациям и другим ценным бумагам, в том числе:					
1.1	сезонным, сезонным и среднесезонным рискам ликвидности	1 118 522 131	1 118 522 131	1 118 522 131	1 118 522 131	1 118 522 131
1.2	по рыночным потерям, по которым существует риск возможных потерь, и прочие резервы	429 395 108	429 395 108	429 395 108	429 395 108	429 395 108
1.3	по рыночным потерям, в том числе по кредитам и займам, права на которые приобретены в результате операций на валютном рынке, права на которые приобретены в результате операций на валютном рынке Банка России, операции на валютном рынке, операции на валютном рынке	5 799 974	5 799 974	5 799 974	5 799 974	5 799 974
1.4	по операциям с расчетными операциями	1 392 324	1 392 324	1 392 324	1 392 324	1 392 324

Таблица 3.3. Информационные данные по рыночным потерям по категориям финансовых инструментов в соответствии с Указанием Банка России № 232-У

Номер строки	Наименование показателя	Безрисковая стоимость, тыс. руб.	Стандартная стоимость, тыс. руб.	Сформированный резерв на возможные потери		Итого
				в соответствии с Указанием Банка России № 232-У	в соответствии с Указанием Банка России № 232-У	
1	Средства в иностранной валюте и в евро	0	0	0	0	0
1.1	по сезонным, сезонным и среднесезонным рискам ликвидности	0	0	0	0	0
1.2	по рыночным потерям, по которым существует риск возможных потерь, и прочие резервы	0	0	0	0	0
1.3	по рыночным потерям, в том числе по кредитам и займам, права на которые приобретены в результате операций на валютном рынке, права на которые приобретены в результате операций на валютном рынке Банка России, операции на валютном рынке, операции на валютном рынке	0	0	0	0	0
1.4	по операциям с расчетными операциями	0	0	0	0	0

Таблица 3.4. Информационные данные по рыночным потерям

Номер строки	Наименование показателя	Номер показателя	Данные на отчетный период, тыс. руб.			
			1	2	3	4
1	Средства в иностранной валюте и в евро	К 3	2 633 879 094	2 641 390 528	2 331 898 462	2 496 444 961
2	Вексовые, облигационные и прочие ценные бумаги, в том числе:		34 433 027 543	33 994 681 534	27 267 211 023	24 581 211 254
3	По операциям с расчетными операциями		10 3	11 4	19 3	18 1

Таблица 4. Основные характеристики и информация о рисках

Номер строки	Наименование характеристики инструмента	Ссылка на нормативный документ	Описание характеристики инструмента	Ссылка на нормативный документ	Описание характеристики инструмента
1	Объемы формируемых резервов на возможные потери	1210	Сбербанк	1210	Сбербанк
2	Идентификационный номер инструмента	10304918, 1110000020140		10304918, 1110000020140	Банк России, не учитывающий дополнительные соглашения №1 и №2
3	Применяемые условия	РБС		РБС	РБС
4	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
5	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
6	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
7	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
8	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
9	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
10	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
11	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
12	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
13	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
14	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
15	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
16	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
17	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
18	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
19	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
20	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
21	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
22	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
23	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
24	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
25	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
26	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
27	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
28	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
29	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
30	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
31	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
32	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
33	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
34	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
35	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
36	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС
37	Уровень риска, в который входит инструмент	РБС		РБС	РБС

Примечание: Информация об объеме и структуре резервов по рыночным потерям, классифицированных по основным рискам ликвидности, приведены в таблице 3.1.1. В таблице 3.1.2 приведены данные по рыночным потерям по сезонам и в целом.

Таблица 5. Ключевые факторы риска в инструментах капитала

Номер строки	Пояснение фактора риска в инструментах капитала	Описание характерных инструментов	Описание характерных инструментов	Описание характерных инструментов
1	Современное регулирование на макроэкономическом уровне	Банк России	Банк России	ЦБ РФ (А271) А.А.
2	Идентификационный номер инструмента	договор о предоставлении кредита Банка России от 11.09.09 №132	договор о предоставлении кредита Банка России от 16.06.2014 №1371	XS084831977
3	Полное наименование инструмента	442	442	442
3.1	Полное наименование инструмента в иностранной валюте	442	442	442
4	Уровень капитала, в котором инструмент включается в расчеты ликвидности	дополнительный капитал	дополнительный капитал	дополнительный капитал
5	Уровень капитала, в котором инструмент включается в расчеты достаточности капитала	дополнительный капитал	дополнительный капитал	дополнительный капитал
6	Уровень капитализации в соответствии с требованиями	на первоначальной основе и уровне капитализации	на первоначальной основе и уровне капитализации	на первоначальной основе и уровне капитализации
7	Тип инструмента	субординированный кредит (долг), заем	субординированный кредит (долг), заем	субординированный облигационный заем
8	Сумма инструмента, включенная в расчет капитала	150 000 000 000	200 000 000 000	12 724 200 000
9	Начальная стоимость инструмента	1 000 000 000 российских рублей	200 000 000 000 российских рублей	1 900 миллионов США
10	Классификация инструмента для целей бухгалтерского учета	обязательство, учитываемое по балансовой стоимости	обязательство, учитываемое по балансовой стоимости	обязательство, учитываемое по балансовой стоимости
11	Дата окончания срока действия инструмента	25.03.2015	25.03.2015	10.03.2015
12	Наличие залога по инструменту	отсутствует	отсутствует	отсутствует
13	Дата окончания инструмента	06.12.2018	18.12.2018	24.11.2022
14	Наличие права досрочного выкупа (огосударствления) инструмента, предусмотренного в Банке России	да	да	да
15	Договорная дата (дата) реализации права досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	наличие права досрочного выкупа с согласия Банка России	наличие права досрочного выкупа с согласия Банка России	наличие права досрочного выкупа с согласия Банка России
16	Договорная дата (дата) реализации права досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	не применимо	не применимо	не применимо
17	Есть ли условия досрочного выкупа	не применимо	не применимо	не применимо
18	Тип сделки по инструменту	финансовая сделка	финансовая сделка	финансовая сделка
19	Сфера	0.07	0.07	0.07
20	Наличие условий предоставления выкупа (огосударствления) инструмента	да	да	нет
21	Объем участия в выпуске инструмента	частичное участие в выпуске инструмента	частичное участие в выпуске инструмента	выполнено обязательствам
22	Наличие условий предоставления выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
23	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
24	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
25	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
26	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
27	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
28	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
29	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
30	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
31	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
32	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
33	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
34	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
35	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
36	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
37	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет

Таблица 5. Ключевые факторы риска в инструментах капитала

Номер строки	Пояснение фактора риска в инструментах капитала	Описание характерных инструментов	Описание характерных инструментов	Описание характерных инструментов
1	Современное регулирование на макроэкономическом уровне	Сбербанк России	Сбербанк России	ООО УК "Пенсионное управление"
2	Идентификационный номер инструмента	XS084831977	XS084831977	XS084831977
3	Полное наименование инструмента	442	442	442
3.1	Полное наименование инструмента в иностранной валюте	442	442	442
4	Уровень капитала, в котором инструмент включается в расчеты ликвидности	дополнительный капитал	дополнительный капитал	дополнительный капитал
5	Уровень капитала, в котором инструмент включается в расчеты достаточности капитала	дополнительный капитал	дополнительный капитал	дополнительный капитал
6	Уровень капитализации в соответствии с требованиями	на первоначальной основе и уровне капитализации	на первоначальной основе и уровне капитализации	на первоначальной основе и уровне капитализации
7	Тип инструмента	субординированный облигационный заем	субординированный облигационный заем	субординированный облигационный заем
8	Сумма инструмента, включенная в расчет капитала	57 600 230 000	57 600 230 000	18 430 000 000
9	Начальная стоимость инструмента	1 000 миллионов США	1 000 миллионов США	1 900 миллионов рублей
10	Классификация инструмента для целей бухгалтерского учета	обязательство, учитываемое по балансовой стоимости	обязательство, учитываемое по балансовой стоимости	обязательство, учитываемое по балансовой стоимости
11	Дата окончания срока действия инструмента	10.03.2015	10.03.2015	11.02.2015
12	Наличие залога по инструменту	отсутствует	отсутствует	отсутствует
13	Дата окончания инструмента	24.11.2022	24.11.2022	11.02.2015
14	Наличие права досрочного выкупа (огосударствления) инструмента, предусмотренного в Банке России	да	да	нет
15	Договорная дата (дата) реализации права досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	наличие права досрочного выкупа с согласия Банка России	наличие права досрочного выкупа с согласия Банка России	наличие права досрочного выкупа с согласия Банка России
16	Договорная дата (дата) реализации права досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
17	Есть ли условия досрочного выкупа	нет	нет	нет
18	Тип сделки по инструменту	финансовая сделка	финансовая сделка	финансовая сделка
19	Сфера	0.07	0.07	0.07
20	Наличие условий предоставления выкупа (огосударствления) инструмента	да	да	нет
21	Объем участия в выпуске инструмента	частичное участие в выпуске инструмента	частичное участие в выпуске инструмента	частичное участие в выпуске инструмента
22	Наличие условий предоставления выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
23	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
24	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
25	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
26	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
27	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
28	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
29	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
30	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
31	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
32	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
33	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
34	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
35	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
36	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет
37	Условия досрочного выкупа (огосударствления) инструмента	нет	нет	нет

Раздел "Справочник"

Информация о движении резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности

		Показатель	5.3
1	Формирование (аккумуляция) резерва в отчетном периоде (тыс. руб.), всего		514 044 176
	в том числе за счет:		
1.1	выдачи ссуд		214 300 434
1.2	наисчисления на ссуды		282 920 514
1.3	наисчисления официального курса иностранной валюты по отношению к рублю, установленного Банком России		745 840
1.4	иных причин		16 077 388
2	Восстановление (смерщивание) резерва в отчетном периоде (тыс. руб.), всего		455 403 891
	в том числе за счет:		
2.1	списания безнадежных ссуд		55 138 084
2.2	наисчисления на ссуды		239 022 848
2.3	наисчисления официального курса иностранной валюты по отношению к рублю, установленного Банком России		94 253 361
2.4	иных причин		3 220 684
2.5			13 768 914

Президент, Председатель Правления
ПАО Сбербанк



(подпись)

Г.О. Греф
(Ф.И.О.)

Старший управляющий директор
директор Департамента учета и отчетности
ПАО Сбербанк



(подпись)

Место печати

М.Ю. Лукьянова
(Ф.И.О.)

14 марта 2018

Данный отчет является частью бухгалтерской (финансовой) отчетности Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – «Банк») и составлен путем копирования без каких-либо изменений бухгалтерского баланса (публикуемая форма) за 2017 год, отчета о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2017 год и приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах из бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, составленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке, и в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке, и в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке. Банк несет ответственность за достоверность информации, содержащейся в данном отчете, и за ее соответствие требованиям законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке. Банк несет ответственность за достоверность информации, содержащейся в данном отчете, и за ее соответствие требованиям законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке.

Банковская отчетность		
Код организации по ОКПО	Код кредитной организации	
	регистрационный номер (по порядку номер)	код
4520554000	0002537	1481

**СВЕДЕНИЯ
ОБ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ НОРМАТИВАХ, ПОКАЗАТЕЛЕ ФИНАНСОВОГО РЫЧАГА
И НОРМАТИВЕ КРАТКОСРОЧНОЙ ЛИКВИДНОСТИ**

(публикуемая форма)
на 1 января 2018 года

Кредитной организации: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД 0409813
Квартальная (Годовая)

Раздел 1. Сведения об обязательных нормативах

Номер строки	Наименование показателя	Номер показателя	Нормативное значение	Фактическое значение	
				на отчетную дату	на начало отчетного года
1	2	3	4	5	6
1	Норматив достаточности базового капитала банка (П1.1), базисной группы (Н10.1)	8.1	1.5	10.7	9.9
2	Норматив достаточности основного капитала банка (Н1.2), базисной группы (Н10.2)	8.4	6.0	10.7	9.9
3	Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (П1.0), базисной группы (Н10.0)	8.4	8.0	14.9	12.5
4	Норматив достаточности собственных средств (капитала) банковской кредитной организации, имеющей право на осуществление операций с денежными средствами без открытия банковских счетов и связанных с ними иных банковских операций (П1.5)				
5	Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2.1)	9.4	15.0	101.1	21.7
6	Норматив текущей ликвидности банка (Н3)	9.4	50.0	263.8	201.2
7	Норматив достаточности ликвидности банка (Н4)	9.4	120.0	37.6	45.4
8	Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных юридических лиц (Н6)		25.0	Максимальное: 26.6 Минимальное: 0.0	Максимальное: 23.9 Минимальное: 0.1
9	Норматив максимального размера кредитных рисков банка и (или) базисной группы (Н2.2)		800.0	114.4	129.8
10	Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н5.1)		50.0	5.0	0.2
11	Норматив совокупной величины риска по индикатору банка (Н10.1)		1.0	0.4	0.5
12	Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н1.2), норматив использования собственных средств (капитала) базисной группы для приобретения доли в кредитной организации, базисной группы и участия в акционерной группе акций (долей) других юридических лиц (Н1.1)		25.0	13.4	15.3
13	Норматив соотношения суммарной ликвидности активов срочной исполнения и базисной 29 календарных дней в сумме обязательств ВРКО (Н15)				
14	Норматив достаточности собственных средств кредитной организации, имеющей право на осуществление операций с денежными средствами без открытия банковских счетов и связанных с ними иных банковских операций (Н1.5.1)				
15	Норматив максимальной совокупной величины кредитных рисков – участникам расчетов по депозитным расчетам (Н16)				
16	Норматив предоставления ВРКО от своего имени и за свой счет кредитов заемщикам, кроме клиентов – участников расчетов (Н16.1)				
17	Норматив минимального соотношения размера заложенного имущества и объема эмиссии облигаций с ипотечным покрытием (Н18)				
18	Норматив максимального размера риска на ссудитель с базисной группой связанных с базисной группой (Н12)		20.0	6.9	

Данный отчет является частью бухгалтерской (финансовой) отчетности Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – «Банк») и составлен путем копирования без каких-либо изменений бухгалтерского баланса (публикуемая форма) за 2017 год, отчета о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2017 год и приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах из бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, составленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке, и в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке. Банк несет ответственность за достоверность информации, содержащейся в данном отчете, и за ее соответствие требованиям законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке. Банк несет ответственность за достоверность информации, содержащейся в данном отчете, и за ее соответствие требованиям законодательства Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке.

Раздел 2. Информация о расчете показателя финансового рычага

Подраздел 2.1. Расчет размера балансовых активов и обязательств требований под риском для расчета показателя финансового рычага

Номер строки	Наименование показателя	Номер позиции	Сумма, тыс. руб.
1	2	3	4
1	Размер активов в соответствии с бухгалтерским балансом (включая формул, всего)		23 158 919 939
2	Поправка в части включений в капитал кредитных, финансовых, страховых или иных организаций, отнесенные к которым относятся в консолидированную финансовую отчетность, но не включаются в расчет величины собственных средств (капитала), определенных нормативами и размеров (лимитов) открыток валютных позиций банковской группы		не применимо для отчетности кредитной организации как эмитентского лица
3	Поправка в части фидуциарных активов, отраженных в соответствии с правилами бухгалтерского учета, но не включаемых в расчет показателя финансового рычага		0
4	Поправка в части приравненных финансовых инструментов (ПФИ)		67 385 277
5	Поправка в части оповещенных кредитными бумагами		-117 613 669
6	Поправка в части доплаты к кредитному займу/облигации в соответствии с условиями обязательств кредитного характера		1 561 158 275
7	Прочие поправки		232 822 319
8	Величина балансовых активов и внебалансовых требований под риском с учетом поправок для расчета показателя финансового рычага, итого		24 437 627 503

Подраздел 2.2. Расчет показателя финансового рычага

Номер строки	Наименование показателя	Номер позиции	Сумма, тыс. руб.
1	2	3	4
Риск по балансовым активам			
1	Величина балансовых активов, всего		21 815 772 623
2	Уменьшающая поправка на сумму погашений, принимаемых и учтенные величины активов/основного капитала		258 713 141
3	Величина балансовых активов под риском с учетом поправок (разность строк 1 и 2), итого		21 557 059 483
Риск по операциям ПФИ			
4	Текущий кредитный риск по операциям с ПФИ (за вычетом полученной вариационной маржи), всего	9 2	32 413 280
5	Потенциальный кредитный риск на контрагента по операциям с ПФИ, всего		85 149 262
6	Поправка на размер номинальной суммы предоставленного обеспечения по операциям с ПФИ, не подлежащей отнесению к балансу в соответствии с правилами бухгалтерского учета		в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета
7	Уменьшающая поправка на сумму перечислений вариационной маржи в установленных случаях		0
8	Поправка в части требований банка - участника биржи к центральному контрагенту по исполнению сделок клиентом		0
9	Поправка для учета кредитного риска в отношении балансовых активов или инструментов кредитных ПФИ		17 385 747
10	Уменьшающая поправка в части выданных кредитных ПФИ		5 015 869
11	Величина риска по ПФИ с учетом поправок (сумма строк 4, 5, 9 за вычетом строк 7, 8, 10), итого		129 930 430
Риск по операциям кредитования ценными бумагами			
12	Требования по операциям кредитования ценными бумагами (без учета нетто-и), всего		1 386 190 984
13	Поправка на величину нетто-и активной части (требований и обязательств) по операциям кредитования ценными бумагами		148 132 763
14	Величина кредитного риска в контрагенте по операциям кредитования ценными бумагами		30 819 674
15	Величина риска по гарантийным операциям кредитования ценными бумагами		0
16	Требования по операциям кредитования ценными бумагами с учетом поправок (сумма строк 12, 14-15 за вычетом строки 13), итого		1 168 577 315

Риск по увеличенным обязательствам кредитного характера (КРВ)			
17	Номинальная величина риска по увеличенным обязательствам кредитного характера (КРВ), всего		1 311 916 020
18	Поправка в части приращения коэффициентов кредитного риска		-229 242 255
19	Величина риска по увеличенным обязательствам кредитного характера (КРВ) с учетом поправок (разность строк 17 и 18), итого		1 082 673 765
Капитал и риски			
20	Основной капитал	8 1, 8 2	2 637 819 098
21	Величина балансовых активов и внебалансовых требований под риском для расчета показателя финансового рычага (сумма строк 3, 11, 16-19), всего		24 437 627 503
Показатель финансового рычага			
22	Показатель финансового рычага по Запону III (строка 20 / строка 21), процент	8 7	10 8

Президент, Председатель Правления
ПАО Сбербанк



Г.О. Греф
(Ф.И.О.)

Старший управляющий директор, Главный бухгалтер - директор Департамента учета и отчетности ПАО Сбербанк

Место печати

М.Ю. Лукьянова
(Ф.И.О.)

14 марта 2018

Данная обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее - «Банк») была составлена путем копирования, без каких-либо изменений бухгалтерской отчетности (включая формулы) за 2017 год, отчета о финансовых результатах (включая формулы) за 2017 год и приложений к бухгалтерскому балансу и отчета о финансовых результатах на кредитной основе (бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка, составленная в соответствии с правилами составления годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности для кредитных организаций, установленных в Российской Федерации). Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка не содержит всей информации, раскрываемой в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка. Для полного понимания финансового положения Банка, его финансовых результатов и движения денежных средств необходимо ознакомиться с бухгалтерской (финансовой) отчетностью Банка, которая размещена в соответствии с требованиями годового бухгалтерского (финансового) отчета Банка на сайте www.sberbank.com.

Банковская отчетность		
Код транзитный по ОКДП	Код кредитной организации (ф. и. и. о.)	Код ОИПО (регистрационный номер (полный номер))
450344000	0002547	1481

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
(публикуемая форма)
на 1 января 2018 года

Кредитной организацией: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО Сбербанк
Адрес (место нахождения) кредитной организации: 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19

Числитель	Наименование статей	Номер поправки	Денежные средства и денежные обязательства, тыс. руб.	Квартальный (с начала периода)	Денежные средства и денежные обязательства отчетный период, проценты от годовых, тыс. руб.
1	Чистые денежные средства на начало периода (с учетом валютных и иностранных валютных средств)				
1.1	Денежные средства на начало периода (с учетом валютных и иностранных валютных средств)		578 936 174		834 076 445
1.1.1	в рублях		2 012 809 738		2 054 386 537
1.1.2	в иностранной валюте		-752 761 127		-894 262 574
1.1.3	в иностранной валюте		417 427 957		361 402 425
1.1.4	в иностранной валюте		-58 485 582		-12 380 085
1.1.5	доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми инструментами по справедливой стоимости через прибыль или убыток, признанные в отчетном периоде		36 910 534		31 271 949
1.1.6	доходы за вычетом расходов по операциям с ценными бумагами, признанные в отчетном периоде	II			II
1.1.7	доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой		38 971 526		29 511 469
1.1.8	средние процентные расходы		-27 582 489		-46 628 971
1.1.9	операционные расходы		-544 418 636		-520 576 862
1.1.10	разное (неопределенное)		-219 278 420		-270 384 479
1.2	Прирост (убыток) чистых денежных средств от операций с денежными средствами и обязательствами, тыс. руб.		-507 122 791		-440 624 225
1.2.1	чистый прирост (убыток) по обязательным резервам по счетам в Банке России		-3 924 681		-36 334 769
1.2.2	чистый прирост (убыток) по валютным и процентным операциям по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-727 314		8 283 564
1.2.3	чистый прирост (убыток) по операциям с иностранной валютой		-1 582 962 508		-535 478 985
1.2.4	чистый прирост (убыток) по операциям с иностранной валютой		-23 459 815		240 155 339
1.2.5	чистый прирост (убыток) по операциям с ценными бумагами и прочими средствами Банка России		19 063 861		-187 628 927
1.2.6	чистый прирост (убыток) по операциям с ценными бумагами		99 883 497		-203 376 338
1.2.7	чистый прирост (убыток) по операциям с ценными бумагами		1 021 023 845		364 271 685
1.2.8	чистый прирост (убыток) по операциям с финансовыми инструментами по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0		0
1.2.9	чистый прирост (убыток) по валютным операциям		-31 688 549		-39 557 552
1.2.10	чистый прирост (убыток) по прочим операциям		1 318 342		49 131 314
1.3	Изменения статьи 1 (стр. 1 по 1.2)		458 973 475		454 448 225
2	Чистые денежные средства, полученные от (использованные) инвестированиями				
2.1	Приобретение ценных бумаг и других финансовых активов, относящихся к категории "инвестиция в активы на длительный срок"		-1 197 869 216		-1 475 882 794
2.2	Выручка от реализации и погашения ценных бумаг и других финансовых активов, относящихся к категории "инвестиция в активы на длительный срок"		816 378 885		1 166 876 499
2.3	Приобретение ценных бумаг, относящихся к категории "активы на короткий срок"		-750 562 079		-111 962 382
2.4	Выручка от реализации ценных бумаг, относящихся к категории "активы на короткий срок"		107 565 649		60 599 126
2.5	Приобретение основных средств, нематериальных активов и материальных активов		-192 263 755		-139 965 497
2.6	Выручка от реализации основных средств, нематериальных активов и материальных активов		11 198 411		5 275 736
2.7	Изменение валютных курсов		11 502 793		13 756 742
2.8	Изменение валютных курсов (стр. 2 по 2.7)		-572 978 547		-162 333 923
3	Чистые денежные средства, полученные от (использованные) финансовыми организациями				
3.1	Продажа акций (включая государственные)		0		0
3.2	Продажа облигаций (включая государственные)		0		0
3.3	Продажа облигаций (включая государственные)		0		0
3.4	Продажа облигаций (включая государственные)	8.6	-135 356 667		-44 571 753
3.5	Изменение валютных курсов (стр. 3 по 3.4)		-135 356 667		-44 571 753
4	Изменение валютных курсов иностранных валют по отношению к рублю, использованных в операциях по операциям с иностранной валютой		-7 965 417		-8 014 914
5	Прирост (убыток) чистых денежных средств и их эквивалентов		-264 425 078		-219 551 783
6.1	Денежные средства и денежные обязательства на конец отчетного года	4.1	3 274 316 607		1 556 594 024
6.2	Денежные средства и денежные обязательства на конец отчетного года	5.1	1 310 752 249		1 725 146 867

Президент, Председатель Правления
ПАО Сбербанк
(подпись)
И.О. Греф
(Ф.И.О.)

Старший управляющий директор, главный бухгалтер
директор Департамента учета и отчетности
ПАО Сбербанк
(подпись)
М.Ю. Тухачева
(Ф.И.О.)

14 марта 2018

Данные обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – «Банк») была составлена путем консолидации, без каких-либо изменений бухгалтерского учета и признания в форме, за 2017 год, отчета о финансовых результатах (включая формулу) за 2017 год и иных отчетов и бухгалтерской отчетности и отчета о финансовых результатах, изданных в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, составленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации (финансовая отчетность для кредитных организаций, составленная в Российской Федерации). Обобщенная годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка не охватывает все подразделения, работающие в период закрытия годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка. Для лучшего понимания финансового состояния Банка от финансовых результатов и изменений денежных средств и имущества «Банк» бухгалтерская (финансовая) отчетность Банка должна рассматриваться в совокупности с прочими отчетными документами бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка. Годовая отчетность годовых бухгалтерских (финансовых) отчетностей Банка может быть доступна в Публичном акционерном обществе «Сбербанк России» и доступна на сайте www.sberbank.ru.

Перечень основных дочерних и зависимых компаний Сбербанка

	Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы ¹
1	ООО «Аукцион»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
2	ООО «Кипарис 2»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
3	ООО «Московский городской Гольф Клуб»	Российская Федерация	Российская Федерация	71.95%
4	ООО «ГАРАНТ-СВ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
5	ООО «ГОРИЗОНТ-СЕРВИС»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
6	ООО «ГАММА-С»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
7	ООО «СБ Девелопмент»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
8	ООО «БЕЗОПАСНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ЗОНА»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
9	ООО «Сбербанк Капитал»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
10	АО «Сбербанк Лизинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
11	SB Leasing Cyprus Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100.00%
12	SB LEASING IRELAND LIMITED	Ирландия	Российская Федерация	100.00%
13	АО «Норд»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
14	ТОО «Сбербанк Лизинг Казахстан»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	100.00%
15	ДБ АО «Сбербанк»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	100.00%
16	ПАО «СБЕРБАНК»	Украина	Украина	100.00%
17	ОАО «БПС-Сбербанк»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	98.43%
18	ЗАО «БПС-лизинг»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	98.43%
19	ЗАО «Сбербанк – Автоматизированная система торгов»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
20	ООО «Современные технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
21	АО «Регистраторское общество «Статус»	Российская Федерация	Российская Федерация	40.00%
22	ЗАО «Объединенное Кредитное Бюро»	Российская Федерация	Российская Федерация	50.00%
23	ООО «Перспективные инвестиции»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
24	АО «Рублево-Архангельское»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
25	ООО «Финансовая компания Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
26	ООО «Специализированный депозитарий Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
27	АО «Универсальная электронная карта»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
28	АО «Региональный информационный центр Орловской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	51.00%
29	АО «Единый центр процессинга и биллинга в городе Нижний Тагил»	Российская Федерация	Российская Федерация	51.00%
30	АО «Областной Единый Информационно-Расчетный Центр»	Российская Федерация	Российская Федерация	51.00%
31	АО «Региональный информационный центр Кировской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	49.00%
32	АО «Единый информационно-расчетный центр Калужской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	51.00%
33	ООО НКО «Расчетные решения» (ООО НКО «Универсальная электронная карта»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%

¹ Математически округлено до двух знаков после запятой.

	Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы ¹
34	АО «Универсальная электронная карта Иркутской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	51.00%
35	АО «Единый расчетный центр на территории Республики Марий Эл»	Российская Федерация	Российская Федерация	49.00%
36	АО «Региональный информационный центр Кемеровской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	41.67%
37	АО «Единый центр процессинга и биллинга Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»	Российская Федерация	Российская Федерация	74.90%
38	АО «Региональный расчетно-кассовый центр»	Российская Федерация	Российская Федерация	50.00%
39	АО «Региональный информационно-расчетный центр Вологодской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
40	АО «Стратеджи Партнерс Групп»	Российская Федерация	Российская Федерация	74.75%
41	ТОО «Стратеджи Партнерс-Казахстан»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	74.75%
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	ООО «Сбербанк-Технологии»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	99.61%
47	АО «Центр программ лояльности»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
48	ЗАО «ЗД»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
49	ООО «СБ КИБ Холдинг» (ООО «Былинные богатыри»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
50	ООО «СБ Финанс Холдинг» (ООО «СИБ Финансовый брокер»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
51	Sberbank CIB USA, Inc.	США	США	100.00%
52	SBGB Cyprus Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100.00%
53	Sberbank CIB (UK) Limited	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	100.00%
54	SA&PM (Cyprus) Limited (TDAM)	Республика Кипр	Российская Федерация	100.00%
55	SIB (CYPRUS) Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100.00%
56	Troika Capital Partners Limited (Кипр)	Республика Кипр	Российская Федерация	100.00%
57	Arimero Holding Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100.00%
58	ООО «ФОРМОВОЧНЫЕ АВТОМАТЫ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
59	ООО «Формат-Нева»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
60	ЗАО «Производственная фирма «ЛАГОМ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
61	ООО «Хозяйственные товары»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
62	ООО «Лагом-Украина»	Украина	Украина	100.00%
63	ООО «Бинотэк»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
64	ООО «Лагом-Урал»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
65	ООО «Эс Эм Джи Пластик»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
66	ООО «Сабон»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
67	ЗАО «Сатегор»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
68	АО «Сбербанк КИБ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
69	ООО «СБ Сырьевой трейдинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
70	АО «СИБ Финансовый Консультант»	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%
71	ООО «СБ Благополучие» (ООО «Богатырская ТРОЙКА»)	Российская Федерация	Российская Федерация	100.00%

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы ¹
72	ООО «ТД СОФТ»	Российская Федерация	100.00%
73	АО «Сбербанк Управление Активами»	Российская Федерация	100.00%
74	Sberbank (Switzerland) AG	Швейцарская конфедерация	99.82%
75	ООО «СК «Сбербанк Страхование Жизни»	Российская Федерация	100.00%
76	Sberbank Europe AG	Австрийская республика	100.00%
77	SBERBANK BH D.D.	Босния и Герцеговина	100.00%
78	SBERBANK A.D. BANJA LUKA	Босния и Герцеговина	100.00%
79	SBERBANK D.D.	Республика Хорватия	100.00%
80	Sberbank Srbija A.D.	Республика Сербия	100.00%
81	"SUPER KARTICA" d.o.o. Beograd	Республика Сербия	33.00%
82	SBERBANK Banka d.d.	Республика Словения	99.99%
83	Privatinvest d.o.o.	Республика Словения	99.99%
84	SBERBANK CZ, A.S.	Чешская республика	100.00%
85	Sberbank Magyarorszag Zrt (MAGYARORSZAGI VOLKSBANK RT.)	Венгрия	98.93%
86	BEVO-Holding GmbH	Австрийская республика	100.00%
87	ALB EDV-Service GmbH	Австрийская республика	100.00%
88	Pronam Nekretnine d.o.o. (Sberbank Nekretnine d.o.o.)	Республика Хорватия	100.00%
89	ООО «КОРУС Консалтинг СНГ»	Российская Федерация	100.00%
90	ООО МКК «ВЫДАЮЩИЕСЯ КРЕДИТЫ»	Российская Федерация	100.00%
91	ООО «Сбербанк Факторинг»	Российская Федерация	100.00%
92	АО «Деловая среда»	Российская Федерация	100.00%
93	ООО «Сетелем Банк» (Коммерческий банк 'БНП Париба Восток' Общество с ограниченной ответственностью)	Российская Федерация	79.20%
94	SB Securities S.A.	Великое Герцогство Люксембург	100.00%
95	DENIZBANK A.S.	Турецкая республика	99.85%
96	Deniz Faktoring Anonim Sirketi	Турецкая республика	99.85%
97	Deniz Yatirim Menkul Kiyemetler Anonim Sirketi	Турецкая республика	99.84%
98	Deniz Portfoy Yonetimi A.S.	Турецкая республика	99.83%
99	Deniz Gayrimenkul Yatirim Ortakligi A.S. (Deniz Yatirim Ortakligi A.S.)	Турецкая республика	91.24%
100	Intertech Bilgi islem ve Pazarlama Ticaret A.S.	Турецкая республика	99.85%
101	Deniz Kartli Odeme Sistemleri A.S.	Турецкая республика	99.85%
102	Acik Deniz Radyo ve Televizyon Iletisim Yayincilik Ticaret ve Sanayi A.S.	Турецкая республика	99.84%
103	EKSPRES BILGI ISLEM VE TICARET A.S.	Турецкая республика	99.85%
104	Denizbank Kultur Sanat Yayincilik Ticaret ve Sanayi A.S.	Турецкая республика	99.85%
105	Euro Deniz International Banking Unit Limited	Республика Кипр	99.76%
106	DENIZBANK AG	Австрийская республика	99.85%
107	Deniz Finansal Kiralama Anonim Sirketi	Турецкая республика	99.85%

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы ¹
108	Deniz Immobilien Service GmbH	Австрийская республика	99.85%
109	Акционерное общество «Дениз-банк Москва»	Российская Федерация	99.85%
110	CR Erdberg Eins GmbH & Co KG	Австрийская республика	99.85%
111	Bantas Nakit ve Kiyetli Mal Tasima ve Guvenlik Hizmetleri A.S.	Турецкая республика	33.28%
112	ОАО «Социальные гарантии»	Российская Федерация	49.87%
113	ООО «АктивБизнесКоллекшн»	Российская Федерация	100.00%
114	ООО «ПС Яндекс. Деньги»	Российская Федерация	75.00%
115	ООО Небанковская организация «Яндекс.Деньги»	Российская Федерация	75.00%
116	ООО «Сбербанк Сервис»	Российская Федерация	100.00%
117	SB Capital S.A.	Великое Герцогство Люксембург	0.00%
118	АО «Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка»	Российская Федерация	100.00%
119	АО «Негосударственный Пенсионный Фонд «ВНИИЭФ-ГАРАНТ»	Российская Федерация	100.00%
120	ООО Страховая компания «Сбербанк страхование»	Российская Федерация	100.00%
121	ООО «Страховой брокер Сбербанка»	Российская Федерация	100.00%
122	ТОО «Страховой Брокер Сбербанка»	Российская Федерация	100.00%
123	ООО «Профессиональный консультант»	Российская Федерация	100.00%
124	ООО «Платиус»	Российская Федерация	64.85%
125	ООО «РуТаргет»	Российская Федерация	100.00%
126	ООО «Центр недвижимости от Сбербанка»	Российская Федерация	100.00%
127	ООО «Цифровые технологии»	Российская Федерация	100.00%
128	ООО «ЭВОТОР»	Российская Федерация	40.00%
129	ООО «Цифровые активы»	Российская Федерация	100.00%
130	ООО «Облачные технологии»	Российская Федерация	100.00%
131	ООО «Энгри»	Российская Федерация	100.00%
132	ЗАО УК СБВК	Российская Федерация	100.00%
133	ООО «Сбербанк-Телеком»	Российская Федерация	100.00%
134	ООО «Сегменто»	Российская Федерация	50.00%
135	Natiaco Holding Limited	Республика Кипр	80.93%
136	ООО «ДОКДОК»	Российская Федерация	80.93%
137	ООО «ИННОВАЦИОННЫЕ СЕРВИСЫ»	Российская Федерация	80.93%
138	ООО «МЕДЦЕНТРПЛЮС»	Российская Федерация	80.93%
139	SB Structured Issuance B.V.	Нидерланды	0.00%
140	АО «ИКС»	Российская Федерация	100.00%
141	ООО «ЦЕНТР ТЕХНОЛОГИЙ БАНКРОТСТВА»	Российская Федерация	60.00%
142	ООО «СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ФИНАНСОВОЕ ОБЩЕСТВО «СБ КРЕДИТНЫЕ ПРОДУКТЫ 1»	Российская Федерация	100.00%

Информация об отдельных финансовых показателях Группы в разрезе юрисдикций

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 Ирландии	Швейцарская конфедерация	Венгрия	Ирландия	Республика Казахстан	Республика Сербия	Словацкая республика	Республика Словения	Турецкая республика	Украина	США				
За год, закончившийся 31 декабря 2017 года																						
Чистые процентные доходы	1 307.90	22.70	6.40	2.40	2.50	2.10	4.10	-	-	1.60	(1.80)	13.30	2.20	-	2.20	77.00	7.90	-	1 450.50	1.60	1 452.10	
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	(221.60)	(10.30)	(3.10)	(0.80)	(2.90)	(1.60)	(0.50)	-	(1.00)	0.30	0.10	(10.60)	(0.70)	-	(0.80)	(20.90)	(6.10)	-	(280.50)	(6.80)	(287.30)	
Чистые комиссионные доходы	395.90	0.30	3.60	0.90	0.50	(0.20)	0.70	-	0.80	1.20	-	6.00	0.70	-	0.50	25.80	0.80	-	437.50	(43.30)	394.20	
Чистые прочие операционные доходы	49.00	(13.90)	1.50	0.20	0.30	1.90	-	0.10	4.40	1.00	2.50	0.20	0.30	-	0.20	(29.50)	1.50	0.10	19.80	37.20	57.00	
Операционные доходы	1 531.20	(1.20)	8.40	2.70	0.40	2.20	4.30	0.10	4.20	4.10	0.80	8.90	2.50	-	2.10	52.40	4.10	0.10	1 627.30	(11.30)	1 616.00	
Операционные расходы	(592.70)	(8.50)	(6.30)	(2.10)	(1.90)	(2.30)	(3.80)	(1.10)	(2.40)	(3.00)	(1.50)	(6.70)	(1.70)	-	(1.90)	(41.30)	(3.50)	(0.50)	(681.20)	8.40	(672.80)	
Прибыль / (убыток) до налогообложения	938.50	(9.70)	2.10	0.60	(1.50)	(0.10)	0.50	(1.00)	1.80	1.10	(0.70)	2.20	0.80	-	0.20	11.10	0.60	(0.40)	946.10	(2.90)	943.20	
Расходы по налогу на прибыль	(189.70)	(3.40)	(0.20)	(0.10)	0.20	(0.70)	(0.30)	-	-	(0.20)	0.10	(0.10)	-	-	(2.50)	-	-	-	(196.90)	2.40	(194.50)	
Прибыль / (убыток) за год	748.80	(13.10)	1.90	0.50	(1.30)	(0.80)	0.20	(1.00)	1.80	0.90	(0.60)	2.10	0.80	-	0.20	8.60	0.60	(0.40)	749.20	(0.50)	748.70	
Расходы капитального характера	84.00	1.10	0.60	0.30	0.30	0.70	0.80	0.10	0.10	0.40	31.50	1.80	0.10	-	0.20	4.60	1.90	-	128.50	-	128.50	
За год, закончившийся 31 декабря 2016 года																						
Чистые процентные доходы	1 194.40	25.10	8.90	2.70	2.90	3.40	4.30	-	0.40	1.80	(1.30)	13.30	2.40	1.50	2.60	89.30	11.00	-	1 362.70	0.10	1 362.80	
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	(278.30)	(0.90)	(3.20)	(0.60)	(0.80)	(0.10)	(0.30)	-	(0.80)	2.10	0.40	(11.70)	(0.90)	(0.90)	(1.10)	(27.40)	(19.50)	-	(344.00)	1.60	(342.40)	
Чистые комиссионные доходы	309.40	0.80	4.20	0.90	0.50	(1.10)	0.60	0.10	0.80	1.20	-	4.20	0.50	0.40	0.50	24.40	1.20	0.50	349.10	-	349.10	
Чистые прочие операционные доходы	(26.80)	(3.20)	2.30	0.20	0.20	0.50	0.80	0.10	2.10	(0.40)	0.10	2.90	0.30	4.10	0.20	(3.60)	6.50	-	(13.70)	(0.70)	(14.40)	
Операционные доходы	1 198.70	21.80	12.20	3.20	2.80	2.70	5.40	0.20	2.50	4.70	(0.80)	8.70	2.30	5.10	2.20	82.70	(0.80)	0.50	1 354.10	1.00	1 355.10	
Операционные расходы	(565.70)	(9.80)	(8.20)	(2.50)	(2.00)	(2.20)	(4.10)	(1.10)	(2.90)	(3.80)	(0.50)	(7.10)	(2.00)	(1.50)	(2.00)	(58.80)	(4.10)	(0.60)	(678.90)	1.30	(677.60)	
Прибыль / (убыток) до налогообложения	633.00	12.00	4.00	0.70	0.80	0.50	1.30	(0.90)	(0.40)	0.90	(1.30)	1.60	0.30	3.60	0.20	23.90	(4.90)	(0.10)	675.20	2.30	677.50	
Расходы по налогу на прибыль	(127.30)	(0.40)	(1.10)	(0.10)	(0.30)	0.70	(0.30)	-	-	(0.10)	0.10	(0.10)	-	(0.70)	-	(2.30)	(1.10)	-	(133.00)	(2.60)	(135.60)	
Прибыль / (убыток) за год	505.70	11.60	2.90	0.60	0.50	1.20	1.00	(0.90)	(0.40)	0.80	(1.20)	1.50	0.30	2.90	0.20	21.60	(6.00)	(0.10)	542.20	(0.30)	541.90	
Расходы капитального характера	98.60	3.30	1.00	-	-	0.80	-	-	-	-	-	1.30	-	-	-	8.30	0.50	-	113.80	-	113.80	

Отчет о заключенных ПАО Сбербанк в 2017 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

В настоящем Отчете приведен перечень совершенных ПАО Сбербанк в 2017 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 сделки, указанные в пунктах 1-13 и 15 получены согласия/одобрения Наблюдательного совета ПАО Сбербанк, на сделку, указанную в пункте 14 получено согласие годового Общего собрания акционеров ПАО Сбербанк. Основания признания лиц заинтересованными в совершении сделок приведены на момент их совершения.

Достоверность данных, внесенных в Отчет, подтверждена Ревизионной комиссией ПАО Сбербанк.

Отчет утверждён Наблюдательным советом ПАО Сбербанк (Протокол № 10 от 17.04.2018).

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
1	<p>Контрагенты: Общество с ограниченной ответственностью «Газпром капитал», GAZ Capital S.A., Публичное акционерное общество «Газпром», либо иные компании, по отношению к которым ПАО «Газпром» является контролирующим лицом</p> <p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Мау В.А. одновременно являлся членом Совета директоров ПАО «Газпром»,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО «Газпром»: 0%.</p>	1	1
2	<p>Контрагенты: Открытое акционерное общество «Газпром космические системы», действующий от имени простого товарищества, заключенного между ОАО Газпром космические системы, ООО Новые технологии и ПАО «Газпром»</p> <p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Мау В.А. одновременно являлся членом Совета директоров ПАО «Газпром»,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО «Газпром»: 0%.</p>	5	6
	<p>Рамочное соглашение об обязательстве ПАО Сбербанк об открытии пяти кредитных линий</p> <p>Сумма: не более 7 379,6 млн рублей и не более 204,2 млн евро</p>	5	6
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк кредита в форме невозобновляемой кредитной линии</p> <p>Сумма: 137 млн евро</p>	1	7
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк кредита в форме невозобновляемой кредитной линии</p> <p>Сумма: 21,6 млн евро</p>	1	8
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк кредита в форме невозобновляемой кредитной линии</p> <p>Сумма: 4 027,3 млн рублей</p>	1	9
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк кредита в форме невозобновляемой кредитной линии</p> <p>Сумма: 3 352,3 млн рублей</p>	1	10

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк кредита в форме невозобновляемой кредитной линии</p> <p>Сумма: 45,6 млн евро</p>	1	11
3	<p>Контрагент: Общество с ограниченной ответственностью «Сбербанк Капитал»</p> <p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления Полетаев М.В. одновременно являлся членом Совета директоров ООО «Сбербанк Капитал»,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0001%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале ООО «Сбербанк Капитал»: 0%.</p>		
	<p>Изменение условий предоставления кредитной линии на сумму 12 000 млн рублей для финансирования текущей деятельности, в том числе (но не исключительно) покупки объектов недвижимости, предоставление и погашение займов</p> <p>Изменение процентной ставки за пользование кредитом и срока погашения кредита.</p>	1	12
	<p>Изменение условий предоставления кредитной линии на сумму 12 000 млн рублей для финансирования текущей деятельности, в том числе (но не исключительно) покупки объектов недвижимости, предоставление и погашение займов</p> <p>Изменение процентной ставки за пользование кредитом и срока погашения кредита.</p>	1	13
4	<p>Контрагент: Акционерное общество «Сбербанк Лизинг»</p> <p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Правления ПАО Сбербанк Кулик В.В. одновременно являлся членом Совета директоров ООО «Сбербанк Лизинг»,</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%,</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «Сбербанк Лизинг»: 0%.</p>		
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк банковских гарантий в целях обеспечения исполнения АО «Сбербанк Лизинг» налоговых обязательств</p> <p>Банковские гарантии на общую сумму: 3 000 млн рублей</p> <p>Срок предоставления: до 31.10.2017</p>	1	14
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой кредитной линии для финансирования, в том числе возмещения ранее понесенных затрат АО «Сбербанк Лизинг», связанных с приобретением ж/д оборудования для передачи в лизинг</p> <p>Сумма: 3 250,33 млн рублей</p> <p>Срок: до 25.04.2021</p>	1	15
	<p>Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой кредитной линии для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг», связанных с приобретением оборудования для последующей передачи в лизинг</p> <p>Общая сумма лимита кредитных линий: 54 млн рублей</p> <p>Срок: до 28.01.2020</p>	1	16

№ п/п	Существенные условия сделки		Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
	Предоставление ПАО Сбербанк четырнадцати невозобновляемых кредитных линий для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение автотранспорта для передачи в лизинг	Сумма: 13,5 млн рублей Срок: до 17.03.2017	14	30
	Предоставление ПАО Сбербанк банковской гарантии в целях обеспечения исполнения АО «Сбербанк Лизинг» по договору на оказание услуги финансовой аренды (лизинга) на приобретение автотранспорта.	Сумма: 34,3 млн рублей Срок: 28.11.2019	1	31
	Предоставление ПАО Сбербанк трех невозобновляемых кредитных линий для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение металлообрабатывающего оборудования для последующей передачи в лизинг	Общая сумма лимита кредитных линий: 156,7 млн рублей Срок: до 28.04.2019	1	32
	Предоставление ПАО Сбербанк десяти невозобновляемых кредитных линий для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение воздушных судов для передачи в лизинг	Общая сумма лимита кредитных линий: 156,7 млн рублей Срок: до 28.04.2019	3	33
	Предоставление ПАО Сбербанк десяти невозобновляемых кредитных линий для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение воздушных судов для передачи в лизинг	Общая сумма лимита кредитных линий: 247,9 млн долларов США Срок: до 28.08.2028	10	43
	Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой кредитной линии для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение автотранспорта, спецтехники и оборудования для передачи в лизинг	Сумма: 1 120 млн рублей Срок: до 28.04.2021	1	44
	Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой рамочной кредитной линии для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение заемщиком автотранспорта, спецтехники и оборудования для последующей передачи в лизинг	Сумма: 400 млн рублей Срок: 28.08.2023	1	45
	Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой рамочной кредитной линии для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение автотранспорта и спецтехники для передачи в лизинг	Сумма: 748 млн рублей Срок: до 28.01.2023	1	46
	Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой рамочной кредитной линии для финансирования затрат АО «Сбербанк Лизинг» на приобретение для последующей передачи в лизинг	Сумма: 2 000 млн рублей Срок: до 18.07.2029	1	47

№ п/п	Существенные условия сделки		Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
	Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой кредитной линии для финансирования затрат, связанных с приобретением оборудования для передачи в лизинг	Сумма: 200 млн рублей Срок: 28.10.2022	1	48
	Предоставление ПАО Сбербанк десяти невозобновляемых кредитных линий для приобретения оборудования с последующей передачей в лизинг	Сумма: 196 млн рублей Срок: 28.02.2017	1	49
	Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой кредитной линии для финансирования затрат, связанных с приобретением оборудования для последующей передачи в лизинг	Сумма: 0,3 млн евро Срок: 28.02.2019	1	50
	Предоставление ПАО Сбербанк невозобновляемой кредитной линии для финансирования затрат, связанных с приобретением оборудования для последующей передачи в лизинг	Сумма: 0,15 млн долларов США Срок: до 28.10.2019	1	51
	Предоставление ПАО Сбербанк двух невозобновляемых кредитных линий для финансирования затрат на приобретение автотранспорта с целью последующей передачи в лизинг	Сумма: 208,1 млн рублей Срок: до 28.02.2022	2	53
	Предоставление ПАО Сбербанк трех невозобновляемых кредитных линий для рефинансирования понесенных затрат по действующим сделкам, связанным с приобретением имущества для последующей его передачи лизингополучателям по договорам лизинга в рамках технологии «Лизинговый конвейер»	Сумма: 6 000 млн рублей Срок: до 29.12.2022	3	56
	Предоставление ПАО Сбербанк трех невозобновляемых кредитных линий для финансирования затрат по приобретению подвижного состава для последующей передачи в возвратный лизинг	Сумма: 1 050 млн рублей Срок: до 25.12.2026	3	59

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
5	<p>Контрагент: Закрытое акционерное общество «Сбербанк – Автоматизированная система торгов»</p> <p>Заинтересованные лица и основания, по которым соответствующие лица признаны заинтересованными в совершении сделки:</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления Хасис Л.А. одновременно являлся председателем Совета директоров ООО ЗАО «Сбербанк-АСТ»;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0012%.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) ЗАО «Сбербанк-АСТ»: 0%.</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления Кузнецов С.К. одновременно является членом Совета директоров ЗАО «Сбербанк – АСТ»;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) ЗАО «Сбербанк-АСТ»: 0%.</p> <p>Осуществление поставки ПАО Сбербанк продукции с символикой ПАО Сбербанк, указанной на сайте Корпоративного магазина продукции «Я люблю Сбербанк»: www.ilovesberbank.ru.</p>	1	60
6	<p>Контрагенты: Sberbank Europe AG, Signa Holding GmbH, Signa International Sports Holding GmbH</p> <p>Заинтересованные лица и основания, по которым соответствующие лица признаны заинтересованными в совершении сделки:</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк Морозов А.В. одновременно являлся членом Наблюдательного совета Sberbank Europe AG;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0014%.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Sberbank Europe AG: 0%.</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк Сагайдак С.А. одновременно являлась членом Наблюдательного совета директоров Sberbank Europe AG;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,00003%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) Sberbank Europe AG: 0%.</p> <p>ПАО Сбербанк принимает фондированное участие в кредите, предоставляемом Sberbank Europe AG в соответствии с Соглашением о предоставлении кредитной линии</p> <p>Общая сумма: 120 млн евро</p>	1	61
	<p>Sberbank Europe AG обязуется предоставить Signa International Sports Holding GmbH невозобновляемую кредитную линию на финансирование общих корпоративных целей.</p> <p>Общая сумма: 155 млн евро</p> <p>Срок: до 60 мес.</p>	1	62

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
7	<p>Контрагент: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)</p> <p>Заинтересованное лицо, основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк, Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк Греф Г.О. одновременно являлся членом Наблюдательного совета НИУ ВШЭ</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0031%.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале НИУ ВШЭ: не применимо.</p> <p>Предоставление ПАО Сбербанк банковских гарантий</p> <p>Общая сумма единовременно действующих банковских гарантий (лимит гарантий) не может превышать 20 млн рублей</p> <p>Срок: по 02.08.2019</p>	1	63
8	<p>Контрагент: Sberbank Europe AG</p> <p>Заинтересованные лица и основания, по которым соответствующие лица признаны заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Морозов А.В. является членом Наблюдательного совета Sberbank Europe AG,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0014%.</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Sberbank Europe AG: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления Полетаев М.В. является членом Наблюдательного совета Sberbank Europe AG,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0001%.</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Sberbank Europe AG: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Кузнецов С.К. является членом Наблюдательного совета Sberbank Europe AG,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%.</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Sberbank Europe AG: 0%.</p> <p>Приобретение ПАО Сбербанк обыкновенных акций дополнительного выпуска Sberbank Europe AG</p> <p>Сумма: 80 млн евро</p>	1	64

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
9	<p>Контрагент: Общество с ограниченной ответственностью «Сетелем Банк»</p> <p>Заинтересованные лица и основания, по которым соответствующие лица признаны заинтересованными в совершении сделки:</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк Торбахов А.Ю. одновременно являлся председателем Совета директоров «Сетелем Банк» ООО;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале «Сетелем Банк» ООО: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк Морозов А.В. одновременно являлся членом Совета директоров «Сетелем Банк» ООО;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0014%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале «Сетелем Банк» ООО: 0%.</p>		
	<p>ПАО Сбербанк предоставляет возобновляемую рамочную кредитную линию на цели предоставления «Сетелем Банк» ООО кредитов физическим лицам (за исключением ипотечных кредитов) и предоставления оптового кредитования (кредитования по договорам факторинга).</p> <p>Сумма: 46 500 млн рублей Срок: по 30.12.2022</p>	1	65
	<p>ПАО Сбербанк предоставляет возобновляемую рамочную кредитную линию с дифференцированными процентными ставками</p> <p>Сумма: совокупный лимит кредитных линий 37 600 млн рублей Срок: до 27.06.2019</p>	1	66
10	<p>Контрагент: ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)</p> <p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Хасис Л.А. является одновременно членом Совета ПАО «СБЕРБАНК» (Украина),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0012%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО «СБЕРБАНК» (Украина): 0%.</p>		
	<p>ПАО Сбербанк уступает часть прав требования в пользу ПАО «СБЕРБАНК» (Украина) по кредитному договору</p> <p>Оплата за уступку прав требования не осуществляется</p>	1	67
11	<p>Контрагент: Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» (Д.У. средствами пенсионных накоплений)</p> <p>Заинтересованное лицо, основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Орешкин М.С. одновременно являлся членом Совета директоров Внешэкономбанк</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) Внешэкономбанк: 0%.</p>		

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
	<p>Открытие ПАО Сбербанк счета доверительного управления в валюте РФ и осуществлении расчетно-кассового обслуживания при проведении операций, связанных с операциями по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений</p> <p>Сумма: лимит до 100 млн рублей.</p>	1	68
	<p>Договор о поддержании на согласованном сторонами банковском счете минимального неснижаемого остатка денежных средств</p> <p>Сумма: лимит до 100 млн рублей.</p>	1	69
12	<p>Контрагент: Открытое акционерное общество «Альфа Страхование»</p> <p>Заинтересованные лица и основания, по которым соответствующие лица признаны заинтересованными в совершении сделки:</p> <p>- Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк Греф Г.О. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0031%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Хасис Л.А. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0012%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Полетаев М.В. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0001%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Торбахов А.Ю. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Морозов А.В. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0014%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Ганеев О.В. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p>		

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
	<p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Златкис Б.И. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0004%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Кузнецов С.К. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Чупина Ю.Г. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, старший вице-президент ПАО Сбербанк Базаров А.В. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0022%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ОАО «Альфа Страхование»: 0%.</p>		
	<p>Включение в условия действующего соглашения о добровольном медицинском страховании дополнительных программ страхования, установление срока действия дополнительных программ страхования, установление размера страховых премий и порядка их уплаты по дополнительным программам страхования</p>	<p>Сумма: средний размер страховой премии на одно застрахованное лицо не более 262 000 рублей в год</p>	70
13	<p>Контрагенты: Yandex N.V. (Нидерланды), Yandex.Market B.V. (Нидерланды)</p> <p>Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Греф Г.О. одновременно являлся членом Совета директоров Yandex N.V.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0031%.</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу акций) Yandex N.V.: менее 0,001%.</p>		
	<p>Соглашение о подписке на приобретение дополнительно размещаемых обыкновенных акций компании Yandex.Market B.V.</p>	<p>Сумма: 30 000 млн рублей</p>	71

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
14	<p>Контрагент: Акционерное общество «Страховое общество газовой промышленности» (АО «СОГАЗ»)</p> <p>Заинтересованные лица и основания, по которым соответствующие лица признаны заинтересованными в совершении сделки:</p> <p>- Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк Греф Г.О. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0031%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Хасис Л.А. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0012%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, первый заместитель Председателя Правления Полетаев М.В. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0001%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Торбахов А.Ю. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Морозов А.В. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0014%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Ганеев О.В. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Златкис Б.И. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0004%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Кузнецов С.К. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p> <p>- член Правления ПАО Сбербанк, заместитель Председателя Правления ПАО Сбербанк Чупина Ю.Г. является выгодоприобретателем по сделке,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%;</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;</p>		

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
	- член Правления ПАО Сбербанк, старший вице-президент ПАО Сбербанк Базаров А.В. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0022%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Игнатъев С.М. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Лунтовский Г.И. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Кудрин А.Л. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Швецов С.А. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Иванова Н.Ю. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Орешкин М.С. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Скоробогатова О.Н. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Меликьян Г.Г. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,0001%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Богуславский Л.Б. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Гилман М.Г. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0,00018%,		

№ п/п	Существенные условия сделки	Количество сделок в разделе	Количество сделок нарастающим итогом
	доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Уэллс Н. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Мау В.А. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%;		
	- член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Ахо Э.Т. является выгодоприобретателем по сделке, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%, доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) АО «СОГАЗ»: 0%.		
	Договор по страхованию ответственности руководителей ПАО Сбербанк и компаний Группы ПАО Сбербанк.	Страховая премия: 36,6 млн рублей. Страховая сумма: 4 600 млн рублей. Дополнительная страховая сумма для независимого директора: 30 млн рублей. Совокупная дополнительная страховая сумма для независимых директоров: 150 млн рублей	1 72
15	Контрагент: Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» Заинтересованное лицо и основание, по которому соответствующее лицо признано заинтересованным в совершении сделки: член Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Силуанов А.Г. одновременно являлся членом Наблюдательного совета ГК Внешэкономбанк Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) ПАО Сбербанк: 0%. Доля участия заинтересованного лица в уставном капитале (доли принадлежавших заинтересованному лицу (заинтересованным лицам) акций) ГК Внешэкономбанк: 0%.	Сумма: не более 3 250 млн рублей	1 73
	Соглашение о заключении сделок, содержащих обязательства сторон по взаимной купле-продаже наличной валюты, приему-сдаче на инкассо наличной валюты, оказание услуг в сфере оценки кредитных рисков.	Сумма: в рамках взаимосвязанных сделок расчеты по которым не завершены не должны превышать 65 000 млн рублей	1 74
	Заключение соглашения, определяющего общие условия и порядок исполнения сторонами договоров репо на рынке ценных бумаг	Сумма: в рамках взаимосвязанных сделок расчеты по которым не завершены не должны превышать 65 000 млн рублей	1 75
	Заключение соглашения о сделках репо на рынке ценных бумаг	Сумма: в рамках взаимосвязанных сделок расчеты по которым не завершены не более 65 000 млн рублей	1 76
	Заключение двух сделок поставочного валютного форварда	Сумма: не более 50 млн долларов США	2 78

Процесс определения существенных тем

Для определения содержания Отчета была проведена оценка значимости различных аспектов деятельности Группы и составлен перечень существенных тем, подлежащих раскрытию в Отчете. Данный процесс был осуществлен в три основных этапа: идентификация существенных тем, их приоритизация и утверждение. На основе проведенной анализа был составлен список из 23 тем, признанных рабочей группой существенными как для внутренних, так и для внешних заинтересованных сторон.

Подход к определению существенных тем настоящего Отчета



Перечень существенных тем Отчета

Существенные темы, выделенные Группой	Соответствующие существенные темы Стандартов GRI	Соответствующие цели ООН в области устойчивого развития
Лучший клиентский опыт и экосистемы		
1 Разработка социально ориентированных продуктов	• Неприкосновенность частной жизни потребителя	 4 Качественное образование 10 Уменьшение неравенства
2 Поддержка малого бизнеса	• Местные сообщества	
3 Повышение финансовой грамотности населения	• Линейка продуктов и услуг	
4 Повышение качества обслуживания клиентов		
5 Обеспечение безопасности клиентов и предотвращение мошенничества		
6 Обеспечение доступности услуг		
Технологическое лидерство		
7 Повышение надежности продуктов и услуг	• Энергия	 9 Индустриализация, инновация и инфраструктура
8 Обеспечение кибербезопасности		
9 Экологически безопасные ИТ		
10 Работа с данными и аналитикой, Развитие инноваций		
Люди нового качества в эффективных командах		
12 Профессиональное развитие и обучение сотрудников	• Занятость	 3 Хорошее здоровье и благополучие 8 Достойная работа и экономический рост
13 Социальная защита работников	• Здоровье и безопасность на рабочем месте	
14 Сохранение здоровья сотрудников	• Подготовка и образование	
15 Эффективная система оценки и вознаграждения сотрудников		
16 Трансформация HR-функции		
17 Развитие корпоративной культуры		
18 Развитие бренда привлекательного ИТ-работодателя и удержание талантов		
Корпоративное управление		
19 Совершенствование корпоративного управления	• Противодействие коррупции	
20 Противодействие коррупции и управление комплаенс-риском	• Соответствие социальным и экологическим требованиям	
Влияние на Общество		
21 Вклад в развитие регионов: финансирование проектов, имеющих важное социальное значение	• Непрямые экономические воздействия	 12 Ответственное потребление и производство 17 Партнерство в интересах устойчивого развития
22 Реализация благотворительных и спонсорских проектов	• Местные сообщества	
23 Зеленый офис	• Энергия	
	• Сбросы и отходы	
	• Практики закупок	

Таблица показателей GRI

	Показатель	Ссылка/комментарий	Стр.
102	Общие элементы отчетности		
	Профиль организации		
102-1	Название организации	Об Отчете	1
102-2	Деятельность, бренды, продукция и услуги организации	Сбербанк сегодня	4
		Ключевые результаты	10
102-3	Местонахождение штаб-квартиры организации	http://www.sberbank.com/ru/news-and-media/contacts	-
102-4	Местонахождение осуществления деятельности	Сбербанк сегодня	4
102-5	Характер собственности и организационно-правовая форма	Об Отчете	1
102-6	Рынки, на которых работает организация	Сбербанк сегодня	4
		Обзор рынка	24
102-7	Масштаб организации	Сбербанк сегодня	4
102-8	Информация о персонале и других работниках	Сбербанк сегодня	4
		Структура персонала	129
102-9	Цепочка поставок	Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействия с поставщиками	244
102-10	Существенные изменения в организации или ее цепочке поставок	Сбербанк сегодня	4
102-11	Принцип предосторожности	Отчет по рискам	282
102-12	Внешние инициативы	Цели в области устойчивого развития	18
		http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach	
102-13	Членство в ассоциациях	Роль Сбербанка в повышении эффективности государственного управления	242
	Стратегия		
102-14	Заявление самого старшего руководителя, принимающего решения	Обращение Президента, Председателя Правления	22
	Этика и добросовестность		
102-16	Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения	Миссия и Ценности	28
	Взаимодействие с заинтересованными сторонами		
102-40	Список групп заинтересованных сторон	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	44
102-41	Коллективный договор	Структура персонала	129
102-42	Выявление и отбор заинтересованных сторон	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	44
102-43	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	44
102-44	Затронутые ключевые темы и опасения	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	44
		Обзор результатов. Лучший клиентский опыт и экосистемы	48
		Внутренняя среда	141
		Взаимодействие с акционерами и инвесторами	213

	Показатель	Ссылка/комментарий	Стр.
	Процедура отчетности		
102-45	Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	Об Отчете	1
		Обобщенная консолидированная финансовая отчетность по МСФО	340
102-46	Определение содержания Отчета и Границ тем	Процесс определения существенных тем	386
102-47	Перечень существенных тем	Процесс определения существенных тем	386
102-48	Переформулировка показателей	Об Отчете	1
102-49	Изменения в отчетности в области устойчивого развития	Об Отчете	1
102-50	Отчетный период	Об Отчете	1
102-51	Дата публикации предыдущего отчета в области устойчивого развития	25.04.2016	-
		https://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=54082850-70b2-419f-9221-b1df0840bd08&blockID=1303&regionID=77&lang=ru	
102-52	Цикл отчетности	Об Отчете	1
102-53	Контактное лицо, к которому можно обратиться с вопросами относительно данного отчета	http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/contactsforinvestors	-
102-54	Заявление о варианте подготовки отчетности в соответствии со Стандартами GRI	Об Отчете	1
102-55	Таблица показателей GRI	Таблица показателей GRI	388
102-56	Внешнее заверение	Внешнее заверение нефинансовой информации не осуществляется	-
	Существенные темы		
200	Экономические		
203	Непрямые экономические воздействия		
103	Подход в области менеджмента	Подход Сбербанка к управлению воздействием на Общество	220
203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги	Влияние на общество	220
203-2	Существенные непрямые экономические воздействия	Роль Сбербанка в повышении эффективности государственного управления	242
204	Практики закупок		
103	Подход в области менеджмента	Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками	244
204-1	Доля расходов на местных поставщиков	Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками	244
205	Противодействие коррупции		
103	Подход в области менеджмента	Развитие инфраструктуры закупок и взаимодействие с поставщиками	244
		Отчет по рискам	282
205-1	Подразделения, в отношении которых проводилась оценка рисков, связанных с коррупцией	Отчет по рискам	282
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и принятые действия	В банке в 2017 году было зафиксировано два факта возбуждения уголовных дел по коррупционным статьям.	-
300	Экологический		
302	Энергия		
103	Подход в области менеджмента	Управление воздействием на окружающую среду	248
302-1	Потребление энергии внутри организации	Управление воздействием на окружающую среду	248

Показатель	Ссылка/комментарий	Стр.
306 Сбросы и отходы		
103 Подход в области менеджмента	Управление воздействием на окружающую среду	248
306-2 Отходы по типу и способу обращения	Управление воздействием на окружающую среду	248
400 Специальные		
401 Занятость		
103 Подход в области менеджмента	Путь сотрудника	131
401-1 Вновь нанятые сотрудники и текучесть кадров	Структура персонала	129
401-2 Льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	Внутренняя среда	141
403 Здоровье и безопасность на рабочем месте		
103 Подход в области менеджмента	Внутренняя среда	147
403-2 Виды и уровень производственного травматизма, уровень профессиональных заболеваний, коэффициент потерянных дней и коэффициент отсутствия на рабочем месте, а также общее количество смертельных исходов, связанных с работой	Внутренняя среда	147
404 Подготовка и образование		
103 Подход в области менеджмента	Путь сотрудника	134
	Эффективный руководитель	139
404-2 Программы повышения квалификации работников и помощи для возможности дальнейшего трудоустройства	Путь сотрудника	134
	Эффективный руководитель	139
404-3 Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры	Путь сотрудника	136
405 Социокультурное разнообразие и равные возможности		
103 Подход в области менеджмента	Путь сотрудника	131
405-1 Социокультурное разнообразие руководящих органов и сотрудников	Структура персонала	129
	Наблюдательный совет	166
	Исполнительные органы	190
418 Неприкосновенность частной жизни потребителя		
103 Подход в области менеджмента	Розничные клиенты	88
418-1 Обеспечение безопасности клиентов и предотвращение мошенничества	Розничные клиенты	88
419 Соответствие требованиям		
103 Подход в области менеджмента	Отчет по рискам	282
419-1 Несоответствие требованиям законодательства и внутренних документов в социальной и экономической сфере	Случаев несоответствия требованиям законодательства и внутренних документов в социальной и экономической сфере в отчетном периоде не было	-
Местные сообщества		
103 Подход в области менеджмента	Розничные клиенты	48
-	Пункты доступа к услугам организации в малонаселенных и экономически слаборазвитых регионах по типам	52
-	Пункты доступа к услугам организации для уязвимых групп населения	58
Портфель продуктов и услуг		
103 Подход в области менеджмента	Розничные клиенты	58
-	Социально ориентированные продукты	58

Глоссарий

Stand-In – режим работы системы, позволяющий клиентам осуществлять операции через интерактивные сервисы в случаях, когда система недоступна в режиме реального времени.

Бирюзовая организация – модель организации будущего, базирующаяся на самоуправлении.

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.

Геомаркетинг – технология проведения маркетинговых исследований, основанная на методах географического анализа различных пространственно-распределенных объектов и явлений, которая используется для определения целевой аудитории в нужной территориальной единице, а также определения наилучшего местоположения нового объекта, разработки концепции для существующего или планируемого объекта и др.

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:

Краудсорсинг – решение важных для банка задач с привлечением интеллектуальных ресурсов широкого круга добровольцев, как правило, с использованием информационных технологий (от англ. crowd – толпа, sourcing – использование ресурсов).

Кредитная фабрика – процесс кредитования розничных клиентов и субъектов малого предпринимательства, основанный на централизованной и автоматизированной обработке кредитных заявок с последующим принятием решения о возможности кредитования.

Лин-лаборатория – это формат локальных исследовательских центров Сбербанка, деятельность которых направлена на поиск, разработку и оптимизацию процессов, среди которых: управление рабочим временем, организация клиентского и рабочего пространства, изменение мышления сотрудников и оценка их результативности.

Программа Outplacement – программа содействия увольняемому в трудоустройстве.

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).

Техническая доступность – процент времени, когда сеть была полностью доступна и исправна, из общего времени потенциальной технической доступности сети.

Сокращения

АДР – американская депозитарная расписка

АКРА– Аналитическое кредитное рейтинговое агентство

АНО – автономная некоммерческая организация

АО – акционерное общество

АС – автоматизированная система

Банк России – Центральный банк Российской Федерации

ВВП – валовой внутренний продукт

ВСП – Внутренние структурные подразделения

ГК – государственная корпорация

ДБ – дочерний банк

ДЗО – дочерние и зависимые общества

ДМС – добровольное медицинское страхование

ДПО – дополнительное профессиональное образование

ЕПФЮЛ – Единый профиль клиента физических и юридических лиц

ЕСС – Единый семантический слой

ЕФС – Единая фронтальная система

ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство

ЗАО – закрытое акционерное общество

ИП – индивидуальный предприниматель

ИТ – информационные технологии

КПП – корпоративная пенсионная программа

МВД России – Министерство внутренних дел Российской Федерации

МВФ – Международный валютный фонд

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности

НИИ – научно-исследовательский институт

НИУ ВШЭ – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

НКО – некоммерческая организация / небанковская кредитная организация

НПО – негосударственное пенсионное обеспечение

НПФ – негосударственный пенсионный фонд

НРКУ – Национальный рейтинг корпоративного управления

ОАО – открытое акционерное общество

ОВП – открытая валютная позиция

ООН – Организация Объединенных Наций

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ОПС – обязательное пенсионное страхование

ОФЗ – облигации федерального займа

ОЭСР– Организация экономического сотрудничества и развития

ПАО – публичное акционерное общество

ПВР – подход на основе внутренних рейтингов

ПИФ – паевой инвестиционный фонд

ППРБ 18+ – платформа поддержки и развития бизнеса

ПС – платежная система

РЕПО – сделка купли ценной бумаги с обязательством обратной продажи через определенный срок по заранее определенной в этом соглашении цене.

СК – страховая компания

СМИ – средства массовой информации

СП – совместное предприятие

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации

ЦОД – центр обработки данных

А.Ş. – акционерное общество (тур. Anonim Sirketі)

ADR – Американская депозитарная расписка (англ. American Depositary Receipt)

AG – акционерное общество (нем. Aktiengesellschaft)

API – программный интерфейс

BA – степень бакалавра гуманитарных наук (англ. Bachelor of Arts)

BS – степень бакалавра естественных наук (англ. Bachelor of Science)

CIB – корпоративно-инвестиционный блок, который с 8 октября 2012 года работает под брендом Sberbank CIB

CIR – отношение операционных затрат к чистому операционному доходу (англ. Cost-to-income)

CRM – система управления взаимоотношениями с клиентами (англ. Customer Relationship Management)

CSI – индекс удовлетворенности потребителей

DAU – ежедневная аудитория активных пользователей в цифровых каналах (англ. daily average users)

DAU/MAU – отношение количества активных ежедневных пользователей к ежемесячному в цифровых каналах

D&O – страхование ответственности директоров и должностных лиц (англ. Directors and Officers)

DCM – первичное размещение долговых бумаг

DevOps – development and operations

ЕСМ – размещение долевых ценных бумаг

ESG – факторы устойчивого развития: воздействие на окружающую среду, социальная политика, корпоративное управление (англ. environment, social, corporate governance)

FATCA/CRS – Foreign Account Tax Compliance Act/ Common Reporting Standard

FCR – коэффициент решения проблемы (First Class Resolution)

G20 – Большая двадцатка (Группа двадцати; англ. The Group of Twenty)

GDR – Глобальная депозитарная расписка (англ. Global Depositary Receipt)

GRI – Глобальная инициатива по отчетности в области устойчивого развития (англ. Global Reporting Initiative)

HR – управление персоналом (англ. human resource)

IPO – первое публичное размещение акций компании (англ. Initial Public Offering)

ISO 20022 – Международный стандарт обмена электронными сообщениями между финансовыми организациями

ISO 26000 – Международный стандарт «Руководство по социальной ответственности»

ISO 37001 – Международный стандарт «Система менеджмента противодействия взяточничеству».

ISO/IEC 27001 – Международный стандарт «Системы менеджмента информационной безопасности»

IVR – схема голосового меню

LEED – Руководство по энергоэффективному и экологическому проектированию (англ. Leadership in Energy and Environmental Design)

MAU – месячная активная аудитория в цифровых каналах (англ. monthly average users)

M&A – слияния и поглощения (англ. Mergers and Acquisitions)

M.Sc – степень магистра естественных наук (англ. Master of Science)

MBA – степень магистра делового администрирования (англ. Master of Business Administration)

MTN – Программа выпуска среднесрочных евроног

NIM – Чистая процентная маржа (англ. Net Interest Margin)

NPS – индекс готовности клиента рекомендовать Сбербанк своим друзьям и знакомым (англ. Net Promoter Score)

Ph.D. – степень доктора философии (англ. Doctor of Philosophy)

POS – точки продаж (англ. Point Of Sale)

ROA – рентабельность активов (англ. Return On Assets)

ROE – рентабельность собственного капитала (англ. Return on Equity)

SBE – Sberbank Europe

VaR – Value at Risk

xBRL – формат передачи регуляторной, финансовой и другой отчетности, подготовленной в соответствии с принципами МСФО, Basel, Solvency и другими (англ. eXtensible Business Reporting Language)