

04  
041  
2326  
222400  
020500  
9040022  
00032500  
0280002720  
222201511200  
002800027200  
0000904000163  
000000280002720  
5000762222015112  
0400001300004000  
411370000050007622  
23260055000250007622  
22240000021000000028  
0205000011200000904055  
90400223260005000011200  
00032500076222201511200  
02800027200000400051440000  
2201511200001630003307001  
2015112000016300033070013  
0027200000400051440000033  
1511200001630003307001300  
0272000004000514400000330  
000163000250007622220151120  
0027200000400051440000033  
201511200001630002500076222  
004000600000304000001300004  
00076222201511200001630003  
00076222400000210000000280  
000028130020500400000025000  
090405500025000762224000002  
01120000090400223260055600  
1120000120000090400100000  
44000003307250007622220151  
0330700130020500400000330  
0000904001000028000272000  
250007622220151120000955000  
0000304000001000000028000  
12000016300025000762222015  
113700000600000304000013  
0007622220151120000163000  
0007622240000021000000028  
/6222201511200001630002500  
0280001841137000001120000  
326000500001120000904002  
2500076222201511200001200  
4000001000000028000272000  
00000210000000280001841137  
000025000762222015000000028  
20151120000163000250007611  
000184113700000272000040  
000030400000120000400000



**СБЕРБАНК**

*Всегда рядом*

# ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Портрет банка</b> .....	<b>3</b>
Сбербанк сегодня.....	4
Основные результаты 2015 года.....	6
Стратегия Сбербанка.....	8
Факторы инвестиционной привлекательности.....	10
Клиентоцентричная модель обслуживания.....	12
Корпоративная социальная ответственность.....	14
Ключевые события и достижения.....	16
<b>Стратегический отчет</b> .....	<b>19</b>
Обращение Председателя Наблюдательного совета.....	20
Обращение Президента, Председателя Правления.....	22
Реализация Стратегии.....	26
Структура и бизнес-модель.....	32
Обзор рынка.....	34
Ключевые риски.....	42
<b>Обзор результатов</b> .....	<b>51</b>
Финансовые результаты.....	52
Корпоративный бизнес.....	54
Розничный бизнес.....	68
Результаты дочерних банков.....	87
Забота о клиентах и качество обслуживания.....	92
Развитие информационных технологий.....	95
Работа с поставщиками.....	99
<b>Корпоративная социальная ответственность</b> .....	<b>103</b>
Ориентация на клиента.....	105
Инвестиции в человеческий капитал.....	122
Вклад в развитие сообществ.....	144
Управление воздействием на окружающую среду.....	156
<b>Корпоративное управление</b> .....	<b>161</b>
Подход к корпоративному управлению.....	164
Система корпоративного управления.....	165
Наблюдательный совет.....	167
Оценка деятельности Наблюдательного совета.....	180
Контроль и отчетность.....	196
Исполнительные органы.....	205
Вознаграждение Наблюдательного совета и менеджмента.....	213
Оценка системы корпоративного управления.....	217
Планы по совершенствованию системы корпоративного управления банка.....	220
Развитие корпоративного управления в банке.....	221
Заявление о соблюдении Кодекса корпоративного управления.....	223
<b>Акционерам и инвесторам</b> .....	<b>225</b>
Структура акционерного капитала, биржи и котировки.....	226
Взаимодействие с акционерами и инвесторами.....	228
Дивидендная политика.....	230
<b>Финансовые результаты деятельности</b> .....	<b>233</b>
Заключение независимого аудитора.....	234
Выдержка из консолидированной финансовой отчетности.....	236
Динамика основных показателей Группы Сбербанк по МСФО за пять лет.....	244
Анализ отчета о прибылях и убытках.....	246
Анализ структуры активов Группы Сбербанк по МСФО.....	255
Анализ обязательств и собственных средств Группы по МСФО.....	259
<b>Приложения</b> .....	<b>265</b>
Глоссарий.....	266
Сокращения.....	270
Отчет об управлении рисками.....	276
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.....	298
Подход к раскрытию информации в разделе «Корпоративная социальная ответственность».....	328
Таблица общих стандартных элементов отчетности GRI.....	331
Количество принятых и уволенных сотрудников по Группе.....	335
Количество точек продаж дочерних банков Группы.....	335
Участие в ассоциациях.....	336
Перечень основных дочерних и зависимых компаний банка.....	340
Информация об отдельных финансовых показателях Группы в разрезе юрисдикций, в которых зарегистрированы компании Группы.....	346

0 1 300 000 163 000 25 000 76  
000 000 30 137 000 000 400 000  
500 4 000 000 330 700 1 300 20 50  
300 20 500 4 000 000 330 700 1 300  
0 76 222 2015 00 000 000 28 000 27 2  
0 000 163 000 25 000 76 222 2015 11 2  
222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 7 200 000 4 000 000 330 700 1 300 20  
330 700 22 32 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 90 400 22 32 600 55 000 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55  
11 200 000 163 000 100 000 000 28 00  
700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 40  
000 25 000 76 222 2015 11 200 000 90  
0 000 400 000 100 000 000 28 000 27  
0 0 1 300 20 500 000 1155 000 25 000  
330 700 1 300 20 500 000 11 200 000 5  
0 0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000  
5 222 2015 11 230 700 1 300 20 500 4  
53 000 25 000 76 11 200 000 90 400 0  
0 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90  
30 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400 2  
0 000 1 300 004 000 000 2100 000 000  
0 0 25 000 76 222 2015 11 200 000 163  
0 2 600 55 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 28 000 1841 137 000 000 27 200 00  
000 90 400 22 32 600 55 600 000 30 40  
000 000 90 400 100 000 000 28 000 184  
08 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
0 0 25 000 76 2224 000 000 2100 000 000  
200 000 90 400 22 32 600 55 000 30 70  
514 4 000 000 3 700 1 300 20 500 4 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
90 400 0 500 000 11 200 000 90 400 22  
0 000 90 400 22 32 600 000 30 400 000  
000 2100 000 000 28 000 1841 137 000  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 22  
25 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
0 1841 137 0025 000 76 222 2015 11 20  
0 400 22 32 600 55 600 000 30 400 000  
0 000 90 400 100 025 000 76 222 2015 1  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
200 000 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 0  
0 000 4 000 514 4 000 000 3 700 1 300  
1 230 700 1 300 20 500 4 000 000 330 7  
0 000 76 11 200 000 90 400 0 500 000 1  
0 000 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
0 000 000 28 000 000 28 000 1841 137  
0 5 00 000 000 28 000 27 200 000 4 000  
0 11 200 000 300 20 500 000 11 200 00  
0 55 000 30 700 1 300 20 500 4 0 76 22  
0 500 000 400 000 100 000 000 28 00

08 000 1841 137 000 000 600 000 30 4  
4 000 000 2100 000 000 28 000 1841  
90 000 000 28 200 000 90 400 22 32 6  
5 000 30 70055 000 25 000 76 2224 00  
0 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
0 300 20 500 000 11 200 000 90 400 22  
0 90 400 22 32 600 55 600 000 3 25 00  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
137 000 000 5 000 76 222 2015 11 200  
5 222 2015 00 000 000 28 000 27 200  
0 0 25 000 76 11 200 000 90 400 0 163  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
004 000 000 25 000 76 222 2015 11 20  
0 600 000 30 400 000 1 300 004 000  
0 28 000 1841 137 000 000 5 000 76 22  
90 400 22 32 600 55 000 25 000 76 222  
0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
1 300 20 500 000 11 200 000 90 4055  
0 00 90 400 22 32 6000 500 000 11 200  
0 000 3 25 000 76 222 2015 11 200 00  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 00  
0 22 2015 11 200 000 163 000 330 700 1  
0 2015 11 200 000 163 000 330 700 1 3  
0 0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 15 11 200 000 163 000 330 700 1 300 2  
0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 0 0 163 000 25 000 76 222 2015 11 20  
0 00 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
0 04 000 600 000 30 400 000 1 300 004  
0 00 76 222 2015 11 200 000 163 000 3  
0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28 0  
0 000 28 1 300 20 500 4 000 00025 000  
0 0 90 4055 000 25 000 76 2224 000 000 2  
0 0 11 200 000 90 400 22 32 600 55 600  
11 200 000 1 200 000 90 400 100 000 0  
4 4 000 000 330 725 000 76 222 2015 1  
0 330 700 1 300 20 500 4 000 000 330  
0 000 90 400 100 00 28 000 27 200 000  
25 000 76 222 2015 11 200 000 955 000  
0 000 30 400 000 100 000 000 28 000 0  
0 200 000 163 000 25 000 76 222 2015  
0 1 137 000 000 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
/6 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 0 28 000 1841 13700 000 11 200 000 0  
0 32 6000 500 000 11 200 000 90 400 20  
25 000 76 222 2015 11 200 000 1 200 0  
400 000 100 000 000 28 000 27 200 000  
0 000 000 2100 000 000 28 000 1841 137  
0 000 25 000 76 222 2015 00 000 000 20  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 11  
3 000 1841 137 000 000 27 200 000 4 0  
600 000 30 400 000 1 300 004 000 00

# ПОРТРЕТ БАНКА

# СБЕРБАНК СЕГОДНЯ

## Крупнейший банк Центральной и Восточной Европы<sup>1</sup>

Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится более 28 % совокупных банковских активов.

Сбербанк сегодня – это 16 территориальных банков и более 16,4 тыс. отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

### ГЕОГРАФИЯ

Группа Сбербанк представлена в **22** странах мира



### МИССИЯ

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

### ЦЕННОСТИ

**Я** – лидер  
**Мы** – команда  
**Все** – для клиента

### ГРУППА СБЕРБАНК



### КЛИЕНТЫ ГРУППЫ



### МОБИЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ ГРУППЫ



### МАСШТАБ

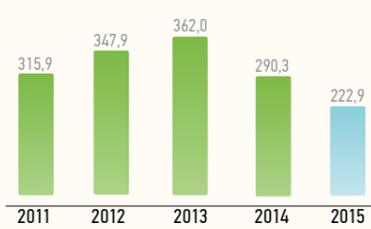


<sup>1</sup> по версии The Banker

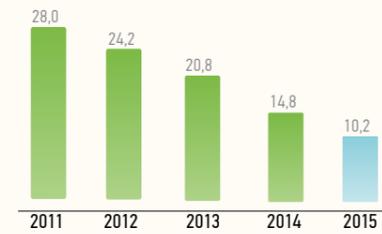
# ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА

## Сохранение устойчивости в нестабильных условиях

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, млрд рублей



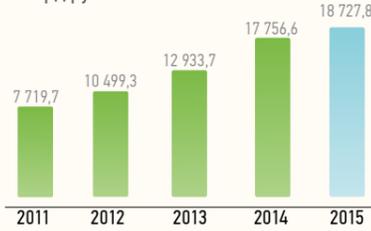
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ, %



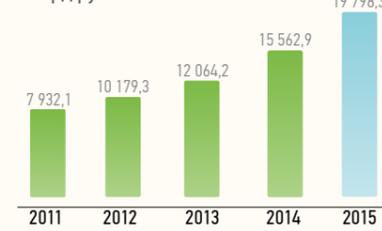
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ, %



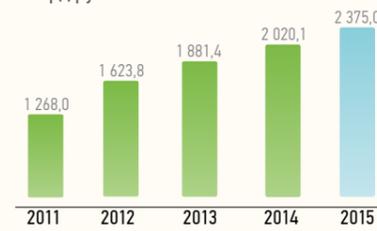
ЧИСТЫЕ КРЕДИТЫ КЛИЕНТАМ, млрд рублей



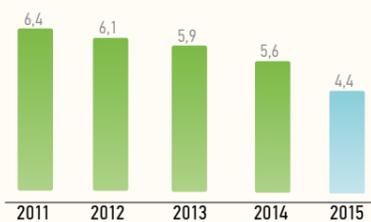
СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ, млрд рублей



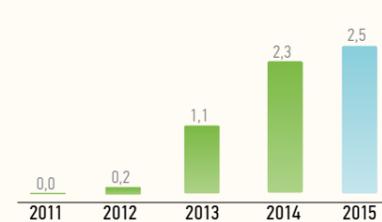
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА, млрд рублей



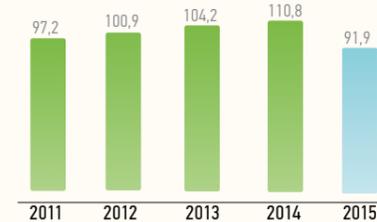
ЧИСТАЯ ПРОЦЕНТНАЯ МАРЖА, %



СТОИМОСТЬ РИСКА, %



ЧИСТЫЕ КРЕДИТЫ КЛИЕНТАМ / ДЕПОЗИТЫ, %



### ИНДЕКСЫ

Индекс	Вес, %
MICEX/RTS	9,56
FTSE Russia IOB	10,89
DAXGlobalRussia	8,09
MSCI Russia	9,15

### ЛИСТИНГ

#### Обычные и привилегированные акции:

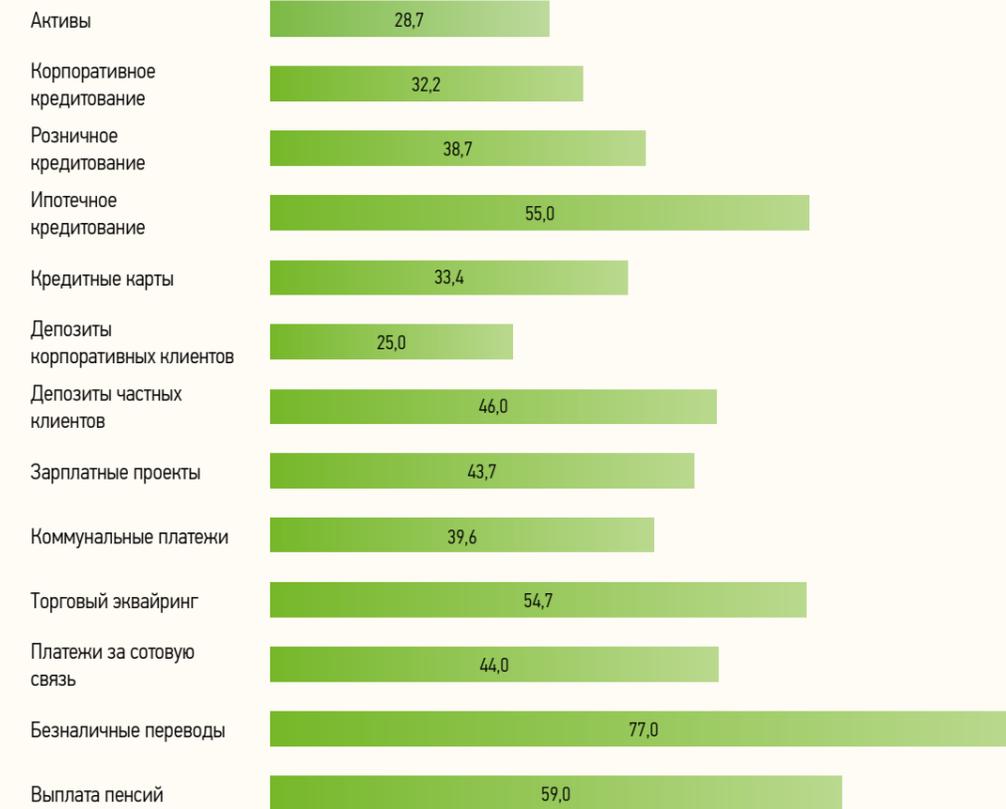
- ✓ Московская биржа
- ✓ АДР (1:4 обыкновенные акции)
- ✓ Лондонская фондовая биржа
- ✓ Франкфуртская фондовая биржа (сегмент Entry Standard)

### РЕЙТИНГИ

	Долго-срочный, валюта	Долго-срочный, рубли	Прогноз
Fitch	BBB-	BBB-	Негативный
Moody's	Ba2	Ba1	Стабильный

## Лидирующая позиция на рынке России

ДОЛЯ СБЕРБАНКА НА РЫНКЕ РОССИИ (НА 01.01.2016), %



### СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА



1 000 000 000

ПРИВИЛЕГИРОВАННЫХ АКЦИЙ

21 586 948 ТЫС.

ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ

# СТРАТЕГИЯ СБЕРБАНКА

Мы меняемся и предвосхищаем будущие тренды

см. предыдущий и следующий развороты

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В 2015 ГОДУ



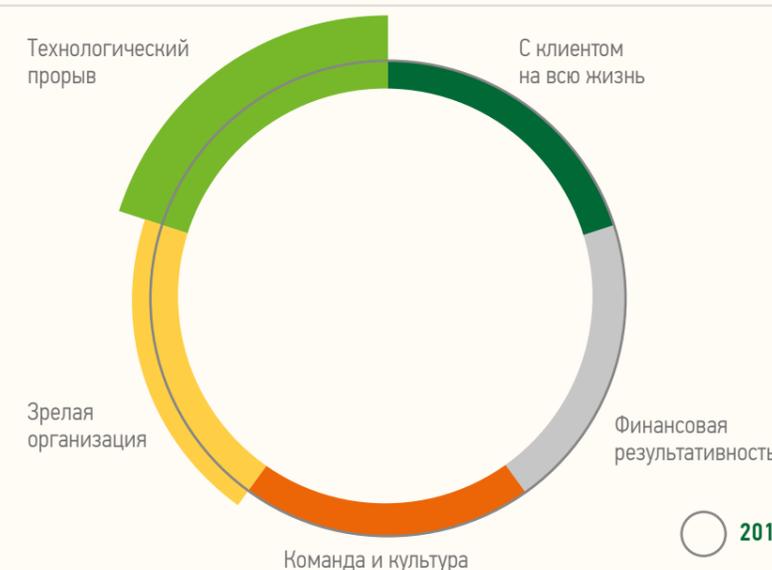
### ВЫЗОВЫ

- ✓ РОСТ СКОРОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНКЕ
- ✓ ЗАМЕДЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА
- ✓ ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ КЛИЕНТОВ
- ✓ УЖЕСТОЧЕНИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ БАНКОВ

### НОВЫЕ ТРЕНДЫ

- ✓ ДАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА МАРЖИНАЛЬНОСТЬ БАНКОВ
- ✓ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАДИКАЛЬНО МЕНЯЮТ СПОСОБЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ
- ✓ УСКОРЕННОЕ РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ – КРИТИЧЕСКИЙ ФАКТОР УСПЕХА ЛЮБОЙ КОМПАНИИ

## ПРОГНОЗ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ К 2018 ГОДУ



## РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА



### ДОСТИЖЕНИЯ

- ✓ Рост объемов бизнеса, укрепление рыночного положения, ~150 % прибыли банковской системы.
- ✓ Не остановлено ни одного проекта, реализуются все стратегические инициативы.
- ✓ Рост качества клиентского обслуживания (NPS & CSI).
- ✓ Повышен уровень надежности ИТ-услуг.
- ✓ Завершена программа централизации ИТ.



### ЗОНЫ РАЗВИТИЯ

- ✓ Работа с жалобами клиентов во фронтлайне.
- ✓ Развитие продаж в удаленных каналах.
- ✓ Операционные риски.
- ✓ Эффективность дочерних банков.
- ✓ Скорость реагирования на внешние вызовы.



### ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ

- Радикальное повышение эффективности работы:
  - ✓ повышение эффективности процессов;
  - ✓ сокращение времени вывода на рынок новых продуктов и времени принятия решений;
  - ✓ снижение уровня затрат, повышение качества и надежности систем.



### ЗРЕЛАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Формирование бимодальной организации, эффективная работа в рамках RUN & CHANGE



### КОМАНДА И КУЛЬТУРА

Командность, эффективное использование времени, постоянное саморазвитие станут частью ДНК обновленного Сбербанка.

Подробную информацию о Стратегии Сбербанка смотрите на с. 28.

# ФАКТОРЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Создание долгосрочной акционерной стоимости путем постоянного развития



ПРИВЕРЖЕННОСТЬ  
ВЫПОЛНЕНИЮ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ



УСПЕШНАЯ ИСТОРИЯ  
ТРАНСФОРМАЦИИ  
КРУПНЕЙШЕГО БАНКА



СИЛЬНАЯ КОМАНДА  
МЕНЕДЖМЕНТА



СИЛЬНЫЙ БРЕНД  
С ГЛУБОКИМИ  
ИСТОРИЧЕСКИМИ  
КОРНЯМИ



УНИКАЛЬНАЯ  
РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ  
И ГЛУБОКИЕ ЗНАНИЯ  
КЛИЕНТСКИХ  
ПРЕДПОЧТЕНИЙ



ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ,  
ОСНОВАННЫЕ НА ПРИНЦИПАХ  
ОТКРЫТОСТИ И ПРОЗРАЧНОСТИ



ФОКУС НА РАЗВИТИЕ  
ТЕХНОЛОГИЙ  
И ИННОВАЦИЙ

## СБЕРБАНК

# КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Мы хотим построить очень глубокие и доверительные отношения с клиентами, стать полезной и неотъемлемой частью их жизни.



## КЛИЕНТУ ДОСТУПЕН ЛЮБОЙ СЕРВИС В УДОБНОМ КАНАЛЕ

Реализована технология заказа кредитной карты через Сбербанк Онлайн, где мы размещаем персональные предложения для клиентов с предварительно одобренным лимитом.

### НЕКОТОРЫЕ ИЗ РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТОВ 2015 ГОДА

**5** клиентов в эту секунду просматривают предодобренное предложение в удаленных каналах

**>28 тыс.** карт уже выдано клиентам, сделавшим заказ через Сбербанк Онлайн



## РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТА В МОМЕНТ ОБРАЩЕНИЯ В ОТДЕЛЕНИЯХ

Создана новая модель обслуживания в отделениях Сбербанка для решения проблем клиентов «здесь и сейчас»: появились сервис-менеджеры. По всей России уже работает 700 сервис-менеджеров.

**>163 тыс.** обращений клиентов рассмотрено и решено сервис-менеджерами

**76 %** проблем решено в присутствии клиента командой сервис-менеджеров



## 100 %-НАЯ ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, НЕЗАМЕТНАЯ ДЛЯ КЛИЕНТА

Мы запустили проект «Ладошки», который позволяет ребенку оплачивать обеды в столовой, просто прикладывая к сканеру ладонь. В этот момент деньги списываются с его счета, «привязанного» к ладони, а родители получают СМС.

**25 тыс.** школьников уже сейчас активно пользуются услугой проекта «Ладошки»

Я – лидер  
Мы – команда  
Все – для клиента

Подробную информацию о повышении качества обслуживания клиентов смотрите на с. 106.



## МЫ ЗНАЕМ ВСЕ О КЛИЕНТЕ И ПРЕДВОСХИЩАЕМ ЕГО ОЖИДАНИЯ

Индивидуальная карта дополнительных возможностей. Мы расширили предложения по продуктам и сервисам, которые доступны клиенту через сотрудника отделения. Клиент видит свои предложения по кредитам, кредитным картам и депозитам, сформированные для него в CRM. Добавляются предложения по автоплатежам, СМС-сервису «Мобильный банк» и социальным картам.



## ДРУЖЕЛЮБНОЕ ОТНОШЕНИЕ И КВАЛИФИЦИРОВАННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Мы разработали простые «Золотые правила» для всех каналов и сегментов. На их основе разработаны сервисные памятки, размещенные на каждом столе сотрудников в отделениях. Также памятки содержат инструкции по поведению в нестандартных ситуациях. «Золотые правила» включены в обучающий курс для новых сотрудников «Сервис для всех».



## НЕПРЕРЫВНАЯ ГЕНЕРАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ СЕРВИСОВ И УЛУЧШЕНИЙ

Реализована возможность соединиться с нашим контактным центром по короткому номеру 900 на всей территории России для клиентов операторов «МТС», «Мегафон», «Билайн». Преимущество для клиентов – короткий номер: легко запомнить, просто набирать, известен всем клиентам, звонок бесплатный.

## ПЛАНЫ НА 2016 ГОД



### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТА В МОМЕНТ ОБРАЩЕНИЯ В УДАЛЕННЫХ КАНАЛАХ

Для эффективного решения вопросов клиентов в удаленных каналах мы создаем на базе контактного центра команду высококвалифицированных экспертов, которые способны быстро решить любую проблему клиента по всем продуктам и сервисам. В первом полугодии 2016 года эксперты Единого центра начали удаленно решать вопросы клиентов.



### ПРЕЗУМПЦИЯ ПРАВоты КЛИЕНТА

Мы возмещаем клиентам средства в момент обращения до проведения детального расследования по сбойным операциям взноса и выдачи наличных на устройства самообслуживания в рамках определенных сумм. Около 30 % операций взноса и выдачи наличных решаются на месте. В 2016 году перечень операций к онлайн-возмещению будет значительно расширен.



### НАДЕЖНОСТЬ ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ НА 100 %

Система компенсаций для клиентов. Если мы не выполнили свои обязательства перед клиентом и он пострадал по нашей вине, в качестве дополнительных извинений мы будем вручать клиентам подарки. Мы предложим клиентам на выбор сувенир от Сбербанка или различные бонусы. 11 отделений участвуют в пилотном проекте.



### СЕРВИС ДЛЯ СОТРУДНИКОВ #МОЙКЛИЕНТ

Если сотруднику Сбербанка стало известно о клиентской проблеме от друзей, родных или просто при визите в отделение, ему достаточно передать информацию через сервис #мойклиент, чтобы проблема была решена. Сервис запущен в пилотном режиме для оценки объема и дальнейшего тиражирования.

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Для нас корпоративная социальная ответственность – это подход, на основании которого мы выстраиваем взаимоотношения с заинтересованными сторонами. Мы стремимся вести свой бизнес так, чтобы все, с кем Сбербанк взаимодействует, оказались в выигрыше.

Под подробную информацию о Корпоративной социальной ответственности смотрите на с. 104.



## ОБЩЕСТВО

- ✓ Сбербанк был признан лидером жилищного кредитования: ипотечный портфель Сбербанка более 2,1 трлн рублей.
- ✓ В рамках инициативы Сбербанка по повышению финансовой грамотности был обновлен портал «Финансы просто», на котором зарегистрировано более 20 тыс. пользователей.
- ✓ Организовано более 700 обучающих семинаров для пенсионеров в рамках инициативы «Клуб новых возможностей».
- ✓ Учрежден благотворительный фонд Сбербанка «Вклад в будущее».
- ✓ Проведено более 700 волонтерских инициатив по всем территориальным банкам Сбербанка.
- ✓ Отчисления в адрес благотворительного фонда «Подари жизнь» с карт и вкладов Сбербанка составили 447,6 млн рублей.



## КЛИЕНТЫ

- ✓ Показатель удовлетворенности клиентов Сбербанка составил 9 из 10 пунктов (1 – совершенно недовольны, 10 – очень довольны).
- ✓ 55 % опрошенных клиентов Сбербанка готовы порекомендовать Сбербанк своим друзьям и близким (индекс NPS).
- ✓ Около 30 % точек обслуживания Сбербанка расположены в малонаселенных и экономически слаборазвитых регионах.
- ✓ 7,1 тыс. точек обслуживания Сбербанка адаптировано под нужды людей с ограниченными возможностями.
- ✓ Установлено более 12 тыс. антискиммингового оборудования на банкоматы Сбербанка, за счет чего в три раза снизилось количество случаев установки мошеннических устройств.



## КОМАНДА

- ✓ 330,7 тыс. сотрудников работает в Группе Сбербанка.
- ✓ Показатель текучести кадров по Группе составил 14 %, снизившись на 4 п. п. по сравнению с 2014 годом.
- ✓ Специалистами Сбербанка было пройдено 550,6 тыс. обучающих мероприятий и курсов.
- ✓ В Корпоративном университете Сбербанка прошли обучение 25 тыс. руководителей (75 % от общего числа руководителей Сбербанка).
- ✓ 4,2 тыс. вопросов было собрано от сотрудников для обсуждения на прямой линии с Германом Грефом.
- ✓ В рамках формирования культуры наставничества в Сбербанке по программе наставничества обучение прошли 12 тыс. человек и было сформировано более 4 тыс. пар формата «наставник – подопечный».
- ✓ Был разработан системный подход к развитию корпоративной культуры, в рамках которого была создана Книга ценностей, разработан Кодекс этики, внедрена оценка соответствия корпоративным ценностям «5+» и др.



## ЭКОЛОГИЯ

- ✓ Сбербанк передал 1,4 тыс. тонн макулатуры на вторичную переработку.
- ✓ 96 % опасных отходов Группы передаются на переработку и обезвреживание.
- ✓ Сбербанк совместно с крупнейшими российскими компаниями поддержал инициативу «Российское партнерство за сохранение климата».
- ✓ Герман Греф выступил с речью на IV Международном форуме по энергоэффективности и энергосбережению.

# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ



## Более половины клиентов готовы порекомендовать Сбербанк друзьям и знакомым

Усилия Сбербанка по повышению клиентоориентированности были оценены клиентами банка. В 2015 году индекс NPS, который характеризует готовность клиентов рекомендовать своим друзьям и знакомым услуги банка, достиг 55 %.



## Значение индекса удовлетворенности потребителей (CSI) в 2015 году составило 9 из 10 возможных

За год Сбербанк получил более 860 тыс. отзывов клиентов. Сбербанк проводит опросы удовлетворенности, осуществляя телефонные звонки и направляя клиенту СМС с просьбой оценить качество обслуживания после визита в отделение или звонка в контактный центр.



## Сбербанк предоставил своим клиентам возможность отправлять запросы на получение кредитных карт через устройства самообслуживания

Расширение функционала устройств самообслуживания позволяет Сбербанку значительно повышать эффективность обслуживания клиентов и предоставлять наиболее современные и качественные услуги в самые короткие сроки.



## 245 тыс. новых корпоративных клиентов

Одной из ключевых составляющих успеха Сбербанка является постоянная работа по привлечению новых клиентов. Корпоративные клиенты по достоинству оценили широкий спектр современных финансовых продуктов и услуг, предлагаемых Сбербанком.



## 700 млн человек воспользовались услугами Сбербанка в отделениях банка в 2015 году

Последовательная работа по внедрению инновационных технологий и наиболее передовых управленческих методик дала Сбербанку возможность существенно повысить эффективность сети отделений, которые способны ежедневно обслуживать миллионы человек.



## 95 % клиентов Сбербанка ожидали обслуживания менее 10 минут

Активное внедрение современных технологий и лучших практик в области клиентского обслуживания позволило Сбербанку существенно повысить эффективность сотрудников, занимающихся обслуживанием клиентов и, как следствие, сократить время ожидания в отделениях банка.



## Два миллиона человек ежедневно используют мобильное приложение «Сбербанк Онлайн»

В 2015 году Сбербанк активно работал над улучшением мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» для всех мобильных платформ. Пользователям стали доступны новые возможности в переводах, платежах, управлении личными финансами и др. Значительный прогресс был достигнут и в усилении безопасности.



## 31,4 млн подписок на сервис «Автоплатеж»

Автоматические платежи являются удобным инструментом, который позволяет клиентам экономить собственное время и своевременно осуществлять все регулярно повторяющиеся платежи.



Мобильное приложение Сбербанка для iPhone признано самым удобным в России по версии UsabilityLab.



Программа лояльности «Спасибо от Сбербанка» получила награды Customer eXperience Awards Russia.



Сбербанк удостоен премии «Время инноваций-2015» в номинации «Социальная инновация года» за проект «Ладощки».



Программа централизации ИТ-систем Сбербанка («Централизация 2.0») победила в конкурсах Model Bank – 2016 и IPMA International Project Excellence Award – 2015.



Сбербанк признан лауреатом премии FinBranch сразу в двух номинациях: «Лучшее банковское отделение» и «Самое заботливое банковское отделение».



Сбербанк получил серебряную премию «IC Brilliance Awards» в номинации «Best Employee Engagement» за проведение прямой линии с Германом Грефом, которая была проведена в декабре 2015 года.



Сбербанк удостоен премии Visa сразу в шести номинациях: «Эффективность в управлении рисками по внутристрановым операциям» в качестве эмитента, «Эффективность в управлении рисками по международным операциям» в качестве эмитента, «Эффективность в области опротестования мошеннических операций» в качестве эмитента кредитных карт, «Эффективность в области опротестования мошеннических операций» в качестве эмитента дебетовых карт, «Эффективность в области опротестования операций» в качестве эмитента дебетовых бизнес-карт, «Уровень одобрения международных операций» в качестве эмитента дебетовых карт.



Сбербанк стал лауреатом премии «Права потребителей и качество обслуживания» в номинации «Самый клиентоориентированный банк России». Были высоко оценены представленные банком проекты, в числе которых внедрение «Золотых правил» обслуживания клиентов, запуск системы сбора обратной связи от клиентов по СМС, а также специальные проекты для детей.

0 1 300 000 163 000 25 000 76  
000 000 30 137 000 000 400 000  
500 4 000 000 330 700 1 300 20 50  
300 20 500 4 000 000 330 700 1 300  
0 76 222 2015 00 000 000 28 000 27 2  
0 000 163 000 25 000 76 222 2015 11 2  
222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 7 200 000 4 000 000 330 700 1 300 20  
330 700 22 32 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 90 400 22 32 600 55 000 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55  
11 200 000 163 000 100 000 000 28 00  
700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 40  
000 25 000 76 222 2015 11 200 000 90  
0 000 400 000 100 000 000 28 000 27  
0 0 1 300 20 500 000 1155 000 25 000  
330 700 1 300 20 500 000 11 200 000 5  
0 0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000  
5 222 2015 11 230 700 1 300 20 500 4 0  
53 000 25 000 76 11 200 000 90 400 0  
0 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90  
30 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 400 000 1 300 004 000 000 2100 000 0  
0 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400 2  
0 000 1 300 004 000 000 2100 000 000  
0 0 25 000 76 222 2015 11 200 000 163  
0 2 600 55 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 28 000 1841 137 000 000 27 200 00  
000 90 400 22 32 600 55 600 000 30 40  
0 000 90 400 100 000 000 28 000 184  
0 8 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
0 0 25 000 76 2224 000 000 2100 000 000  
200 000 90 400 22 32 600 55 000 30 70  
514 4 000 000 3 700 1 300 20 500 4 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
90 400 0 500 000 11 200 000 90 400 22  
0 000 90 400 22 32 600 000 30 400 000  
0 00 2100 000 000 28 000 1841 137 000  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 22  
25 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
0 0 1841 137 0025 000 76 222 2015 11 20  
0 400 22 32 600 55 600 000 30 400 000  
0 000 90 400 100 025 000 76 222 2015 1  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
200 000 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 0  
0 000 4 000 514 4 000 000 3 700 1 300 0  
1 230 700 1 300 20 500 4 000 000 330 7  
0 000 76 11 200 000 90 400 0 500 000 1  
0 000 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
0 00 000 000 28 000 000 28 000 1841 13  
0 0 5 00 000 000 28 000 27 200 000 4 00  
0 11 200 000 300 20 500 000 11 200 00  
0 55 000 30 700 1 300 20 500 4 0 76 22  
0 500 000 400 000 100 000 000 28 00

0 000 000 2100 000 000 28 000 1841 1  
0 000 000 28 200 000 90 400 22 32 60  
5 000 30 700055 000 25 000 76 2224 00  
0 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500 0  
0 300 20 500 000 11 200 000 90 400 22 3  
0 90 400 22 32 600 55 600 000 3 25 00  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
137 000 000 5 000 76 222 2015 11 200  
5 222 2015 00 000 000 28 000 27 200 0  
0 0 25 000 76 11 200 000 90 400 0 163 0  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
004 000 000 25 000 76 222 2015 11 20  
0 600 000 30 400 000 1 300 004 000 0  
0 28 000 1841 137 000 000 5 000 76 22  
90 400 22 32 600 55 000 25 000 76 222  
0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
1 300 20 500 000 11 200 000 90 4055  
0 00 90 400 22 32 6000 500 000 11 200  
0 000 3 25 000 76 222 2015 11 200 00  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 00  
0 22 2015 11 200 000 163 000 330 700 1  
0 2015 11 200 000 163 000 330 700 1 3  
0 0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 15 11 200 000 163 000 330 700 1 300 2  
0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 0 0 163 000 25 000 76 222 2015 11 20  
0 0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
0 04 000 600 000 30 400 000 1 300 004  
0 00 76 222 2015 11 200 000 163 000 3  
0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28 0  
0 000 28 1 300 20 500 4 000 00025 000  
0 0 90 4055 000 25 000 76 2224 000 000 2  
0 0 11 200 000 90 400 22 32 600 55 600  
11 200 000 1 200 000 90 400 100 000 0  
4 4 000 000 330 725 000 76 222 2015 1  
0 330 700 1 300 20 500 4 000 000 330  
0 000 90 400 100 00 28 000 27 200 000  
25 000 76 222 2015 11 200 000 955 000  
0 000 30 400 000 100 000 000 28 000 0  
0 200 000 163 000 25 000 76 222 2015  
0 1 137 000 000 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
/6 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 0 28 000 1841 13700 000 11 200 000 0  
\_ 32 6000 500 000 11 200 000 90 400 20  
25 000 76 222 2015 11 200 000 1 200 0  
400 000 100 000 000 28 000 27 200 000  
0 00 000 2100 000 000 28 000 1841 137  
0 000 25 000 76 222 2015 00 000 000 20  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 11  
3 000 1841 137 000 000 27 200 000 4 0  
600 000 30 400 000 1 300 004 000 00

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

## » ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Сбербанк является одним из ключевых элементов финансового сектора России и одним из ведущих глобальных финансовых институтов.



С. М. Игнатьев

Председатель  
Наблюдательного совета

### УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

В 2015 году произошло много важных событий, отразившихся на российской экономике и существенно повлиявших на многие сегменты бизнеса в России. Негативные макроэкономические факторы, включая падение мировых цен на энергоносители, отразились на состоянии экономики и усилили кризисные явления. Несмотря на это Сбербанку удалось пройти испытание на прочность и продемонстрировать высокие финансовые результаты. Целеустремленность и упорство многотысячного коллектива Сбербанка позволит нам и впредь успешно справляться с возникающими вызовами, преодолевать трудности и развиваться на благо всех наших клиентов, акционеров и партнеров.

Не будет преувеличением сказать, что в настоящее время Сбербанк является одним из ключевых элементов финансового сектора России. Сбербанк на постоянной основе совершенствует и обновляет предоставляемые услуги, укрепляя свои позиции в качестве клиентоориентированного банка. Использование новейших технологий и методик позволяет нам в полной мере соответствовать требованиям самых взыскательных клиентов. Используя богатый накопленный опыт, Группа Сбербанк успешно развивается как внутри России, так и за ее пределами.

Мы придаем большое значение открытости своей деятельности и непрерывному совершенствованию системы корпоративного управления, осознавая важность указанной деятельности не только для успешного ведения бизнеса, но и для дальнейшего укрепления доверия к банку со стороны клиентов, акционеров и партнеров.

С уважением,

С. М. Игнатьев  
Председатель Наблюдательного совета

## » ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

Сбербанк показал хороший финансовый результат в 2015 году, несмотря на сложные экономические и геополитические условия.



Г. О. Греф

Президент,  
Председатель Правления

### УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ, КЛИЕНТЫ И ПАРТНЕРЫ!

Прошлый год стал одним из самых значимых периодов для нашей команды, доказавшей способность сохранять устойчивость, восстанавливать прибыльность, не замедляя темпов трансформации, несмотря на сложные макроэкономические условия.

Сбербанк – одна из немногих компаний в стране, которая не остановила из-за кризиса ни одного проекта и продолжает реализовывать все стратегические инициативы, необходимые для обеспечения своей долгосрочной жизнедеятельности и конкурентоспособности. Наши ценности – лидерские качества каждого члена нашей команды, сплоченность и главенствующая роль клиента – помогли нам пройти через сложный период.

В 2015 году Группа Сбербанк заработала чистую прибыль по МСФО в размере 222,9 млрд рублей, что позволило вернуться к двузначному показателю рентабельности капитала – более 10 %. Несмотря на экстраординарные шоки, прибыль сократилась всего на 24 % по отношению к 2014 году, в то время как еще в первом квартале отставание от предыдущего периода превышало 60 %.

В течение года мы целенаправленно снижали зависимость Сбербанка от государственных источников фондирования: за 2015 год нам удалось вернуть почти 3 трлн рублей средств Банка России и Федерального казначейства, снизив их долю в обязательствах банка с 16 до 1 % и, тем самым, ликвидировав прямую зависимость нашего финансового результата от процентной политики Банка России. За весь кризисный период 2014–2015 годов Сбербанк ни разу не обратился за докапитализацией к Банку России – собственные ресурсы позволяли нам эффективно работать даже в тяжелейших условиях острой фазы кризиса.

Еще одним серьезным фактором быстрого восстановления рентабельности стали рост эффективности и жесточайшая дисциплина в части контроля над расходами. Даже при высоком уровне инфляции мы удержали рост расходов существенно ниже среднегодовых темпов роста цен.

Большим прорывом 2015 года стало внедрение новой модели работы офисов Сбербанка. В результате проблемы клиентов решаются на месте, консультанты успешно продают услуги, уровень операционных ошибок снижается, значительно сокращаются очереди. Количество активных пользователей интернет-банка «Сбербанк Онлайн» приблизилось к 30 млн человек.

В 2015 году Сбербанк увеличил портфель жилищных кредитов до 2,2 трлн рублей, что позволило нам занять 55 % рынка ипотеки. Прорыв связан с обновленным подходом к работе с клиентами, а также участием Сбербанка в программе государственной поддержки ипотеки, которая распространяется на первичное жилье. Доля Сбербанка в программе превышает 50 %.

В сфере безналичных услуг Сбербанка произошла существенная трансформация. Количественные достижения – миллионы активных держателей карт, десятки тысяч устройств самообслуживания, сотни тысяч POS-терминалов в торговой сети – также позволили нам совершить качественный скачок. Произошедшие изменения очевидны: миллионы клиентов все чаще отдают предпочтение безналичной оплате услуг, а P2P-переводы показывают взрывной рост.

В сфере работы с корпоративными клиентами мы существенно увеличили объем привлеченных средств, за год нарастив нашу долю на рынке почти до 25 %. В 2015 году корпоративные клиенты открыли более 400 тыс. новых счетов в Сбербанке. Мы развиваем цифровые сервисы для юридических лиц, продолжая формировать экосистему для корпоративных клиентов, которая помогает быстро и удобно решать повседневные задачи бизнеса. Количество пользователей системы дистанционного обслуживания «Сбербанк Бизнес Онлайн» достигло 1,3 млн клиентов.

Начиная с 2013 года уровень удовлетворенности клиентов стал для нашей команды одним из ключевых показателей эффективности. За 2015 год уровень индекса удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов достиг 67 баллов, превысив средний показатель по рынку на 30 %.

Сбербанк совершенствует систему управления рисками. Использование современных инновационных технологий риск-менеджмента позволяет удерживать качество портфеля существенно выше рынка. В 2015 году мы продолжили формирование риск-культуры, которая помогает выявлять, анализировать и минимизировать риски на всех уровнях управления, во всех сферах нашего бизнеса.

В 2015 году завершена беспрецедентная программа централизации ИТ-систем, которую в течение четырех лет реализовывала команда из 32 тыс. человек. В итоге создана одна из крупнейших в мире единая централизованная ИТ-платформа, которая позволила повысить эффективность и надежность бизнес-процессов. Реализация этого проекта создала фундамент для появления принципиально новых технологических решений для удержания конкурентоспособности в будущем.

Все наши достижения – результат слаженной работы дружной команды Сбербанка. И я хочу поблагодарить всех и каждого за вклад в общий результат. Без вашей самоотдачи, позитивного настроения, умения слышать друг друга было бы гораздо сложнее пройти все испытания 2015 года. Мы понимаем, что впереди у нас много вызовов и наше будущее напрямую зависит от способности к быстрому обновлению, инновациям и открытому диалогу на всех уровнях. Поэтому мы продолжаем инвестировать в развитие компетенций и лидерских качеств всей нашей команды.

Для нас принципиально важно оказывать поддержку и продвигать инициативы, способные улучшить жизнь общества. Сбербанк финансирует множество социально значимых инфраструктурных проектов, таких как дорожное строительство, внедрение современных производственных технологий на предприятиях, строительство жилья и др. Благотворительность является неотъемлемой частью деятельности Сбербанка. В 2015 году мы создали благотворительный фонд «Вклад в будущее», который будет заниматься реализацией проектов, направленных на поддержку образования и формирование инклюзивной среды, что в полной мере соответствует нашим миссии и ценностям. Наши сотрудники разделяют эти ценности и подходы к благотворительности. В 2015 году они приняли активное участие более чем в 700 волонтерских инициативах.

В заключение я хочу поблагодарить наших акционеров за поддержку в прошедшем году. Ваше решение перераспределить прибыль 2014 года в пользу укрепления капитала банка позволило нам пройти период высокой неопределенности с дополнительным запасом прочности. И я хочу вас заверить, что мы продолжим движение к поставленной цели – стать лучшим партнером для наших клиентов и акционеров.

#### ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Я подтверждаю, что, насколько мне известно:

(a) финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, представляет достоверное и справедливое отражение активов, пассивов, финансового положения и прибылей и убытков Сбербанка, а также его консолидированных дочерних обществ в целом; и

(b) отчет руководства включает в себя справедливое описание развития и результатов хозяйственной деятельности и положения Сбербанка, а также его консолидированных дочерних обществ в целом вместе с описанием основных рисков и неопределенностей, с которыми они сталкиваются.

От имени Правления:



Г. О. Греф  
Президент, Председатель Правления

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

## МИССИЯ И ЦЕННОСТИ

### НАША МИССИЯ

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

Наша миссия определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности Сбербанка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений – стать одной из лучших финансовых компаний мира – и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

### НАШИ ЦЕННОСТИ

Наши ценности – основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.

Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях:

#### Я – ЛИДЕР

Я ПРИНИМАЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СЕБЯ И ЗА ТО, ЧТО ПРОИСХОДИТ ВОКРУГ.

Я ЧЕСТЕН С СОБОЙ, КОЛЛЕГАМИ И КЛИЕНТАМИ.

Я СОВЕРШЕНСТВУЮ СЕБЯ, НАШ БАНК И НАШЕ ОКРУЖЕНИЕ, ДЕЛАЯ ЛУЧШЕЕ, НА ЧТО СПОСОБЕН.

#### МЫ – КОМАНДА

МЫ С ГОТОВНОСТЬЮ ПОМОГАЕМ ДРУГ ДРУГУ, РАБОТАЯ НА ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ.

МЫ ПОМОГАЕМ РАСТИ И РАЗВИВАТЬСЯ НАШИМ КОЛЛЕГАМ.

МЫ ОТКРЫТЫ, УВАЖАЕМ КОЛЛЕГ И ДОВЕРЯЕМ ДРУГ ДРУГУ.

#### ВСЕ – ДЛЯ КЛИЕНТА

ВСЯ НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПОСТРОЕНА ВОКРУГ И РАДИ ИНТЕРЕСОВ КЛИЕНТОВ.

МЫ ХОТИМ УДИВЛЯТЬ И РАДОВАТЬ КЛИЕНТОВ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ И ОТНОШЕНИЕМ.

МЫ ПРЕВОСХОДИМ ОЖИДАНИЯ КЛИЕНТОВ.

### ПРАВИЛА БАНКА

- ✓ Быть больше, чем просто банк.
- ✓ Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.
- ✓ Строить отношения, а не продавать продукт.
- ✓ Ежедневно улучшать себя и свое окружение.
- ✓ Не использовать слабости наших клиентов.
- ✓ Соблюдать не только букву, но и дух требований закона.
- ✓ Каждый сотрудник – лицо Сбербанка.
- ✓ Преданность банку, работа в команде, общий успех – успех каждого.

## ЧТО ТАКОЕ СБЕРБАНК?



### ДЛЯ КЛИЕНТОВ

- ✓ Банк, которому ценен каждый клиент.
- ✓ Банк-партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами.
- ✓ Банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслужат, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение исходя из интересов клиента.
- ✓ Банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу.
- ✓ Лучший банк на рынке.



### ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

- ✓ Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них.
- ✓ Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы.
- ✓ Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не «винтиками в большой машине».
- ✓ Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе.
- ✓ Банк, в котором интересно работать.
- ✓ Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем.



### ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ

- ✓ Банк, который является лидером в стране по всем основным направлениям бизнеса.
- ✓ Банк, приверженный высоким стандартам корпоративного управления, строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности и предсказуемости.
- ✓ Банк, последовательно проводящий взвешенный, разумный и профессиональный подход к рискам.
- ✓ Банк, активно внедряющий высокие стандарты социальной ответственности.



### ДЛЯ ОБЩЕСТВА

- ✓ Ведущий банк, опора финансовой системы страны, основа ее роста и благополучия.
- ✓ Активный участник экономического и социального развития каждого региона и города.
- ✓ Российский банк, активно участвующий в развитии мировой финансовой системы.
- ✓ Ответственный банк, осознающий последствия своих решений и активно инвестирующий в рост финансовой грамотности и культуры.
- ✓ Банк, в котором работают люди с активной жизненной позицией.

## СТРАТЕГИЯ

### РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В 2015 ГОДУ

В 2013 году, при утверждении Стратегии развития Сбербанка до 2018 года, мы ожидали, что развитие экономики в ближайшие несколько лет будет отличаться высокой волатильностью и неопределенностью.

В 2014 году из-за падения цен на нефть, закрывшихся рынков капитала, роста геополитической напряженности, накопленных структурных диспропорций российская экономика перешла в фазу рецессии, которая еще больше усилилась в 2015 году.

Макроэкономические изменения не могли не сказаться на банковских рынках, которые быстро отреагировали на кризис острой нехваткой ликвидности, а также ростом процентных ставок и уровня кредитного риска.

К данному кризису мы оказались готовы лучше, чем к кризису 2009 года. В явном виде это проявилось в конце 2014 года, когда все наши системы и команда подверглись беспрецедентным нагрузкам в момент шока процентных ставок и кризиса ликвидности. Можно с удовлетворением отметить, что Сбербанк обслуживал клиентов без единого сбоя, все наши ИТ-системы выдержали, а наиболее проблемный декабрь 2014 года банк завершил с прибылью и притоком средств клиентов.

За весь кризисный период 2014–2015 годов мы ни разу не обратились за докапитализацией к Банку России: собственные ресурсы позволяли нам эффективно работать даже в тяжелейших условиях острой фазы кризиса. Более того, за 2015 год нам удалось вернуть почти 3 трлн рублей средств Банка России и Федерального казначейства, снизив их долю в обязательствах банка с 16 до 1 % и, тем самым, практически ликвидировав зависимость нашего финансового результата от процентной политики Банка России.

Несмотря на кризис Сбербанк не остановил ни одного проекта и продолжает реализовывать все стратегические инициативы, необходимые для обеспечения своей долгосрочной жизнедеятельности и конкурентоспособности.

Высокими темпами развивались удаленные каналы, выросло качество клиентского обслуживания, что отразилось в динамике показателя NPS (англ. Net Promoter Score – индекс готовности рекомендовать) для розничных клиентов и индекса лояльности для корпоративных клиентов.

Мы продолжали развивать бизнес, уделяя особое внимание качеству кредитного портфеля, в том числе управляя темпами роста в отдельных сегментах. Мы увеличили количество корпоративных клиентов на 245 тыс.

Мы обеспечили повышение уровня надежности ИТ-услуг банка (до 99,97 %), завершили программу централизации ИТ. В 2015 году был дан старт реализации нескольких новых крупных ИТ-программ, достигнуты положительные результаты в развитии системы управления рисками и управлении операционными расходами.

Все это позволило нам обеспечить достойный финансовый результат даже в непростых экономических условиях. Наша чистая прибыль по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2015 год составила 222,9 млрд рублей. Это меньше, чем мы ожидали в соответствии с нашим стратегическим планом, но при

этом прибыль Сбербанка до налогов по российским стандартам бухгалтерского учета составляет почти 150 % прибыли банковской системы.

По ряду направлений нам не удалось добиться запланированных результатов. В качестве зон дальнейшего роста и развития следует выделить все еще недостаточное качество работы с жалобами клиентов во фронтлайне, недостаточно активный рост продаж в удаленных каналах, сохранение на высоком уровне операционных рисков, низкий уровень эффективности дочерних банков.

Особое значение для нас имеет создание предпосылок по формированию условий для максимально быстрой адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям, повышения скорости принятия и исполнения решений.

### АКТУАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ

Изменения во внешней среде, произошедшие в 2014–2015 годы, не могли не повлиять на стратегическое развитие банка, но не привели к кардинальному пересмотру инициатив Стратегии в целом.

Несмотря на то, что российский банковский сектор в целом достаточно устойчиво переносит кризис, а клиенты продолжают доверять банкам, новая реальность банковского рынка, как мы и ожидали на этапе разработки Стратегии, выражается:

- ✓ в замедлении темпов роста ключевых сегментов;
- ✓ более высоком уровне кредитных рисков;
- ✓ существенном снижении прибыльности банковского бизнеса, в том числе за счет роста конкуренции со стороны небанковских игроков.

#### Ужесточение регулирования

В ближайшие годы российской банковской системе предстоит серьезная перестройка процессов и ужесточение требований законодательства, которое неизбежно приведет к дополнительным издержкам со стороны банков.

#### Изменение технологий, моделей поведения и предпочтений клиентов

Проведенный нами анализ показал, что глобальные технологические тренды ускоряются, меняют индустрию за индустрией. Банковский сектор – один из следующих на очереди.

Вызовы, которые мы видели перед Группой на момент утверждения Стратегии, сохраняются, актуальность некоторых повысилась. Рост экономики Российской Федерации в среднесрочном периоде будет носить замедленный характер, сохранится волатильность банковских рынков, ожидаются серьезная перестройка процессов и ужесточение требований законодательства.

Ключевым вызовом, стоящим перед банками, будет изменение технологий, моделей поведения и предпочтений клиентов. Базовые потребности клиентов сохранятся, но новые технологии радикально изменят способ их удовлетворения. Ускорение глобальных технологических трендов будет оказывать растущее давление на доходность банковских операций в результате увеличения степени дезинтермедии финансового рынка, выхода на него новых небанковских игроков – финансово-технологических компаний.

В складывающихся условиях в качестве критического фактора, необходимого для устойчивого развития и роста в среднесрочной перспективе, мы видим ускоренное развитие технологий во всех направлениях своей деятельности. При этом модель управления и корпоративная культура Группы также должны быть адаптированы к новым требованиям, диктуемым конкурентной динамикой финансового рынка.

Мы ожидаем, что в 2016 году в условиях сохранения низких мировых цен на энергоносители внешний фон для российской экономики и банковской системы останется неблагоприятным: продолжится рецессия, сохранятся низкие темпы роста рынков.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ НА 2016 ГОД

Для нас будет особенно важно даже в этих условиях не просто сохранить набранный темп и вектор преобразований, а существенно ускорить изменения по ряду ключевых направлений. С учетом задач, стоящих перед Группой, мы выделили три ключевые фокусные темы на этот год: развитие технологий; структурная трансформация; команда и культура.

### Развитие технологий

Данный фактор поможет обеспечить радикальное повышение эффективности работы подразделений банка: повысить производительность процессов и сократить время вывода на рынок новых продуктов и время принятия решений, снизить уровень затрат, повысить качество и надежность систем.

### Структурная трансформация

От действующей структуры, характеризующейся недостаточной гибкостью и скоростью, а также трудностями кросс-функционального взаимодействия, мы должны перейти к бимодальной организации. Это означает выделение в организации двух тесно связанных режимов, двух типов деятельности – Run, то есть режима текущей деятельности, и Change, то есть режима постоянных изменений, построения новых моделей, развития Группы.

### Команда и культура

Трансформация к бимодальной организации потребует в том числе изменения нашей ментальности, трансформации культуры. Командность, эффективное использование времени, постоянное саморазвитие станут неотъемлемой частью ДНК обновленного Сбербанка.

В процессе реализации задачи по системной трансформации банка особое внимание будет уделяться сохранению фокуса на клиентоориентированность. Каждое принимаемое решение будет тестироваться на соответствие интересам клиентов.

Реализация задач по ключевым направлениям позволит ПАО Сбербанк выполнить запланированные на 2016 год финансовые цели Группы, а также обеспечить формирование долгосрочных конкурентных преимуществ банка, которые позволят нам удержать лидерские позиции в условиях высочайших темпов развития новых технологий не только в 2016 году, но и на более долгосрочную перспективу.

## ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИИ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Что это значит для нашей бизнес-модели? Технологии серьезно меняют способ взаимодействия клиента с банком. В долгосрочной перспективе поменяется сама суть банка как финансового института: из оператора финансовых транзакций по требованию клиента банк трансформируется в платформу взаимодействия с клиентом, где финансовые услуги станут лишь частью клиентского предложения.

Сегодня бизнес-модель Сбербанка выстроена вокруг удовлетворения основных финансовых потребностей клиентов, но вслед за изменением предпочтений мы будем донастраивать нашу бизнес-модель за счет предложения клиентам также нефинансовых сервисов.

Уточнение Стратегии в части бизнес-направлений связано, прежде всего, с пониманием, что в условиях острой конкурентной борьбы за лучших клиентов банку еще важнее будет обеспечить необходимый уровень лояльности клиентской базы. Принципы эмпатии и дизайн-мышления должны стать основой при развитии бизнес-моделей работы с клиентами. Интеграция новых подходов к построению работы с клиентскими данными (в том числе Big Data) должна обеспечить нам возможность «массовой персонализации» предложения для всех категорий клиентов. Это подразумевает более глубокую сегментацию клиентской базы, развитие адресного предложения, возможность изменения базовых параметров продукта в зависимости от характеристик клиента. Выполнение задачи по достижению лидирующих позиций на рынке с точки зрения эффективности расходов будет стимулировать нас более высокими темпами развивать операции клиентов в удаленных каналах и оптимизировать филиальную сеть банка. При этом сохраняется задача по созданию мультиканальной платформы и обеспечению возможности клиентам проводить операции в режиме 24/7. Эффективность системы продаж и обслуживания, повышение уровня удовлетворенности клиентов услугами банка будут поддерживаться за счет реализации гибкой модели мониторинга и учета обратной связи.

Значимые изменения произошли в планах по развитию деятельности Группы за рубежом. С учетом складывающихся геополитических и экономических условий в развитии зарубежных дочерних банков мы будем фокусироваться не на объемных показателях роста, а на эффективности наших вложений, качестве активов и корпоративного управления, развитии новых технологий и укреплении команд наших дочерних банков.

С точки зрения организации собственных процессов мы перейдем к новым принципам реализации внутренних сервисов на основе принципов самоорганизации и постоянной оптимизации услуг. Будут разработаны и внедрены унифицированная методология обслуживания и централизованная система управления обслуживанием. Отдельным важным направлением будет развитие Digital Inside.

# СТРУКТУРА И БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

## РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СБЕРБАНКА В РОССИИ

### РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС И УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ

#### Кредитование частных клиентов

- ✓ Жилищное кредитование
- ✓ Потребительское кредитование
- ✓ Кредитные карты
- ✓ Автокредитование

#### Привлечение средств частных клиентов

- ✓ Депозиты и вклады
- ✓ Пенсионные выплаты

#### Источники непроцентного дохода

- ✓ Банковские карты
- ✓ Эквайринг
- ✓ Дебетовые карты
- ✓ Платежи и переводы

#### Страхование и управление благосостоянием

- ✓ Страхование
- ✓ Пенсионные накопления
- ✓ Инвестиционные продукты

### КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС И СІВ

- ✓ Зарплатные проекты
- ✓ Торговое финансирование и документарные операции
- ✓ Внешнеэкономическая деятельность
- ✓ Конверсионные операции
- ✓ Эквайринг
- ✓ Инкассация
- ✓ Обороты по корреспондентским счетам
- ✓ Продукты MB&A
- ✓ Расчетно-кассовое обслуживание
- ✓ Кредитование
- ✓ Депозиты
- ✓ Подача отчетности в Федеральную налоговую службу и другие контролирующие органы
- ✓ Привлечение государственных гарантий первой категории для объектов малого и среднего предпринимательства
- ✓ «Цифровой гипермаркет»
- ✓ Кредитование органов государственного управления субъектов Российской Федерации

### РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА СБЕРБАНКА<sup>1</sup>

SBERBANK EUROPE AG

DenizBank A.Ş. (Турция)

ОАО «БПС-СБЕРБАНК» (Беларусь)

ДБ АО «СБЕРБАНК» (Казахстан)

ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)

Sberbank (Switzerland) AG

## ЦЕЛИ НА 2018 ГОД

### КЛИЕНТЫ

Переход от микро-сегментов к индивидуальному предложению

### ПРОДУКТЫ

От продаж традиционных банковских и финансовых продуктов к экосистемам интегрированных решений (небанковских и партнерских продуктов и услуг)

### КАНАЛЫ

Безналичный мир, более активный перевод операций и продаж в цифровые каналы

### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Быстрая доработка процессов и предложений по результатам обратной связи

### КЛИЕНТЫ

От 25 сегментов до персонализированных предложений на основе RAROC

### ПРОДУКТЫ

От продаж традиционных банковских и финансовых продуктов к экосистемам интегрированных решений (небанковских и партнерских продуктов и услуг)

### КАНАЛЫ

Сокращение физической сети, развитие удаленных каналов обслуживания и продаж

### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

От гибкого управления к моментальному решению проблем клиента в любом канале

✓ Консолидация бизнеса в целевых географиях присутствия

✓ Выход из нецелевых рынков

✓ Кардинальное повышение эффективности расходов (фокус на снижение CIR)

✓ Повышение качества ссудного портфеля, оптимизация функции управления проблемными активами

✓ Развитие целевых ИТ-решений в сфере цифрового банкинга

✓ Укрепление команд дочерних банков

### ВНУТРЕННИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ



Самоорганизация и постоянная оптимизация услуг



Унифицированная методология обслуживания



Централизованная система управления обслуживанием



Развитие Digital Inside

<sup>1</sup> Основные дочерние банки Группы.

# ОБЗОР РЫНКА

## МАКРОЭКОНОМИКА

Важной особенностью 2015 года была нестабильность на мировых финансовых и товарных рынках в условиях повышенной неопределенности относительно перспектив мировой экономики.

В 2015 году конъюнктура мировой экономики несколько снизилась. Рост глобально-го ВВП, по оценке Международного валютного фонда (МВФ), замедлился до 3,1 % (с 3,4 % в 2014 году). Вместе с тем более значительно ухудшились темпы роста мировой торговли товарами и услугами – до 2,6 % по сравнению с 3,4 % в 2014 году.

ТЕМПЫ РОСТА ВВП МИРА В ЦЕЛОМ, РАЗВИТЫХ И РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН В 2010–2015 ГОДАХ (ПО ДАННЫМ МВФ), % к предыдущему году



Замедление мировой экономики в 2015 году было обусловлено существенным снижением активности в развивающихся странах, экономический рост которых замедлился до 4 % (с 4,6 % в 2014 году). Значительное влияние на мировую экономику оказало замедление экономического роста в Китае, являющемся ключевым участником мировой торговли. При этом в других странах БРИКС (за исключением Индии) также произошло ухудшение экономической динамики.

Относительно позитивной в 2015 году была экономическая ситуация в развитых странах, где экономический рост ускорился с 1,8 до 1,9 %. При продолжении программ количественного смягчения улучшилась ситуация в Еврозоне и Японии. В США экономический рост также ускорился несмотря на начало процесса нормализации денежно-кредитной политики в этой стране. При этом, удорожание доллара негативно сказалось на финансовой стабильности отдельных развивающихся стран, где происходил отток капитала.

Важной негативной особенностью 2015 года была нестабильность на мировых финансовых и товарных рынках в условиях повышенной неопределенности относительно перспектив мировой экономики. Снижение мировых цен на нефть ухудшило ситуацию в странах – экспортерах нефти, доходы которых резко сократились, но оказало положительное воздействие на страны – импортеры нефти, где экономическая активность возросла. Однако снижение ценовой конъюнктуры на мировом рынке нефти было слишком масштабным, и его влияние на мировую экономику в целом было отрицательным.

## РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА

### ЭКОНОМИКА РОССИИ В 2015 ГОДУ

Обострение геополитических рисков и снижение суверенного рейтинга страны до спекулятивного уровня определили пессимистичный настрой инвесторов в начале 2015 года. В конце января 2015 года рейтинговое агентство Standard & Poor's понизило рейтинг России до «BB+», а в феврале 2015 года этому примеру последовало международное рейтинговое агентство Moody's – рейтинг был снижен до «Ba1».

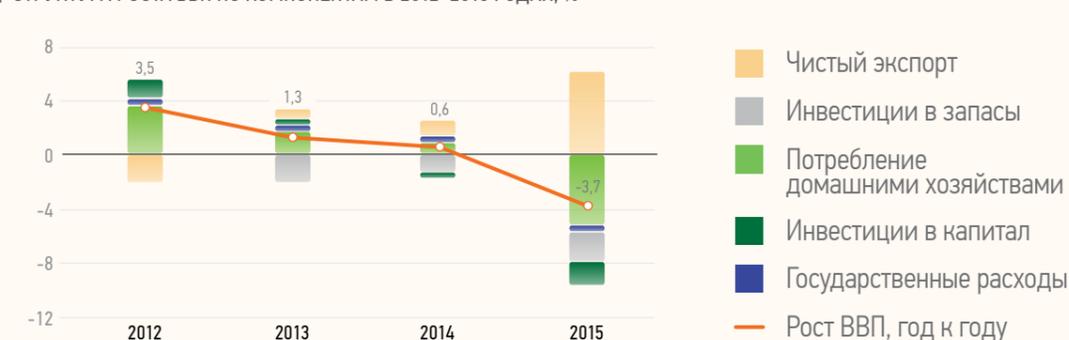
Ситуация начала улучшаться после выполнения Минских договоренностей, достигнутых в феврале 2015 года. К этому прибавилось достаточно быстрое повышение цен на нефть до 60–65 долларов США / баррель. К маю рубль укрепился до 50 рублей/доллар США, а Банк России перешел к покупкам валюты для пополнения резервов. Тренды на финансовых рынках также развернулись в сторону повышения. За первое полугодие 2015 года была отыграна весомая доля произошедших в конце 2014 года неблагоприятных изменений.

Как оказалось, улучшение было временным. Со второго полугодия 2015 года возобновилось падение цен на нефть, которое углубило ожидания увеличения поставок нефти из Ирана, опасения за стабильность экономического роста в Китае и ожидания повышения ставки Федеральной резервной системой. В результате в конце 2015 года уровень экономической неопределенности оставался высоким.

### ИТОГИ ГОДА

Значительное падение цен на нефть и действие международных санкций привели к глубокой экономической рецессии в России. ВВП по итогам 2015 года снизился на 3,7 %. Текущее сокращение экономики – самое продолжительное за всю новейшую историю страны. Спад продолжается на протяжении шести кварталов подряд, и по уровню ВВП экономика вернулась в 2011 год. Главный риск для макроэкономической стабильности сейчас – неблагоприятная для России нефтяная конъюнктура, которая затрудняет восстановление.

СТРУКТУРА РОСТА ВВП ПО КОМПОНЕНТАМ В 2012–2015 ГОДАХ, %



Источник: Росстат

Падение экономики в 2015 году все же было значительно меньшим, чем в 2009 году. Политика Банка России и переход к режиму плавающего валютного курса помогли экономике быстрее адаптироваться к внешним шокам. Ослабление рубля после перехода на плавающий валютный курс привело к резкому сокращению импорта (на 25,6 %), которое статистически поддержало рост ВВП. Внешний сектор – единственный компонент ВВП по использованию, который внес положительный вклад в экономический рост 2015 года.

Основной удар кризиса пришелся на потребление. Розничные продажи в 2015 году сократились на 10 %. При этом в декабре снижение товарооборота достигло 15-летнего минимума (-15,3 %). Потребительский спрос упал в рекордно короткие сроки вследствие значительного снижения реальных зарплат (-9,5 %) при двузначной инфляции (15,5 % в среднем за 2015 год) и сокращения розничного кредитования (-6,3 %). На динамике потребления также негативно отразилось усиление сберегательных настроений – увеличение доли доходов, сберегаемой населением (14,1 % в 2015 году против 6,9 % в 2014 году и 10 % в 2011–2013 годы). Сокращение инвестиций в основной капитал достигло внушительных -7,6 %, падая второй год подряд.

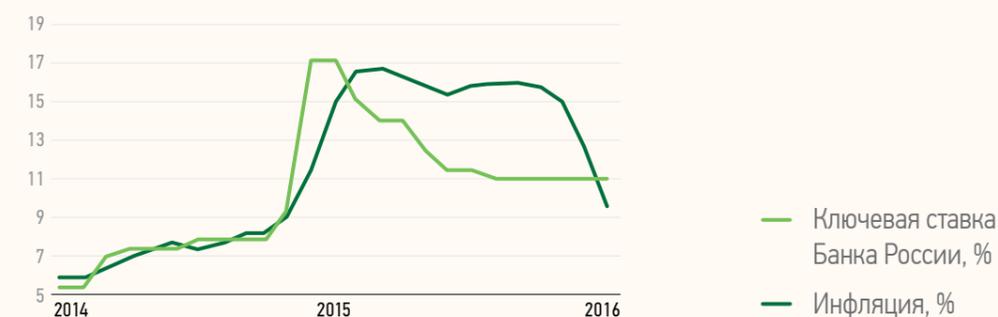
#### ОСЛАБЛЕНИЕ КУРСА РУБЛЯ ВОЗОБНОВИЛОСЬ ВСЛЕД ЗА ПАДЕНИЕМ ЦЕН НА НЕФТЬ



Источник: Reuters

Инфляция оставалась высокой на протяжении всего года. Она ускорялась в течение первого квартала 2015 года, отражая резкое ослабление рубля, произошедшее в конце 2014 года, и дефицит продовольствия, возникший после введения продовольственного эмбарго. Пик инфляции был достигнут в марте (16,9 %), после чего слабый внутренний спрос и укрепление рубля способствовали торможению роста цен. Индексация тарифов жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) и повторное ослабление рубля в середине года прервали тренд на замедление инфляции и снижение инфляционных ожиданий. По итогам года инфляция составила 12,9 %, превысив показатель 2014 года.

#### СНИЖЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ С АВГУСТА 2015 ГОДА ПРИОСТАНОВЛЕНО БАНКОМ РОССИИ



Источники: Росстат, Банк России

После резкого повышения ключевой ставки в декабре 2014 года Банк России последовательно ее снижал на протяжении всего первого полугодия 2015 года. Но летнее ускорение инфляции повлекло за собой рост инфляционных ожиданий, что вынудило Банк России сначала уменьшить шаг в снижении ключевой ставки, а позже и вовсе приостановить смягчение денежно-кредитной политики. В результате ключевая ставка остается на уровне 11 % с августа 2015 года.

Макропруденциальная политика Банка России, предоставление банкам валютного репо и решение Правительства по докапитализации банковской системы с помощью облигаций федерального займа (ОФЗ) позволили купировать развитие банковского кризиса в начале 2015 года. Однако большинство банков остались убыточными по итогам 2015 года. Совокупная прибыль банковской системы в 2015 году оказалась в три раза ниже показателей 2014 года. Уровень просроченной задолженности в рознице сейчас выше (8,1 %), чем в кризис 2009 года (7,5 %).

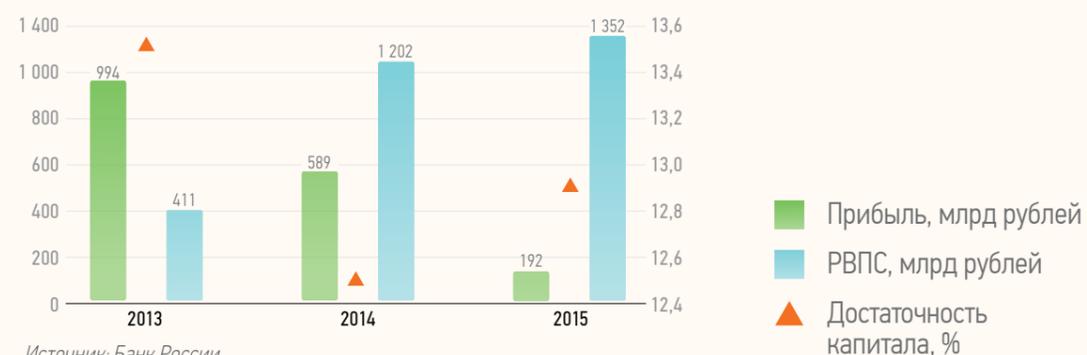
Статистика платежного баланса выглядит благоприятно благодаря эффектам резкого ослабления рубля, частично компенсировавших негативное влияние падения цен на нефть. В 2015 году сальдо счета текущих операций (СТО) составило 65,8 млрд долларов США, увеличившись на 12,6 % по сравнению с 2014 годом. При этом профицит торгового баланса сжался до 145,6 млрд долларов США (189,7 долларов США в 2014 году). Помимо сокращения нефтегазовых экспортных доходов (-38 %) сократились и долларовые объемы нефтяного экспорта (-18 %). Основными источниками роста профицита СТО стали сокращение туризма и импорта прочих услуг, оплаты труда мигрантов, а также инвестиционных выплат благодаря снижению внешнего долга (-30 % за 2014–2015 годы). Погашение частного внешнего долга стало основной оставляющей оттока капитала, который достиг \$56,9 долларов США (50,2 млрд долларов США с поправкой на операции Банка России с валютной ликвидностью).

## БАНКОВСКИЙ СЕКТОР РОССИИ

### СИТУАЦИЯ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ

Развитие кризисных явлений в экономике привело к снижению рентабельности банковской системы. За 2015 год российские банки получили прибыль до налогов в размере 192 млрд рублей<sup>1</sup>, что в три раза меньше результата 2014 года. Без учета Сбербанка банки получили убыток в размере 92 млрд рублей.

ПРИБЫЛЬ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В 2015 ГОДУ ВТРОЕ НИЖЕ РЕЗУЛЬТАТОВ 2014 ГОДА



Ведущим фактором убыточности в 2015 году стало падение чистого процентного дохода на 19 % – на 470 млрд рублей.

Снижение ключевой ставки в течение первого полугодия 2015 года способствовало некоторому восстановлению маржинальности банковского сектора, но для дальнейшего восстановления прибыльности банков требуется дальнейшее снижение ключевой ставки.

После значительного оттока в 2014 году значительный рост показали вклады граждан. Объем вкладов в валюте за год вырос на 8 млрд долларов США, а вклады в рублях увеличились на 2,7 трлн рублей. В результате проблема дефицита как рублевой, так и валютной ликвидности в масштабах всей системы была разрешена, более того, стал формироваться избыток ликвидных активов вследствие низкого спроса на кредиты.

За счет притока средств клиентов в течение 2015 года банки смогли снизить зависимость от средств Банка России с 9,3 трлн до 4,4 трлн рублей, а также снизить чувствительность к процентному риску.

<sup>1</sup> Здесь и далее в разделе по данным Банка России «О динамике развития банковского сектора Российской Федерации в декабре 2015 года».

Макроэкономические проблемы и возросшая неопределенность привели в 2015 году к заметному снижению спроса на кредиты со стороны как частных клиентов, так и юридических лиц. Со своей стороны банки также ужесточали критерии выдачи кредитов, сталкиваясь с ростом просроченной задолженности и ухудшения финансового положения заемщиков. Объем выдачи кредитов юридическим лицам в 2015 году сократился на 11,4 %, а объем предоставленных ипотечных кредитов сократился на треть.

В результате за год объем кредитов частным клиентам сократился на 5,7 %, а объем кредитов нефинансовым организациям вырос на 12,7 %, однако большая часть прироста была обеспечена валютной переоценкой. Без учета переоценки портфель кредитов нефинансовым организациям вырос всего на 2,5 %.

В течение 2015 года банки создали резервы на возможные потери по кредитам в размере 1,6 трлн рублей, что на 100 млрд больше, чем в 2014 году. Доля просроченных кредитов в кредитах нефинансовым организациям выросла с 4,1 до 6,1 %, а в кредитах частным клиентам – с 5,9 до 8,1 %.

Наибольшее ухудшение качества наблюдалось в части потребительских кредитов, особенно в сегменте банков высокомаржинального потребительского кредитования. Качество ипотечных кредитов остается высоким: доля просроченных кредитов составляет всего 1,7 % (1,1 % без учета валютной ипотеки).

В корпоративном кредитовании наибольшее ухудшение качества портфеля наблюдается в строительстве, недвижимости, секторе авиаперевозок, торговле. Снижение мировых цен на продукцию российского экспорта негативно сказывается на металлургических и нефтяных компаниях второго-третьего эшелона.

### ПОДДЕРЖКА БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

Правительство России в рамках антикризисного плана выделило 840 млрд рублей на рекапитализацию банковской системы через Агентство по страхованию вкладов (АСВ). В течение 2015 года АСВ предоставило субординированные займы и приобрело привилегированные акции 25 банков на сумму 803 млрд рублей. Дополнительно за счет Фонда национального благосостояния (ФНБ) и федерального бюджета был увеличен капитал ряда государственных банков (включая Внешэкономбанк) на 300 млрд рублей.

## 840 млрд рублей

БЫЛО ВЫДЕЛЕНО ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РОССИИ  
В РАМКАХ АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНА  
НА РЕКАПИТАЛИЗАЦИЮ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ЧЕРЕЗ  
АГЕНТСТВО ПО СТРАХОВАНИЮ ВКЛАДОВ.

Банк России в качестве временной меры также предоставил банкам возможность расчета размера активов, взвешенных с учетом риска, по курсу ниже рыночного, постепенно повышая расчетный курс в течение 2015 года. Эта мера была отменена с 1 февраля 2016 года. Дополнительно была предоставлена рассрочка по формированию резервов по кредитам компаниям, подпавшим под санкции.

В течение 2015 года АСВ выплатило компенсации вкладчикам банков с отозванной лицензией в размере 369 млрд рублей. В течение 2015 года за компенсацией в АСВ обратились 700 тыс. человек.

Значительный объем выплат привел к сокращению объема фонда страхования вкладов, и Банк России одобрил предоставление АСВ кредита в размере 110 млрд рублей; еще 140 млрд рублей одобрено на 2016 год.

### РАБОТА С ПРОБЛЕМНЫМИ БАНКАМИ

В течение 2015 года Банк России отозвал лицензии у 97 банков (11,6 % от числа банков, зарегистрированных на начало года), в том числе у ряда крупных банков.

Еще 15 банков были санированы. Объем кредитов Банка России, выделенных на санацию, превысил 1 трлн рублей. В ходе 2015 года Банк России ужесточил подход к санации банков, учитывая значительный объем ресурсов, требуемый для восстановления деятельности банков.

Одновременно Банк России ускорил процесс отзыва лицензии банков, не удовлетворяющих требованиям кредиторов, стал активнее использовать введение временной администрации и мораторий на расчеты с кредиторами вскоре после появления первых сведений о задержке платежей или невыплате вкладов, что должно снизить масштабы вывода активов накануне отзыва лицензии.

## ПОЛОЖЕНИЕ БАНКА НА РЫНКЕ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

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

ДОЛИ СБЕРБАНКА В ОСНОВНЫХ СЕГМЕНТАХ ФИНАНСОВОГО РЫНКА ЗА ПЯТЬ ЛЕТ, %

Показатели	Годы				
	2011	2012	2013	2014	2015
Активы	26,8	28,9	29,6	29,1	28,7
Кредиты корпоративным клиентам	32,9	33,6	33,3	35,0	32,2
Кредиты частным клиентам	32,0	32,7	33,5	35,9	38,7
Средства корпоративных клиентов	14,5	17,2	17,2	21,9	25,0
Средства частных клиентов	46,6	45,7	46,7	45,0	46,0

## КОНКУРЕНЦИЯ И РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ ГРУППЫ

Рост банкротств среди банков привел к изменению поведения клиентов, которые больше стали обращать внимание на надежность банка при размещении средств. В результате позиции банка в привлечении средств значительно укрепились: за 2015 год доля банка на рынке средств частных клиентов выросла с 45 до 46 %, а на рынке средств юридических лиц – с 21,9 до 25,0 %.

На рынке кредитования частных клиентов единственным растущим сегментом был рынок ипотечного кредитования. Сбербанк значительно укрепил свои позиции на рынке ипотеки, увеличив свою долю рынка с 52,9 до 55,0 %. В результате выросла и доля рынка Сбербанка на рынке кредитования частных клиентов с 35,9 до 38,7 %.

В части кредитования корпоративных заемщиков в течение 2015 года банк придерживался консервативной политики, что обусловило снижение его доли рынка с 35,0 до 32,2 %.

За счет заработанной прибыли Сбербанк, хотя и не участвовал в программе рекапитализации за счет государства, сумел нарастить свою долю в капитале банковской системы с 28,7 до 29,7 %, при этом доля Сбербанка в заработанной прибыли банковского сектора по итогам 2015 года превысила 100 %.

## ПРОГНОЗ ПО РЫНКУ НА 2016 ГОД<sup>1</sup>

В 2016 году в базовом сценарии развития событий при стоимости нефти 35 долларов США за баррель мы ожидаем, что ВВП по итогам года снизится на 2,2 %, замедлив скорость падения по сравнению с 2015 годом. Инфляция существенно замедлится и может составить 8,5 % при среднем курсе 77,4 рублей за 1 доллар США.

Кредитование корпоративного сектора продолжит замедляться, а розничный сегмент может показать снижение от 3 до 5 %.

Мы ожидаем, что население продолжит сберегать, и депозиты как частных, так и корпоративных клиентов покажут двузначный рост по итогам 2016 года.

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ В 2016 ГОДУ.

Показатели	Значение
Рост ВВП (% , среднее)	-2,2
Доллар США / рубль	77,4
Инфляция (% , среднее)	8,5
Отток капитала (млрд долларов США, за период)	-46
Кредитование корпоративных клиентов (% , номинальный рост)	~ 6-8
Кредитование частных клиентов (% , номинальный рост)	~ -3-5
Средства частных клиентов (% , номинальный рост)	-12-14
Средства корпоративных клиентов (% , номинальный рост)	~ 16-18

<sup>1</sup> Данный прогноз был опубликован 20 января 2016 года. Сбербанк оставляет за собой право пересматривать прогнозные показатели в течение года в зависимости от влияния внешних факторов.

# КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

## ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Система управления рисками является частью общей системы управления Группы и направлена на обеспечение устойчивого развития в рамках реализации Стратегии развития, утвержденной Наблюдательным советом банка. Наша система управления рисками соответствует требованиям Банка России и нормативных правовых актов Российской Федерации и учитывает рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору.

## ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ГРУППЫ

**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:** в Группе осуществляется оценка достаточности имеющегося в распоряжении (доступного) капитала путем реализации внутренних процедур оценки достаточности капитала.

**Вовлеченность высшего руководства в управление рисками и капиталом:** Наблюдательный совет, Президент, Председатель Правления, Правление и другие исполнительные органы банка, а также наблюдательные советы и исполнительные органы участников Группы на регулярной основе получают информацию об уровне принятых рисков и фактах нарушений установленных процедур управления рисками, лимитов и ограничений.

**Ограничение рисков:** в Группе действует многоуровневая система лимитов и ограничений, позволяющая обеспечить приемлемый уровень рисков – аппетит к риску Группы.

**Разделение функций, полномочий и ответственности за прием и управление рисками:** организационная структура банка и участников Группы формируется с учетом требований отсутствия конфликта интересов и обеспечивает разделение функций и полномочий коллегиальных органов, подразделений и ответственных сотрудников при принятии и управлении рисками. Управление рисками в Группе организовано исходя из соблюдения принципа «Три линии защиты»: принятие рисков (первая линия защиты), управление рисками (вторая линия защиты), аудит системы управления рисками (третья линия защиты).

**Централизованный и децентрализованный подходы:** мы применяем 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.

**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:** для целей обеспечения устойчивого и эффективного функционирования всей системы управления рисками в Группе реализуется проект по развитию риск-культуры. Целью проекта является формирование у сотрудников поведения, при котором они открыто обсуждают и реагируют на существующие и потенциальные риски, и формирование внутренней ментальной установки нетерпимости к игнорированию, замалчиванию рисков и рисковому поведению окружающих. Риск-культура дополняет существующие формальные механизмы и является неотъемлемой частью системы интегрированного управления рисками. Мы уделяем особое внимание поведению сотрудников как практическому проявлению риск-культуры.

**Система оплаты труда:** 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 раскрытию. Содержание и периодичность данной информации определяются требованиями регуляторов.

## ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Полномочия и ответственность по управлению рисками и достаточностью капитала Группы распределены между органами управления, руководителями и подразделениями банка и участниками Группы.

Общее собрание акционеров банка принимает решение об изменении объема уставного капитала банка с целью соблюдения нормативов в процессе развития бизнеса Группы.

Наблюдательный совет банка устанавливает ключевые требования к управлению рисками и капиталом, в том числе утверждает Стратегию управления рисками и капиталом Группы, утверждает аппетит к риску и целевые уровни риска Группы и банка, а также контролирует их соблюдение и оценку эффективности системы управления рисками и достаточностью капитала Группы.

Правление банка несет ответственность за эффективную реализацию Стратегии Группы по управлению рисками и достаточностью капитала, обеспечивает выполнение внутренних процедур оценки достаточности капитала и поддержание достаточности капитала Группы.

Комитет банка по рискам Группы осуществляет управление совокупным риском Группы, каскадирует аппетит к риску в лимиты по отдельным видам риска, формирует систему специализированных комитетов по управлению рисками.

Комитет банка по управлению активами и пассивами осуществляет управление достаточностью капитала.

Комитеты банка по управлению отдельными видами риска осуществляют управление соответствующими рисками Группы в рамках своих полномочий.

Блок «Риски» банка разрабатывает, внедряет, сопровождает и совершенствует систему управления рисками банка и Группы на консолидированной основе, обеспечивает ее соответствие требованиям Стратегии развития банка, требованиям и рекомендациям Банка России, рекомендациям Базельского комитета по банковскому надзору и лучшим мировым практикам.

Руководитель Блока «Риски» (руководитель службы управления рисками – CRO) контролирует работу подразделений Блока «Риски» и посредством участия в комитетах банка по управлению отдельными видами рисков координирует деятельность по управлению рисками Группы.

Блок «Финансы» формирует отчетность для целей регуляторной и управленческой отчетности, в том числе о величине собственных средств (капитала) и выполнении обязательных нормативов, а также осуществляет бизнес-планирование банка и Группы с учетом лимитов и ограничений, установленных аппетитом к риску, и целевых уровней риска банка и Группы.

Подразделения банка вне Блока «Риски», обеспечивающие управление отдельными видами рисков, разрабатывают, внедряют, сопровождают и совершенствуют систему управления соответствующими рисками.

Служба внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы управления рисками и достаточностью капитала и информирует Наблюдательный совет и исполнительные органы управления о выявленных недостатках в функционировании системы управления рисками и достаточностью капитала, а также о действиях, предпринятых для их устранения.

Участники Группы организуют процесс управления рисками и достаточностью капитала в рамках групповых требований и обеспечивают соблюдение установленных лимитов и целевых уровней рисков.

## СВЕДЕНИЯ О РИСК-АППЕТИТЕ

Аппетит к риску Группы устанавливается Наблюдательным советом банка с учетом требований Банка России и регуляторов стран присутствия Группы. Риск-метрики аппетита к риску Группы и банка включают обязательные нормативы достаточности капитала, ликвидности, ограничения на величину экономического капитала и показатели, отражающие уровень наиболее значимых видов риска (кредитный, рыночный, ликвидности, операционный). Для обеспечения соблюдения аппетита к риску в банке и участниках Группы сформирована система иерархических лимитов по направлениям деятельности, видам существенных рисков, подразделениям и в иных разрезах.

Идентификация рисков и оценка их существенности проводится в Группе на ежегодной основе. Для каждого риска, признанного существенным, формируется система управления. Функции управления всеми существенными рисками распределены среди комитетов банка. Управление рисками на интегрированном уровне осуществляют Комитет по рискам Группы, Правление и Наблюдательный совет банка.

## МАТРИЦА СУЩЕСТВЕННЫХ РИСКОВ

Мы признаем существенными следующие виды рисков: кредитные риски корпоративных и розничных клиентов, страновой риск, кредитные риски финансовых институтов, рыночные риски операций на финансовых рынках, риски ALM, риск потерь из-за изменения стоимости недвижимого имущества, операционный риск, правовой риск, риск ликвидности, комплаенс-риск, налоговый риск, стратегический риск, регуляторный риск, риск моделей, риск потери деловой репутации.

Риск	2015	2016
<b>Кредитный риск</b> Риск возникновения убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств в соответствии с условиями договора.	Для эффективного управления рисками применяются: ✓ аппетит к риску и система лимитов; ✓ система внутренних рейтингов (Сбербанк – первый банк в России, подавший ходатайство на применение внутренних рейтингов для оценки достаточности капитала); ✓ многоуровневая система полномочий по принятию решений; ✓ отраслевые Стратегии; ✓ для снижения риска используется обеспечение.	Дальнейшее развитие внутренних моделей оценки риска, использование элементов искусственного интеллекта. Оптимизация процесса принятия решений (принятие решений «в режиме реального времени»). Внедрение единой централизованной системы розничного взыскания.
<b>Риск ликвидности</b> Обеспечение способности безусловно и своевременно выполнять все свои обязательства перед клиентами и контрагентами при соблюдении требований Банка России. Банк выделяет риски нормативной, физической и структурной ликвидности.	Подход к управлению ликвидностью во многом определялся сложившейся макроэкономической ситуацией и состоянием российского финансового сектора. Благодаря гибкой процентной политике и эффективному управлению активной и пассивной базой банку удалось сократить объем заимствований средств Банка России в основном за счет привлечения средств клиентов. Сбербанк с запасом соблюдает установленные Банком России предельные значения обязательных нормативов ликвидности.	В 2016 году Сбербанк продолжит соблюдать установленные Банком России предельные значения обязательных нормативов ликвидности.
<b>Страновой риск</b> Включает трансфертный риск и риск национальных экономик.	В банке разработана система страновых лимитов риска для ограничения совокупной концентрации по операциям с контрагентами отдельной страны, включая суверенных заемщиков/эмитентов и органы государственной власти.	В 2016 году Сбербанк продолжит придерживаться разработанной системы страновых лимитов риска для ограничения совокупной концентрации по операциям с контрагентами отдельной страны. Одновременно прорабатываются вопросы расширения модели управления страновым риском, выделения и дополнительного ограничения концентрации прямого риска суверена (государства).

Риск	2015	2016
<b>Рыночные риски операций на финансовых рынках</b> Риск возникновения убытков или снижения прибыли вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов.	Увеличение рыночного риска в 2015 году вызвано повышением волатильности, обусловленным сдвигом исторического окна, используемого для построения возможных сценариев изменения цен инструментов в портфеле.  Позиция по акциям в торговом портфеле на балансе ПАО Сбербанк была ликвидирована.	Мы предполагаем, что величина рыночного риска в 2016 году останется на том же уровне.
<b>Процентный и валютный риски банковской книги</b> Риск возникновения финансовых потерь по позициям банковской книги вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок, курсов иностранных валют и цен драгоценных металлов.	За 2015 год Сбербанк снизил процентный риск в рублях в результате выполнения пакета антикризисных мер, принятых руководством банка.  В 2014–2015 годах банк закрывал валютные позиции банковской книги, в результате чего не понес потерь вследствие значительного ослабления курса российского рубля по отношению к иностранным валютам.	В Сбербанке с 2016 года устанавливается целевая позиция по процентному риску, для достижения которой установлены показатели мониторинга по объемам и структуре срочности продуктов.
<b>Операционный риск</b> Риск возникновения убытков в результате недостатков/ошибок во внутренних процессах, в действиях сотрудников или третьих лиц, в работе информационных систем или вследствие внешних событий.	В банке внедрены процессы сбора внутренних данных об инцидентах операционного риска, проведения самооценки и сценарного анализа.  Проводится регулярный мониторинг уровня операционного риска.  Проходит поэтапное подключение пользователей различных функциональных блоков к автоматизированной системе управления операционными рисками.	Стандартизация перечня операционных рисков, внедрение системы анализа причин инцидентов и контроля реализации мер, направленных на снижение уровня риска.
<b>Риск потерь из-за изменения стоимости имущества</b> Риск убытков вследствие неблагоприятного изменения стоимости имущества, находящегося в собственности.	Снижение цен на объекты недвижимости привело к росту объема экономического капитала на покрытие риска. При этом вес данного вида риска в общей структуре экономического капитала банка остается стабильно низким.	Построение работы и процесса по формированию единой системы управления риском. Подготовка методологической базы в части управления риском – разработка Политики и других нормативных документов.

Риск	2015	2016
<b>Комплаенс-риск</b> Риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации в результате несоблюдения законов, инструкций, правил, стандартов саморегулируемых организаций или кодексов поведения и этических норм ведения бизнеса.	Проводилась работа по совершенствованию и автоматизации контрольных процедур по направлениям деятельности комплаенс и адаптации лучших международных практик комплаенс-контроля.  Утвержден Кодекс корпоративной этики Группы, который устанавливает единые принципы деловой этики и делового поведения.	Направления по совершенствованию и автоматизации контрольных процедур:  ✓ банк уже завершил внедрение первой фазы новой централизованной платформы для выявления контролируемых операций (AML/CFT – anti-money laundering, counter terrorist financing), до окончания 2016 года будет завершено внедрение по всему запланированному периметру;  ✓ банк централизовал функции пост-контроля операций клиентов (то есть контроль операций после их совершения) в Центре комплаенс в Санкт-Петербурге, сейчас стоит задача повышения производительности труда;  ✓ проводится комплект мероприятий по внедрению Кодекса корпоративной этики в рамках комплаенс-ориентированной модели поведения работников;  ✓ внедряются подходы по раскрытию информации согласно рекомендациям Transparency International.
<b>Правовой риск</b> Возможность возникновения финансовых потерь (убытков), незапланированных расходов или возможность снижения планируемых доходов в результате:	Формируется отчетность о фактах реализации потерь (убытков), связанных с реализацией правового риска, текущем уровне правового риска, уровне управления правовым риском, текущем статусе мероприятий по минимизации правового риска.  В 2015 году утверждены политики управления правовым риском в участниках Группы, участниках Группы формируется и направляется в банк отчетность о правовых рисках.	Продолжится работа по формированию единой системы управления правовым риском банковской группы.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ несоответствия внутренних документов требованиям законодательства, нормативных-правовых актов и правоприменительной практики;</li> <li>✓ непринятия во внимание (игнорирования) судебной и правоприменительной практики;</li> <li>✓ несовершенства правовой системы;</li> <li>✓ допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности.</li> </ul>		

Риск	2015	2016
<b>Регуляторный риск</b> Риск, возникающий в случае, если предполагается принятие нормативного акта, регулирующего действия, операции или деятельность Группы, который несет негативные финансовые или иные последствия.	В банке действует рабочая группа по совершенствованию законодательного регулирования и созданию благоприятной правовой среды.  В 2015 году проводилась работа по формированию консолидированной позиции банка по ключевым направлениям регулирования в соответствии с планом регуляторных инициатив.	Мы планируем дальнейшее совершенствование процесса управления регуляторным риском.
<b>Налоговый риск</b> Неопределенность относительно достижения бизнес-цели в результате воздействия факторов, связанных с процессом налогообложения, которая может проявиться в виде финансовых потерь или иных негативных последствий.	Создана многоуровневая система управления налоговым риском: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ налоговое сопровождение бизнеса;</li> <li>✓ реализация внутренних контрольных процедур;</li> <li>✓ выявление и устранение внутренних источников налоговой неэффективности;</li> <li>✓ постоянный мониторинг налоговых инициатив.</li> </ul>	Продолжится работа по формированию единой системы управления налоговым риском банковской группы.
<b>Стратегический риск</b> Риск возникновения потерь в перспективе более одного года в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих Стратегию развития.	Несмотря на произошедшие изменения в экономическом и геополитическом ландшафте, ключевые фокусные направления развития, выделенные в Стратегии развития 2013–2018 годов в качестве приоритетов, не требуют изменений.  Реализация Стратегии развития поддерживается выстроенными процессами стратегического и бизнес-планирования, управления проектной деятельностью, а также системой управления эффективностью деятельности руководителей.	В ухудшившихся экономических условиях Сбербанк видит возможности для успешной реализации Стратегии через усиление технической составляющей ряда ключевых инициатив и дополнительные источники эффективности.
<b>Риск моделей</b> Риск возникает из неопределенности/ошибок в моделях (включая измерение рисков, оценку стоимости ценных бумаг и финансовых инструментов, оценку ликвидности), в том числе риск изменения параметров моделей по прошествии времени.	В 2015 году проведена валидация 174 моделей, из них 23 требовали доработки.	Внедрение автоматизированной валидации адаптивных моделей кредитного риска.  Включение в периметр валидации моделей банковской книги.  Получение одобрения Банка России на использование ПВР для расчета капитала.

Риск	2015	2016
<b>Риск потери деловой репутации</b> Риск возникновения у кредитной организации убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости кредитной организации, качестве оказываемых ею услуг или характере деятельности в целом.	В банке принят Кодекс корпоративной этики Сбербанка для исключения конфликта интересов между работниками банка и клиентами, контрагентами, между работниками кредитной организации и самим банком.  В банке разработана, согласована и подписана Г. Грефом Политика управления риском потери деловой репутации № 4094.  Банк обеспечивает своевременные расчеты по поручению клиентов и контрагентов банка, выплаты сумм вкладов, процентов по счетам (вкладам), а также расчеты по иным сделкам.  Банк контролирует достоверность финансовой отчетности и иной публикуемой информации, представляемой акционерам, клиентам и контрагентам, органам регулирования и надзора и другим заинтересованным лицам, в том числе в рекламных целях.  Банк работает над повышением квалификации работников и улучшением уровня предоставляемых услуг.	Предложение новых удобных банковских сервисов для корпоративных и розничных клиентов.  Расширение комплекса небанковских услуг.  Проведение комплексных рекламных и информационных кампаний.  Повышение уровня обслуживания в отделениях.



Подробная информация о ключевых рисках в приложении «Отчет об управлении рисками» на с. 276.

0 1 300 000 163 000 25 000 76  
000 000 30 137 000 000 400 000  
500 4 000 000 330 700 1 300 20 50  
300 20 500 4 000 000 330 700 1 300  
0 76 222 2015 00 000 000 28 000 27 2  
0 000 163 000 25 000 76 222 2015 11 2  
222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 7 200 000 4 000 000 330 700 1 300 20  
330 700 22 32 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 90 400 22 32 600 55 000 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55  
11 200 000 163 000 100 000 000 28 00  
700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 40  
000 25 000 76 222 2015 11 200 000 90  
0 000 400 000 100 000 000 28 000 27  
0 0 1 300 20 500 000 1155 000 25 000  
330 700 1 300 20 500 000 11 200 000 5  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000  
5 222 2015 11 230 700 1 300 20 500 4  
53 000 25 000 76 11 200 000 90 400 0  
0 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90  
30 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400 2  
0 000 1 300 004 000 000 2100 000 000  
0 25 000 76 222 2015 11 200 000 163  
0 2 600 55 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 28 000 1841 137 000 000 27 200 00  
000 90 400 22 32 600 55 600 000 30 40  
000 000 90 400 100 000 000 28 000 184  
0 8 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
0 25 000 76 2224 000 000 2100 000 000  
200 000 90 400 22 32 600 55 000 30 70  
514 4 000 000 3 700 1 300 20 500 4 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
90 400 0 500 000 11 200 000 90 400 22  
0 000 90 400 22 32 600 000 30 400 000  
000 2100 000 000 28 000 1841 137 000  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 22  
25 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
00 1841 137 0025 000 76 222 2015 11 20  
0 400 22 32 600 55 600 000 30 400 000  
0 000 90 400 100 025 000 76 222 2015 1  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
200 000 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 0  
0 000 4 000 514 4 000 000 3 700 1 300 0  
1 230 700 1 300 20 500 4 000 000 330 7  
0 000 76 11 200 000 90 400 0 500 000 1  
0 000 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
0 00 000 000 28 000 000 28 000 1841 13  
0 5 00 000 000 28 000 27 200 000 4 000  
0 11 200 000 300 20 500 000 11 200 00  
0 55 000 30 700 1 300 20 500 4 0 76 22  
0 500 000 400 000 100 000 000 28 00

0 000 000 2100 000 000 28 000 1841 1  
00 000 000 28 200 000 90 400 22 32 60  
5 000 30 700055 000 25 000 76 2224 00  
0 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500 0  
0 300 20 500 000 11 200 000 90 400 22 3  
0 90 400 22 32 600 55 600 000 3 25 00  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
137 000 000 5 000 76 222 2015 11 200  
5 222 2015 00 000 000 28 000 27 200 0  
0 25 000 76 11 200 000 90 400 0 163 0  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
004 000 000 25 000 76 222 2015 11 20  
0 600 000 30 400 000 1 300 004 000 0  
0 28 000 1841 137 000 000 5 000 76 22  
90 400 22 32 600 55 000 25 000 76 222  
0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
1 300 20 500 000 11 200 000 90 4055  
0 00 90 400 22 32 6000 500 000 11 200  
0 000 3 25 000 76 222 2015 11 200 00  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 00  
0 22 2015 11 200 000 163 000 330 700 1  
0 2015 11 200 000 163 000 330 700 1 3  
0 0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 15 11 200 000 163 000 330 700 1 300 2  
0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 0 163 000 25 000 76 222 2015 11 200  
0 0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
0 04 000 600 000 30 400 000 1 300 004  
0 00 76 222 2015 11 200 000 163 000 3  
0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28 0  
0 000 28 1 300 20 500 4 000 00025 000  
0 0 90 4055 000 25 000 76 2224 000 000 2  
0 0 11 200 000 90 400 22 32 600 55 600  
11 200 000 1 200 000 90 400 100 000 0  
4 4 000 000 330 725 000 76 222 2015 1  
0 330 700 1 300 20 500 4 000 000 330  
0 000 90 400 100 00 28 000 27 200 000  
25 000 76 222 2015 11 200 000 955 000  
0 000 30 400 000 100 000 000 28 000 0  
0 200 000 163 000 25 000 76 222 2015  
0 1 137 000 000 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
/6 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 28 000 1841 13700 000 11 200 000 0  
\_ 32 6000 500 000 11 200 000 90 400 20  
25 000 76 222 2015 11 200 000 1 200 0  
400 000 100 000 000 28 000 27 200 000  
000 000 2100 000 000 28 000 1841 137  
0 000 25 000 76 222 2015 00 000 000 20  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 11  
3 000 1841 137 000 000 27 200 000 4 0  
600 000 30 400 000 1 300 004 000 00

# ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2015 году мы столкнулись с непростыми макроэкономическими условиями, тем не менее, нам удалось достичь двузначных значений по рентабельности капитала благодаря восстановлению чистого процентного дохода, хорошей динамике комиссионного дохода и жесткому контролю над расходами. Мы хотели бы также отметить достижения Сбербанка в части завершения программы централизации ИТ-систем, успешной консолидации региональных банков и реорганизации функционала головных отделений. Эти усилия направлены на повышение операционной эффективности и снижение времени запуска продуктов на рынок.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ СБЕРБАНК ЗА 2015 ГОД:

# 222,9 млрд рублей

ИЛИ 10,36 РУБЛЕЙ НА ОДНУ АКЦИЮ –  
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ

# 10,2 %

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАПИТАЛА

# 2 375,0 млрд рублей

СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА

# 19 798,3 млрд рублей

СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ



Подробная информация о финансовых результатах в разделе «Финансовые результаты деятельности» на с. 233.

Достаточность капитала укреплялась в течение года, коэффициент достаточности основного капитала вырос на 30 б. п. до 8,9 %, в то время как коэффициент достаточности общего капитала достиг 12,6 %, увеличившись на 50 б. п.

Средства клиентов выросли на 27,2 % за 2015 год относительно 2014 года и составили 19,8 трлн рублей, при этом средства розничных клиентов увеличились на 29,1 %, а корпоративных – на 24,4 %, сократив зависимость от государственного фондирования.



Общий портфель кредитов до вычета резерва под обесценение вырос на 7,0 % в 2015 году. Основными драйверами стали ипотечное кредитование и коммерческие кредиты корпоративным клиентам, которые увеличились на 12,5 и 14,9 % соответственно. Доля Сбербанка на российском рынке ипотечного кредитования достигла 55,0 %.

Отношение кредитного портфеля к средствам клиентов составило 91,9 % на фоне улучшения ситуации с ликвидностью.



# КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС

## ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ 2015 ГОДА В ОБЛАСТИ РАБОТЫ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ

- ✓ В отчетном году Сбербанк привлек рекордную сумму средств от корпоративных клиентов. Прирост составил 1,5 трлн рублей, и остаток достиг величины 7,4 трлн рублей<sup>1</sup>. Работа по привлечению средств корпоративных клиентов имела важное значение, так как в течение года Банк заместил дорогие средства банка России средствами клиентов.
- ✓ Банк внедрил инновационные онлайн-сервисы, облегчающие ведение бизнеса клиентов: регистрацию бизнеса, сдачу отчетности в Федеральную налоговую службу и другие органы в электронном виде через системы Сбербанка, резервирование расчетного счета.
- ✓ Подавляющее большинство операций клиенты Сбербанка проводят в удаленных каналах: 97 % операций проводятся через сервис систему дистанционного обслуживания «Сбербанк Бизнес Онлайн», 90 % клиентов пользуются услугой самоинкассации в устройствах самообслуживания Сбербанка (сумма до 100 тыс. рублей), 98 % депозитов корпоративных клиентов открывается дистанционно.
- ✓ У всех корпоративных клиентов банка появилась возможность производить оплату контрагентам на счета в Сбербанке без выходных в режиме 17/7, то есть текущим днем с 06:00 до 23:00 включая выходные и праздничные дни.
- ✓ Техническая поддержка сервисов для компаний оценена на конкурсе CNews AWARDS, где Сбербанк по итогам 2015 года победил в номинации «За организацию технической поддержки корпоративных клиентов».
- ✓ Сбербанк запустил систему дистанционного банковского обслуживания для финансовых институтов Sberbank FinLine – сервис по управлению счетами и расчетными документами в онлайн-режиме с поддержкой форматов SWIFT.

Мы являемся одним из ключевых поставщиков финансовых ресурсов в российскую экономику. Рост портфеля корпоративных кредитов Сбербанка составил по итогам 2015 года 5,2 %<sup>1</sup> против 36,3 % в предыдущем году, когда на рост портфеля повлияла положительная переоценка ранее выданных валютных кредитов, возникшая из-за изменения курсов валют.

За 2015 год Сбербанком было выдано кредитов корпоративным клиентам на сумму 6,8 трлн рублей. Портфель кредитов юридическим лицам вырос на 5,2 % до 12,2 трлн рублей. Валютные кредиты занимают порядка 37 % портфеля кредитов корпоративным клиентам. Мы активно взаимодействуем с клиентами разного масштаба и разных форм собственности. Сегментная структура портфеля представлена ниже.



### СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ СБЕРБАНКА В РАЗРЕЗЕ КЛИЕНТСКИХ СЕГМЕНТОВ

Показатели	На 01.01.2015		На 01.01.2016	
	млрд рублей	доля, %	млрд рублей	доля, %
Крупнейший бизнес	7 118	61,1	7 830	63,9
Крупный и средний бизнес	3 079	26,4	2 931	23,9
Малый и микро-бизнес	565	4,9	472	3,9
Региональный государственный сектор	756	6,5	878	7,2
Прочие	130	1,1	138	1,1
Всего	11 648	100,0	12 249	100,0

Кредитный портфель приведен по сегментации Сбербанка и учитывает ежегодный пересмотр принадлежности клиентов к сегментам. Статья «Прочие» учитывает задолженность, которая не относится к клиентским сегментам.

<sup>1</sup> По российским стандартам бухгалтерского учета.

<sup>1</sup> Здесь и далее в разделе по данным управленческой отчетности Сбербанка.

## БЛОК СІВ

### РАБОТА С КРУПНЕЙШИМИ КЛИЕНТАМИ

В 2015 году разработана целевая бизнес-модель Блока СІВ. Изменились критерии отнесения клиентов к сегментам: критерий годовой выручки холдинга повышен с 15 млрд до 30 млрд рублей. В связи с этим производится передача части клиентов от Блока СІВ к Блоку «Корпоративный бизнес».

Новая система взаимодействия с клиентом зависит от потенциала в объемах продаж продуктов и прибыли. Продолжают работать клиентско-сервисные команды. Начаты кампании продаж по девяти продуктам: зарплатные проекты, торговое финансирование и документарные операции, внешнеэкономическая деятельность, конверсионные операции, эквайринг, инкассация, обороты по корреспондентским счетам, пассивы, продукты МВ&А.

Введена позиция операционного менеджера СІВ как единой точки контакта клиента с банком по всем операционным вопросам. Изменен порядок работы с обращениями клиентов: все обращения теперь обрабатываются в одном центре.

Команда по синдицированному кредитованию Sberbank СІВ совместно с Ассоциацией региональных банков России разработала и представила банковскому сообществу стандартную документацию по синдицированному кредитованию в российском праве. В текущих экономических условиях синдицированный кредит позволяет проводить крупные реструктуризации, в том числе с привлечением государственных гарантий, а также осуществлять совместно с другими банками долгосрочное финансирование крупных инвестиционных проектов.

В 2015 году мы внедрили новые продукты, которые пользуются высоким спросом у клиентов. Среди них такие, как «Ключевая+», внутрироссийский аккредитив с досрочным платежом и др. Запущено направление цветных металлов в товарно-сырьевых операциях, заключен ряд сделок с цинком, медью, никелем, алюминием.

Сформирована инфраструктура для кредитования в юанях. Подписаны соглашения о сотрудничестве по линии торгового финансирования с ведущими китайскими банками на сумму более 4,5 млрд долларов США.

Из нововведений в технологической сфере можно выделить запуск Департаментом глобальных рынков брокерской платформы на iPad и системы торговли опционами ORC. Завершена автоматизация всех требований EMIR – европейского регулирования рынка производных инструментов, что дает нам доступ к данному рынку.

Управлением торгового финансирования и корреспондентских отношений начата опытно-промышленная эксплуатация системы дистанционного банковского обслуживания для финансовых институтов Sberbank FinLine. В пилоте приняли участие 11 финансовых институтов. Система предоставляет сервис по управлению счетами и расчетными документами в режиме реального времени с поддержкой форматов SWIFT.

### ОПЕРАЦИИ НА ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКАХ

Основные достижения в направлении торговых операций на валютном рынке в 2015 году связаны с реализацией крупных конверсионных сделок с корпоративными клиентами объемом более 1 млрд долларов США без влияния на курс, с запуском нового продукта – форвард с открытой датой, с оптимизацией операций, совершаемых через платежную систему Visa, а также с запуском в пилотную эксплуатацию платформы электронной торговли Sberbank Markets.

Развивались операции с валютно-процентными производными инструментами и динамическим управлением кредитным риском контрагентов. Запущены новые продукты: кредит со встроенным кванто-свопом, гарантия участия в сделке и залоговый депозит.

Сбербанк активно работал на денежном рынке. Основной рыночной тенденцией в 2015 году стало сокращение объема задолженности кредитных организаций в рублях и долларах США перед органами кредитно-денежной политики. При этом рефинансирование происходило в первую очередь за счет роста краткосрочных валютных пассивов банков. На этом фоне Сбербанк увеличил портфель обратного репо с 1,5 до 3 млрд долларов США. Также были реализованы новые продукты, которые позволяют:

- ✓ размещать доллары США и евро через операции репо на Московской бирже как на междилерском рынке, так и через центрального контрагента;
- ✓ осуществлять операции займа ценных бумаг без обеспечения, что позволяет Сбербанку привлекать дополнительную ликвидность;
- ✓ заключать сделки репо с плавающей ставкой.

# 78,5 пунктов

ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ СІВ  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ НЕЗАВИСИМОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По направлению торговых операций на товарно-сырьевых рынках был заключен ряд знаковых для нас сделок, в том числе крупнейшая в мире сделка хеджирования драгоценных металлов, первая сделка физической предоплаты нефти, первые для Сбербанка хеджирующие сделки с цинком, медью, никелем и алюминием.

Развивается направление торговли долговыми инструментами за счет работы с клиентами по выявлению перекрестного интереса в бумагах и за счет правильного позиционирования на рынке при сужении спредов и падении доходности. Существенными событиями 2015 года стали:

- ✓ крупная сделка по приобретению в составе синдиката банков ОФЗ с плавающим купоном;
- ✓ новый продукт – биржевые облигации с плавающим номиналом, где Сбербанк выступил одним из андеррайтеров дебютного выпуска ОФЗ с номиналом, привязанным к инфляции;
- ✓ первая сделка по приобретению кредитной ноты на кредит на балансе Sberbank (Switzerland) AG;
- ✓ регистрация Московской биржей программы структурных биржевых облигаций Сбербанка по российскому праву: 34 серии облигаций общим номиналом 50 млрд рублей.

Рыночная конъюнктура в условиях внешних ограничений не позволяла быстро наращивать обороты в брокерских операциях в акциях и производных инструментах на акции. В этих условиях мы развивали технологическую платформу торговли производными инструментами на акции: запущена система ORC, автоматизирующая деривативные торговые стратегии, которая позволила снизить операционные издержки и повысить скорость исполнения приказов. Завершена интеграция с турецким брокером Deniz Yatirim – дочерней компанией DenizBank A.Ş., – что расширило продуктовую линейку и сделало Сбербанк брокером, ориентированным не только на Россию.

Успешно развивается бизнес на рынках капитала. В 2015 году Sberbank CIB занимал лидирующее место по организации рыночных размещений рублевых облигаций по данным финансового информационного агентства Sbond. Мы вышли в новый для себя сегмент международного DCM – управление задолженностью. Кроме того, мы вернулись на рынок размещений еврооблигаций, успешно разместили первый выпуск ОФЗ с индексацией номинала в соответствии с инфляцией, закрыли первую сделку по «выпуску прав» и получили первый международный мандат на рынке ЕСМ.

## ТОРГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Сбербанк продолжает успешно развивать направление торгового финансирования. В 2015 году объем реализованных Группой Сбербанк сделок в области торгового финансирования и документарного бизнеса составил более 29 млрд долларов США, в том числе ПАО Сбербанк – свыше 18 млрд долларов США.

ОБЪЕМ СДЕЛОК С ПРИМЕНЕНИЕМ ВНУТРИРОССИЙСКИХ АККРЕДИТИВОВ, млрд рублей



**73 %**

УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА СДЕЛОК С ПРИМЕНЕНИЕМ ВНУТРИРОССИЙСКИХ АККРЕДИТИВОВ В 2015 ГОДУ

Объем сделок с применением внутрироссийских аккредитивов достиг в 2015 году рекордной величины в 288 млрд рублей, на 73 % превысив показатель предыдущего года.

В 2015 году мы выпустили новый продукт для поддержки российского бизнеса «Внутрироссийский «непокрытый» аккредитив с досрочным платежом». По данному продукту ПАО Сбербанк является источником финансирования торговой сделки и предоставляет возможность продавцу/подрядчику получить платеж до окончания отсрочки, предусмотренной контрактом и условиями аккредитива. Этот продукт доступен российским компаниям, приобретающим или поставляющим товары/услуги в Россию.

Продолжающееся укрепление связей между Россией и Китаем открывают для торгового финансирования новые широкие возможности. Сбербанк подписал ряд соглашений с ведущими финансовыми институтами Китая с лимитами на общую сумму свыше 12 млрд юаней. Сотрудничество с китайскими банками ведется по всей линейке продуктов торгового финансирования Сбербанка. Наш новый продукт – постфинансирование аккредитивов в юанях – активно набирает обороты. Мы выпустили около 150 аккредитивов в юанях для клиентов из многих регионов России.

## 150 аккредитивов в юанях

ВЫПУЩЕНО В 2015 ГОДУ ДЛЯ КЛИЕНТОВ ИЗ РОССИИ

Поддерживая растущий спрос со стороны российских экспортеров товаров капитального характера, мы сформировали один из крупнейших портфелей сделок с использованием страхового покрытия Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСПАР), который на 1 января 2016 года превысил 24 млрд рублей.

Продолжается активное сотрудничество с рядом зарубежных экспортно-кредитных агентств (ЭКА) Западной и Восточной Европы, Китая и других стран. Ведутся переговоры о расширении линейки как долгосрочных, так и краткосрочных продуктов с поддержкой ЭКА с тем, чтобы обеспечить максимальную поддержку операциям наших клиентов с зарубежными экспортерами. В июне 2015 года подписан Меморандум о взаимопонимании с итальянским экспортно-кредитным агентством SACE.

Еще одним важным направлением бизнеса, вступившим в фазу активного развития в 2015 году, стало Commodity Trade Finance (CTF) – финансирование поставок сырьевых товаров, которое Сбербанк развивает на платформе дочернего банка в Швейцарии. Эта продуктовая линейка предназначена в первую очередь для трейдинговых компаний, занимающихся торговлей на международном рынке нефтью, углем, металлами, зерном и так далее. Клиентами дочернего банка ПАО Сбербанк в Швейцарии уже являются крупнейшие мировые трейдеры, а также лидеры российского экспорта данных отраслей.

Объем реализованных сделок по направлению CTF, обеспечивающему в основном поддержку российского экспорта, составил более 480 млн долларов США, что позволило увеличить портфель по этому направлению бизнеса более чем в 3,5 раза.

Сбербанк был признан лучшим банком в области торгового финансирования в России и странах СНГ по версии Global Finance и Trade & Forfaiting Review.

Мы традиционно получаем высокие оценки своей деятельности в области торгового финансирования, документарного и расчетного бизнеса как в России, так и на международном рынке. В 2015 году Сбербанк был признан лучшим банком в области торгового финансирования в России и странах СНГ ведущими международными финансовыми изданиями – Global Finance и Trade & Forfaiting Review. Мы также являемся лидером рынка расчетов внутрироссийскими аккредитивами согласно исследованию рейтингового агентства RAEX (АО «Эксперт РА»).

## БЛОК «КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС»

### КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Мы продолжаем сотрудничество с корпоративными клиентами крупного и среднего бизнеса и оптимизируем работу в данном сегменте. В целом эта работа трансформируется по нескольким направлениям: повышается степень проникновения цифровых процессов, снижается операционная функция сотрудников и смещается в область консультирования.

Сотрудник становится не столько менеджером по обслуживанию, сколько помощником и партнером, который может на профессиональном уровне посоветовать клиенту правильное решение бизнес-вопроса. Такая модель обслуживания предполагает важность личного контакта, поэтому меняется работа контактного центра, появляются дистанционные клиентские менеджеры и продуктовые специалисты.

Внедрена единая для всей вертикали система управления продажами. Система унифицирует многие процессы на всех уровнях управления и обеспечивает во всей сети продаж единый бизнес-ритм планирования и целеполагания.

Созданная на основании запросов и пожеланий самих клиентов модель работы с новыми корпоративными клиентами позволила сделать первые 100 дней сотрудничества с банком максимально прозрачными и комфортными для клиента. Принципиально новыми этапами стали процедура обязательного знакомства с руководителем отделения банка и обучение клиентов онлайн-сервисам. Полное соответствие предложенной модели пожеланиям клиентов свело к минимуму отток новых клиентов.

Создание клиентско-продуктовых команд в работе со средним и крупным бизнесом позволяет и новым, и действующим клиентам получать комплекс банковских услуг с выделением специалистов. Объединение работников на базе общих целей позволяет заменить конкурентное взаимодействие специалистов банка на слаженное движение к максимальному удовлетворению потребностей клиента. Формирование команды для постоянной группы клиентов, а не отдельной сделки, обеспечивает клиентам максимально высокий уровень сервиса.

Мы создаем линейку продуктов для легкого доступа клиентов к тому виду заемных средств и инструментов, который им наиболее подходит. Запускается онлайн-кредитование, когда клиент может без визита в банк запросить и получить кредит. Внедрены услуги электронной гарантии и электронного факторинга.

Мы работаем над тем, чтобы бизнес самих клиентов стал эффективнее. В частности, разработана услуга «Сбербанк Аналитика», пользуясь которой клиент практически может отказаться от финансового директора. В удобном интерфейсе клиент сможет анализировать и контролировать свою деятельность: доходы и расходы, контрагентов, кассовые разрывы и многое другое.

Для компаний среднего, крупного и крупнейшего бизнеса предлагается инструмент кеш-менеджмента, который, по сути, является рабочим местом казначейства. С помощью него клиент может управлять своими денежными потоками, контролировать дочерние компании и филиалы, обеспечивать текущую ликвидность компаний холдингового типа.

**Приз «За клиентоориентированность»**

в проекте по сопровождению корпоративных клиентов в контактном центре по версии газеты «Ведомости».

**Сотрудничество с органами государственной власти**

За 2015 год с клиентами сегмента «Региональный госсектор» заключено 1 434 договора кредитования в объеме 397 млрд рублей. Всего предоставлено кредитных ресурсов на 882 млрд рублей. Остаток ссудной задолженности клиентов данного сегмента на 1 января 2016 года составил 877 млрд рублей. По данным Банка России, доля Сбербанка на рынке кредитования региональных органов государственного управления субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления на 1 января 2016 года составила 74,9 %.

**МАЛЫЙ И МИКРОБИЗНЕС**

В Сбербанке обслуживается 53 % активных клиентов малого и микробизнеса. Это 1,18 млн клиентов. В 2015 году банк дополнил линейку услуг для клиентов новым уникальным на рынке комплексным пакетом «Моя команда», включающим услуги бизнес-ассистента, юриста, бухгалтера, а также безлимитное расчетно-кассовое обслуживание: ведение счета, платежи и прием наличных денежных средств на счет. Банк готовит к запуску новые нефинансовые сервисы для клиентов.

Мы работаем над тем, чтобы бизнес самих клиентов стал эффективнее. В частности, разработана услуга «Сбербанк Аналитика», пользуясь которой клиент практически может отказаться от финансового директора. В удобном интерфейсе клиент сможет анализировать и контролировать свою деятельность: доходы и расходы, контрагентов, кассовые разрывы и многое другое.

Реализована возможность выбора наиболее удобного для корпоративного клиента канала получения консультаций, что особенно важно в момент пиковых нагрузок на телефонной линии. Активно используются новые каналы коммуникаций с клиентами: сервис обратной связи на сайте банка и заказ обратного звонка, онлайн-чат в интернет-банкинге. На ежегодной конференции FocusForum газеты «Ведомости» Сбербанк получил специальный приз «За клиентоориентированность» в проекте по сопровождению корпоративных клиентов в контактном центре. Сбербанк победил также в номинации «Проект года по организации технической поддержки корпоративных клиентов» на церемонии CNews Awards.

При помощи модели развития клиентов малого и микробизнеса, основывающейся на математических моделях и позволяющей значительно повысить качество адресных предложений клиентам, банк рассчитал потенциал каждой точки продаж, что было использовано в процессе бизнес-планирования на 2016 год.

Взаимодействие с государственными органами – один из ключевых процессов для российского предпринимателя. Сбербанк создал продукты, которые упрощают этот процесс и помогают предпринимателю правильно выстроить механизмы взаимодействия в рамках российского законодательства. У клиентов Сбербанка есть возможность в режиме онлайн сдавать отчетность в Федеральную налоговую службу и другие контролирующие органы, удобно и вовремя платить налоги. Ведется работа по интеграции интернет-банкинга Сбербанка с кабинетом налогоплательщика на сайте Федеральной налоговой службы. Кроме того, клиенты могут узнавать в приложении о различных государственных программах по поддержке бизнеса.

Банк продолжает взаимодействие с АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства»<sup>1</sup>. Заключенное с Корпорацией малого и среднего предпринимательства соглашение о сотрудничестве позволяет банку привлекать гарантии в виде обеспечения первой категории качества по широкому перечню кредитных продуктов и банковских гарантий для субъектов малого и среднего предпринимательства. Гарантии могут покрывать до 70 % основного долга по кредиту и могут привлекаться субъектами малого и среднего предпринимательства в любом субъекте Российской Федерации. За 2015 год под гарантии Корпорации малого и среднего предпринимательства банком выдано более 2,5 тыс. кредитов и гарантий на сумму более 21 млрд рублей. Доля Сбербанка в общем портфеле гарантий Корпорации по итогам 2015 года составила около 44 %. В 2015 году банк выдал кредиты субъектам малого и среднего предпринимательства под поручительства региональных гарантийных организаций на общую сумму 11,2 млрд рублей в 73 субъектах Российской Федерации.

Сбербанк поддерживает клиентов, потерявших своего банка-партнера: для клиентов кредитных организаций, у которых Банком России отозвана лицензия на осуществление

## более 2,5 тыс. кредитов

И ГАРАНТИЙ НА СУММУ БОЛЕЕ 21 МЛРД РУБЛЕЙ ВЫДАНО СБЕРБАНКОМ ЗА 2015 ГОД ПОД ГАРАНТИИ КОРПОРАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.

в банке банковской деятельности, действуют особые условия – бесплатное открытие счета, бесплатная организация обслуживания с использованием системы дистанционного обслуживания «Сбербанк Бизнес Онлайн» и три месяца обслуживания по пакету услуг «Базис» по цене 1 рубль.

Проект «Партнерская программа Деловой среды», направленный на формирование канала привлечения клиентов банка через партнеров-агентов, вышел на проектную мощность. По итогам 2015 года было совершено более 42 тыс. сделок, в партнерской сети 200 партнеров, конверсия в сделки составила 42 %. Один из ключевых фокусов на 2016 год – создание площадки-агрегатора финансово-страховых услуг на рынке, подключение банков и страховых компаний.

<sup>1</sup> Далее – Корпорация малого и среднего бизнеса, до изменения наименования – АО «НДКО «Агентство кредитных гарантий».

В рамках проекта «Школа бизнеса» доступ к образовательным программам для бизнеса, а это 170 видео-курсов, получили 26 тыс. предпринимателей. Более 35 тыс. предпринимателей из различных регионов, в том числе самых удаленных уголков страны, приняли участие в общероссийских образовательных семинарах. Спикерами семинаров выступали бизнес-тренеры и представители органов государственной власти, успешные бизнесмены. 80 тысяч предпринимателей регулярно получают информацию о новых образовательных мероприятиях и советы от ведущих экспертов рынка в рамках специальных информационных дайджестов. Один из ключевых фокусов на 2016 год – организация на базе «Школы бизнеса» крупнейшей в России площадки для дистанционного обучения малых компаний, партнерство с ведущими бизнес-школами, инкубаторами, экспертными площадками.

#### Услуги корпоративным клиентам

Мы ведем системную работу по развитию удаленного обслуживания клиентов, поставив себе задачу сделать основные сервисы мобильными и дистанционными. К системе дистанционного обслуживания «Сбербанк Бизнес Онлайн» подключено около 1,3 млн клиентов, мобильную версию скачали более 427 тыс. пользователей. К концу 2015 года 98 % платежей совершались через «Сбербанк Бизнес Онлайн» или его мобильное приложение. В 2015 году банк приступил к реализации расчетного сервиса для клиентов в режиме 24/7. К концу года клиенты, осуществляющие расчеты в электронном виде, внутри банка имели возможность рассчитываться с контрагентами в режиме 17/7, т. е. текущим днем с 6:00 до 23:00, в том числе по выходным и праздничным дням. В планах – массовое подключение клиентов к этой услуге и увеличение времени доступности сервиса до 20/7.

Мы стремимся сделать взаимодействие с клиентом удобным и простым начиная с момента начала бизнеса. Для начала Группа предоставляет возможность зарегистрировать бизнес без визита в Федеральную налоговую службу, открывает счет клиенту за три минуты и предоставляет необходимые сервисы.

## 1,3 млн клиентов

ПОДКЛЮЧЕНО К СИСТЕМЕ ДИСТАНЦИОННОГО  
ОБСЛУЖИВАНИЯ «СБЕРБАНК БИЗНЕС ОНЛАЙН» В 2015 ГОДУ.

Сегодня каждый второй счет при создании нового юридического лица открывается через сервис «Онлайн-резервирование расчетного счета». При резервировании счета предприниматель получает номер, который можно использовать для заключения контрактов, и в течение пяти дней он должен посетить банк для предоставления документов. В 2015 году почти 100 % счетов открыты после онлайн-резервирования. В целях усиления конкурентных позиций банк расширил функционал сервиса: резервировать счета можно в рамках исполнения Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе».

Также мы запустили пилотный проект цифрового гипермаркета для соединения на одной площадке 1,3 млн компаний и 20 млн частных клиентов, которые являются активными пользователями интернет-сервисов Сбербанка – «Сбербанк Бизнес

Сбербанк предоставляет возможность зарегистрировать бизнес без визита в Федеральную налоговую службу и открыть счет за три минуты.

Онлайн» и «Сбербанк Онлайн». Это поможет клиентам находить новых покупателей и контрагентов. Пилотный проект цифрового гипермаркета был запущен в Нижнем Новгороде и Краснодаре; в нем уже более 70 тыс. наименований товаров. В дальнейшем планируется, что все корпоративные клиенты Сбербанка смогут разместить свои товары и услуги на этой площадке. Для заключения контракта и заказа товара нет необходимости встречаться друг с другом и использовать почту. Все это можно будет сделать не выходя из офиса с помощью услуги юридически значимого документооборота E-invoicing. Все документы – договоры, заказы, счета, накладные – можно направить друг другу в электронном виде с защищенной электронной подписью.

В начале 2015 года был запущен процесс электронного документооборота E-invoicing между Сбербанком и клиентами по предоставлению счетов-фактур за услуги банка. К концу года доля счетов-фактур за услуги банка, направляемых клиентам в электронном виде с использованием данного сервиса, достигла 85 % от общего количества счетов-фактур, выставляемых ПАО Сбербанк. Начался проект по безбумажному проведению операций корпоративных клиентов в отделениях Сбербанка.

Также в 2015 году мы внедрили модуль валютного контроля, интегрированный в расчетную систему банка. Это позволило отказаться от программного обеспечения сторонних организаций и оптимизировать процессы по валютному контролю, в том числе сократить время обработки документов валютного контроля на 25 %.

В целях повышения эффективности управления бюджетными средствами достигнута договоренность с управлением Федерального казначейства о начале использования услуги кеш-менеджмента (англ. cash management). Подключено 52 региональных управления Федерального казначейства и более 31 тыс. счетов по обслуживанию бюджетополучателей.

В территориальных банках внедрен сервис банковского сопровождения инвестиционных контрактов. Сбербанк осуществляет для своих клиентов контроль расходования средств в соответствии с исполнением инвестиционных проектов.

Также мы предоставляем клиентам мобильное приложение «Сбербанк Корпорация». Используя данное приложение, руководители групп компаний всегда имеют оперативный доступ к информации по всем счетам своей группы в банке. В этой системе в рамках услуги «Контроль и акцепт» запущен сервис контроля электронных реестров зарплатных ведомостей по договорам о зачислении денежных средств на счета частных клиентов.

Внедрен сервис «Платежный календарь», позволяющий клиентам запланировать предстоящие расходы и прогнозируемые поступления, в том числе в рамках договоров с контрагентами. Сервис позволяет сформировать платежный календарь будущих периодов.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

В 2015 году в условиях необходимости замещения дорогого государственного финансирования средствами клиентов работа по привлечению средств корпоративных клиентов являлась одним из важнейших направлений бизнеса.

Остаток средств корпоративных клиентов увеличился за год на 25,1 % до 7,4 трлн рублей<sup>1</sup>. Доля Сбербанка в совокупном объеме привлеченных банковской системой средств корпоративных клиентов увеличилась за год с 21,9 до 25,0 %. В разрезе продуктов в течение года возросла доля расчетных счетов – с 29 до 34 % общих средств корпоративных клиентов.

### СТРУКТУРА СРЕДСТВ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Показатели	На 01.01.2015 млн рублей	На 01.01.2016 млн рублей
Текущие счета / счета до востребования	1 737 317	2 497 162
Срочные депозиты	4 153 400	4 875 671
Обязательства по возврату кредитору (не банку) заимствованных ценных бумаг	3 126	55
Средства в драгоценных металлах и прочие средства	4 974	7 398
Итого средств корпоративных клиентов	5 898 817	7 380 286

В 2015 году мы ввели в действие новую услугу – размещение денежных средств на публичных условиях, доступных для пользователей удаленных каналов обслуживания – продуктов «Онлайн». Клиенты могут разместить денежные средства на депозит и в виде неснижаемого остатка на расчетном счете на публичных условиях. Сделки заключаются без посещения клиентом офиса банка. По указанным продуктам действует «система лояльности», по которой клиенты, размещающие денежные средства на депозит или на неснижаемый остаток повторно, получают процентный доход, дополнительно увеличенный на 5–10 п. п. относительно ставок «Онлайн». Функционал сервиса расширяется. Сегодня удаленно можно досрочно отозвать депозит, сформировать поручение на пополнение депозитной сделки, пролонгировать договоры, получать СМС-сообщения и e-mail-уведомления о событиях по договору.

<sup>1</sup> Здесь и далее в разделе данные по российским стандартам бухгалтерского учета.

# РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС

## ДОСТИЖЕНИЯ 2015 ГОДА В РОЗНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

- ✓ По состоянию на 1 января 2016 года Сбербанк привлек 10,2 трлн рублей<sup>1</sup> средств частных клиентов – исторически максимальный объем. Приток средств частных клиентов за год также рекордный: +2,2 трлн рублей.
- ✓ Сбербанк нарастил портфель жилищных кредитов до 2,2 трлн рублей и занял 55 % рынка ипотеки. Банк стал предоставлять заемщикам не только сам кредит, но набор услуг от своих партнеров – риэлторов, страховых компаний, нотариальных и регистрационных органов.
- ✓ Поведение миллионов россиян, во многом благодаря Сбербанку, стало меняться: доля безналичных операций по картам Сбербанка впервые превысила 50 %, в 2015 году произошел взрывной рост P2P-переводов – за год клиенты Сбербанка перевели друг другу 2,4 трлн рублей.
- ✓ Мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для Android и iPhone вошли в списки лучших приложений года магазинов Google Play и App Store в России, став единственным финансовым продуктом в обоих рейтингах.
- ✓ Сбербанк признан лауреатом премии «Права потребителей и качество обслуживания – 2015» как самый клиентоориентированный банк России.
- ✓ Начала происходить качественная трансформация в сфере безналичных услуг. Количественные достижения (миллионы активных держателей карт, тысячи устройств самообслуживания, сотни тысяч POS-терминалов в торговой сети) и лучший на рынке интернет-банк дали эффект качественного скачка.
- ✓ Внедрена новая модель работы офисов – ВСП 3.0. В офисах появились консультанты, которые решают проблемы клиентов на месте, успешно продают услуги. В результате постепенно снижается уровень операционных ошибок, сокращаются очереди.

<sup>1</sup> Здесь и далее в разделе данные по российским стандартам бухгалтерского учета.

## КРЕДИТОВАНИЕ ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ

Розничные кредиты занимают более 23 %<sup>2</sup> нашего кредитного портфеля. Негативный тренд по снижению ссудной задолженности, отмеченный в первом квартале отчетного года, был переломлен летом. В результате за год частным клиентам выдано кредитов более чем на 1,2 трлн рублей<sup>1</sup>.

Портфель кредитов частным клиентам вырос на 1,6 % и достиг 4 135 млрд рублей. По итогам года рост жилищного кредитования продолжился, в то время как потребительское кредитование замедлилось. Доля Сбербанка на рынке розничных кредитов увеличилась на 2,8 п. п. до 38,7 %.

# 23 %

КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ СБЕРБАНКА  
СОСТАВЛЯЮТ КРЕДИТЫ ЧАСТНЫМ КЛИЕНТАМ.

### СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ<sup>3</sup>

Показатели	На 01.01.2015, млн рублей	Удельный вес, %	На 01.01.2016, млн рублей	Удельный вес, %
Ипотечные кредиты	1 918 240	47,1	2 174 833	52,6
На потребительские цели, включая кредитные карты	2 088 949	51,3	1 929 773	46,7
Автокредиты	62 748	1,6	30 165	0,7
Итого кредитов част- ным клиентам до вычета резервов на возможные потери	4 069 937	100,0	4 134 771	100,0

### ДОЛЯ СБЕРБАНКА НА РЫНКЕ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ<sup>4</sup>

Показатели	На 01.01.2015, %	На 01.01.2016, %
Рынок розничного кредитования	35,9	38,7
Рынок ипотечных кредитов	52,9	55,0
Рынок кредитных карт	29,9	33,4
Рынок потребительских кредитов	32,6	33,2
Рынок автокредитов <sup>5</sup>	15,1	14,3

<sup>1</sup> По российским стандартам бухгалтерского учета.

<sup>2</sup> Здесь кредитный портфель Сбербанка включает кредиты банкам, юридическим и физическим лицам.

<sup>3</sup> По данным формы 0409115 «Информация о качестве активов кредитной организации».

<sup>4</sup> Данные Frank Research, оценка Сбербанка.

<sup>5</sup> По автокредитам указана совместная доля Сбербанка и «Сетелем Банка».

## ЖИЛИЩНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

Жилищное кредитование оставалось приоритетным продуктом Сбербанка. Портфель ипотечных кредитов за год вырос на 13,4 %. Доля Сбербанка по остатку задолженности на рынке жилищного кредитования увеличилась на 2,1 п. п. и составила 55,0 %.

В 2015 году Сбербанк принял участие в программе «Ипотека с государственной поддержкой», которая распространяется на готовое и строящееся жилье на первичном рынке. С марта 2015 года выдано 109 тыс. кредитов на 187 млрд рублей. Кроме того, весной проводилась промоакция по программе «Приобретение готового жилья» (дисконт 0,3 п. п., первоначальный взнос от 15 %, срок кредитования до восьми лет) и возобновилось предоставление кредитов на загородную недвижимость и строительство жилого дома, запущен продукт «Нецелевой кредит под залог недвижимости».

# 55,0 %

ДОЛЯ СБЕРБАНКА НА РЫНКЕ  
ЖИЛИЩНОГО КРЕДИТОВАНИЯ.

Для помощи заемщикам Сбербанка, имеющим валютные ипотечные кредиты, банк предложил индивидуальное установление курса конвертации кредита в рубли и рублевой процентной ставки после изменений условий валютного кредита.

На протяжении всего года действовала акция для молодых семей: дисконт 0,5 п. п. к базовому уровню процентных ставок, отсутствие надбавок к процентной ставке на период до регистрации ипотеки. За год 101 тыс. молодых семей смогли воспользоваться такими кредитами на общую сумму 153 млрд рублей.

В июле и августе на 1,0 п. п. и 0,5 п. п. соответственно были снижены процентные ставки по всем ипотечным продуктам за исключением Военной ипотеки, программы «Ипотека с государственной поддержкой» и продукта «Нецелевой кредит под залог недвижимости». После снижения диапазон процентных ставок составил 11,4–14,5 % годовых в рамках базовых ипотечных продуктов.

По Военной ипотеке в 2015 году Сбербанк выдал 11 тыс. кредитов на сумму 20 млрд рублей, доля Сбербанка в выданных кредитах составила 34 %<sup>1</sup>, в общем объеме выданных Сбербанком жилищных кредитов – 3 %.

<sup>1</sup> По данным ФГКУ «Росвоенипотека».

# 101 тыс. молодых семей

ВОСПОЛЬЗОВАЛИСЬ ИПОТЕЧНЫМИ КРЕДИТАМИ С ПОНИЖЕННОЙ  
ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКОЙ НА ОБЩУЮ СУММУ 153 МЛРД РУБЛЕЙ.

В конце года для поддержания продаж по продукту «Приобретение готового жилья» действовала акция «Единая ставка» – предложение с фиксированной процентной ставкой для каждой категории клиентов, не зависящей от размера первоначального взноса, срока кредита или периода регистрации ипотеки. Процентная ставка для клиентов, получающих заработную плату на карту Сбербанка, составила 13,45 % годовых, для остальных категорий клиентов – 13,95 % с учетом применения особого условия «Защищенный кредит». Снижение для отдельных групп клиентов в рамках акции составило 0,3–0,55 п. п.

Большую роль в продвижении ипотеки играет развитие партнерских каналов – выстроенной в банке вертикали, которая включает в себя несколько направлений бизнеса: продажа ипотечных продуктов банка на территории партнеров – застройщиков и агентств недвижимости; сопровождение клиентов с одобренными решениями на ипотеку до выдачи кредита в специальных центрах ипотечного кредитования; онлайн-сервисы для ипотечных клиентов и партнеров банка.

Партнеры подают ипотечные заявки и одобряют объекты недвижимости клиентов через специально разработанную B2B-веб-систему «Партнер Онлайн». Эта система позволяет сократить срок рассмотрения кредитной заявки с пяти до двух дней. Доля заявок, поданных партнерами, в общем числе ипотечных заявок Сбербанка за год возросла с 15 до 43 %. Активными пользователями системы «Партнер Онлайн» являются более 24 тыс. компаний партнеров – застройщиков и агентств недвижимости.

В Москве и Новосибирске запущен пилотный проект по предоставлению клиенту удаленного доступа к веб-сервису «Личный кабинет заемщика», в котором клиент может управлять своей ипотечной сделкой, обмениваться информацией с партнерами и менеджером Сбербанка. Также в Москве и Новосибирске запущен пилотный проект по электронной регистрации ипотечных сделок онлайн. Отправить документы на регистрацию теперь можно в центре ипотечного кредитования Сбербанка без посещения Росреестра.

## ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

В 2015 году, как и в предыдущем, мы ставили в приоритет удержание качества кредитного портфеля, фокусируясь на привлечении только качественных заемщиков. За год портфель потребительских кредитов и кредитных карт сократился на 7,6 %.

Доля Сбербанка на рынке потребительских кредитов возросла с 32,6 до 33,2 %. Мы возобновили прием заявок на предоставление кредита частным клиентам, ведущим личное подсобное хозяйство. Для стимулирования спроса Сбербанк в течение года снижал процентные ставки по ряду продуктов. Проводились промоакции, приуроченные к учебному году и к новогодним праздникам.

В октябре во всех регионах введена новая технология по предоставлению доверительного кредита для заемщиков банка – частных клиентов с действующими кредитными договорами. Технология предполагает увеличение числа рефинансируемых кредитов клиента до пяти, автоматическую проверку просроченной задолженности по действующим кредитам и погашение действующих кредитов при выдаче нового продукта.

# 33,2 %

ДОЛЯ СБЕРБАНКА НА РЫНКЕ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КРЕДИТОВ.

## КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ

За год Сбербанк увеличил объем ссудной задолженности по кредитным картам с 410 до 441 млрд рублей и упрочил позицию лидера этого рынка в России: доля на рынке кредитных карт выросла с 29,9 до 33,4 %. Количество действующих кредитных карт достигло 15,6 млн. В 2015 году в рамках мер реагирования на рыночную ситуацию мы повысили процентные ставки по задолженности по вновь оформляемым кредитным картам. Увеличена комиссия за снятие наличных денежных средств с кредитных карт.

Кредитные карты остаются одним из важнейших элементов нашей продуктовой линейки, успешно применяемого для перекрестных продаж существующим клиентам.

В апреле мы ввели временную процедуру уменьшения кредитных лимитов по действующим кредитным картам. Процедура затронула клиентов, допускающих просрочки платежей. Расчет новых лимитов ведется на базе скоринговой модели.

Сбербанк выпускает кредитные карты без ПИН-конвертов: клиент самостоятельно назначает ПИН-код по своей карте в момент ее получения. С сентября наши клиенты могут заказать кредитную карту с одобренным лимитом в 50 тыс. банкоматов, где установлена платформа «Сириус»: карту Classic можно сразу получить в ближайшем отделении, а премиальную карту Gold – через несколько дней.

# 33,4 %

ДОЛЯ СБЕРБАНКА  
НА РЫНКЕ КРЕДИТНЫХ КАРТ.

## АВТОКРЕДИТОВАНИЕ

В 2015 году «Сетелем Банк» удержал первое место по выдачам в сегменте автокредитования и первое место Группы по размеру портфеля автокредитов. Несмотря на сокращение рынка продаж новых автомобилей в России в 2015 году на 35,7 % объем кредитного портфеля «Сетелем Банка» остался на уровне предыдущего года и составил 80 млрд рублей. «Сетелем Банк» продолжил сотрудничество с 23 автомобильными брендами и заключил ряд соглашений по его укреплению.

## СРЕДСТВА ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ

Объем привлеченных средств частных клиентов, включающих срочные депозиты, счета до востребования и банковские карты, а также средства в драгоценных металлах, за 2015 год вырос на 2,2 трлн рублей и к 1 января 2016 года превысил 10,3 трлн рублей.

Темп прироста по итогам отчетного года (27,2 %) превысил темп прироста средств частных клиентов по итогам предыдущего года (4,9 %). Основной прирост произошел за счет срочных рублевых вкладов. Объем валютных вкладов также увеличился в долларовом эквиваленте. Часть вкладов открыта в удаленных каналах.

СТРУКТУРА СРЕДСТВ ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ<sup>1</sup>

Показатели	На 01.01.2015, млн рублей	На 01.01.2016, млн рублей
Текущие счета и счета до востребования	1 561 367	1 938 386
Срочные вклады	6 437 685	8 282 899
Средства в драгоценных металлах и прочие средства	128 855	120 852
Итого средства частных клиентов	8 127 907	10 342 137

В течение 2015 года при общем рыночном тренде на снижение ставок по вкладам и при имевшейся динамике ключевой ставки Банка России мы шесть раз понижали процентные ставки по вкладам в рублях и в валюте, в том числе по сберегательным сертификатам частных клиентов.

Промоакции по рублевым продуктам, поддержание конкурентного уровня ставок по валютным вкладам, а также новые вклады для состоятельных клиентов позволили нам удержать долю рынка по срочным вкладам в рублях и существенно нарастить долю по валютным вкладам.

## ДОЛЯ СБЕРБАНКА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ВКЛАДОВ ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ

Показатели	На 01.01.2015, %	На 01.01.2016, %
На рынке вкладов в рублях	50,1	49,6
На рынке вкладов в иностранной валюте	30,4	37,3
На рынке вкладов	45,0	46,0

По состоянию на 1 января 2016 года более 170 тыс. клиентов оформили пакет услуг «Сбербанк Премьер» и более 22 тыс. VIP-клиентов пользуются тарифным планом «Сбербанк Первый». В рамках этих пакетов клиенты обретают возможность получить премиальные дебетовые карты для себя и своих близких, получить карту Priority Pass для доступа в бизнес-залы крупнейших аэропортов мира, воспользоваться льготными курсами валют и драгоценных металлов, а также скидкой на оплату использования сейфовых ячеек. Для каждого пакета действует специальная линейка вкладов с повышенной процентной ставкой, а также повышенные ставки по сберегательным счетам.

Для клиентов верхнего массового сегмента с 1 октября 2015 года был запущен пакет услуг «Золотой», в состав которого входят золотые дебетовые карты и страхование выезжающих за рубеж для всей семьи.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПЕНСИОННЫМ ФОНДОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В рамках взаимодействия с Пенсионным фондом Российской Федерации (ПФР) мы предлагаем сервис для пенсионеров и льготных категорий граждан: бесплатное получение справки о видах и размерах пенсий и других социальных выплат ПФР, зачисленных на счет в Сбербанке. Выдача справки осуществляется в любом офисе Сбербанка или с помощью интернет-банка «Сбербанк Онлайн», а также в устройствах самообслуживания. Справка о видах и размерах пенсий позволяет пенсионерам оперативно получать подробную информацию обо всех видах причитающихся им выплат ПФР и их размерах за нужный период.

# 59,0 %

ДОЛЯ ПЕНСИОНЕРОВ, ПОЛУЧАЮЩИХ ПЕНСИЮ ЧЕРЕЗ СБЕРБАНК.

Доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк, постоянно растет. Число россиян, доверивших нам выплату своей пенсии, достигло 24,8 млн человек.

<sup>1</sup> По российским стандартам бухгалтерского учета.

## КОЛИЧЕСТВО ПЕНСИОНЕРОВ, ПОЛУЧАЮЩИХ ПЕНСИЮ ЧЕРЕЗ СБЕРБАНК

Показатели	На 01.01.2015	На 01.01.2016
Численность социальных пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк, человек	23 291 132	24 789 919
Доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк, в общей численности социальных пенсионеров России, % (без учета численности пенсионеров Крыма)	56,2	59,0

В Сбербанке отдельно выделяется работа с сегментом «Социальный». Повышен уровень защиты интересов пенсионеров по сохранности их вкладов от посягательств третьих лиц. Разработана памятка для сотрудников отделений по защите сбережений пенсионеров и инвалидов от мошеннических действий третьих лиц. Теперь, совершив простые действия, сотрудники отделений могут остановить мошенников, не дать им воспользоваться доверчивостью клиентов и обманным путем принудить их совершить расходные операции по счетам.

Упрощено оформление получения пенсии на счета в Сбербанке: заявление о доставке пенсии автоматически распечатывается при открытии счета, что высвобождает 15 минут времени клиентов и исключает трудоемкое ручное заполнение реквизитов.

Ведется работа, чтобы пенсионеры могли оформлять документы на доставку пенсии удаленно через личный кабинет на Едином портале государственных услуг.

## ИСТОЧНИКИ НЕПРОЦЕНТНОГО ДОХОДА

Главными драйверами роста непроцентных доходов в розничном бизнесе за последние несколько лет являются операции с банковскими картами, эквайринг, платежи и переводы.

## БАНКОВСКИЕ КАРТЫ

## КОЛИЧЕСТВО ДЕЙСТВУЮЩИХ КАРТ, ЭМИТИРОВАННЫХ СБЕРБАНКОМ

Показатели	На 01.01.2015, млн экземпляров	На 01.01.2016, млн экземпляров
Дебетовые карты	87,3	102,3
Кредитные карты	14,6	15,6
Итого действующих карт Сбербанка	101,9	117,9

Рост эмиссии банковских карт продолжает ускорять рост объемов операций по карточным счетам.

## ЭКВАЙРИНГ

Доля Сбербанка на рынке торгового эквайринга за год значительно возросла – на 7,2 п. п. до 54,7 %. Столь заметный прорыв стал возможен за счет перестройки работы бизнес-направления: на уровне территориальных банков созданы самостоятельные подразделения торгового эквайринга.

За год на эквайринговое обслуживание мы привлекли 27 новых федеральных ключевых партнеров самых разных сегментов: одежда, автотовары, аптеки, электротовары, услуги. Количество активных торгово-сервисных точек, привлеченных на эквайринговое обслуживание, возросло в 1,2 раза и к концу года достигло 552 тыс.

# 54,7 %

ДОЛЯ СБЕРБАНКА  
НА РЫНКЕ ТОРГОВОГО ЭКВАЙРИНГА.

В августе начался проект по специальным условиям эквайринга для автодилеров – впервые в России клиентам был предоставлен сервис оплаты автомобиля банковской картой. Программа работает в 546 автосалонах страны. Благодаря ей мы привлекли на эквайринговое обслуживание восемь крупнейших российских автодилеров.

Мы активно развиваем интернет-эквайринг и за год привлекли 1 590 новых партнеров, продемонстрировав рост в пять раз. Оборот по банковским картам в сети интернет составил 85 млрд рублей, показав рост в 1,8 раза. Реализована оплата авиабилетов через телефон банковскими картами, пополнение карт школьного питания «Ладощки». Общее количество организаций, пользующихся услугой интернет-эквайринга Сбербанка, превышает 2,2 тыс.

Рост объемов бизнеса эквайринговых услуг сопровождается новыми технологиями в этой области. Сбербанк ввел единый стандарт технической поддержки торгово-сервисной сети для всех регионов, начал прием обращений через централизованную службу поддержки 8-800 в режиме 24/7. Работает «ЛайтКабинет», через который скорость выполнения запросов партнеров многократно возросла. Вопросы решаются внутри системы без использования почты и телефона. Стандартизация сервиса укрепит наши конкурентные позиции на рынке эквайринга и оптимизирует расходы на техническую поддержку.

## ДЕБЕТОВЫЕ КАРТЫ

В 2015 году мы расширили возможности клиентов, обладающих дебетовыми картами. Реализован выпуск международных банковских карт с функцией проездного билета «Тройка». Помимо привычного функционала дебетовой карты Сбербанка, новая карта служит инструментом оплаты проезда в транспортной инфраструктуре Москвы.

Запущен новый сервис: держатели любых дебетовых карт Сбербанка могут совершать переводы со своих карт на любые карты Visa других российских банков через Сбербанк Онлайн, устройства самообслуживания и мобильные приложения.

С июля на сайте Сбербанка появилась возможность заказа карты с использованием собственных фотографий из Instagram. В дальнейшем планируется расширить интеграцию с социальными сетями.

В 2015 году реализовано более 90 проектов по выпуску карт с индивидуальным дизайном для зарплатных клиентов, из них – 44 проекта в вузах. Более 370 тыс. клиентов получают зарплатные карты с индивидуальным дизайном. Это делает наши зарплатные проекты более привлекательными.

# 90 проектов

ПО ВЫПУСКУ КАРТ С ИНДИВИДУАЛЬНЫМ  
ДИЗАЙНОМ ДЛЯ ЗАРПЛАТНЫХ КЛИЕНТОВ.

По всей территории России выплата заработной платы сотрудникам предприятий происходит по удобной клиентам технологии: предприятие предоставляет по системе дистанционного обслуживания «Сбербанк Бизнес Онлайн» реестр на зачисление средств своим сотрудникам, банк в онлайн-режиме зачисляет заработную плату на карты сотрудников, информация о зачислениях мгновенно становится доступна предприятию. Процесс автоматизирован, и вероятность операционных ошибок исключена.

Успешно внедрена новая технология зарплатных зачислений сотрудникам федеральных компаний, имеющих филиалы в разных городах и регионах страны. По единому реестру, где указаны сотрудники компании, имеющие счета в разных отделениях Сбербанка, и причитающаяся им заработная плата, банк самостоятельно перечисляет денежные средства с расчетного счета компании на зарплатные счета ее сотрудников.

Мы оптимизируем карточные процессы. По новой технологии конверсионных операций для частных клиентов конвертация между картами внутри Сбербанка, а также с карты на вклад происходит мгновенно по курсу, зафиксированному на момент совершения операции. Это исключает возникновение валютного риска и жалоб клиентов.

Процессинг операций международных платежных систем MasterCard и VISA полностью переведен на обслуживание через Национальную систему платежных карт.

В апреле мы запустили услугу «Копилка» в рамках интернет-банка «Сбербанк Онлайн». Это автоматический перевод денежных средств клиента с дебетовой карты на вклад по заданному клиентом алгоритму. Услуга очень популярна: 150 тыс. подключений за год.

## ПЛАТЕЖИ И ПЕРЕВОДЫ

# 39 %

ДОЛЯ СБЕРБАНКА  
НА РЫНКЕ ПЛАТЕЖЕЙ  
ЗА УСЛУГИ ЖКХ.

# 44 %

ДОЛЯ СБЕРБАНКА  
НА РЫНКЕ ПЛАТЕЖЕЙ  
ЗА СОТОВУЮ СВЯЗЬ.

# 31,4 млн

ПОДПИСОК НА СЕРВИС  
«АВТОПЛАТЕЖ».

В 2015 году наблюдался рост платежей частных клиентов в пользу корпоративных клиентов. Среднее количество платежей увеличилось на 17 % и составило 13 млн платежей в день. Рост произошел по всем видам платежей. Количество платежей за услуги ЖКХ составило 2,8 млн транзакций в день (+20 %), за сотовую связь – 8,2 млн в день (+18 %). Стабильный рост платежей позволил Сбербанку укрепить лидерские позиции на рынке платежей за услуги ЖКХ с долей 39 %. На рынке платежей за сотовую связь мы являемся лидером с долей более 44 %. Такой результат был достигнут благодаря активному развитию платежей через сервис «Автоплатеж», СМС-сервис «Мобильный банк» и интернет-банк «Сбербанк Онлайн».

Количество подписок на сервис «Автоплатеж» составило 31,4 млн. Автоплатеж ЖКХ доступен более чем в 100 городах России. В 2015 году началось активное продвижение безналичных платежей в кассе: доля платежей, принятых в кассе с использованием карты, достигла 7 %. Доля платежей, принимаемых с использованием штрих-кодирования, среди квитанций составила 81 %.

Общий объем переводов за 2015 год превысил 9 трлн рублей – в 1,5 раза больше предыдущего года.

## СТРАХОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ

2015 год был охарактеризован для Сбербанка рядом значимых результатов в части бизнеса управления благосостоянием вопреки негативным макроэкономическим трендам.

Действующая клиентская база за год выросла с 7,5 до 13,2 млн клиентов, сумма активов под управлением Группы увеличилась с 221 млрд рублей в 2014 году до 450 млрд рублей в 2015 году. В 2015 году в сети банка реализовано более 9,5 млн продуктов благосостояния (страховые, пенсионные и инвестиционные продукты) для частных клиентов, корпоративным клиентам банка оформлено 137 тыс. страховых полисов.

# 34 %

ДОЛЯ СБЕРБАНКА НА РЫНКЕ  
СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ.

# 4,2 млн клиентов

НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕНСИОННОГО  
ФОНДА СБЕРБАНКА.

Страховая компания «Сбербанк страхование жизни» в очередной раз закрепила за собой бесспорное лидерство в отрасли страхования жизни с долей рынка 34 %. Общий объем страховых сборов составил 43,6 млрд рублей, а чистая прибыль – 6,7 млрд рублей<sup>1</sup>. К концу 2015 года совокупное количество клиентов компании превысило 5 млн человек. В прошедшем году компания вывела на рынок ряд успешных продуктовых инноваций таких как инвестиционный продукт «Рантье» с аннуитетными пожизненными выплатами, продукт микронакопительного страхования жизни и продукт по международному медицинскому страхованию. Кроме того, в СК «Сбербанк страхование жизни» в прошедшем году был сделан особый фокус на качество клиентского сервиса, результатом чего стала победа в номинации «Лучший контакт-центр» на страховом рынке. В 2015 году СК «Сбербанк страхование жизни» стала победителем целого ряда общественных конкурсов, в том числе была признана «Компанией года в сфере страхования жизни» в рамках общественной премии «Финансовая элита России – 2015» и получила диплом «Лидер рынка страхования жизни» от рейтингового агентства «Эксперт РА».

Страховая компания «Сбербанк страхование жизни» – самая быстрорастущая компания российского страхового рынка по размеру подписанной премии. Сборы компании в 2015 году составили 3,7 млрд рублей, запущено более 30 новых продуктов. Клиентами «Сбербанк страхование жизни» стали более 1,5 млн человек на всей территории России. В первый год активного развития компания вошла в топ-10 страховщиков России по страхованию имущества частных клиентов и в топ-15 – по онлайн-продажам в России (данные Банка России). Таким образом, компания переместилась со 119-го места в 2014 году на 34-е место в 2015 году по общему объему сборов, а также заняла 13-е место по количеству проданных страховых полисов (данные Банка России).

В 2015 году – в свой первый год работы – «Страховой брокер Сбербанка» вышел в операционную прибыль и по итогам года показал прибыль в размере 108 млн рублей. 30 декабря 2015 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило компании рейтинг на уровне А+. Количество корпоративных клиентов превысило 20 тыс., при посредничестве страхового брокера рынок страхования принял защиту на 6,7 трлн рублей страховой суммы. Стратегия развития предусматривает региональное присутствие в каждом субъекте, что позволило занять по итогам 2015 года шестое место по выручке на рынке страховых брокерских услуг (данные Банка России) и сформировать базу для направления аджастинга. Решением Президентского совета Фонда поддержки предпринимательских инициатив компании присуждено почетное звание «Надежный поставщик продукции и услуг» в рамках премии «Компания № 1».

Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка в 2015 году достиг абсолютного лидерства на рынке обязательного пенсионного страхования, став безусловным лидером по числу привлеченных в 2015 году застрахованных лиц – 1,1 млн человек, увеличив пенсионные накопления до 322 млрд рублей и число клиентов до 4,2 млн человек. Средний счет клиента по обязательному пенсионному страхованию является одним из высоких среди топ-10 НПФ, составляет 77,9 тыс. рублей, и превышает средний счет по рынку – 62,7 тыс. рублей (согласно данным Банка России на 30 сентября 2015 года). НПФ Сбербанка одним из первых стал членом системы гаран-

«Сбербанк Управление Активами»

признан лучшей управляющей компанией в России по версии авторитетного рэнкинга Extel Pan-Europe Survey.

тирования прав застрахованных лиц (АСВ). В прошедшем 2015 году НПФ Сбербанка предложил для клиентов новые технологии заключения и обслуживания договоров, в том числе с использованием электронной цифровой подписи, которая позволяет переводить пенсионные накопления без посещения ПФР, новый личный кабинет с расширенными функциями, СМС-информирование о событиях по договорам. Все эти достижения стали результатом высокого профессионализма и эффективной, слаженной работы всех сотрудников Фонда и были отмечены следующими наградами: «Компания года» в номинации «Негосударственные пенсионные фонды», «Лидер роста в ОПС» от рейтингового агентства «Эксперт РА», НРА «За высокий уровень диверсификации рыночной клиентской базы», «Финансовый Олимп» в категории «Доходный НПФ», РИА Рейтинг – статус лидера в рейтинге крупнейших НПФ страны.

Управляющая компания «Сбербанк Управление Активами» играет ведущую роль в развитии индустрии паевых инвестиционных фондов (ПИФ), управляя имуществом 19 открытых и пять закрытых паевых инвестиционных фондов, и уверенно укрепляет свое лидерство в сегменте открытых ПИФов с долей рынка, превышающей 25 %<sup>1</sup>. В прошедшем году по размеру дохода опередил конкурентов и стал лидером флагманский ОПИФ облигаций «Сбербанк – Фонд облигаций “Илья Муромец” (+35 %), ОПИФ «Сбербанк – Потребительский сектор» занял второе место в рейтинге по доходности среди открытых паевых инвестиционных фондов акций (+60 %), ОПИФ фондов «Сбербанк – Биотехнологии» стал первым в рейтинге по объему привлеченных средств пайщиков за 2015 год с нетто-притоком средств в фонд в объеме 3,75 млрд рублей<sup>2</sup>. Успехи и достижения управляющей компании регулярно отмечаются

<sup>1</sup> Рейтинг управляющих компаний по стоимости чистых активов на 31 декабря 2015 года, Investfunds.ru.

<sup>2</sup> Согласно рейтингам на 31 декабря 2015 года, Investfunds.ru.

престижными наградами и премиями. В 2015 году компания стала лауреатом национальной премии в области бизнеса «Компания года» в номинации «Управляющая компания», а ОПИФ «Сбербанк - Фонд активного управления» выиграл в национальной премии «Финансовый Олимп 2014/2015», победив в номинации «Доходный ПИФ». Аналитическая команда УК «Сбербанк Управление Активами» уже второй год подряд признается лучшей в России по версии авторитетного рейтинга Extel Pan-Europe Survey. Управляющей компании присвоены наивысший рейтинг надежности и финансовой устойчивости «А++» от агентства «Эксперт РА» с 2003 года и рейтинг на уровне «AAA» от Национального рейтингового агентства с 2014 года.

Депозитарий Сбербанка в 2015 году признан лидером на российском рынке депозитарных услуг, вошел в число лучших депозитариев на развивающихся рынках, получил награды «Category Outperformer», «Market Outperformer» и «Global Outperformer». Депозитарий Сбербанка обслуживает 443 тыс. счетов депо. Рыночная стоимость клиентских активов на депозитарном учете за 2015 год возросла с 3,5 трлн до 4,2 трлн рублей. В отчетном году начато депозитарное обслуживание индивидуальных инвестиционных счетов депо, на 1 января 2016 года открыто 49,2 тыс. таких счетов. Начато предоставление услуг специализированного депозитария для страховых компаний, были заключены договоры с 25 страховыми компаниями, суммарная стоимость переданных активов составляет 238 млрд рублей. Международным банком – эмитентом депозитарных расписок произведена ежегодная онлайн-аттестация Депозитария как хранителя российских акций, под которые осуществлен выпуск и обращение ADR/GDR на западных рынках. Введены в действие правила и формы для идентификации клиентов Депозитария (юридических лиц и кредитных организаций) для целей FATCA. Специализированный депозитарий по итогам 2015 года вошел в топ-5 лидеров на рынке депозитарных услуг по закладным ипотечным бумагам.

## РАЗВИТИЕ УДАЛЕННЫХ КАНАЛОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Мы продолжаем совершенствовать дистанционные каналы обслуживания. За год сеть устройств самообслуживания в соответствии со Стратегией Сбербанка сократилась на 4 тыс. устройств и составила 52 тыс. устройств самообслуживания с функцией выдачи наличных, 34 тыс. – без функции выдачи наличных<sup>1</sup>.

Расширилась сеть устройств самообслуживания с новым программным обеспечением, которое предоставляет клиентам единое пространство для выполнения операций.

В этих устройствах (более 53 тыс. штук) клиент видит свои операции, проведенные в интернет-банке «Сбербанк Онлайн», может распечатать по ним чек-подтверждение и повторить платеж по созданному ранее в интернет-банке шаблону. Показатель технической доступности устройств для клиентов повысился с 93,2 до 95,1 %.

<sup>1</sup> В соответствии с Федеральным законом от 22 мая 2003 года № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт», все платежные устройства самообслуживания Сбербанка считаются банкоматами.

КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ВЕБ-ВЕРСИИ ИНТЕРНЕТ-БАНКА «СБЕРБАНК ОНЛАЙН», млн человек



**29,3 млн**

КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ВЕБ-ВЕРСИИ ИНТЕРНЕТ-БАНКА «СБЕРБАНК ОНЛАЙН».

Мы выпустили новую, уникальную на рынке версию мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» для платформы Android. Версия имеет встроенный пакет защиты с антивирусным программным обеспечением, которое защищает не только приложение, но и сам телефон. Это позволило предоставить клиентам новый функционал платежей и переводов. Значительные изменения коснулись дизайна, который построен на принципах Material Design: трехмерные поверхности, реалистичная анимация при прикосновении. Ориентируясь на концепцию дизайна от Google, Сбербанк сделал приложение, соответствующее привычному пользователям Android графическому стилю.

Мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» для iPhone заняло первое место в рейтинге мобильных приложений банков для iPhone по удобству использования, опубликованном компанией UsabilityLab.

Мы обновили мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для всех платформ: iOS, Android и WinPhone. Теперь для регистрации в приложении не нужен банкомат или веб-версия интернет-банка – достаточно ввести номер карты и подтвердить авторизацию по коду из СМС-сообщения. В новой версии мобильного приложения можно быстро перевести деньги не только клиенту Сбербанка, но и на карты Visa и MasterCard других российских банков. Для моментального перевода достаточно указать номер карты получателя. В сервисе анализа расходов можно создавать собственные категории расходов и переносить в них совершенные операции, что позволяет лучше контролировать повседневные траты.

## НОВАЯ МОДЕЛЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ВСП

Во второй половине 2015 года Сбербанк реализовал важнейший проект по реорганизации работы в офисах, обслуживающих частных клиентов – ВСП 3.0. Новая модель значительно изменила принцип работы, главный инструмент в которой – интеллектуальная система управления (ИСУ).

Эта автоматизированная система основана на консолидации и анализе Big Data более чем из 10 различных систем банка. ИСУ определяет отклонения на всех уровнях управления вплоть до каждого работника офиса и далее выставляет адресные задания руководителям по устранению отклонений. Таким образом, руководители фронт-линии освобождены от самостоятельной аналитической работы по сбору отчетности и поиску отклонений. На текущий момент ИСУ насчитывает 13,4 тыс. активных пользователей, через нее выставляется 1,3 млн адресных задач руководителям ВСП ежемесячно. В периметр заданий ИСУ входят отклонения по 29 показателям производительности, знанию банковских продуктов, конвертации клиентопотока в банковские продукты, устранению «фрода» и адаптации новичков.

Приоритетами руководителя в работе стали управление продажами, наставничество, работа с клиентами. Модель повысила операционное качество в офисах, так как операционно-кассовая работа, предотвращение рисков событий, отработка жалоб стали задачей выделенных заместителей руководителей ВСП.

Для максимально эффективного допретензионного урегулирования вопросов клиентов в 700 бизнес-офисах<sup>1</sup> выделены сервис-менеджеры. Около 80 % вопросов решаются сервис-менеджерами, большинство из них на месте в момент обращения клиента. Остальные вопросы передаются в претензионную службу.

Увеличилась эффективность работы менеджеров по продажам. За год количество продуктов в день на одного менеджера возросло с 8,5 до 11,3 шт.

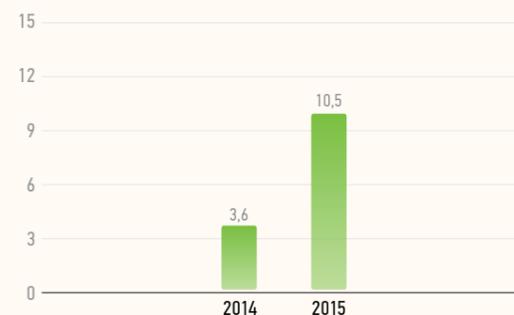
Успешно развивается институт консультантов в ВСП. Например, в конце 2015 года начались комплексные продажи клиентам удаленных сервисов. Общий объем продаваемых продуктов через консультантов в декабре вырос на 21 % по сравнению с октябрём.

В рамках новой модели происходит переход к понятию «атмосфера» в офисе – для сотрудников и клиентов. Это интегральный показатель измерения климата. Для сотрудников – это доля незакрытых вакансий, из-за чего приходится работать с повышенной нагрузкой, доля переработок, интенсивность обслуживания, выполнение нормативов производительности и количество ошибок, что сказывается на уровне дохода сотрудников. Для клиентов – это количество переформатированных офисов, операционных окон в них, наличие «электронных очередей», удобный режим работы. Уровень атмосферы в отделениях тоже измеряется, и выставляются задания по устранению отклонений.

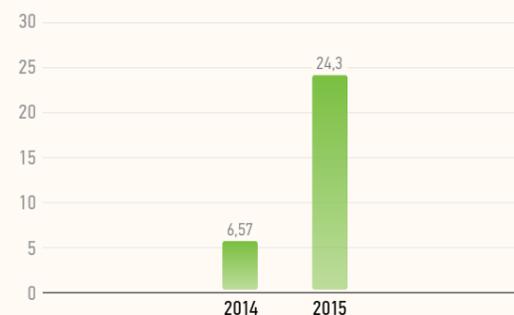
В 2015 году произошло снижение текучести сотрудников отделений на 21 %. Уровень вовлеченности сотрудников вырос с 68 до 75 %. Для сравнения: лучший показатель для мировых финансовых компаний – 78 %.

<sup>1</sup> Наиболее крупные офисы, на которые приходится более 60 % всех обращений клиентов, регистрируемых в ВСП.

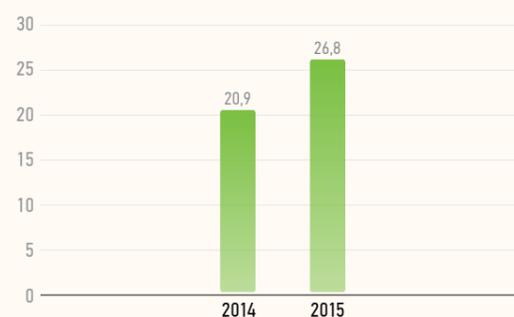
КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ «СБЕРБАНК ОНЛАЙН», млн человек



КОЛИЧЕСТВО ПЛАТЕЖЕЙ ЧЕРЕЗ МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ, млн операций



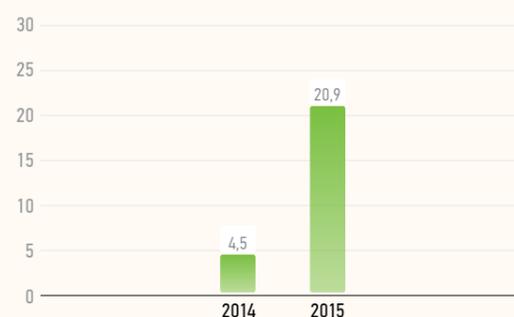
КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ СМС-СЕРВИСА «МОБИЛЬНЫЙ БАНК», млн операций



КОЛИЧЕСТВО ПОДКЛЮЧЕНИЙ К СМС-СЕРВИСУ «МОБИЛЬНЫЙ БАНК», млн шт.



КОЛИЧЕСТВО ПЕРЕВОДОВ, млн операций



# 20,9 млн

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ОПЕРАЦИЙ В МЕСЯЦ.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДОЧЕРНИХ БАНКОВ

### РОЗНИЧНАЯ МОДЕЛЬ ПРОДАЖ

В первой половине 2015 года основной акцент в активных продажах Сбербанк делал на продвижении комиссионных продуктов и продуктов по привлечению средств. За 2015 год было направлено свыше 154 млн коммуникаций с предложением по вкладам и сберегательным сертификатам. Со второй половины года возобновилось активное продвижение кредитных продуктов. При этом в течение всего года велась работа по массовой персонализации кампаний активных продаж.

Благодаря кампаниям по потребительским кредитам, возобновленным в июне в массовом масштабе, было дополнительно выдано 99 млрд рублей. Активные продажи обеспечили дополнительную выдачу 556 тыс. кредитных карт. В июне впервые 500 тыс. клиентов Сбербанка получили на свою электронную почту персональное видео-обращение по предложению кредитной карты.

Отклик на рассылку по СМС-сервисам достиг 15 % за счет использования поведенческих моделей: подключено 1,3 млн автоплатежей за сотовую связь, число подключенных автоплатежей ЖКХ составило 50 тыс.

Важнейшим достижением стал запуск с августа индивидуального ценообразования в кампаниях активных продаж потребительских кредитов. Каждому клиенту на основе модели назначается персональная процентная ставка, являющаяся для него оптимальной.

Банк начал использовать новый канал доставки сообщений – мессенджер Viber. Приветственная информационная рассылка с возможностью перехода на промо-страницу Сбербанка показала, что 12 млн клиентов зарегистрированы в Viber. Новый способ коммуникации позволяет снизить стоимость сообщений в пять раз по сравнению с СМС-сообщениями и доставлять клиенту контент, содержащий графику и видео.

По итогам 2015 года число активных клиентов<sup>1</sup> банка увеличилось на 5,8 % – до 79,7 млн человек. В результате работы с клиентской базой количество продуктов на одного клиента возросло за год с 2,33 до 2,62. Это говорит о том, что клиенты чаще выбирают Сбербанк в качестве «основного» банка.

КОЛИЧЕСТВО ПРОДУКТОВ НА ОДНОГО КЛИЕНТА СБЕРБАНКА



# 79,7 млн человек

ЧИСЛО АКТИВНЫХ  
КЛИЕНТОВ БАНКА.

<sup>1</sup> Активным считается клиент, который за предшествующие три месяца пользовался банковским продуктом.

В 2015 году продолжилась работа по интеграции приобретенных активов в Группу Сбербанк. Сбербанк нацелен на синхронизацию процессов и технологий в дочерних банках, на развитие лучших практик и синергию в бизнесе, оптимизацию бизнес – модели в сторону смещения фокуса на Digital Banking. Проводился комплекс мероприятий по развитию единой корпоративной культуры Группы.

Основные усилия в отчетном году были сосредоточены на поддержание эффективной работы Группы Сбербанк за рубежом, несмотря на обострение геополитической напряженности, а также внутренние экономические проблемы в отдельных странах присутствия.

### DENIZBANK A.Ş. (ТУРЦИЯ)

DenizBank A.Ş. является пятым по размеру консолидированных активов среди крупнейших частных банков Турции. Отделения банка располагаются в 81 регионе Турции, а филиальная сеть насчитывает 735 отделений. В Финансовую группу DenizBank, помимо самого DenizBank входят семь локальных и три международных финансовые дочерние компании, также пять нефинансовых локальных дочерних компаний и одно отделение в Бахрейне.

Активно функционируют пять международных подразделений в территориальных, а также дочерних банках ПАО «Сбербанк России», фокусным направлением которых является обслуживание турецких клиентов. Продолжаются разработка и внедрение новых ипотечных продуктов в Турции для клиентов ПАО Сбербанк. ПАО Сбербанк и DenizBank A.Ş. проводят совместную коммуникационную кампанию в России и Турции, открыты специальные рекламные веб-страницы на сайтах Сбербанка и DenizBank A.Ş, реализуется программа лояльности. Разработаны и внедрены методологии по управлению существенными видами рисков в соответствии с подходами Группы Сбербанк. Отдельно стоит отметить активную реализацию в DenizBank A.Ş мероприятий по повышению уровня риск-культуры в банке.

В 2015 году по итогам премии EFMA Accenture 2015 Innovation Awards DenizBank был удостоен звания «Глобальный новатор года».

## ДОЧЕРНИЙ БАНК SBERBANK EUROPE AG

Универсальные дочерние банки Sberbank Europe AG, Австрия (SBE) функционируют в Чехии, Словакии, Венгрии, Хорватии, Сербии, Словении, Боснии и Герцеговине, в Республике Сербской на территории Боснии и Герцеговины, а также на Украине. На базе центрального офиса в Вене действует полноценный корпоративный банк, объем кредитного портфеля на конец 2015 года составил 2,5 млрд евро.

Филиальная сеть Группы SBE насчитывает более 280 отделений. Группа SBE обслуживает около 715 тыс. корпоративных и частных клиентов.

В целях обеспечения динамичной интеграции SBE в Группу Сбербанка осуществляется внедрение общей для Группы Сбербанка модели управления ликвидностью, ведется мониторинг и работа с проблемными активами, внедряется новый кредитный процесс для корпоративных клиентов в соответствии со стандартами Сбербанка России.

17 декабря 2015 года Руководство Sberbank Europe AG анонсировало план по продаже принадлежащего ей дочернего Банка Sberbank Slovensko a.s., расположенного в Словакии. Решение о продаже Sberbank Slovensko a.s. было принято в соответствии со стратегическим видением присутствия Sberbank Europe AG на международном рынке. Закрытие сделки состоится после согласований с Антимонопольной службой Словацкой Республики и Европейским центральным банком и планируется на первое полугодие 2016 года.

Основные качественные достижения Sberbank Europe в 2015 году.

- ✓ Филиал в Германии (Sberbank Direkt) в июне 2015 года занял первое место в конкурсе FMH Zins-Award 2015 – одной из наиболее значимых наград в сфере директ-банкинга в Германии. На конец 2015 года объем привлеченных филиалом депозитов составил ~1,7 млрд евро, количество клиентов – более 50 тыс.
- ✓ Разработан и передается в опытную эксплуатацию в Хорватии и Чехии первый модуль единой фронтальной системы Sberbank Europe – мобильный банк. Запуск следующего канала системы – интернет-банка – запланирован на начало 2016 года. Внедрение унифицированной современной фронтальной системы предложит европейским клиентам качественно новый уровень обслуживания, инновационные сервисы и позволит Sberbank Europe максимально оперативно реагировать на потребности рынка по расширению каналов продаж и взаимодействия с клиентами.
- ✓ В рамках продолжения работ по созданию Международного процессингового центра (МПЦ) для обслуживания дочерних банков ПАО Сбербанк ведется подготовка к тиражированию решения в ряде стран присутствия Группы SBE.

## ОАО «БПС-СБЕРБАНК» (БЕЛАРУСЬ)

По итогам 2015 года БПС-Сбербанк на национальном финансовом рынке устойчиво занимает третье место по размеру активов, кредитов и вкладов населения. Клиентская база насчитывает более 31,4 тыс. корпоративных и 1,6 млн частных клиентов. К услугам клиентов – 99 точек продаж, расположенных во всех регионах Республики Беларусь. Объем трансграничного бизнеса Группы Сбербанк с корпоративными клиентами в Беларуси на начало 2016 года составил эквивалент 2,5 млрд долларов США.

В числе наиболее значимых событий стало создание Группой Сбербанк в Беларуси программно-аппаратного комплекса МПЦ, который уже в начале 2016 года провел первые транзакции.

Создана первая в республике Небанковская кредитно-финансовая организация – дочерняя компания банка кассово-инкассаторского направления «ИНКАСС.ЭКС-ПЕРТ».

Реализация ключевых стратегических проектов в 2015 году:

- ✓ осуществление масштабного проекта по глобальной технической перестройке контактного центра банка, полностью изменившего процесс коммуникации с клиентами;
- ✓ внедрение системы управления внутривладельческой деятельностью на базе SAP;
- ✓ развитие CRM-технологии;
- ✓ внедрение системы IBM Filenet;
- ✓ внедрение системы централизованного прогнозирования и управления кассовыми ресурсами банка;
- ✓ внедрение сервиса переводов MasterCard MoneySend;
- ✓ организация эмиссии карт American Express.

В 2015 году банк награжден:

- ✓ «За лидерство в эмиссии бесконтактных карт Visa PayWave в Республике Беларусь» – дипломом от международной платежной системы Visa;
- ✓ «За лучшее решение по обслуживанию клиентов на базе решения для контактных центров Oracle в 2015 году» ведущим мировым вендором Oracle;
- ✓ «За отличную работу в области международных расчетов» на протяжении последних шести лет Commerzbank AG STP Award Excellent Quality;
- ✓ как «Лучший банк – партнер в области торгового финансирования» второй год подряд наградой Trade Award Commerzbank AG;
- ✓ «За самый широкий региональный охват в финансировании малого и среднего предпринимательства» Банком развития Республики Беларусь.

## ДБ АО «СБЕРБАНК» (КАЗАХСТАН)

На конец 2015 года банк имел 117 структурных подразделений по всей стране, в том числе 16 филиалов. Его клиентская база состоит из 50 тыс. корпоративных и 1 019 тыс. частных клиентов. Сеть устройств самообслуживания банка насчитывает 6,7 тыс. устройств самообслуживания и POS-терминалов. Ссудный портфель (брутто) за 2015 год вырос на 8,6 %. Объем привлеченных средств клиентов за отчетный год вырос на 37,6 %.

В 2015 году банк начал реализовывать следующие стратегические проекты:

- ✓ автоматизация процессов ИТ на базе HPSM;
- ✓ автоматизация Нового кредитного процесса;
- ✓ создание информационной системы S-network;
- ✓ централизация, развитие и поддержка ИТ-ландшафта;
- ✓ централизация процесса по рефинансированию доверительных кредитов;
- ✓ групповой кредитный процесс.

В 2015 году банк запустил новый розничный продукт на рынке Казахстана – продажу золотых слитков.

Банк объявлен победителем в номинации «Лучший банк по субсидированию» в рамках Программы «Дорожная карта бизнеса – 2020», назван победителем в номинации «Лучший продукт с гарантией», а также вошел в число лидеров по итогам акции «Успех гарантирован!», организованной Фондом развития предпринимательства «Даму».

Мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» признано лучшим мобильным приложением Казахстана в категории «Дизайн и юзабилити» на IV Международной конференции MobiEvent'15.

## ПАО «СБЕРБАНК» (УКРАИНА)

Первая половина 2015 года характеризовалась резким падением ВВП, промышленного производства, девальвацией национальной валюты с 15,8 до 23,5 грн. за 1 доллар США, инфляцией более 50 %. Во второй половине года наметился тренд по замедлению темпов снижения экономики, стабилизации курса национальной валюты, снижению уровня инфляции.

Основными задачами банка в 2015 году являлись: сохранение финансовой устойчивости и выполнение нормативов Национального банка, обеспечение своевременного выполнения обязательств перед клиентами, увеличение клиентской базы как частных, так и корпоративных клиентов с использованием существующей сети отделений. Количество частных клиентов превысило 1 млн, что стало знаковым событием в развитии банка. Количество корпоративных клиентов увеличилось на 5,4 тыс. клиентов до 33,3 тыс. На протяжении всего 2015 года банк продолжал поддерживать значительный запас ликвидности в национальной валюте, превышающий 100 % обязательств банка по счетам «до востребования».

В декабре 2015 года НБУ утвердил План капитализации банка на период 2015-2018 годов. В рамках реализации данного Плана в декабре увеличен уставный капитал банка на сумму 4 780 млн грн. путем конвертации субординированного кредита в капитал.

# ЗАБОТА О КЛИЕНТАХ И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ

## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ

Для оперативного мониторинга и постоянного повышения удовлетворенности клиентов мы продолжаем рассчитывать ключевые метрики клиентского опыта.

- ✓ NPS – на основании всего опыта взаимодействия клиента с Группой клиента просят оценить готовность рекомендовать Сбербанк друзьям и знакомым. Текущее значение NPS Сбербанка составляет 55 %.
- ✓ CSI<sup>1</sup> – непосредственно после оформления продукта или решения своей проблемы в отделении, звонка в контактный центр Сбербанка, получения ответа на обращение банк просит клиента оценить удовлетворенность качеством обслуживания в этих каналах. За год было получено более 960 тыс. ответов клиентов. Все низкие оценки отработаны, выявленные проблемы клиентов решены.

Проведены исследования удовлетворенности клиентов семью продуктовыми процессами. На основании мнения клиентов подготовлены рекомендации по трансформации 84 процессов.

### РАБОТА С ОБРАЩЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ

Одним из наших ключевых приоритетов остается работа с обращениями клиентов. Более 700 сервис-менеджеров работают в офисах и помогают клиентам в решении их проблем «здесь и сейчас».

Создан Центр заботы о клиентах, который призван оптимизировать работу с обращениями, создать команду специалистов высокой квалификации. Главный плюс Центра – системное и своевременное выявление корневых причин обращений клиентов, передача их на решение в профильные подразделения.

Система «Пульс» направлена на поиск в сети интернет отзывов о работе отделений Сбербанка<sup>2</sup>. Выявлено более 37 тыс. отзывов, 1,5 тыс. жалоб относятся к обслуживанию в банке. Все негативные отзывы взяты в работу, клиентам предоставлены ответы.

В тестовом режиме запущен новый сервис для сотрудников – «Мой клиент». В том случае, если сотруднику стало известно о клиентской проблеме от знакомых и родных, он может передать информацию для ее решения в нужное подразделение.

<sup>1</sup> CSI (Customer Satisfaction Index) – индекс удовлетворенности клиентов по списку параметров в точках контакта. Ключевой вопрос диагностики: насколько вы в целом остались довольны сегодняшним посещением банка?

<sup>2</sup> Поиск ведется в четырех социальных сетях: Foursquare, Instagram, «ВКонтакте» и Flamp.

## БЕЗБУМАЖНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Мы внедряем проект «Безбумажный фронт-офис» во всех регионах: свыше 70 % вкладных операций, переводов, операций со сберегательными сертификатами выполняются по безбумажной технологии. За 2015 год 90 млн документов подписано электронно, сохранено 7 245 деревьев. «Безбумажный фронт-офис» позволяет исключить операционные ошибки, сверку документов при закрытии операционного дня, сократить потребление бумаги в офисах на 15 % и потребность в площадях для ее хранения на 20 %.

## СОКРАЩЕНИЕ ОЧЕРЕДЕЙ

Мы продолжаем работать над сокращением очередей. В 2015 году в 6 481 офисах время ожидания клиентов в очереди замеряется в автоматизированном режиме с помощью системы управления очередью. По итогам года 95 % клиентов, воспользовавшихся услугами Сбербанка, ожидали в очереди не более установленного нормативом времени (10 минут в обычный день и 14 минут – в пиковые часы). Данный показатель выполняется в 97 % офисов, оборудованных системой управления очередью.

## ЕДИНЫЙ РАСПРЕДЕЛЕННЫЙ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР (ЕРКЦ)

Основные приоритеты развития контактного центра сохраняются: лидерство по удовлетворенности клиентов, расширение спектра услуг, эффективность.

Среднее время ожидания ответа оператора остается на высоком уровне – 31 секунда по итогам 2015 года, годом ранее – 35 секунд. Индекс удовлетворенности обслуживанием в ЕРКЦ сохранился на прежнем уровне и составил 80 %. Объемы обращений возросли на 22 % относительно предыдущего года и составили 95 млн звонков.

Абоненты сотовых операторов «Билайн», «МТС» и «Мегафон» получили возможность бесплатного дозвона в контактный центр Сбербанка по номеру 900 в домашней сети.

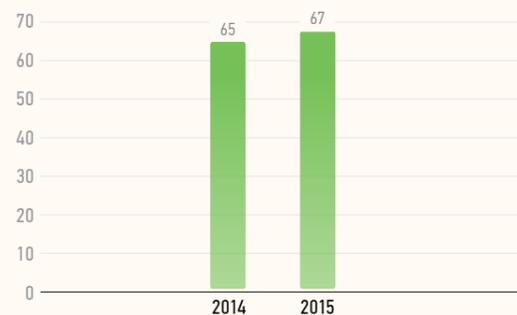
В марте 2015 года в рамках бизнес-форума Call Center World Forum состоялась церемония награждения «Хрустальная гарнитура» – центральное событие в мире контактных центров. Представители ЕРКЦ Сбербанка одержали победу в трех номинациях: «Параоператор года», «Лучшая команда мониторинга» и «Лучшая небольшая команда».

# РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

## КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Мы продолжаем отслеживать уровень индекса удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов. За 2015 год показатель вырос на два балла – до 67.

УРОВЕНЬ ИНДЕКСА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ



# 67 баллов

УРОВЕНЬ ИНДЕКСА  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
И ЛОЯЛЬНОСТИ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КЛИЕНТОВ.

Существенный рост произошел в оценках крупных и средних клиентов. Оценки клиентов малого и микробизнеса существенно не изменились. Как и в 2014 году, важность для клиентов отдельных параметров взаимодействия с банком во многом определяется непростой, особенно для сегмента малого и микробизнеса, экономической ситуацией:

- ✓ остается высокой значимость базовых услуг РКО и их ценовых параметров в связи с тем, что клиенты оптимизируют свои расходы на банковское обслуживание;
- ✓ большое значение имеет гибкость банка при рассмотрении кредитной заявки: индивидуальный подход при оценке бизнеса, отсутствие залога и так далее.

С конца 2015 года в Сбербанке внедрен принцип «презумпции невиновности клиента» при работе с обращениями: при получении претензии средства возмещаются клиенту, а затем претензия рассматривается без участия клиента. Проведен пилотный проект по упрощенному рассмотрению претензий компаний, в котором максимальная сумма возмещения была увеличена с 600 до 1 500 рублей. Тираж намечен на 2016 год.

По итогам проведенного исследования внедряется проект по автоматизированному сбору обратной связи от клиентов крупного и среднего бизнеса после рассмотрения кредитных сделок, а также по отработке негативных отзывов и оперативному решению проблем клиентов.

В отчетном году Сбербанк продолжил реализацию Стратегии технологического развития до 2018 года. Группа работает над упрощением ИТ-ландшафта, сокращением сроков вывода на рынок банковских продуктов, обеспечением надежности и необходимой производительности систем, оптимизацией проектной деятельности банка. К этим задачам добавились не менее значимые: обеспечение качества внедряемых программ; снижение стоимости ИТ-сопровождения; разработка платформы поддержки развития бизнеса для обеспечения стратегического преимущества Группы на рынке банковских услуг.

Ключевые системы в 2015 году работали при постоянно растущей нагрузке – транзакционная нагрузка в системах Сбербанка выросла примерно в полтора – два раза по сравнению с предыдущим годом, что связано с развитием функциональности систем и ростом клиентской базы. При этом цели по надежности систем выполнены за счет Программы «99,99», в которой реализуется резервирование и ставится акцент на проактивной работе с операционными рисками. В конце года удалось обеспечить как минимум полугодовой запас по производительности критичных систем Сбербанка, что позволило без существенных сбоев выдержать традиционную пиковую нагрузку в конце 2015 года.

Сохраняется по-прежнему высокий уровень DDoS-атак на ресурсы Группы. Атаки становятся более интеллектуальными, растет их мощность. Благодаря мерам Программы «99,99» в 2015 году ни одна из атак не достигла своей цели. Для сравнения: в 2014 году в результате DDoS-атак было нарушено предоставление клиентского сервиса в полном объеме общей продолжительностью около одного часа. В Сбербанке работает собственный центр по противодействию интернет-атакам.

С целью достижения технологического прорыва как основного базиса реализации Стратегии развития Сбербанка до 2018 года в четвертом квартале 2015 года был создан Блок «Технологии» на базе Блока ИТ и Операционного блока.

### РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ

В части развития стратегических программ мы достигли следующих успехов.

- ✓ Завершена беспрецедентная по размаху Программа централизации ИТ-систем «Централизация 2.0», которую четыре года реализовывала команда из 32 тыс. человек. В итоге консолидированы 15 тыс. систем территориальных банков, централизованы базы данных. Создана одна из крупнейших в мире единая централизованная ИТ-платформа. За счет создания единого информационного пространства сокращены сроки вывода на рынок новых банковских продуктов для клиентов.

- ✓ В рамках Стратегической программы «Надежность 99,99» более чем по 60 % систем совокупный простой составил не более 52 минут в год. Работает режим дублирования, когда обслуживание клиентов продолжается в режиме ограниченного функционала при сбое или проведении технологических работ, что позволило избежать простоев общей длительностью более 275 часов за год.
- ✓ Начата работа над программой «Создание платформы поддержки развития бизнеса (18+)» с привлечением мировых экспертов в области архитектурных вопросов. Цель – обеспечить стратегическое преимущество Группы на рынке банковских услуг, создав платформу, которая будет удовлетворять требованиям бизнеса на горизонте 2018–2023 годов, сократить сроки вывода на рынок новых продуктов, снизить стоимость владения ИТ-инфраструктурой, увеличить эффективность бэк-офиса.
- ✓ В рамках Программы «Централизация 3.0» выведены из эксплуатации 118 нецелевых систем и один Центр обработки данных (ЦОД), в планах – вывод еще 410 нецелевых систем и замена ИТ-оборудования. Цель – завершить централизацию ландшафта, существенно повысив экономическую эффективность ИТ-активов.
- ✓ Успешно завершен этап трансформации организационной структуры подразделений ИТ-сопровождения в рамках Программы «Эверест». Созданы сквозные вертикали управления и поддержки сервисов. Достигнутый эффект от проведенных мероприятий составил 650 млн рублей.
- ✓ В рамках работы по направлению «Супермассивы данных» создан Лабораторный Кластер Супермассивов, сформирован портфель из 55 инициатив по монетизации данных; четыре из них реализованы в виде прототипов коммерческих решений.

Информационные технологии сопровождают все направления нашего бизнеса. Ниже приведены наиболее яркие события, связанные с ИТ.

- ✓ Создана полная актуальная эталонная база клиентов Сбербанка по всем сегментам розничного бизнеса за счет подключения систем территориальных банков к системе единого профиля клиента в режиме онлайн.
- ✓ Запущено СМС-информирование клиентов о статусе выпуска и доставки карт. Клиент теперь может получить карту в любом регионе присутствия Сбербанка вне зависимости от места ведения его счета.
- ✓ Управление персоналом Сбербанка ведется в единой системе SAP HR. Это крупнейший в мире проект по внедрению SAP HR, который охватывает 11 часовых поясов, 230 тыс. табельных номеров в 82 субъектах страны. 89 разрозненных исторических систем выведены из эксплуатации.

- ✓ Для сотрудников всех регионов обеспечена возможность планирования 100 % операционных расходов в единой централизованной системе с существенным ускорением выполнения операций.
- ✓ Унифицирована оплата государственных и муниципальных платежей в пользу Министерства внутренних дел Российской Федерации (МВД России), Федеральной службы судебных приставов, Росреестра в режиме реального времени на всей территории страны. С целью оперативного выявления фигурантов, причастных к терроризму и экстремизму, а также противодействия незаконным финансовым операциям в рамках исполнения Федеральных законов от 7 августа 2001 года № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», от 28 июня 2013 года № 134-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части противодействия незаконным финансовым операциям» и от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных» взаимодействие АС СТОП-Лист с банковскими АС переведено в режим реального времени. Это позволит оперативно выявлять неблагонадежных клиентов при совершении ими переводов на счета вкладов и банковских карт и пресечь финансирование терроризма и легализацию (отмывание) доходов, полученных преступным путем.
- ✓ Во всех регионах внедрена централизованная система «OptiCash/OptiNet»: на основе исторических данных об остатках и оборотах наличных денежных средств в кассах и банкоматах автоматически создаются оптимальные рекомендации на подкрепление и сдачу наличных денежных средств.
- ✓ Внедрена промышленная система класса fraud-monitoring для каналов дистанционного банковского обслуживания частных клиентов. Система снижает риск хищения денежных средств клиентов и уменьшает репутационные потери Сбербанка, возникающие в результате проведения мошеннических операций.
- ✓ Внедрено решение, сокращающее срок вывода на рынок изменений процентных ставок по вкладам, что ускоряет реакцию Сбербанка на изменение экономических условий.
- ✓ Доработано взаимодействие со SWIFT, которое позволит обмениваться SWIFT-документами с другими банками при отключении ПАО Сбербанк от SWIFT Alliance Access.
- ✓ Реализована технология выдачи жилищных кредитов, выдаваемых через пилотный проект «Кредитная фабрика», позволяющая изменять выбранный продукт на любом этапе до выдачи кредита. Клиенты подают заявки на жилищные кредиты в любом ВСП без участия ипотечного менеджера, при этом при изменении клиентом вида объекта недвижимости или вида сделки нет необходимости получать одобрение банка повторно. Сократится число клиентов, отказавшихся от сделки.

## РАБОТА С ПОСТАВЩИКАМИ

- ✓ Внедрен автоматизированный процесс оценки кредитной истории в технологиях «Кредитный конвейер» и «Кредитная фабрика» для клиентских сегментов «Микробизнес» и «Малый бизнес».
- ✓ В 6 тыс. отделений Сбербанка по всей стране организована сеть Wi-Fi для сотрудников и клиентов. Более 10 тыс. сотрудников этих отделений используют корпоративные планшеты для обслуживания клиентов и подключения им продуктов и услуг ПАО Сбербанк.
- ✓ Новая версия корпоративного портала объединила все территориальные банки на одной площадке – до этого момента существовало 15 разрозненных порталов.
- ✓ В МегаЦОД Сбербанка создан центр обработки данных для Sberbank Europe AG. Это первый проект в России по ИТ-сопровождению европейских банков, который сэкономят дочерним банкам около 50 млн евро на стоимости сопровождения ИТ.
- ✓ В дочерних банках Беларуси, Украины и Казахстана внедрено решение «Колибри Онлайн», что на 40 % сократит время оформления международных переводов.
- ✓ Запущена продажа продуктов благосостояния через Сбербанк Онлайн. Реализована возможность приобретения продуктов страховых компаний группы через интернет.
- ✓ Корпоративный сайт Сбербанка завоевал награду WebAward – 2015 в номинации «Bank Standard of Excellence», а также получил приз в номинации «Лучший адаптивный и мобильный сайт» премии «Золотой сайт – 2015». Сайт sberbank1.ru стал призером в номинации «Сайт розничного банка или страховой компании».

Указанные достижения помогли не только удерживать темпы развития для достижения целей Стратегии банка по технологическому прорыву, но и получить признание на международной арене. В частности, по результатам отчета Global Finance в рейтинге «Best Consumer Digital Banks – 2015» Сбербанк Онлайн победил в двух номинациях – «Best Information Security Initiatives» и «Best Bill Payment and Presentment» в Центральной и Восточной Европе. Кроме того, программа централизации ИТ-систем Сбербанка стала победителем крупнейшего международного конкурса в области управления проектами – IPMA International Project Excellence Award – 2015 в номинации «Mega-Sized Projects».

### РЕЗУЛЬТАТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКУПЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ✓ В Центральном аппарате ПАО Сбербанк (ЦА) завершилась централизация закупочной функции по всем категориям закупок.
- ✓ Разработаны и утверждены категорийные Стратегии.
- ✓ Проведены пилотные проекты по централизации закупочной функции в территориальных банках, созданы специализированные закупочные подразделения – Центры снабжения территориальных банков (ТБ).
- ✓ По результатам анализа проблемных зон, возникающих в процессе заключения договоров, подготовлены предложения по оптимизации сроков подписания договоров.
- ✓ Утвержден каталог услуг, определены параметры сервисов.
- ✓ Проведены пилотные проекты по электронному документообороту с поставщиками, заключено около 30 соглашений.
- ✓ В связи с изменением требований законодательства разработан проект новой редакции Положения о закупках.
- ✓ В ПАО Сбербанк проводится процедура аккредитации поставщиков по наиболее востребованной номенклатуре продукции. В случаях закупок сложной, ответственной продукции в Группе применяются закупочные процедуры, состоящие из нескольких этапов отбора и оценки поставщиков.

## КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СБЕРБАНКА<sup>1</sup>

Показатели	Годы		
	2013	2014	2015
Общее количество поставщиков, привлеченных организацией, единиц	1 323	1 798	39 295
Общая сумма платежей, направленная поставщикам, тыс. рублей	66 798 455	92 582 343	183 025 498
в том числе местным поставщикам, тыс. рублей	62 257 485	87 869 340	176 212 669
Доля местных поставщиков в закупочном бюджете, %	93	95	96
в том числе представителей малого и среднего бизнеса, тыс. рублей	18 677 693	30 312 385	72 119 537
Доля малого и среднего бизнеса в закупочном бюджете, %	28	33	39

## ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ ПОСТАВЩИКОВ СБЕРБАНКА В 2015 ГОДУ

Категория поставщиков	Сумма платежей, тыс. рублей	Доля в общей сумме платежей, %
Приобретение вычислительной техники и оборудования	32 957 953	18
Информационные услуги <sup>2</sup>	19 156 523	10
Аренда зданий, сооружений и оборудования	14 898 380	8
Техническое обслуживание и содержание вычислительной техники и оборудования	10 309 331	6

<sup>1</sup> При подсчете количественных характеристик закупочной деятельности 2015 года учтены данные 10 ТБ\* Группы (в 2013, 2014 годах данные ТБ учтены не были (только данные ЦА) в связи с отсутствием на тот момент централизации учета внутрихозяйственной деятельности). В долю малого и среднего бизнеса включены также данные по сегменту «микро».

<sup>2</sup> Из них выплаты в адрес АО «СберТех»: 14 994 990 тыс. рублей.

## МЕРЫ ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КОРРУПЦИИ В ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В ПАО Сбербанк выпущен Приказ, направленный на реализацию ряда мероприятий на исключение действий коррупционного характера.

В закупочную документацию, включающую договор с контрагентами банка, введено типовое условие «Гарантии по недопущению действий коррупционного характера в закупочной деятельности ПАО Сбербанк».

Реализуется план мероприятий по централизации закупочной функции. Проведение и контроль закупок территориальных банков и подразделений центрального аппарата Сбербанка переданы в специализированное подразделение – Центр снабжения Центрального аппарата Сбербанка.

В подразделениях введены распоряжения, разъясняющие порядок взаимодействия со сторонними контрагентами и этические правила поведения.

Ежегодно проводится психофизиологическое исследование (полиграф) сотрудников, участвующих в закупочной деятельности Группы.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК НА СЛЕДУЮЩИЙ ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД

- ✓ Централизация функций на уровне территорий, создание целевых Центров снабжения, обеспечивающих несколько территориальных банков.
- ✓ Создание Центров сопровождения закупочной деятельности. Вывод функции сопровождения в единый Центр.
- ✓ Повышение эффективности процесса снабжения за счет автоматизации, интеграция (SAP SRM).
- ✓ Внедрение электронного документооборота со всеми действующими поставщиками ПАО Сбербанк.
- ✓ Оптимизация численностикупающих производственных штатных единиц за счет укрупнения и централизации объемов закупок.
- ✓ Повышение качества и эффективности процессов снабжения, сокращение сроков проведения закупочных процедур.

400 1 300 000 163 000 25 000 76  
4 000 000 30 137 000 000 400 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
1 300 20 500 4 000 000 330 700 1 300  
0 76 222 2015 00 000 000 28 000 27 2  
0 000 163 000 25 000 76 222 2015 11 2  
222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 7 200 000 4 000 000 330 700 1 300 20  
330 700 22 32 600 000 30 400 000 1 300  
0 000 90 400 22 32 600 55 000 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55  
11 200 000 163 000 100 000 000 28 000  
700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400  
000 25 000 76 222 2015 11 200 000 90  
0 000 400 000 100 000 000 28 000 27  
0 000 1 300 20 500 000 1155 000 25 000  
330 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90  
000 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000  
5 222 2015 11 230 700 1 300 20 500 4  
63 000 25 000 76 11 200 000 90 400 0  
0 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90  
30 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400 2  
0 000 1 300 004 000 000 2100 000 000  
0 25 000 76 222 2015 11 200 000 163  
2 600 55 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 28 000 1841 137 000 000 27 200 00  
000 90 400 22 32 600 55 600 000 30 4  
000 000 90 400 100 000 000 28 000 184  
08 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
0 25 000 76 2224 000 000 2100 000 000  
200 000 90 400 22 32 600 55 000 30 70  
514 4 000 000 3 700 1 300 20 500 4 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
90 400 0 500 000 11 200 000 90 400 22  
0 000 90 400 22 32 600 000 30 400 000  
000 2100 000 000 28 000 1841 137 000  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 22  
25 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
0 1841 137 0025 000 76 222 2015 11 20  
0 400 22 32 600 55 600 000 30 400 000  
0 000 90 400 100 025 000 76 222 2015 1  
28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
200 000 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 0  
0 000 4 000 514 4 000 000 3 700 1 300 0  
1 230 700 1 300 20 500 4 000 000 330 7  
0 000 76 11 200 000 90 400 0 500 000 1  
0 000 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
0 000 000 28 000 000 28 000 1841 137  
0 5 00 000 000 28 000 27 200 000 4 000  
11 200 000 300 20 500 000 11 200 000  
55 000 30 700 1 300 20 500 4 0 76 222  
0 500 000 400 000 100 000 000 28 000

08 000 1841 137 000 000 600 000 304  
4 000 000 2100 000 000 28 000 1841 1  
00 000 000 28 200 000 90 400 22 32 6  
5 000 30 70055 000 25 000 76 2224 00  
500 4 000 000 330 700 1 300 20 500 0  
300 20 500 000 11 200 000 90 400 22 3  
90 400 22 32 600 55 600 000 3 25 00  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
137 000 000 5 000 76 222 2015 11 200  
5 222 2015 00 000 000 28 000 27 200 0  
0 25 000 76 11 200 000 90 400 0 163 0  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
004 000 000 25 000 76 222 2015 11 200  
0 600 000 30 400 000 1 300 004 000 0  
0 28 000 1841 137 000 000 5 000 76 22  
90 400 22 32 600 55 000 25 000 76 222  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
1 300 20 500 000 11 200 000 90 4055  
000 90 400 22 32 6000 500 000 11 200  
00 000 3 25 000 76 222 2015 11 200 00  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 00  
22 2015 11 200 000 163 000 330 700 1  
2015 11 200 000 163 000 330 700 1 30  
00 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
15 11 200 000 163 000 330 700 1 300 2  
0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 0 163 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
004 000 600 000 30 400 000 1 300 004  
000 76 222 2015 11 200 000 163 000 3  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28 0  
0 000 28 1 300 20 500 4 000 00025 000  
0 90 4055 000 25 000 76 2224 000 000 2  
0 11 200 000 90 400 22 32 600 55 600  
11 200 000 1 200 000 90 400 100 000 0  
4 4 000 000 330 725 000 76 222 2015 1  
0 330 700 1 300 20 500 4 000 000 330  
0 000 90 400 100 00 28 000 27 200 000  
25 000 76 222 2015 11 200 000 955 000  
0 000 30 400 000 100 000 000 28 000 0  
1 200 000 163 000 25 000 76 222 2015  
1 137 000 000 600 000 30 400 000 1 300  
0 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
/6 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 28 000 1841 13700 000 11 200 000 0  
22 32 6000 500 000 11 200 000 90 400 2  
25 000 76 222 2015 11 200 000 1 200 0  
400 000 100 000 000 28 000 27 200 000  
000 000 2100 000 000 28 000 1841 137  
0 000 25 000 76 222 2015 00 000 000 20  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 11  
3 000 1841 137 000 000 27 200 000 4 0  
400 000 20 500 000 1 200 004 000 00

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Для нас корпоративная социальная ответственность (КСО) – это подход, на основании которого мы выстраиваем взаимоотношения с заинтересованными сторонами. Мы стремимся вести свой бизнес так, чтобы все, с кем Сбербанк взаимодействует, оказались в выигрыше:

- ✓ клиенты получили доступные и качественные банковские услуги, с помощью которых смогли реализовать свои планы и повысить уровень жизни;
- ✓ сотрудники – компанию, в которой им хочется работать и развивать свой потенциал;
- ✓ акционеры – долгосрочный, устойчивый и доходный объект для инвестиций;
- ✓ общество в целом – возможности для развития и для повышения качества жизни.

Сейчас в Сбербанке идут масштабные процессы трансформации, в ходе которых мы меняемся, чтобы отвечать вызовам внешней среды. Мы стремимся стать зрелой организацией, обладающей высокой степенью технологической, организационной и управленческой готовности решать задачи любого масштаба и сложности. Мы хотим, чтобы КСО стала одним из важных ценностных элементов новой культуры Сбербанка, которая создаст благоприятные условия для объединения бизнеса и общества и будет способствовать достижению общих положительных результатов.

## ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА

Выстраивание доверительных и долгосрочных отношений с клиентами является одним из пяти ключевых направлений Стратегии развития Сбербанка. В 2015 году, опираясь на исследование предпочтений клиентов, анализ их обращений в банк и рекомендации авторитетных экспертов в области качества клиентского сервиса, мы выделили десять конкретных характеристик клиентоориентированности банка и обновили нашу модель клиентоцентричности.

### КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ:

- ✓ доступность сервиса во всех каналах;
- ✓ знание потребностей клиентов и предвосхищение их ожиданий;
- ✓ дружелюбное отношение и квалифицированное обслуживание;
- ✓ решение проблем в момент обращения клиента;
- ✓ обеспечение финансовой безопасности и др.

Мы будем стремиться реализовать эти характеристики на 100 %, чтобы с уверенностью говорить, что Сбербанк работает для своих клиентов.

**В 2015 году мы были удостоены двух почетных наград за достижения в области управления качеством:**

- ✓ премия «Права потребителей и качество обслуживания» в номинации «Самый клиентоориентированный банк России»;
- ✓ премия Visa Global Service Quality Performance Award в номинации «За высокое качество предоставляемых услуг».

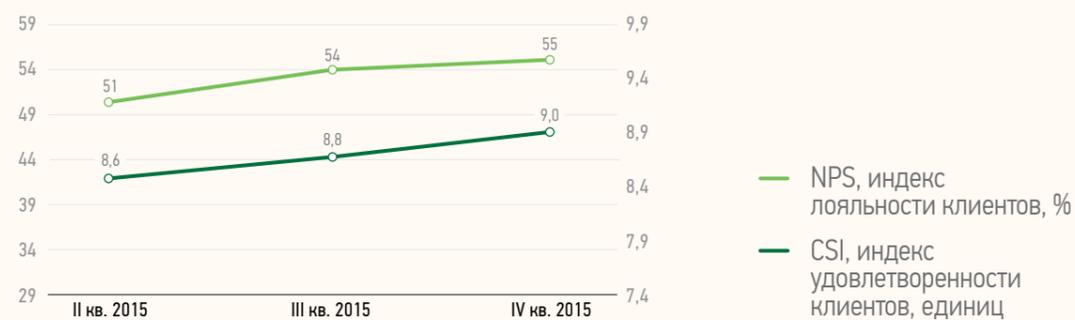
## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

### ИССЛЕДОВАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

Чтобы контролировать нашу работу в области выстраивания успешного клиентского опыта, мы на регулярной основе анализируем обратную связь от наших клиентов. Основными метриками, которые мы используем, являются индекс лояльности (NPS) и индекс удовлетворенности потребителей (CSI). Данные показатели призваны отразить, насколько оказываемые нами услуги соответствуют ожиданиям клиентов.

Ранее подобные опросы проводились среди всего населения по случайной выборке. Со второго квартала 2015 года мы изменили методику и полностью перешли на проведение опросов клиентов по собственным внутренним базам. Это позволяет нам повысить адресацию исследования и учитывать мнение каждого клиента: результаты опроса загружаются в наши базы и дают возможность возвращаться к клиенту, поставившему низкую оценку, для выяснения причин недовольства и решения выявленной проблемы. В течение 2015 года наблюдался стабильный рост по обоим индексам: на конец отчетного периода 55 % опрошенных были готовы порекомендовать Сбербанк своим близким (индекс NPS), а средний балл по ответам клиентов на вопрос «Насколько Вы остались довольны обслуживанием?» составил девять пунктов (1 – совершенно недовольны, 10 – очень довольны).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ СБЕРБАНКА В 2015 ГОДУ



Помимо общих исследований мы анализируем удовлетворенность клиентов отдельными продуктовыми процессами. Мы включаем в выборку клиентов разных сегментов на всех этапах взаимодействия со Сбербанком и по различным каналам обслуживания. Так, в 2015 году мы оценили следующие процессы:

- ✓ изменение персональной информации;
- ✓ получение и обслуживание по кредитным и дебетовым картам;
- ✓ получение и обслуживание по ипотеке;
- ✓ работа с обращениями и др.

На основании мнений клиентов мы готовим рекомендации по трансформации изучаемых процессов.

### ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНУЮ МОДЕЛЬ

Мы работаем с нашими сотрудниками, чтобы передать им ценности Сбербанка в области клиентского сервиса и обучить их лучшим клиентоориентированным практикам. Для этого в 2015 году были реализованы следующие мероприятия:

- ✓ сформирован основной принцип клиентоцентричности («Я отношусь к клиенту так, как хотел бы, чтобы относились ко мне») и определены «Золотые правила» сервиса для всех каналов и сегментов;
- ✓ проведены встречи руководителей центрального аппарата с коллективами всех территориальных банков, посвященные подробному рассказу о том, как реализовать ценность «Все для клиента» и что такое клиентоцентричная модель;
- ✓ в рамках общепанковского конкурса «Мы создаем лучший клиентский опыт» на краудсорсинговой площадке сформирована уникальная база клиентских кейсов, включающая 6 тыс. историй помощи клиентам, в обсуждении которых приняли участие более 90 тыс. сотрудников;
- ✓ запущены обучающие курсы по клиентскому сервису (в частности, «Сервис для всех», «Метрики клиентского опыта: NPS и CSI», «Клиентские сегменты», «Инструменты управления впечатлениями клиентов», «Эффективные коммуникации сервис-менеджеров»), по которым прошли обучение более 100 тыс. сотрудников или почти 70 % от общего числа сотрудников розничного бизнеса.

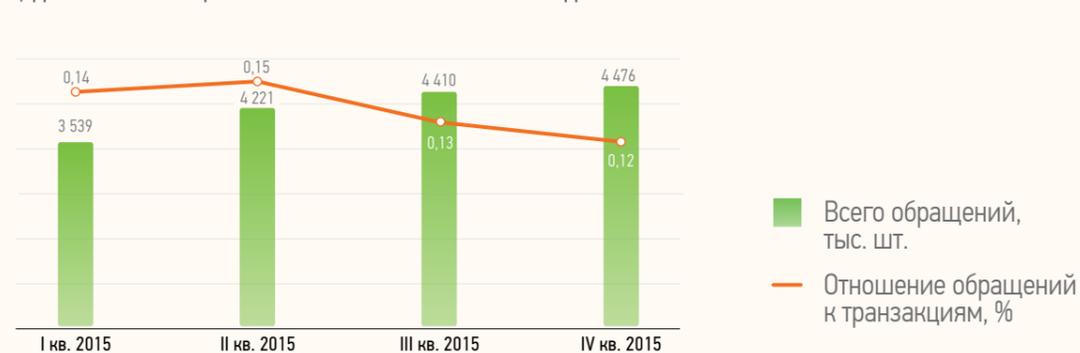
Дочерние банки Группы также ведут диалог со своими клиентами и развивают механизмы получения обратной связи, направленные на анализ разных аудиторий и процессов путем телефонных опросов, онлайн-анкетирования и очных интервью.

ПРИМЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ,  
ПРОВЕДЕННЫХ ДОЧЕРНИМИ БАНКАМИ ГРУППЫ В 2015 ГОДУ

Дочерний банк	Описание	Охват	Результаты
ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)			
Welcome call	Телефонный опрос клиентов со сроком обслуживания в банке до трех месяцев	5–7 % новых клиентов	95 баллов из 100
БПС-Сбербанк			
Здоровье бренда	Личные интервью с местными жителями с целью определения уровня узнаваемости и здоровья бренда	1,6 тыс. респондентов	54 % клиентов узнают бренд без подсказки, 87 % – с подсказкой
Удовлетворенность процессом обработки обращений	Телефонный опрос	377 интервью (первая волна), 217 интервью (вторая волна)	49 % клиентов отметили свою удовлетворенность процессом обработки обращений по итогам первой волны исследования и 46 % клиентов – по итогам второй
ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)			
Исследование удовлетворенности и лояльности клиентов качеством обслуживания	Оценка удовлетворенности клиентов временем обслуживания, профессионализмом сотрудников и отношением к клиентам, телефонный опрос клиентов	8,7 % клиентов	4,6 баллов из 5
«Сетелем Банк»			
Голос клиента	Телефонный опрос клиентов, получивших в отчетном периоде сервис в контактном центре, с целью выявления удовлетворенности клиентов полученным сервисом	9,7 тыс. клиентов	86 % клиентов удовлетворены сервисом, 88 % – временем ожидания, 86 % – ответами
DenizBank A.Ş.			
NPS	Телефонный опрос, охватывающий розничных клиентов, представителей малого бизнеса и пользователей банкинга для производителей сельскохозяйственной продукции	15 тыс. клиентов	39 % клиентов готовы порекомендовать банк своим друзьям
Sberbank Europe AG			
Отчет контактного центра (Словения)	Телефонный опрос клиентов с целью определения общего впечатления от сервиса и степени удовлетворенности качеством полученной информации	2,7 тыс. клиентов	4,8 из 5 баллов

## РАБОТА С ОБРАЩЕНИЯМИ

При анализе обращений мы рассматриваем их количество в соотношении с числом осуществленных банковских транзакций. Использование удельного показателя, учитывающего постоянный рост транзакций, позволяет нам сделать объективные выводы о результатах нашей деятельности. В течение 2015 года этот показатель демонстрировал последовательное снижение.

ДИНАМИКА ОБРАЩЕНИЙ КЛИЕНТОВ В СБЕРБАНК В 2015 ГОДУ<sup>1</sup>

К наиболее популярным обращениям, поступавшим в Сбербанк и другие участники Группы в 2015 году, относятся:

- ✓ проблемы с использованием устройств самообслуживания и дистанционных банковских каналов (неуспешный взнос наличных, отказ в проведении операции и др.);
- ✓ работа сотрудников;
- ✓ подозрения на мошенничество;
- ✓ жалобы по поводу банковских продуктов (вопросы по размерам комиссий, процентов, порядку погашения кредита и тому подобное).

<sup>1</sup> Данные по динамике обращений расходятся со значениями, отраженными в Отчете о КСО за 2014 год: в предыдущем отчетном периоде мы вели учет только тех обращений, которые передавались для решения в бэк-офис. С 2015 года мы учитываем в статистике и работаем со всеми обращениями, включая решенные контактным центром сразу в момент самого обращения.

В рамках реагирования на эти обращения мы в первую очередь фокусируемся на выстраивании механизмов допретензионного урегулирования возникающих у клиентов вопросов. Это позволяет нам увеличить объем обращений, решенных «здесь и сейчас», и снизить нагрузку по их обработке.

Для максимально эффективного допретензионного урегулирования вопросов клиентов в 2015 году в 700<sup>1</sup> подразделениях были выделены сервис-менеджеры. Около 85 % вопросов решаются сервис-менеджерами, большинство из них – в момент обращения клиента. Остальные вопросы передаются в претензионную службу. Для увеличения объема обращений, урегулированных допретензионно, мы повышаем уровень компетенций сервис-менеджеров и расширяем их полномочия.

Отдельным направлением нашей работы является минимизация количества наиболее распространенных жалоб, возникающих при использовании устройств самообслуживания (УС). Для этого в 2015 году было увеличено количество банкоматов с установленной автоматизированной системой «Сверка», которая позволяет урегулировать сбойные операции по причине технических накладок и сбоев процессинговых систем. В частности, инструмент позволяет в автоматическом режиме завершать проблемные операции без участия специалистов Сбербанка.

Ввиду активного роста базы пользователей мобильных приложений и онлайн-банкинга мы развиваем механизмы реагирования на вопросы клиентов по работе удаленных каналов обслуживания. В частности, в 2015 году мы запустили в пилотном режиме линию «Сбербанк Онлайн Эксперт» на площадках нашего Единого распределенного контактного центра (ЕРКЦ). Линия специализируется на работе с обращениями клиентов по мобильным приложениям, а также призвана формировать экспертизу по данному каналу у специалистов первой линии контактного центра.

Также мы работаем с обращениями, возникающими в социальных сетях. Так, с помощью системы «Пульс» мы отслеживаем отзывы о работе отделений Сбербанка в четырех источниках: Foursquare, Instagram, «ВКонтакте» и Flamp. С момента запуска системы было выявлено более 1,5 тыс. отзывов, относящихся к обслуживанию в Сбербанке, и все негативные отзывы были приняты в работу. Также мы осуществляем мониторинг резонансных обращений, поступающих в адрес руководства через социальные сети, и в 2015 году решили 150 выявленных проблем.

<sup>1</sup> Наиболее крупные офисы, на которые приходится более 60 % всех обращений клиентов, регистрируемых в точках обслуживания.

В свою очередь дочерними банками и компаниями Группы в рамках работы с обращениями в 2015 году были реализованы следующие мероприятия:

- ✓ профилактические работы для улучшения работы устройств самообслуживания, в ходе которых сервисные организации проверили степень износа узлов и модулей устройств самообслуживания;
- ✓ доработки в мобильные приложения и удаленные сервисы с учетом пожеланий клиентов, а также адаптация информационных сообщений и инструкций на более понятный для клиентов язык;
- ✓ внедрение процедуры ускоренного принятия решения по спорным транзакциям;
- ✓ внесение изменений в стандарты сервиса, предусматривающие более подробное информирование клиентов об условиях продуктов;
- ✓ совершенствование процесса работы с обращениями, в том числе разработка шаблонов и стандартов ответов, сокращение сроков рассмотрения отдельных категорий обращений и др.

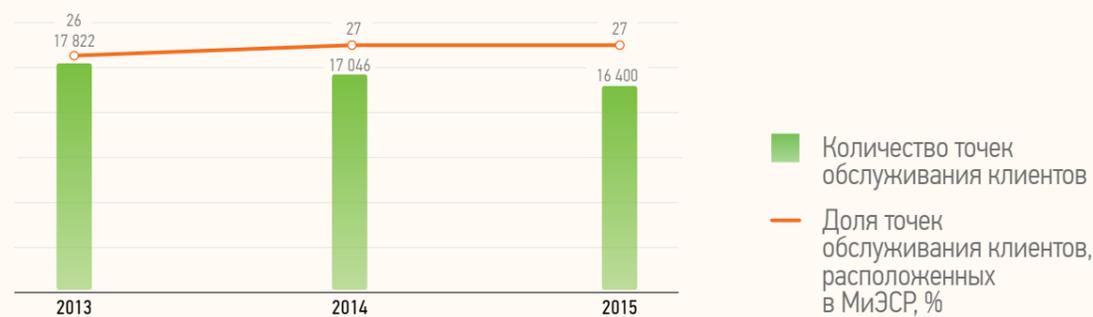
## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

### ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ

В Сбербанке действует модель оптимизации филиальной сети, в рамках которой мы производим оценку потенциала территорий и определяем наилучший вариант размещения офисов. Критериями выявления оптимальных локаций являются удобство расположения офисов банка для максимального количества клиентов и финансовые показатели.

На конец 2015 года филиальная сеть Сбербанка в России состояла из 16,4 тыс. точек обслуживания клиентов. В течение года мы открыли около 581 новых точек обслуживания. По причине несоответствия установленным критериям геомаркетинга и неудовлетворительного состояния помещений мы закрыли 1 227 точек. При этом доля филиальной сети, расположенной в малонаселенных и экономически слаборазвитых регионах (МиЭСР), не претерпела негативных изменений: значение показателя незначительно увеличилось по сравнению с прошлым годом и составило 27%. Расширить доступ населения к банковским услугам в таких регионах позволяют также передвижные банковские подразделения и дистанционные каналы обслуживания – устройства самообслуживания, СМС-сервис «Мобильный банк», а также мобильные приложения и интернет-банк «Сбербанк Онлайн»<sup>1</sup>.

ТОЧКИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ СБЕРБАНКА В РОССИИ В 2013–2015 ГОДАХ, В ТОМ ЧИСЛЕ РАСПОЛОЖЕННЫЕ В МАЛОНАСЕЛЕННЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИ СЛАБОРАЗВИТЫХ РЕГИОНАХ (МИЭСР)



В перспективе мы собираемся продолжить работу по созданию оптимальной сети, адаптированной как для крупных мегаполисов, так и для небольших городов и сельской местности. В частности, мы находимся в процессе разработки альтернативного формата присутствия в сельских населенных пунктах.

<sup>1</sup> Более подробно информация об удаленных каналах обслуживания раскрыта в разделе «Дистанционное банковское обслуживание».

### ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИЕ ТОЧЕК ОБСЛУЖИВАНИЯ

В 2015 году мы продолжили реализацию программы «Переформатирование подразделений филиальной сети», в рамках которой мы стремимся создать удобные, современные и многофункциональные точки обслуживания для наших клиентов. В 2015 году было модернизировано 607 подразделений, из которых 57 организовано с нуля. В переформатированных подразделениях выстроена понятная система навигации, выделены зоны для консультаций клиентов и ожидания. Дополнительно в отделениях нового формата обеспечивается повышенный уровень доступности банковских услуг за счет организации сервиса самообслуживания, предоставляемого в режиме «24/7».

Всего с начала реализации программы открыто 6,6 тыс. точек обслуживания клиентов, обеспечивающих высокие стандарты комфорта и сервиса. Ввиду того, что большая часть нашего бизнеса сосредоточена в крупных городах, основной акцент мы делаем на переформатировании филиальной сети в населенных пунктах с населением более 100 тыс. человек (69% от общего количества переформатированных подразделений).

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ «ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ» НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ В 2013–2015 ГОДАХ

Показатель	2013	2014	2015	Доля от общего количества, %
Количество переформатированных точек обслуживания клиентов (нарастающим итогом), в том числе:				
в крупных городах (с населением более 100 тыс. человек)	4 612	5 997	6 604	–
в малых населенных пунктах (городах с численностью до 100 тыс. человек, поселках, селах)	1 273	1 808	2 039	31

Реализация программы переформатирования стала одним из значимых факторов, позволивших нам получить премию FinBranch в номинациях «Лучшее банковское отделение» и «Самое заботливое банковское отделение» в 2015 году.

В следующем отчетном периоде, согласно Стратегии развития Сбербанка, мы продолжим совершенствовать филиальную сеть для более комфортного обслуживания клиентов, а также повышения эффективности нашей работы. В 2016 году мы планируем переформатировать 640 подразделений филиальной сети.

## ОСНАЩЕНИЕ ТОЧЕК ОБСЛУЖИВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Модернизируя наши отделения, мы адаптируем их под нужды людей с ограниченными возможностями. Так, точки обслуживания оборудуются пандусами, подъемниками или ступенькоходами; в операционном зале и кассовых кабинках стойки устанавливаются на более низком уровне, а возле входа в офис монтируется кнопка вызова сотрудника отделения для оказания помощи. В 2015 году количество точек обслуживания, оборудованных необходимой инфраструктурой, выросло по сравнению с прошлым отчетным периодом на 5 п. п. и составило 7,1 тыс. отделений (43 % от общего числа подразделений сети в России).

В перспективе мы планируем оснастить наши офисы другими элементами, в том числе оборудованием для слабослышащих, тактильными мнемосхемами и табличками, напольными тактильными направляющими, контрастной маркировкой ступеней лестниц и стеклянных дверей.

## ДИСТАНЦИОННОЕ БАНКОВСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Количество операций, производимых через удаленные банковские каналы, растет высокими темпами: в 2015 году количество активных пользователей онлайн-банкинга по Группе увеличилось на 50 %, а пользователей мобильного банка – на 28 %. В то же время незначительно снизилось количество устройств самообслуживания, что обусловлено улучшением качества онлайн-сервисов и, соответственно, ростом популярности безналичного способа оплаты.

### РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГРУППЕ В 2013–2015 ГОДАХ

Услуга	2013	2014	2015	Изменение за отчетный период, %
Мобильный банк, тыс. активных пользователей, в том числе:	14 760	21 240	27 283	28
Сбербанк	14 658	20 918	26 809	28
дочерние банки	102	322	474	47
Онлайн-банкинг, тыс. активных пользователей, в том числе:	10 120	20 359	30 438	50
Сбербанк	9 441	19 386	29 236	51
дочерние банки	679	973	1 202	24
Количество устройств самообслуживания, в том числе:	93 067	94 289	90 444	-4
Сбербанк	89 016	90 059	85 914	-5
дочерние банки	4 051	4 230	4 530	7

Наша работа в данном направлении основана на принципах обеспечения безопасности банковских операций, повышения скорости работы с приложениями и удобства их интерфейсов для пользователей. Так, в 2015 году мы обновили мобильное приложение «Сбербанк Онлайн», сделав работу с приложением намного функциональнее: был упрощен процесс регистрации в приложении, стали возможными переводы на карты Visa и MasterCard других банков, появилась опция создания и редактирования шаблонов и автоплатежей.

Кроме того, новая версия мобильного приложения для платформы Android содержит встроенный антивирус, обеспечивающий безопасность банковских транзакций, а также новый функциональный дизайн, основанный на принципах Material Design: поверхности стали трехмерными, прикосновения к пунктам меню сопровождаются анимацией, цветовая гамма была скорректирована и расширена. Редакции Google Play и App Store отметили мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» в своих рейтингах лучших приложений.

Дочерние банки Группы также проводили работу по совершенствованию сервисов дистанционного банковского обслуживания. Так, начиная с 2013 года в контактном центре БПС-Сбербанк функционирует удаленный канал доступа «Online-консультант», который предоставляет возможность в режиме реального времени и без посещения банка вести переписку с консультантом при помощи медиачата. В 2015 году сервис был переформатирован в рамках общего ребрендинга сайта. Теперь форма онлайн-консультанта размещена на всех страницах сайта в виде активного окна в левой части, что позволяет в любой момент обратиться к специалисту за консультацией.

В январе 2015 года «Сетелем Банк» запустил проект «Сквозная авторизация в IVR» (Interactive Voice Response – голосовое меню, интерактивный автоответчик), в рамках которого клиенту, чей номер зарегистрирован в базе данных банка, предоставляется доступ к меню IVR. В данном меню клиент может автоматически получить данные по договору, сумме и дате платежей, информацию о зачислении. Удобство сервиса подтверждается повышением активности клиентов: в отчетном периоде количество звонков возросло практически в два раза (с 40 тыс. до 97 тыс. звонков).

## РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОДУКТОВ

### ПОДДЕРЖКА ПЕНСИОНЕРОВ

Продуктовый портфель Сбербанка содержит ряд предложений, разработанных специально для пенсионеров. В частности, мы предоставляем им карту Сбербанк Maestro «Социальная» с бесплатным обслуживанием, на которую зачисляется пенсия. «Социальная» карта открывает пенсионерам удобный доступ к целому комплексу банковских услуг: безналичным платежам, переводам и дистанционному управлению счетом. В 2015 году картой пользовались около 25 млн человек.

#### СЕРВИС ДЛЯ ПЕНСИОНЕРОВ ПО ПОЛУЧЕНИЮ СПРАВКИ О ВИДАХ И РАЗМЕРАХ ПЕНСИИ, ВЫПЛАЧИВАЕМОЙ ПЕНСИОННЫМ ФОНДОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В 2015 году мы совершили переход на новый формат унифицированного обмена данными с отделениями Пенсионного фонда Российской Федерации (ПФР), в рамках которого мы предоставили пенсионерам ПФР новый бесплатный сервис по получению справки о видах и размерах пенсий, зачисленных на счет в Сбербанке. Выдача справки осуществляется в любом офисе нашей сети, а также с помощью интернет-банка «Сбербанк Онлайн» и устройств самообслуживания. Это позволяет пенсионерам оперативно получать подробную информацию обо всех видах причитающихся им выплат ПФР и их размерах за нужный период.

В 2015 году Сбербанк запустил промовклад «Ваша победа», посвященный Дню Победы в Великой Отечественной войне. Особенность вклада заключается в том, что при соблюдении полного срока его хранения один рубль с каждой тысячи рублей перечисляется в благотворительный фонд Российского Союза ветеранов. Всего было заключено 1,4 млн договоров на сумму 303 млрд рублей.

Дочерние банки также разрабатывают специальные продукты, адресованные пенсионерам:

- ✓ в БПС-Сбербанк действует пакет банковских операций «Пенсионный легкий», в рамках которого для клиентов пенсионного возраста устанавливаются повышенные процентные ставки по депозиту, а операции по пенсионным счетам осуществляются без взимания комиссии;
- ✓ DenizBank A.Ş. подписал соглашение с Институтом социальной защищенности для привлечения клиентов, только что вышедших на пенсию. За счет этого в 2015 году количество клиентов-пенсионеров увеличилось на 95 % (с 208 тыс. до 406 тыс. человек).
- ✓ Sberbank Europe AG (Словения) предлагает пенсионерам открыть текущий счет без первоначального взноса и с пониженными ежемесячными выплатами за обслуживание. В 2015 году было открыто 276 счетов, на которых находится более 3,8 млн евро;
- ✓ в Sberbank Europe AG (Босния) действует услуга «Пенсионный плюс», которой в 2015 году воспользовались 673 клиента.

### ПОДДЕРЖКА СТУДЕНТОВ

Сбербанк предлагает студентам специальные условия по финансовым продуктам с учетом особых потребностей этой категории населения. Так, с 2014 года мы участвуем в программе «Образовательный кредит с государственной поддержкой», реализуемой Министерством образования и науки Российской Федерации. В 2015 году специальные условия для студентов не изменились: государство возмещает учащимся часть расходов на оплату обучения, в результате чего ставка по кредиту равна ¼ ставки рефинансирования плюс пять процентных пунктов (7,25 % годовых). К дополнительным льготам можно отнести отсутствие необходимости оформления обеспечения, привлечения поручителей и подтверждения дохода. Также заемщику предоставляется отсрочка по уплате основного долга и части процентов на период обучения и дополнительно на три месяца, что позволяет смягчить нагрузку на учащихся в самое трудное для них финансовое время – в период обучения и до трудоустройства. За период участия в программе студентам было выдано около 2,5 тыс. кредитов.

В 2015 году мы продолжили реализацию сервиса по предоставлению учащимся девяти партнерских вузов возможности оформления стипендиальной карты сим-волами университета. Кроме того, карта служит пропуском на территорию учебного заведения, способом оплаты обедов в столовой и образовательных услуг на сайте университета.

Также мы выпускаем карту «Молодежная» с пониженной стоимостью годового обслуживания, разработанной специально для студентов. С помощью данной карты можно накапливать бонусы и использовать их при оплате дальнейших покупок. В 2015 году объем эмиссии новых молодежных карт составил 3 млн (от общего объема в 6,5 млн действующих молодежных карт).

### ПОДДЕРЖКА ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ

В 2015 году при поддержке Сбербанка совместно с дочерней компанией АО «УЭК» в пилотных школах Поволжья, Московской и Воронежской областей была внедрена инновационная система «Ладочки», обеспечивающая комплексный подход к организации безналичной оплаты питания.

Вместо наличных денежных средств школьнику достаточно приложить ладонь к терминалу оплаты питания, который идентифицирует школьника по уникальному рисунку вен ладони. В момент аутентификации индивидуальный рисунок руки школьника при помощи уникального алгоритма преобразования трансформируется в цифровой код, что обеспечивает беспрецедентную защиту от мошенников.

Уникальный цифровой код школьника связан с лицевым счетом родителя, с которого в дальнейшем происходят взаиморасчеты с комбинатом школьного питания. Разработана организационно-правовая схема, позволяющая не привязывать лицевой счет родителя за конкретной школой, что в дальнейшем позволит создать единую систему «Ладочки» на всей территории Российской Федерации. Родители могут пополнить лицевой счет в личном кабинете на сайте: ладочки.дети, через «Сбербанк Онлайн» или через устройства самообслуживания.

К концу 2015 года уже более 65 тыс. школьников воспользовались услугой «Ладочки». За данную инициативу Сбербанк получил премию «Время инноваций – 2015» в номинации «Социальная инновация года».

В дочерних банках Группы также действует ряд социально ориентированных продуктов для детей и подростков, в том числе открытие бесплатного счета, вклады с повышенной ставкой, комплексные пакеты услуг (например, «15+»).

## ЖИЛИЩНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

Мы считаем улучшение жилищных условий населения частью нашей социальной миссии. В 2015 году Сбербанк был признан лидером жилищного кредитования, выдав в общей сложности ипотечные займы на сумму более 660 млрд рублей. В рамках нашей деятельности по жилищному кредитованию мы сотрудничаем с государством и принимаем активное участие в реализации федеральных и региональных программ, а также предоставляем льготные условия по ипотечным кредитам для определенных категорий граждан.

### ПРОГРАММЫ ЖИЛИЩНОГО КРЕДИТОВАНИЯ СБЕРБАНКА

Продукт	Специальные условия	Результаты за 2014 год	Результаты за 2015 год
Молодая семья	Минимальный первоначальный взнос (от 15 %) Отсрочка по выплате основного долга в случае рождения ребенка. Проведение акционных программ	Выдано 183,7 тыс. кредитов на сумму более 284 млрд рублей	Выдано 101 тыс. кредитов на сумму более 153 млрд рублей
Ипотека с государственной поддержкой	Сниженная ставка на приобретение квартир в новостройках (11,4 %–11,9 % в течение года)	–	Выдано 109 тыс. кредитов на сумму более 187 млрд рублей
Ипотека плюс материнский капитал (МК)	Использование МК при расчете максимальной суммы кредита	Средства МК использовали 120,7 тыс. заемщиков, погасив кредиты на сумму 46,5 млрд рублей	Средства МК использовали 140 тыс. заемщиков, погасив кредиты на сумму 66,5 млрд рублей
Военная ипотека	Ставка в размере 12,5 % годовых. Размер первоначального взноса – 20 % на 20 лет. Погашение кредитов осуществляется средствами целевого жилищного займа, предоставляемого военнослужащему за счет бюджетных средств	Выдано 3,6 тыс. кредитов на сумму 6,6 млрд рублей	Выдано 11,4 тыс. кредитов на сумму 20,0 млрд рублей
Жилищно-накопительная программа «Строительные сберегательные кассы» («Народная ипотека»)	Фиксированная процентная ставка от 6 до 8 % годовых. Субсидирование со стороны региональных бюджетов (до 30 % накоплений участников)	Открыто 10 тыс. накопительных вкладов на сумму 1,2 млрд рублей Выдано 48 кредитов на сумму 29 млн рублей	Открыто 9 тыс. накопительных вкладов на сумму 1,5 млрд рублей Выдано 267 кредитов на сумму 149 млн рублей
Государственные жилищные сертификаты (ГЖС)	Участие в реализации федеральной целевой программы «Жилище»	Выдано 9,7 тыс. ГЖС на сумму 20,2 млрд рублей	Выдано 8 тыс. ГЖС на сумму 15,7 млрд рублей
Региональные жилищные программы	Субсидирование со стороны региональных и местных бюджетов, а также со стороны работодателей	Выдано 12,2 тыс. кредитов на сумму 19 млрд рублей	Выдано 13 тыс. кредитов на сумму 19 млрд рублей

## ИНЫЕ БАНКОВСКИЕ ПРОДУКТЫ, ИМЕЮЩИЕ СОЦИАЛЬНУЮ НАПРАВЛЕННОСТЬ

Начиная с 1996 года в рамках реализации Федерального закона от 10 мая 1995 года № 73-ФЗ «О восстановлении и защите сбережений граждан Российской Федерации» Сбербанк осуществляет обслуживание государственного внутреннего долга по гарантированным сбережениям граждан. В 2015 году мы выплатили компенсационные суммы на сумму 6,4 млрд рублей. (в 2014 – 7,2 млрд рублей.).

Начиная с 2008 года в рамках сотрудничества с ГК «Агентство по страхованию вкладов» Сбербанк осуществляет выплаты страхового возмещения по вкладам банков – участников системы страхования вкладов, в отношении которых произошел страховой случай. В условиях экономического кризиса, когда количество отзывов лицензий у банков резко возросло, данная роль Сбербанка стала особо актуальной. В 2015 году мы выплатили более 167 млрд рублей. 338 тыс. вкладчикам 25 банков.

Также мы принимаем участие в реализации Государственной программы поддержки владельцев личных подсобных хозяйств (ЛПХ), направленной на развитие сельского хозяйства. Программой предусмотрено субсидирование части процентной ставки за счет бюджетных средств, что повышает доступность кредитных средств для клиентов. По итогам 2015 года мы выдали около 3,5 тыс. кредитов на общую сумму 740 млн рублей. В следующем году для сокращения сроков рассмотрения кредитных заявок и снижения операционных рисков Сбербанка мы планируем перевести данную услугу на технологию «Кредитная фабрика»<sup>1</sup>.

## КАРТА ЖИТЕЛЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

В 2015 году Сбербанк и Республика Татарстан заключили соглашение о сотрудничестве «Безналичный Татарстан», направленное на развитие безналичного оборота в регионе. В частности, при содействии Сбербанка будет выпущена «Карта жителя Республики Татарстан» с платежной и идентификационной функцией. Пользователи получат доступ к ряду информационных и бесконтактных платежных сервисов, при помощи которых им будет проще получать государственные, муниципальные и социальные услуги в электронном виде. Начало реализации проекта запланировано на 2016 год в городе Зеленодольске.

<sup>1</sup> «Кредитная фабрика» – это платформа для кредитования частных клиентов и субъектов малого предпринимательства, основанная на автоматизированной обработке кредитных заявок.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВСКИХ ОПЕРАЦИЙ

С увеличением количества удаленных транзакций, которые совершают наши клиенты, вопросы безопасности данных становятся критически важными. Мы постоянно совершенствуем наши системы обеспечения безопасности с учетом актуальных рисков и угроз, а также сотрудничаем с правоохранительными органами по пресечению преступной деятельности в отношении клиентов Сбербанка. В 2015 году нам удалось достичь следующих результатов:

- ✓ прекращена деятельность шести киберпреступных групп, осуществляющих массовые атаки на клиентов Сбербанка, задержано и привлечено к ответственности 15 человек;
- ✓ выявлены и предотвращены попытки мошенничества в торговых точках, находящихся на обслуживании Сбербанка, на сумму около 0,6 млрд рублей;
- ✓ пресечено 25 попыток хищения средств корпоративных и более 154 тыс. попыток хищения средств частных клиентов, предотвращен ущерб на сумму более 2,8 млрд рублей;
- ✓ в рамках процедуры fraud-мониторинга «Красная кнопка – AP» (противодействие мошенничеству в сфере корпоративного кредитования) подтверждены риск-факторы по 181 кредитной заявке, в связи с чем предотвращена выдача недобросовестным заемщикам кредитных средств на общую сумму 6,9 млрд рублей;
- ✓ проведены аудиты и приемо-сдаточные испытания ключевых автоматизированных банковских систем и др.

В 2015 году мы проделали масштабную работу по борьбе со скиммингом<sup>1</sup>. В частности, мы установили 12 тыс. комплектов активного антискиммингового оборудования. За счет мер, предпринятых Сбербанком, количество установки мошеннических устройств в отчетном периоде снизилось в три раза – с 1,4 тыс. до 463 случаев. На месте преступления при активном содействии подразделений экономической безопасности Сбербанка сотрудниками правоохранительных органов было задержано 36 человек. Предотвращенный ущерб от скимминга составил в 2015 году около 3,2 млрд рублей.

<sup>1</sup> Скимминг – вид мошенничества с банковскими картами, предусматривающий использование различных считывающих устройств (скиммеров), которые позволяют мошенникам копировать информацию, содержащуюся на магнитной полосе карты. Скиммеры, как правило, прикрепляются к устройствам самообслуживания.

Помимо совершенствования нашей системы безопасности мы ведем диалог с клиентами и объясняем им в простой форме, какие меры по защите персональных данных необходимо принимать при использовании удаленными банковскими сервисами. Так, на сайте Сбербанка в открытом доступе находится памятка «Простые правила безопасности» ([http://www.sberbank.ru/ru/person/dist\\_services/warning](http://www.sberbank.ru/ru/person/dist_services/warning)), с которой могут ознакомиться все желающие.

### ЕДИНЫЙ УРОК ПО БЕЗОПАСНОСТИ В ШКОЛЕ

В октябре 2015 года сервис Яндекс.Деньги во второй раз поддержал инициативу Совета Федерации «Единый урок по безопасности в интернете». Во время урока детям показали, как нужно анализировать достоверность и подлинность информации в интернете. Кроме этого, при содействии компании были разработаны методические пособия для занятий и обучающий видеокурс. Министерство образования и науки Российской Федерации использовало эти материалы при проведении урока и включило их в школьный предмет по повышению информационной грамотности, который планируется запустить в 2016 году. В общей сложности подготовленные материалы использовали около 12 тыс. учителей, а полностью прошли обучение 4 тыс. учеников.

# ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Одним из пяти стратегических направлений развития Сбербанка является направление «Команда и культура». Мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура банка стали одним из основных источников нашего конкурентного преимущества. Для этого мы проводим активную политику по развитию у руководителей и сотрудников как профессиональных навыков, необходимых для реализации стратегических целей, так и компетенций, связанных с корпоративными ценностями.

## РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Корпоративная культура Сбербанка – это особая среда, которая помогает сотрудникам стать лучшей версией самих себя, чтобы делать жизнь клиентов и общества лучше. Наша культура базируется на трех простых, но важных ценностях:

- ✓ я – лидер;
- ✓ мы – команда;
- ✓ все – для клиента.

В 2015 году мы начали проект по развитию корпоративной культуры, результаты которого нацелены на укрепление конкурентного преимущества банка в долгосрочной перспективе. В фокусе нашего внимания развитие таких приоритетных тем, как ответственность и саморазвитие, доверие и открытость, единая команда банка, интересы клиента – в центре внимания. Реализация этой задачи затрагивает практически все элементы экосистемы корпоративной культуры Сбербанка.

ЭКОСИСТЕМА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СБЕРБАНКА



В 2015 году мы сфокусировали наши усилия на разработке системного подхода к управлению корпоративной культурой. Мы уверены, что процесс трансформации культуры должен начинаться сверху. Поэтому в течение года мы провели встречи команды топ-менеджмента, в ходе которых сформулировали основные приоритеты развития, сроки реализации проекта и инструменты изменения корпоративной культуры.

До 2015 Неуправляемый процесс	2015 Системный подход к управлению	2018 Культура – часть бизнес-модели
Цель: формирование культуры изменений.	Цель: интеграция культуры во все процессы банка.	Цель: формирование среды, которая помогает сотрудникам стать лучшей версией себя.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Отсутствие общей цели и единой мотивации.</li> <li>✓ Сильные субкультуры и разрозненность: каждый территориальный банк – «удельное княжество».</li> <li>✓ Отсутствие ориентации на клиента.</li> <li>✓ Сильная иерархичность и бюрократия.</li> <li>✓ Многообразие подходов в бизнес-процессах по управлению персоналом.</li> <li>✓ Миссия и 16 ценностей «на бумаге».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Руководитель – ролевая модель для сотрудников.</li> <li>✓ Книга ценностей – рабочий инструмент и ориентир поведения.</li> <li>✓ Вовлеченность – инструмент измерения корпоративной культуры.</li> <li>✓ Обучение менеджмента и сотрудников корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту.</li> <li>✓ Интеграция ценностей во все бизнес-процессы по управлению персоналом.</li> <li>✓ Реализация социальных проектов и участие в них сотрудников в качестве волонтеров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Руководитель – лидер, наставник и пример поведения для сотрудников.</li> <li>✓ Все сотрудники живут и действуют в соответствии с едиными ценностями.</li> <li>✓ Кросс-функциональное взаимодействие и единая культура, в которой весь банк является единой командой.</li> <li>✓ Ориентация на клиента во всем, что мы делаем.</li> <li>✓ Непрерывная обратная связь.</li> <li>✓ Развитая риск-культура и соблюдение установленных правил.</li> </ul>

Для того чтобы понять, разделяют ли сотрудники Сбербанка подходы руководства к развитию корпоративной культуры, в июле 2015 года мы провели верификацию выбранных инструментов через механизм краудсорсинга. Сотрудники оставили на краудсорсинговой площадке 1,4 тыс. предложений, 10 тыс. оценок и 15,5 тыс. комментариев. Наибольшую поддержку получили следующие вопросы:

- ✓ обучение руководителей и сотрудников эмоциональному интеллекту;
- ✓ обучение руководителей признанию достижений сотрудников и позитивной мотивации;
- ✓ повышение прозрачности при награждении корпоративными наградами;
- ✓ развитие корпоративного волонтерства;
- ✓ проведение онлайн-тренинга по корпоративной культуре и ценностям.

В рамках определенного подхода в 2015 году мы осуществили следующие мероприятия по развитию корпоративной культуры.

КЛЮЧЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, РЕАЛИЗОВАННЫЕ В 2015 ГОДУ

Направление	Реализованные мероприятия
Ролевые модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Проведение коучинга топ-менеджмента по корпоративной культуре.</li> <li>✓ Запуск системы обратной связи Team для оценки качества взаимодействия в команде (в 2015 году на уровне топ-менеджмента).</li> <li>✓ Проведение опроса вовлеченности сотрудников, в ходе которого впервые были оценены лидерские стили руководителей.</li> </ul>
Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Кросс-функциональное каскадирование проекта по развитию корпоративной культуры, Книги ценностей и клиентоцентричной модели.</li> <li>✓ Запуск «горячей линии» по вопросам корпоративной культуры в рамках Кодекса этики.</li> <li>✓ Проведение ежемесячных встреч лидеров для руководителей Сбербанка.</li> </ul>
Изменения в процессах по управлению персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Запуск обновленной оценки соответствия корпоративным ценностям (оценка «5+»<sup>1</sup>), в том числе дополненной рекомендациями для руководителей по коммуникации команды о сотрудниках, получивших наивысшую оценку.</li> </ul>
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обучение первого потока руководителей на программе по корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту в Корпоративном университете Сбербанка.</li> </ul>
Социальные проекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Запуск благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее».</li> <li>✓ Запуск проекта «Учитель для России».</li> <li>✓ Проведение первого общесбербанковского дня открытых дверей для детей сотрудников.</li> </ul>

<sup>1</sup> Более подробно информация об оценке «5+» раскрыта в разделе «Оценка эффективности и мотивация персонала».

## КНИГА ЦЕННОСТЕЙ СБЕРБАНКА

Одним из инструментов развития корпоративной культуры является Книга ценностей Сбербанка, главная задача которой – показать сотрудникам, как можно применять наши ценности на практике. Книга написана простым языком и имеет понятную навигацию: все правила объединены в особые группы и организованы в наглядную трехуровневую структуру – Ценности, Принципы, Действия. В категории Действия представлены необходимые нормы поведения, сверяясь с которыми наши сотрудники смогут оценить правильность своих решений и поступков.

Отличительной особенностью книги являются реальные истории из жизни сотрудников, которые могут стать живыми примерами правильного поведения и руководством к действию. В подготовке Книги ценностей принимало участие более 60 тыс. сотрудников. Мы также ввели условные обозначения в виде пиктограмм, чтобы выделить ключевые идеи разделов.

Мы хотим, чтобы Книга ценностей стала реальным инструментом по формированию поведения сотрудников, поэтому в 2015 году мы провели кампанию по ее продвижению среди подразделений Сбербанка вместе с каскадированием проекта по развитию корпоративной культуры.

## ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ СОТРУДНИКОВ БАНКА

В 2015 году мы начали новую традицию – проводить в подразделениях банка день открытых дверей. На это мероприятие мы приглашаем детей сотрудников, для того чтобы они могли видеть, где работают их мамы и папы, а также узнать больше о том, как работает Сбербанк. Такие мероприятия прошли в различных подразделениях банка по всей стране. Только офисы центрального аппарата в течение одного дня посетили свыше 1,2 тыс. детей в возрасте от 3 до 17 лет. Дети могли осмотреть рабочие места родителей, сходить в музей, посидеть в инкассаторской машине, поучаствовать в банковской викторине или заняться чеканкой монет.

Мы продолжим проведение подобных мероприятий в рамках программы «Сбербанк для детей и родителей» и в будущем, так как мы видим большой интерес у наших сотрудников к теме воспитания и развития детей, и мы будем помогать им в их родительской роли.

## ОПРОС ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Для измерения корпоративной культуры мы используем опрос вовлеченности сотрудников. В 2015 году мы оптимизировали процесс его проведения: опрос впервые прошел полностью в онлайн-формате, что позволило увеличить количество приглашенных к участию сотрудников, а также расширить его географию до 346 городов.

В 2015 году в опросе приняли участие 194 тыс. человек, включая сотрудников десяти дочерних и зависимых обществ (Сбербанк-технологии, НПФ Сбербанка, Корпоративный университет Сбербанка, Сбербанк Страхование и др.).

В рамках опроса – 2015 в дополнение к оценке факторов, влияющих на вовлеченность, была проведена оценка корпоративной и риск-культуры, а также лидерского стиля руководителей. Впервые благодаря онлайн-методу анкетирования у сотрудников была возможность в рамках опроса давать открытые комментарии. В итоге было получено около 30 тыс. открытых комментариев, которые стали дополнительным источником информации для анализа мнений сотрудников.

Индекс вовлеченности сотрудников Сбербанка второй год подряд показал значительный рост и составил 75,6 п. п., увеличившись на 6,7 п. п. по сравнению с 2014 годом. Абсолютные цифры результатов опроса достаточно высоки по всем показателям. Мы понимаем, что на результаты опроса, помимо нашего вклада в формирование комфортной рабочей среды, повлияла сложившаяся в стране экономическая ситуация, ввиду которой люди в большей степени ценят наличие и стабильность рабочего места. Поэтому мы ориентируемся не столько на итоговый балл, сколько на качественные составляющие данного индикатора. Так, факторами, оказывающими наибольшее влияние на вовлеченность сотрудников Сбербанка, являются:

- ✓ качество управления изменениями в банке (в том числе качество коммуникаций об изменениях);
- ✓ стиль управления руководителями (открытость в общении с сотрудниками, создание условий для эффективного взаимодействия, соответствие ценностям банка);
- ✓ наличие возможностей для эффективного выполнения своей работы (скорость принятия решений, простота процесса согласования, возможность влиять на принимаемые решения, профессионализм и соответствие ценностям сотрудников).

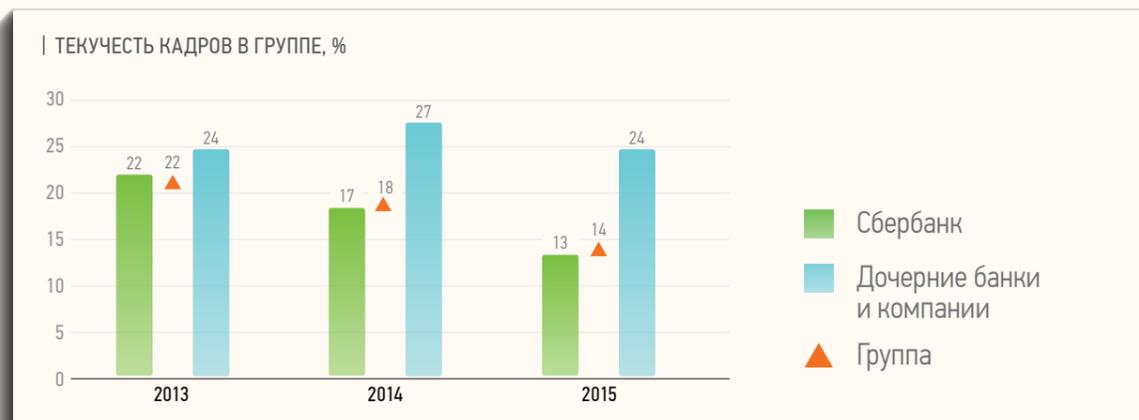
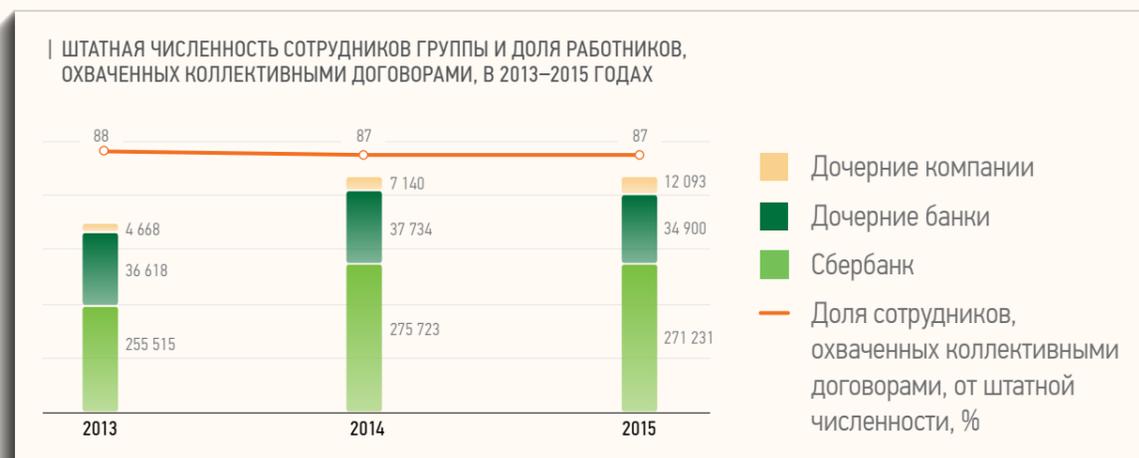
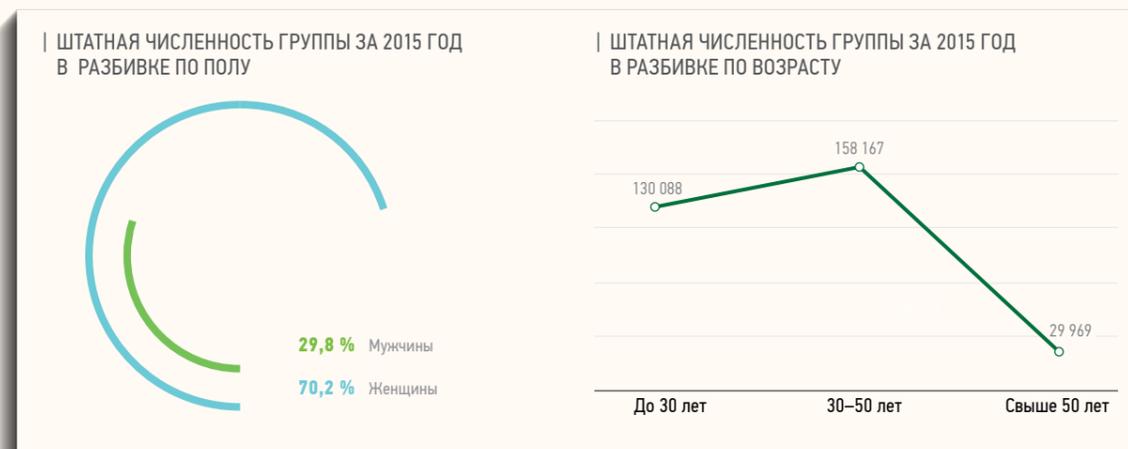
Результаты опроса позволили нам сформировать набор практических рекомендаций для развития корпоративной культуры Сбербанка. В 2016 году работа с результатами опроса вовлеченности будет вестись в следующих направлениях: повышение качества коммуникаций в процессе управления изменениями, использование оценки по ценностям во всех элементах HR-цикла при принятии кадровых решений, развитие у руководителей наставнического стиля лидерства в ежедневной работе и др.

## УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

На конец 2015 года фактическая численность сотрудников Группы составила 330,7 тыс. человек в границах отчетности МСФО. В данном разделе для анализа характеристики персонала в разбивках информация была консолидирована по наиболее крупным участникам Группы, оказывающим значимое влияние на регионы присутствия, поэтому периметр отличается от финансовой отчетности и охватывает 96 % от общей численности сотрудников согласно МСФО<sup>1</sup>.

Большинство сотрудников Группы работают в Сбербанке, их число в 2015 году составило 271,2 тыс. человек (около 85 % от общей численности Группы). В отчетном периоде показатель текучести по Группе сократился на 4 п. п. и составил 14 %.

Мы стараемся создать нашим сотрудникам комфортные условия труда, поэтому большинство из них работает по постоянному договору (98 % от общей численности) и на условиях полной занятости (91 %). Доля сотрудников Группы, охваченных коллективными договорами, составляет 87 %.



<sup>1</sup> Подробно информация о границах консолидации представлена в приложении «Подход к раскрытию информации в разделе «Корпоративная социальная ответственность»».

<sup>1</sup> К руководящим органам относятся Наблюдательный совет, Совет директоров, Правление и другие органы соответствующего уровня, признаваемые дочерними организациями Группы в качестве руководящих.

## ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Наша деятельность по подбору персонала направлена в первую очередь на привлечение молодых мотивированных специалистов, заинтересованных в работе в Сбербанке. Для этого мы развиваем дружеские и деловые отношения с ведущими учебными заведениями.

В 2015 году у Сбербанка было подписано 118 договоров с вузами и 22 – с вузами. В рамках этого сотрудничества представители Сбербанка провели в учебных заведениях около 2 тыс. лекций и более 100 кейс-соревнований. Всего в отчетном периоде в Сбербанке прошли практику 13,7 тыс. студентов.

Дочерние банки и компании Группы также взаимодействуют с учебными заведениями для привлечения перспективных студентов.

ПРИМЕРЫ СОТРУДНИЧЕСТВА С ВУЗАМИ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ГРУППЕ В 2015 ГОДУ

Участник Группы	Мероприятия, реализованные в 2015 году
БПС-Сбербанк	Организация практики для студентов (253 практиканта). Проведение конкурса «Цифровой банк будущего» для учащихся УО «Полеский государственный университет» с целью генерации идей по развитию электронного банкинга и выбора лучших студентов для прохождения практики. Оказание поддержки УО «Белорусский государственный экономический университет» (УО БГЭУ) для участия в Международной финансовой конференции в Париже, состоявшейся 12–14 марта 2015 года. Проведение трехдневной ознакомительной программы с банком для 102 студентов УО БГЭУ
DenizBank A.Ş.	Организация летней программы стажировок, на участие в которой было получено около 8 тыс. заявок
ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)	Организация практики для студентов (100 практикантов). Заключение договоров с вузами (8 соглашений). Проведение мастер-классов (34) и ярмарок вакансий (20). Проведение чемпионата Changellenge для студентов по бизнес-кейсу «Развитие электронных каналов продаж в Казахстане»
ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)	Организация практики для студентов
Сбербанк Страхование	Поддержка ежегодной апрельской конференции НИУ ВШЭ
Сбербанк-Технологии (Сбертех)	Организация обучающих занятий для студентов МФТИ (47 участников) и МИФИ (65 участников)
Яндекс.Деньги	Организация практики для студентов (19 практикантов)

## ОБУЧЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

### Обучение сотрудников и руководителей в Сбербанке

Сбербанк сегодня работает в высококонкурентной среде, поэтому обеспечение высокого уровня профессиональной подготовки сотрудников и приобретение ими новых знаний входит в число приоритетных задач нашей кадровой политики. В 2015 году в Сбербанке действовали 164 образовательные программы, а также было разработано 254 новые централизованные программы. Всего в отчетном периоде сотрудниками Сбербанка было пройдено 550,6 тыс. обучающих мероприятий и курсов.

Ключевыми тенденциями в области обучения сотрудников в отчетном периоде стали следующие.

- ✓ **Развитие внутренних ресурсов для обучения.** Мы развиваем процесс мультипликаторства, в рамках которого наделяем результативных специалистов определенными полномочиями по обучению сотрудников Сбербанка. На текущий момент в данной роли работает более 1,2 тыс. человек. Для дальнейшего повышения профессиональной компетентности мультипликаторов мы планируем включить их в комплексную программу обучения тренерским компетенциям.
- ✓ **Создание новых форматов обучения.** Мы организовали серию практических семинаров «Диалог с экспертом», в рамках которых эксперты функциональных блоков делятся своей экспертизой и умениями по разным темам. Продолжительность мероприятий составляет от двух до четырех часов. Такой формат является добровольным и позволяет обмениваться лучшими практиками внутри банка.
- ✓ **Повышение финансовой грамотности персонала.** Мы запустили проект «Мастерская аналитика», в рамках которого сотрудники учатся анализировать и структурировать большие массивы информации и развивать системное мышление. Программа является комплексной и состоит из очных и дистанционных программ по принципу Bite Size.
- ✓ **Обеспечение преемственности.** В 2015 году мы начали разработку годичной программы «Технологии менеджмента», направленной на формирование необходимых знаний и навыков у сотрудников, исполняющих роль преемника/заместителя руководителя в своей текущей деятельности. Это позволит нам сократить время адаптации сотрудника при назначении на руководящую должность.

Формируя перечень образовательных курсов, мы включаем в него программы, направленные на развитие как Hard, так и Soft Skills. Мы понимаем, что навыки общения, коммуникации, использования эмоционального интеллекта очень важны для наших сотрудников, 46 % которых непосредственно работает с клиентами. В частности, этот подход отражен в курсе «Мастерская сервиса», цель которого – показать, что идеальный сервис выгоден обеим сторонам. В рамках этого курса сотрудники учатся использовать инструменты эмоциональной подстройки (эмпатии), применять разные методы при работе с конфликтами и обращениями, вырабатывать индивидуальный подход к клиенту и др.

Наряду с курсами для специалистов, мы предлагаем широкий выбор образовательных программ руководителям, которые проходят обучение в Корпоративном университете Сбербанка. В 2015 году был окончательно сформирован программный портфель Корпоративного университета. В течение 2015 года в стенах Университета прошли обучение 25 тыс. руководителей (75 % от общего числа руководителей Сбербанка). В среднем на каждого слушателя пришлось около 55 академических часов обучения (в очном и дистанционном формате). Кроме того, более 200 руководителей Сбербанка приняли участие в программе «Лидеры учат лидеров», в рамках которой они передали свои знания и опыт коллегам. По итогам года Корпоративный университет был признан лучшим образовательным центром в рейтинге лидеров корпоративного образования по версии журнала «РБК».

Также мы реализуем программы обучения менеджеров совместно с крупнейшими международными бизнес-школами, в частности с Лондонской школой бизнеса (London Business School) и INSEAD. Всего в этих учебных программах в 2015 году приняли участие свыше 1,1 тыс. руководителей компаний Группы.

Помимо очных курсов мы также активно используем формат дистанционного обучения, так как он является наиболее удобным для сотрудников и Сбербанка: проведение обучения не требует физического присутствия человека в аудитории и сокращает расходы компании. В 2015 году мы организовали 318 дистанционных обучающих курсов средней продолжительностью 2,3 академических часа.

Крупнейшим информационным порталом для сотрудников, на котором представлен разнообразный выбор дистанционных программ обучения, является Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка. В 2015 году мы достигли следующих результатов в рамках развития Виртуальной школы:

- ✓ количество зарегистрированных пользователей увеличилось на 11,6 тыс. человек по сравнению с прошлым годом и составило 47,7 тыс. человек, из них более 90 % активно использовали свой аккаунт;
- ✓ всего сотрудниками было изучено 770,5 тыс. курсов (около 16 курсов на одного пользователя);
- ✓ на сайте было размещено более 1,1 тыс. различных обучающих материалов.

### Обучение в Группе

В ходе обучения сотрудники дочерних банков и компаний Группы получают навыки, необходимые для понимания основ банковского бизнеса, развития профессиональных компетенций и повышения качества сервиса, а также для улучшения своих личностных качеств и социальных навыков.

#### ПРИМЕРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ, РЕАЛИЗОВАННЫХ В 2015 ГОДУ

Дочерний банк / компания	Описание курса	Количество участников и часов обучения
БПС-Сбербанк	Развитие навыков, позволяющих повысить качество сервиса и наладить взаимоотношения с клиентами (как внешними, так и внутренними)	109 человек, 8 ч
ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)		141 человек, 64 ч
ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)		159 человек, 8 ч
«Сетелем Банк»	Работа в конкурентной среде (изучение стратегий поведения с конкурентами)	2 тыс. человек, 8 ч
	Управление стрессом	98 человек, 8 ч
Sberbank Europe AG	Изучение методологии и инструментов управления проектами	23 человека, 16 ч
Сбербанк Страхование	Самоменеджмент: управление временем для реализации максимального количества задач	35 человек, 8 ч
Сбербанк-Технологии (Сбертех)	Обучение и сертификация Международной ассоциацией управления проектами (IPMA)	345 чел., 40 ч
Яндекс.Деньги	Технология проведения успешных презентаций	21 чел., 8 ч
Сбербанк-Сервис	Курс сервисного инженера по обслуживанию и ремонту устройств самообслуживания	16 человек, 40 ч
АктивБизнесКоллекшн	Изучение техник ведения переговоров и практическое применение их на практике	364 человека, 4 ч

Учебные программы для руководителей дочерних банков были направлены на развитие лидерских качеств, формирование навыков эффективного управления и коммуникаций. Примерами учебных курсов, реализованных в 2015 году в Группе, являются:

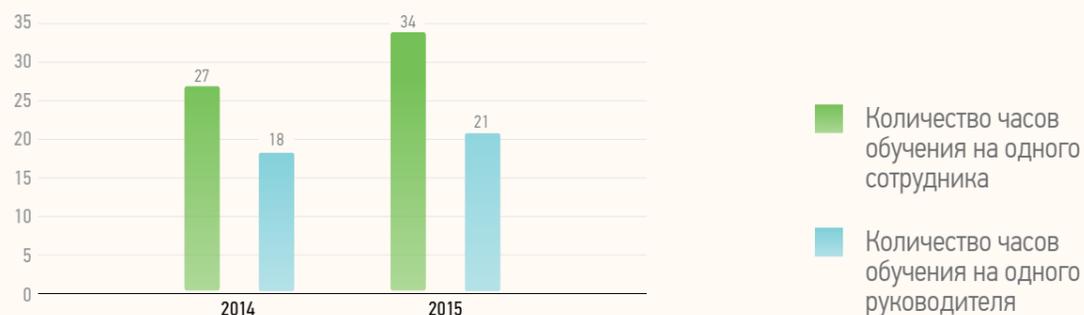
- ✓ программа MBA, в рамках которой сотрудники DenizBank A.Ş. имеют возможность получить образование в Университете Бахчешир и Университете Сабанджи;
- ✓ международная программа ротации, по которой сотрудники ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан) могут приехать на стажировку в Москву;
- ✓ программа обучения навыкам проведения интервью, позволяющая руководителям БПС-Сбербанка и «Сетелем Банка» научиться выявлять, оценивать и подбирать наиболее мотивированных соискателей.

#### НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ КУРСЫ ВИРТУАЛЬНОЙ ШКОЛЫ В 2015 ГОДУ, КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ СТРАНИЦ ПРОГРАММ



В Группе Сбербанк также развита сеть дистанционного обучения для сотрудников. В зависимости от специфики дочерней компании темы обучения могут быть различны. Так, сотрудники Sberbank Europe AG, «Сетелем Банка», БПС-Сбербанка проходят обучение деловой этике, противодействию коррупции и ПОД/ФТ, а в Корпоративном университете с помощью каналов удаленного обучения сотрудники изучают английский язык.

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ДОЧЕРНИХ БАНКАХ И КОМПАНИЯХ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДАХ



#### Формирование института наставничества

В течение 2015 года мы активно занимались внедрением культуры наставничества в корпоративную среду Сбербанка. Мы стремимся сделать роль наставника престижной, а желание делиться знаниями с подчиненными и растить лидеров – необходимым качеством хорошего руководителя. В отчетном периоде мы запустили процесс наставничества для высшего и среднего менеджмента. В рамках этого процесса в 94 % территориальных банков по программе наставничества обучение прошли 12 тыс. человек, а по итогам было сформировано более 4 тыс. пар формата «наставник – подопечный». В дальнейшем мы планируем развивать данную практику, чтобы все руководители Сбербанка больше использовали наставнический стиль в ежедневной работе.

Наряду с обучением руководителей, мы распространяем данную практику на сотрудников. В 2015 году мы организовали обучающую программу «Мастерская наставничества», в рамках которой изучаются разные инструменты наставничества, техники контроля и обратной связи, способы оценки текущего уровня развития подопечного и форматы обучения для людей различных мотивационных типов. В 2016 году мы планируем внедрить системный процесс наставничества для всего линейного менеджмента и обучить 5 тыс. человек.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

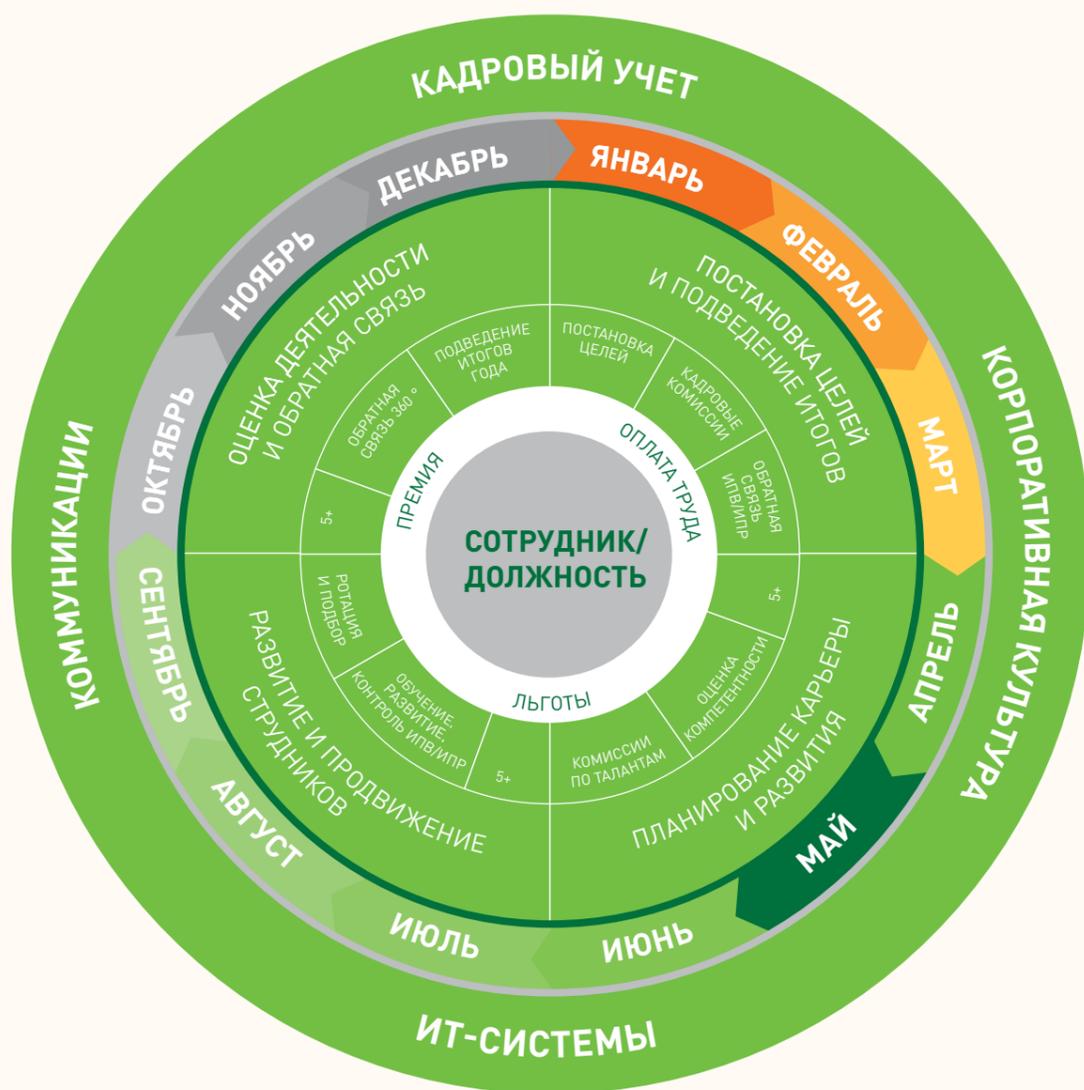
В Сбербанке существует единый годовой цикл постановки целей, оценки результативности и потенциала сотрудников, планирования карьеры и продвижения (HR-цикл). В начале года на основе Стратегии развития формируются цели высшего руководства на кварталы и на год, затем они каскадируются вниз по уровням управления и в территориальные банки.

Оценка личной эффективности сотрудников осуществляется с помощью системы «5+». В 2015 году было принято важное решение об изменении в системе мотивации и скорректирована методика оценки. Она была разделена на два отдельных компонента: оценка результативности сотрудников и оценка соответствия корпоративным ценностям. Выделение оценки личной результативности позволило сфокусировать внимание руководителей и сотрудников на достижении установленных целей, вес этой составляющей был увеличен. Вторая составляющая, оценка ценностных компетенций, основана на соответствии ценностям Сбербанка, что позволяет формировать единые стандарты поведения в команде.

Также мы начали прорабатывать методы информирования коллектива о достижениях сотрудников, получивших по обоим параметрам наивысшую оценку по итогам квартала и за год. Мы хотим, чтобы сотрудники знали, кто из их коллег достиг лучших результатов, и понимали, на кого стоит ориентироваться в своей повседневной работе.

### ГОДОВОЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СБЕРБАНКЕ

При оценке эффективности руководителей Сбербанка мы также используем кадровые комиссии, которые в очной форме рассматривают потенциал и достижения каждого руководителя. По итогам обсуждения мы разрабатываем индивидуальный план развития для каждого руководителя и рекомендуем лучших сотрудников к участию в кадровом резерве на руководящие позиции в банке. В 2015 году 20 тыс. руководителей (63 % всех руководителей) прошли кадровые комиссии. В 2016 году планируется провести оценку всех руководителей.

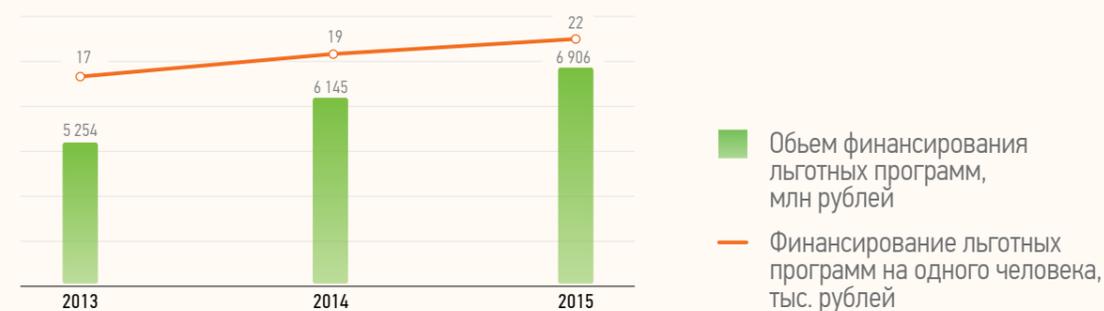


### СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Мы стремимся повысить мотивацию и лояльность наших сотрудников за счет конкурентоспособного уровня заработной платы и обеспечения хорошим социальным пакетом. В частности, 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 2015 году расходы на оплату труда в Группе увеличились на 3,7 % по сравнению с прошлым годом.

Сотрудникам Группы мы предлагаем пакет корпоративных льгот, в который в зависимости от компании могут входить добровольное медицинское страхование, корпоративная пенсионная программа, льготные условия ипотечного и потребительского кредитования и др. В 2015 году финансирование льготных программ по Группе увеличилось на 12 %.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ЛЬГОТНЫХ ПРОГРАММ В ГРУППЕ В 2013–2015 ГОДАХ



Мы стараемся улучшать систему корпоративных льгот, действующую в Сбербанке. Так, в 2015 году впервые был реализован проект по предоставлению лучшим сотрудникам путевки в санаторий. Более 1,5 тыс. сотрудников и членов их семей воспользовались данной льготой в отчетном периоде.

### ПАРАОПЕРАТОР ГОДА

В 2015 году в ЕРКЦ Сбербанка работало 94 сотрудника с ограниченными возможностями. Большинство из них работает в отделе обслуживания вызовов, консультируя клиентов по продуктам и услугам Сбербанка. Уже второй год подряд наши сотрудники принимают участие в престижном конкурсе «Хрустальная гарнитура» в номинации «Параоператор года», в рамках которого награждаются лучшие специалисты с ограниченными возможностями, работающие в контактных центрах. В 2015 году приз в этой номинации получил Александр Соколов, сотрудник отдела телемаркетинга контактного центра города Волгограда.

## СИСТЕМА ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ЛЬГОТ СБЕРБАНКА В 2013–2015 ГОДАХ

Название программы	2013	2014	2015
<b>Добровольное медицинское страхование</b>			
количество участников, человек	77 000	276 000	271 000
объем финансирования, млн рублей	850	1 581	1 917
<b>Корпоративная пенсионная программа</b>			
количество участников, человек	117 000	136 000	155 000
объем финансирования, млн рублей	2 138	2 611	2 660
<b>Страхование от несчастных случаев и тяжелых болезней</b>			
количество участников, человек	255 000	276 000	271 000
объем финансирования, млн рублей	785	760	677
<b>Льготное ипотечное кредитование</b>			
количество участников, человек	14 024	20 070	13 349
объем финансирования, млн рублей	25 452	38 833	24 864
<b>Льготное потребительское кредитование</b>			
количество участников, человек	132 359	147 016	106 373
объем финансирования, млн рублей	27 961	32 188	20 047

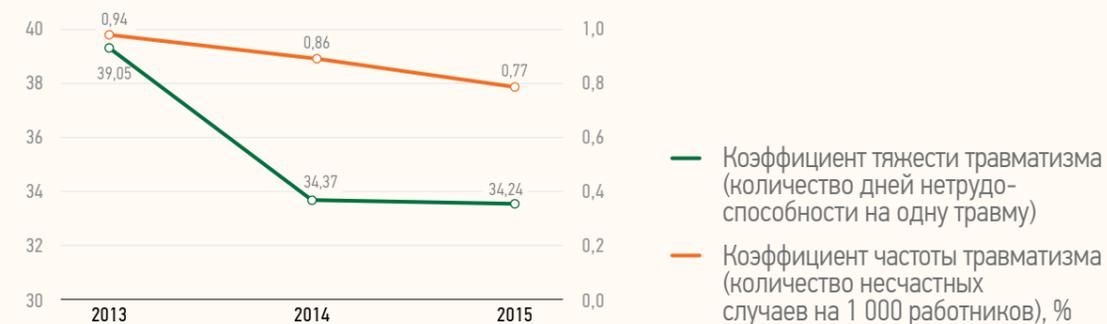
## ОХРАНА ТРУДА И ЗДОРОВЬЯ

## ПОДХОД К ОХРАНЕ ТРУДА

Ключевыми мероприятиями в области охраны труда, реализуемыми в Группе, являются аттестация рабочих мест, вводные инструктажи для новых сотрудников, обучение сотрудников и руководителей основам охраны труда, актуализация внутренних системных документов. Всего по Группе в 2015 году произошло 206 несчастных случаев (на 14 % меньше, чем в 2014 году).

В Сбербанке в 2015 году была осуществлена оценка 54,2 тыс. рабочих мест, по результатам которой им был присвоен допустимый класс условий труда. Мы также регулярно проводим выездные проверки состояния охраны труда в территориальных банках и организуем тематические семинары для сотрудников подразделений. В отчетном периоде нам удалось понизить коэффициент тяжести и показатель частоты травматизма.

## КОЭФФИЦИЕНТ ТЯЖЕСТИ И ЧАСТОТЫ ТРАВМАТИЗМА В СБЕРБАНКЕ ЗА 2013–2015 ГОДЫ



Несмотря на то, что в целом деятельность Сбербанка отличается низким уровнем производственного травматизма, в отчетном периоде было зарегистрировано три смертельных случая при исполнении служебных обязанностей – двое сотрудников Сбербанка погибли в дорожно-транспортном происшествии, а один инкассатор – в результате противоправных действий третьих лиц. Мы осуществили все требуемые российским законодательством процедуры по расследованию и регистрации несчастных случаев, а также провели ряд внеплановых инструктажей, в ходе которых сотрудникам были объяснены обстоятельства и причины несчастных случаев.

## СОХРАНЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ

В 2015 году мы провели ряд внутрикорпоративных акций, во время которых сотрудники Сбербанка получили полезную информацию о здоровом образе жизни. Акция «На работу на велосипеде» прошла в рамках общегородского мероприятия, организованного Департаментом транспорта города Москвы. При поддержке Сбербанка была подготовлена необходимая инфраструктура для удобства велосипедистов и были установлены велостанции недалеко от центрального офиса. В акции приняло участие 150 человек.

## АКЦИЯ «ДЕНЬ ЗДОРОВЬЯ»

В 2015 году в Сбербанке была проведена акция «День здоровья», цель которой заключалась в привлечении внимания к здоровому образу жизни. В мероприятии приняли участие 700 сотрудников. В ходе акции было проведено спортивное мероприятие «Готов к труду и обороне!», в ходе которого сотрудники сдали спортивные нормативы, посетили обучающие занятия «Йога в офисе», лекцию о влиянии физической активности на стрессоустойчивость и прошли скрининг-диагностику на наличие факторов риска развития инсульта. В столовой также была проведена мини-акция «Витаминный бум!» со специальным здоровым меню и сезонными рекомендациями.

В течение года в банке были проведены четыре лекции по тематике здорового питания с профессиональным диетологом. Всего в мероприятии приняли участие 800 человек. Мы также поддержали Всемирный день без табака, состоявшийся 31 мая 2015 года. В офисах центрального аппарата и территориальных банках среди сотрудников были распространены информационные брошюры, направленные на борьбу с курением, а также был размещен корпоративный ролик по борьбе с курением.

Сбербанк ежемесячно ведет тематическую рубрику «Здоровье» о правильном питании, физической активности и стрессоустойчивости в корпоративном журнале «Мой Сбербанк», целевая аудитория которого оценивается в 280 тыс. человек.

Среди дочерних организаций Группы в отчетном периоде Сбербанк-Технологии (Сбертех) организовал спортивное мероприятие «ГТО – год твоих открытий», в рамках которого были проведены соревнования по стрельбе, плаванию, бегу, отжиманиям и подтягиваниям. Всего участие в мероприятии приняли свыше 2,5 тыс. человек. В НПФ Сбербанка действует программа по борьбе с курением, в которой в 2015 году приняли участие 150 сотрудников, а компания АктивБизнесКоллекшн организовала лекцию о вреде курения, которую посетили 614 человек.

ОСНОВНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ДОЧЕРНИХ БАНКОВ ГРУППЫ В ОБЛАСТИ СОХРАНЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ, РЕАЛИЗОВАННЫЕ В 2015 ГОДУ

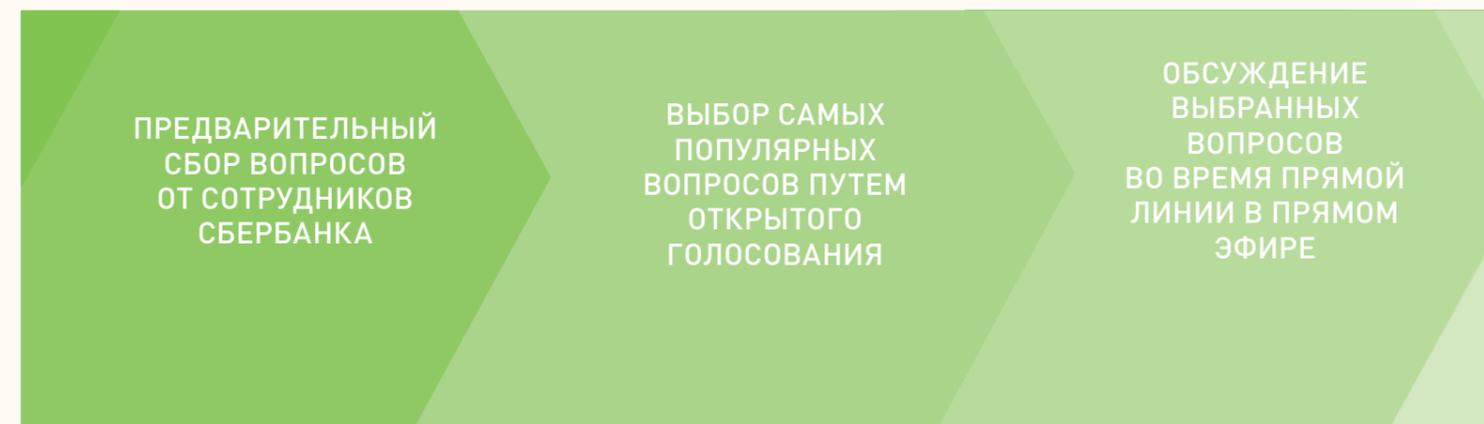
Дочерний банк	Инициатива	Описание	Количество участников
БПС-Сбербанк	Программа «Здоровы ли Ваши вены?»	Ультразвуковое обследование и консультация флеболога	106 человек
	Программа «Диспансеризация»	Комплексное медицинское обследование	3 014 человек
DenizBank A.Ş.	Консультация офтальмолога	Прохождение обследования с целью раннего выявления офтальмологических заболеваний	1 468 человек
	Консультации диетолога	Организация встреч с диетологом и разработка принципов здорового питания	400 человек
«Сетелем Банк»	Неделя здоровья	Привлечение внимания сотрудников к здоровому образу жизни и отказу от вредных для здоровья привычек	510 человек
Sberbank Europe AG (Венгрия)	Спортивные мероприятия	Поддержка футбола, баскетбола и сквоша среди сотрудников, а также регулярные беговые пробежки	123 человека

## ВЕДЕНИЕ ДИАЛОГА С СОТРУДНИКАМИ

В Сбербанке действует открытая система внутрикорпоративных коммуникаций, в рамках которой мы стремимся учитывать мнение каждого сотрудника. В качестве ключевого канала взаимодействия между представителями высшего руководства и сотрудниками мы используем прямую линию с Председателем Правления Германом Грефом. В 2015 году для отбора тем на прямую линию был создан отдельный сайт (<https://dialog.sberbank21.ru/m>).

Прямая линия Президента, Председателя Правления банка Германа Грефа с сотрудниками, состоявшаяся в декабре 2015 года, была удостоена серебряной премии IC Brilliance Awards в номинации Best Employee Engagement как мероприятие, способствующее развитию корпоративной культуры и эффективному вовлечению сотрудников.

## ПРЯМАЯ ЛИНИЯ С GERMANOM GREFOM



Всего в 2015 году по разным каналам внутренних коммуникаций было собрано 4,2 тыс. вопросов от 6,4 тыс. человек.

**СТАТИСТИКА ВОПРОСОВ, СОБРАННЫХ ОТ СОТРУДНИКОВ В РАМКАХ ПОДГОТОВКИ К ПРЯМОЙ ЛИНИИ С GERMANOM GREFOM В 2015 ГОДУ**



**ОТВЕТЫ НА ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, ПОДНЯТЫЕ ВО ВРЕМЯ ПРЯМОЙ ЛИНИИ**

Тема	Ответ Германа Грефа
Планируется ли индексация заработной платы в следующем году?	Мы переходим от индексации заработных плат к дифференцированному подходу, при котором размер повышения зависит от результативности сотрудника и соответствия его поведения ценностям Сбербанка. Несмотря на сложные экономические условия, мы планируем провести пересмотр заработных плат в 2016 году.
Планируется ли ограничить количество опросов, проводимых в Сбербанке?	Мы считаем проведение опросов важным инструментом оценки качественных показателей эффективности организации. В частности, состояние корпоративной культуры можно оценить, только спросив непосредственно сотрудников.
Насколько опросы отражают реальное положение дел в Сбербанке?	Чем более честные ответы дает человек, тем реалистичнее будут результаты исследования. Поэтому мы заинтересованы в участии сотрудников в наших опросах. Тем более на заполнение анкет уходит не более 15–20 минут в месяц. Мы ведем работу по оптимизации опросов для исключения дублирования вопросов, а также разработали ИТ-систему, упрощающую сотрудникам участие в исследованиях.
Насколько развита культура терпимости к ошибкам в Сбербанке?	Мы считаем важным умение признавать ошибки, открыто обсуждать и извлекать из них уроки на будущее. Мы призываем сотрудников своевременно признавать ошибки, а не скрывать их до возникновения негативных последствий. Мы считаем, что руководители должны подавать пример своим подчиненным. С этой целью для них были разработаны обучающие программы по развитию корпоративной культуры «Наставничество» и «Эмоциональный интеллект». Мы надеемся, что после их прохождения руководителям будет проще наладить диалог по поводу недочетов и ошибок со своими подчиненными.

**Голос внутреннего клиента**

В рамках работ по повышению качества внутреннего сервиса в 2015 году в Сбербанке были проведены исследования удовлетворенности внутренних клиентов, в периметр которых было включено более 80 внутренних сервисов (например, снабжение товарами, организация корпоративного питания, предоставление ДМС, обучение и развитие сотрудников), а охват респондентов составил свыше 40 % сотрудников. По результатам исследований средний показатель удовлетворенности внутренних клиентов вырос на 9 п. п. и составил 69 %.

Повышение качества внутреннего сервиса является результатом каждодневной работы подразделений, ответственных за его предоставление. В 2015 году было реализовано более 150 централизованных инициатив по улучшению внутренних сервисов Сбербанка и свыше 500 – на уровне региональных подразделений.

# ВКЛАД В РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ

Вследствие масштабной географии деятельности Группы мы работаем в регионах с разной спецификой и уровнем развития. Чтобы учесть эти особенности, мы используем различные инструменты в рамках нашей социальной политики. С одной стороны, с помощью банковских продуктов Сбербанка мы финансируем проекты, имеющие помимо коммерческой важную социальную составляющую. С другой стороны, мы вносим вклад в развитие сообществ за счет благотворительных и спонсорских программ, а также посредством нашей деятельности по повышению финансовой грамотности населения.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ

В рамках своей основной деятельности Сбербанк предоставляет финансирование на реализацию масштабных проектов, имеющих социальную значимость как для отдельных регионов, так и для всей страны. В первую очередь к таким проектам относится строительство объектов инфраструктуры – дорог, транспортных узлов, жилья, больниц. Также мы кредитуем крупные предприятия в целях модернизации, расширения производства, улучшения показателей промышленной и экологической безопасности. Ключевыми социальными эффектами от реализации таких проектов являются:

- ✓ создание новых рабочих мест;
- ✓ развитие отечественного производства, импортозамещение и снижение потребительских цен на продукцию;
- ✓ рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
- ✓ создание объектов инфраструктуры и повышение уровня жизни в регионах присутствия.

ПРИМЕРЫ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ, ПРОФИНАНСИРОВАННЫХ СБЕРБАНКОМ В 2015 ГОДУ

Проект	Значимость проекта для региона присутствия	Инвестиции
Строительство первого участка Центральной кольцевой автомобильной дороги (ЦКАД)	Строительство ЦКАД общей протяженностью около 530 км является масштабным проектом развития инфраструктуры Московской области и призвано решить транспортные проблемы столичного региона. Завершение строительства запланировано на 2018 год.	15 млрд рублей
Строительство Новорурейского газохимического комплекса	Строительство крупнейшего в России завода по производству полиэтилена различных марок на базе передовых зарубежных технологий. Проектная мощность производства составит до 400 тыс. тонн полиэтилена в год. Помимо основной продукции создаваемое предприятие будет производить широкую фракцию углеводородов и метановую фракцию.	760 млн долларов США 240 млн евро

Проект	Значимость проекта для региона присутствия	Инвестиции
Строительство первой очереди жилого микрорайона «Новый Ярославль»	Строительство более 300 тыс. кв. м жилья эконом-класса позволит улучшить жилищные условия населения в рамках федеральной программы «Жилье для российской семьи». Всего в рамках проекта будет построено 29 домов.	1,7 млрд рублей (сумма выдачи в 2015 году - 57 млн рублей)
Финансирование строительства завода по изготовлению древесноволокнистых плит	Проект направлен на развитие импортозамещающего производства в области деревообрабатывающей промышленности. Он будет способствовать повышению эффективности управления лесами путем соблюдения требований непрерывного, рационального и неистощительного использования лесов. Кроме того, новый завод станет одним из крупнейших производств Центрального федерального округа.	3,6 млрд рублей

## DENIZBANK A.Ş.

В 2015 году DenizBank A.Ş. вложил 500 млн евро в строительство третьего аэропорта в Стамбуле. Новый аэропорт будет иметь пропускную способность 150 млн пассажиров в год и станет первым по величине в Европе. Осуществление проекта поможет разгрузить другие аэропорты города и создать более 100 тыс. рабочих мест.

Кроме того, DenizBank A.Ş. профинансировал строительство крупнейшего госпиталя в рамках государственно-частного партнерства на общую сумму 200 млн евро. Медицинский центр будет объединять девять больниц по разным направлениям, в том числе онкологический, кардиологический, женский и детский госпитали. Общая площадь комплекса составит 1,2 млн кв. м. Всего центр будет принимать до 12 млн пациентов в год. Завершение строительства ожидается в 2016 году.

## БПС-СБЕРБАНК

В целях развития местной экономики и реализации экспортного потенциала Республики Беларусь в 2015 году БПС-Сбербанк профинансировал следующие проекты:

- ✓ строительство экспортно-ориентированного молокоперерабатывающего предприятия на сумму 34 млн евро;
- ✓ строительство комплекса по промышленному производству продукции мяса индейки на сумму 24,8 млн евро;
- ✓ строительство завода по переработке и утилизации отходов животного происхождения на сумму 12,7 млн евро на первую очередь и 3,9 млн евро – на вторую очередь.

**ДБ АО «СБЕРБАНК» (КАЗАХСТАН)**

ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан) поддержал несколько крупных проектов для обеспечения стабильной работы транспортной инфраструктуры:

- ✓ обновление парка коммунальной техники Республиканского государственного казенного предприятия «Казахавтодор», являющегося гарантом бесперебойного движения автотранспорта в Казахстане, на сумму 400 млн тенге;
- ✓ запуск рельсобалочного производства, позволившего удовлетворить потребности в рельсах Национальной компании «Казахстанские железные дороги» и создать 800 рабочих мест, на сумму 55,3 млрд тенге.

**Образовательные инициативы для представителей органов государственной власти**

Корпоративный университет Сбербанка приглашает ведущих российских и иностранных преподавателей в области менеджмента для обучения представителей органов государственной власти передовым практикам государственного управления. В частности, в 2015 году Корпоративный университет провел следующие учебные мероприятия, направленные на развитие финансовых и управленческих компетенций представителей государственных органов:

- ✓ семинар-совещание «Современная экономическая и политическая повестка. Лучшие региональные практики» с высшими должностными лицами субъектов Российской Федерации, председателями законодательных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, главами крупных городов;
- ✓ семинар для представителей некоммерческого сектора при поддержке Администрации Президента Российской Федерации, на который приехали 250 лидеров некоммерческих организаций;
- ✓ образовательная программа «Современные технологии менеджмента» для руководства Банка России, а также «Современные технологии менеджмента и их использование в реформе государственного управления» для членов Правительства Российской Федерации;
- ✓ семинар «Современные принципы эффективного управления» с участием членов Правительства Московской области, руководителей органов государственной власти и муниципальных образований Московской области;
- ✓ семинар-совещание по вопросам внутренней политики с уполномоченными по правам человека, ребенка и по защите прав предпринимателей в субъектах Российской Федерации.

**ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МОНОГОРОДОВ**

В 2015 году Сбербанк провел серию образовательных мероприятий для руководителей монопрофильных муниципальных образований России. При поддержке Корпоративного университета была проведена конференция по вопросам поддержки и развития моногородов, на которую приехали представители 319 образований, эксперты и политики. В ходе конференции ключевыми вопросами для дискуссии стали:

- ✓ построение диалога между федеральной властью и экспертным сообществом;
- ✓ цели и механизмы развития моногородов в будущем;
- ✓ примеры наилучших практик по развитию моногородов, реализованных в России и за рубежом.

Также на мероприятии были подведены итоги программы обучения управленческих команд, в рамках которой участники занимались подготовкой проектов диверсификации экономики моногородов. На конференции команды представили свои дипломные проекты в формате презентаций.

**ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ**

Для повышения финансовой грамотности населения регионов присутствия мы организуем обучающие мероприятия, в ходе которых участники могут получить информацию об основных банковских продуктах, научиться пользоваться дистанционными сервисами, а также приобрести навыки эффективного распоряжения личными финансами.

Мы реализуем мероприятия, направленные как на широкую целевую аудиторию, так и на определенные социальные группы. Такой адресный подход позволяет нам учитывать особенности восприятия представителей разных групп и выбирать подходящий формат и инструменты для проведения обучения.

В 2015 году при поддержке Сбербанка прошла «Всероссийская неделя сбережений», в которой приняли участие более 4 тыс. человек. Программа состояла из трех частей: информационная поддержка национальной программы «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в Российской Федерации», проведение мероприятий по финансовой грамотности для населения и обучение сотрудников Сбербанка. В рамках «Всероссийской недели сбережений» в отчетном периоде мы:

- ✓ организовали очные образовательные семинары в 20 городах России, которые посетили 532 человека;
- ✓ провели вебинар «Здоровые финансы. Начни с главного» на портале Сбербанка «Финансы просто» (finprosto.ru), который прослушали 2,9 тыс. человек;
- ✓ предоставили 820 сотрудникам Сбербанка возможность пройти образовательный курс по финансовой грамотности Министерства финансов Российской Федерации (Минфина России).

В отчетном периоде Сбербанк также запустил внутреннюю мотивационную программу «I like Сбербанк», в рамках которой мы рассказываем нашим сотрудникам о банковских продуктах и повышаем их лояльность к бренду. В 2015 году было разработано приложение для социальной сети «ВКонтакте», с помощью которого сотрудники могут рекомендовать Сбербанк своим друзьям и принимать участие в различных викторинах по пользованию услугами. Количество участников проекта с момента запуска программы составило 946 человек, 70 % из которых являются активными пользователями.

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ, РЕАЛИЗОВАННЫЕ В ГРУППЕ В 2015 ГОДУ

Инициатива	Описание	Результаты/охват
Россия		
Портал «Финансы просто» (finprosto.ru)	Информирование населения о банковских продуктах и услугах	Обновление портала, более 20 тыс. зарегистрированных пользователей
Неделя сбережений для детей и молодежи	Обучающие занятия, семинары и мастер-классы по вопросам повышения финансовой грамотности молодого поколения	Более 15 тыс. студентов и школьников из 17 регионов России
«Клуб новых возможностей»	Семинары для пенсионеров по повышению финансовой грамотности	709 семинаров, более 24,4 тыс. участников семинаров
Цикл статей о пенсии (Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка, НПФ)	Публикация статей о пенсиях и способах ее накопления на портале «Финансы просто»	Более 3 тыс. человек НПФ
Семинары в высших учебных заведениях (НПФ Сбербанка)	Проведение лекций для студентов с целью их информирования о пенсионных накоплениях	40 студентов МАИ
Республика Беларусь		
Дни финансовой грамотности для молодежи и пенсионеров	Проведение семинаров по повышению финансовой грамотности молодежи и пенсионеров по поводу использования банковских услуг	Более 2,5 тыс. участников
Казахстан		
Публикация постов в социальных сетях	Публикация информации об использовании банковских продуктов дважды в неделю	Более 100 тыс. человек
Страны Европы		
Банкиры в школе (Чехия)	Проведение руководителем банка семинаров в двух вузах по дистанционному банковскому обслуживанию, безопасности и перспективах банковской отрасли	Более 150 студентов
Лекции об основах банковского дела (Словакия)	Обучение детей в начальных школах в Словакии	3 лекции, 120 человек
День открытых дверей (Украина)	Ознакомление студентов экономических специальностей и школьников с банком	Более 100 человек

## СОЗДАНИЕ ФОНДА «ВКЛАД В БУДУЩЕЕ»

В ноябре 2015 года был учрежден благотворительный фонд Сбербанка «Вклад в будущее», создание которого позволит нам изменить подход к оказанию благотворительной помощи – сделать его более системным и вынести на стратегический уровень.

Идея создания Фонда тесно связана с социальной миссией Сбербанка – давать людям уверенность и надежность, делать их жизнь лучше. Деятельность Фонда направлена на смену парадигмы образования, развитие новейших методик обучения и создание института социализации для детей с ограниченными возможностями. На данный момент Фонд находится на стадии проектирования программного портфеля по двум ключевым направлениям: современное образование и инклюзивная среда.

## ПРОГРАММНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

### Поддержка образования

- ✓ Поддержка развития инновационных методик обучения в воспитательных учреждениях, школах и университетах
- ✓ Обучение социальному и эмоциональному интеллекту
- ✓ Развитие новейших форм и технологий образования
- ✓ Формирование новой роли учителя (учитель – лидер)
- ✓ Развитие родительских компетенций

### Развитие инклюзивной среды

- ✓ Внедрение лучших образовательных практик в специальных учреждениях
- ✓ Развитие и повышение доступности центров психолого-социальной и педагогической поддержки и развития
- ✓ Развитие центров профессиональной ориентации и социального предпринимательства на базе данных центров
- ✓ Реализация проектов поддержки трудоустройства

В соответствии с Уставом источниками финансирования деятельности Фонда могут быть взносы учредителя, благотворительные пожертвования, поступления от деятельности по привлечению ресурсов и иные доходы, разрешенные российским законодательством. Инициативу создания Фонда активно поддержали сотрудники Сбербанка: на счет Фонда уже поступило более 10,5 млн рублей, не считая средств учредителя.

В рамках направления по развитию образования Фонд стал первым партнером проекта «Учитель для России». Основная цель проекта – привлечение молодых и талантливых выпускников вузов к преподаванию в школах со сложным социальным контекстом. Такой подход, с одной стороны, повышает интерес школьников к учебе, с другой – способствует развитию профессионального потенциала у молодых специалистов. В ходе первого этапа проекта был трудоустроен 41 учитель в школы Москвы, Московской и Воронежской областей. В течение двух лет реализации программы для молодых преподавателей будут организованы семинары и тренинги с лучшими специалистами в сфере образования в России, а также будет выплачиваться стипендия в дополнение к стандартной заработной плате. Несмотря на то, что еще рано говорить о результатах реализации проекта, по количеству принятых заявок можно с уверенностью сказать, что проект пользуется значительным интересом со стороны юных педагогов. Так, на новый этап программы в октябре 2015 года было подано 820 заявок, что в два раза больше, чем во время первой фазы.

На 2016 год запланирован запуск проекта «Эмоциональный интеллект в школе», цель которого – с юного возраста научить детей управлять своими эмоциями, развивать коммуникационные навыки и оптимистично смотреть на различные жизненные ситуации. На данный момент Фонд активно занимается разработкой школьного предмета, который будет апробирован в четырех школах. В разработке принимают участие ведущие российские эксперты, а также руководитель программы Йельского университета Дэвид Карузо.

В рамках поддержки инклюзивной среды наши усилия направлены на развитие инфраструктуры социализации, адаптации и трудоустройства выпускников детских домов и интернатов. Мы считаем, что важно не только обеспечивать детей необходимыми материальными ценностями, но и вносить вклад в их будущее, предоставляя им возможность получить образование.

### ДОБРЫЙ НОВОГОДНИЙ ПОДАРОК

«Добрый новогодний подарок» – первый проект, реализованный Фондом. В ходе проекта был произведен сбор средств на подарки детям без родителей и с особенностями развития. Уникальность проекта заключается в том, что в качестве подарка детям дарили не сладости, игрушки и одежду, а обучающие курсы. Общими усилиями сотрудники Сбербанка собрали более 3 млн рублей, на которые были оплачены 4 тыс. индивидуальных и групповых развивающих занятий для детей из Москвы, Санкт-Петербурга, Оренбурга, Пскова, Красноярска, а также Московской, Свердловской, Самарской областей и других регионов.

В 2016 году мы продолжим работать по выбранным направлениям, в частности:

- ✓ развивать мероприятия по программе «Сбербанк для детей и родителей»;
- ✓ вовлекать сотрудников банка в проекты Фонда в качестве волонтеров;
- ✓ внедрять общебанковские благотворительные проекты.

## РЕАЛИЗАЦИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ И СПОНСОРСКИХ ПРОЕКТОВ

Наряду с созданием Фонда мы продолжили оказывать благотворительную и спонсорскую помощь по направлениям, традиционно поддерживаемым Сбербанком. В 2015 году расходы Группы на благотворительность составили 3,3 млрд рублей, увеличившись по сравнению с показателем прошлого года на 80 %.

РАСХОДЫ ГРУППЫ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В 2013-2015 ГОДАХ, млн рублей

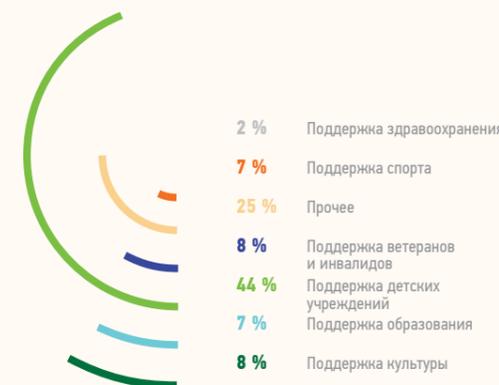


**3,3 млрд рублей**

РАСХОДЫ ГРУППЫ СБЕРБАНК НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В 2015 ГОДУ.

Ключевыми направлениями оказания благотворительной помощи Группы являются поддержка детских учреждений, спорта, культуры, образования, ветеранов и инвалидов. Всего на эти направления приходится около 70 % от общего объема финансирования благотворительных программ. Рост расходов на благотворительность в 2015 году обусловлен, прежде всего, увеличением расходов на поддержку детских учреждений.

РАСХОДЫ ГРУППЫ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В 2015 ГОДУ В РАЗБИВКЕ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ



**44 %**

РАСХОДОВ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ПРИШЛОСЬ НА ДЕТСКИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

## ПОДДЕРЖКА ДЕТСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

На протяжении многих лет Сбербанк сотрудничает с благотворительным фондом «Подари жизнь». В рамках данного сотрудничества мы предлагаем ряд банковских услуг, с помощью которых наши клиенты могут помочь детям. В 2015 году отчисления в адрес Фонда составили 43,5 млн рублей с карт Visa, 29,8 млн рублей с вкладов «Подари жизнь» и 374,3 млн рублей через другие каналы банка.

В 2015 году Сбербанк выступил официальным партнером всемирных детских «VI Игр победителей». Ежегодные спортивные соревнования проводятся для детей, которые перенесли онкологические заболевания. Всего мероприятие посетили 500 человек, а в состязаниях по плаванию, легкой атлетике, стрельбе, настольному теннису, шахматам и мини-футболу приняли участие 48 команд из 15 стран мира.

В отчетном периоде Сбербанк Страхование оказал финансовую помощь создателям мультипликационного сериала «Команда Познавалова». Это мультфильмы для детей от 6 до 14 лет о различных вредных привычках, с которыми они могут столкнуться во взрослой жизни. Познавательные мультфильмы смогут предостеречь ребенка от совершения ошибок и помочь разобраться в разных жизненных ситуациях.

## ПОДДЕРЖКА КУЛЬТУРНОГО И ДУХОВНОГО РАЗВИТИЯ

Сбербанк взаимодействует с Союзом театральных деятелей Российской Федерации, поддерживает Цирк на Цветном бульваре и выступает генеральным партнером гастролей Театра кукол им. С. В. Образцова, в рамках которых устраиваются спектакли для воспитанников детских домов по всей России.

В 2015 году мы оказали финансовую поддержку двум крупнейшим культурным событиям России. Сбербанк принял участие в организации двухмесячного театрального фестиваля «Золотая маска». Вручение одноименной премии состоялось в Музыкальном театре им. К. С. Станиславского и Вл. И. Немировича-Данченко. На конкурс жюри были представлены лучшие драматические, оперные, балетные и танцевальные постановки. Победители 21-го фестиваля «Золотая маска» по традиции получили маски, дизайн которых остается неизменным на протяжении уже двадцати лет.

Также при содействии Сбербанка был проведен международный кинофестиваль «Зеркало» им. Андрея Тарковского. В программу фестиваля вошли международный конкурс игровых фильмов, ретроспективы, анимационные фильмы и студенческое кино. В отчетном периоде в рамках кинофестиваля была также проведена научная конференция.

При поддержке DenizBank A.Ş. организуются академические концерты оркестра Университета Башкент. В течение театрального сезона 2015 года количество посетителей выступлений достигло 1,5 тыс. человек.

## ПОДДЕРЖКА СПОРТА

В 2015 году в четвертый раз прошел «Зеленый марафон Сбербанка». Его участниками и гостями стали почти 105 тыс. жителей 44 городов России, а также Турции и Казахстана. Забеги прошли под девизом «Марафон наших достижений»: накануне и в день проведения мероприятия в городах реализованы социальные и экологические акции, выбранные жителями по итогам открытого интернет-голосования.

Дочерние банки также поддерживают спортивные мероприятия в рамках благотворительной деятельности. В 2015 году были организованы забеги в Швейцарии, Чехии и Казахстане, состоялись соревнования по триатлону в Сербии, прошел вело-марафон в Словении.

В целях развития спорта высоких достижений мы оказываем благотворительную помощь спортивным федерациям, клубам и организациям. Среди наиболее интересных инициатив по данному направлению можно выделить выпуск карты «Олимпийская», в рамках которой более 31,5 млн рублей было передано Олимпийскому комитету России.

## ПОДДЕРЖКА ОБРАЗОВАНИЯ

В дополнение к образовательным инициативам благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее» мы реализуем мероприятия в области поддержки образования в рамках сотрудничества с ведущими учебными заведениями России. В частности, в отчетном периоде при нашей поддержке состоялось более 2 тыс. лекций, было проведено около 100 различных кейс-соревнований и реализована программа Young Global Pioneers.

### ПРОГРАММА YOUNG GLOBAL PIONEERS

В рамках проекта Young Global Pioneers для студентов российских вузов была организована трехнедельная образовательная поездка в Китай. Проект направлен на изучение китайской культуры, развитие сотрудничества между странами, общение с зарубежными бизнесменами, посещение ведущих университетов и достопримечательностей. Мы выделили три гранта: для ребенка сотрудника Сбербанка, для воспитанника детского дома и для талантливого студента из российского вуза. Грант покрыл расходы на участие в проекте, а также перелет в Китай.

В 2015 году Корпоративный университет Сбербанка продолжил сотрудничество с Томским государственным университетом с целью модернизации системы экономического и управленческого образования и создания Института экономики и управления, который будет востребован на международном уровне. В частности, в отчетном периоде Корпоративный университет провел аудит на трех факультетах вуза с целью оценки имеющихся ресурсов и выработки рекомендаций для создания образовательных программ, а также разработал программу повышения квалификации «Проектирование современных программ магистратуры в области управления финансами».

В 2015 году дочерние банки Группы оказывали поддержку высшим учебным заведениям с экономическим и банковским профилем, а также русским школам для популяризации русского языка в странах Балканского полуострова.

#### ПОДДЕРЖКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В ГРУППЕ В 2015 ГОДУ

Страна	Инициатива
Хорватия	Поддержка Загребской школы экономики и менеджмента
Словения	Поддержка Ассоциации учителей русского языка и Центра Российской культуры, материально-техническое обеспечение местных школ
Украина	Поддержка Львовского института банковского дела
Босния и Герцеговина	Поддержка школ на территории Республики Сербской
Сербия	Материально-техническое оснащение русской школы в Сремске-Митровице
Турция	Поддержка Турецкой ассоциации образования, в том числе для обеспечения доступа к образованию детям из сельской местности
Казахстан	Поддержка Иртышской школы № 3

#### ПОДДЕРЖКА ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Традиционно при поддержке Сбербанка организуются российские и международные деловые мероприятия, направленные на укрепление международного сотрудничества, привлечение инвесторов и повышение экономической привлекательности России.

#### КРУПНЕЙШИЕ ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, ПРОШЕДШИЕ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ СБЕРБАНКА В 2015 ГОДУ

Мероприятие	Цель	Количество участников	Подписанные соглашения
Международный инвестиционный форум в Сочи	Обсуждение инвестиционных проектов, вопросов развития мировой экономики и повышения инвестиционного и инновационного потенциала России	9 300 политиков и бизнесменов. 1 100 представителей СМИ	102 соглашения на сумму более 136 млрд рублей
Петербургский международный экономический форум	Обсуждение ключевых проблем, стоящих перед Россией и международным сообществом, и поиск наилучших решений	10 000 участников. 2 061 представитель СМИ. 668 спикеров	205 соглашений на сумму 293,4 млрд рублей
Восточный экономический форум	Содействие экономическому развитию Дальнего Востока	1 500 представителей бизнеса из 26 стран Юго-Восточной Азии, Европы и Америки	80 контрактов на сумму более 1,3 трлн рублей

#### КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО

Масштаб волонтерского движения в Сбербанке охватывает территорию всей России. В 2015 году территориальные банки организовали 727 волонтерских инициатив, в том числе 484 мероприятия по поддержке детских учреждений, 62 – по оказанию помощи ветеранам, а свыше 33 были направлены на улучшение экологической обстановки. В качестве примеров среди множества успешно проведенных волонтерских акций можно выделить следующие примеры.

##### Поддержка детских учреждений

Сотрудники Дальневосточного подразделения Сбербанка приняли активное участие в акции «Елка желаний», в рамках которой в офисных зданиях были установлены праздничные елки с посланиями детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. В письмах дети указывали, какие подарки они мечтают получить на праздник. Уже за первые три часа все письма (45 штук) были прочитаны и 100 сотрудников приступили к исполнению пожеланий детей. Подобные акции были проведены и в других регионах России.

##### Оказание помощи ветеранам

В Рязани сотрудники Сбербанка поздравили с праздником Победы ветеранов Великой Отечественной войны, которые в разное время работали в банке, а в Тюмени организовали концерт для ветеранов, в котором актерами выступили они сами и их дети. В Москве прошел субботник в Доме ветеранов, в котором 110 сотрудников убрали территорию пансионата, организовали концерт и подарили подарки пожилым людям.

##### Экологические акции

В Астраханском отделении Сбербанка 1 мая 2015 года была организована посадка деревьев на набережной, в которой приняли участие 100 сотрудников. В Красноярске деревья посадили вместе с 140 воспитанниками подшефных детских домов, которые потом были приглашены на пикник.

Также в Сбербанке широко распространена практика сдачи донорской крови, которая централизованно проходит во всех подразделениях несколько раз в год.

#### ДЕНЬ ДОБРЫХ ДЕЛ

В рамках реализации глобальной благотворительной программы «От сердца к сердцу» в октябре 2015 года мы провели «день добрых дел». В этот день руководство, сотрудники и клиенты банка посетили подшефные детские дома и провели сбор благотворительных средств. В отчетном году для детей были организованы танцевальные мастер-классы, экскурсия в конный клуб, спортивные соревнования, посещение инкассационной машины, а также был снят фильм на основе их рисунков. Всего 3 тыс. сотрудников побывали в 85 детских учреждениях, а 19 тыс. участвовали в сборе пожертвований. «День добрых дней» традиционно получает широкое освещение в СМИ: в 2015 году по итогам мероприятия вышло 510 публикаций.

# УПРАВЛЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

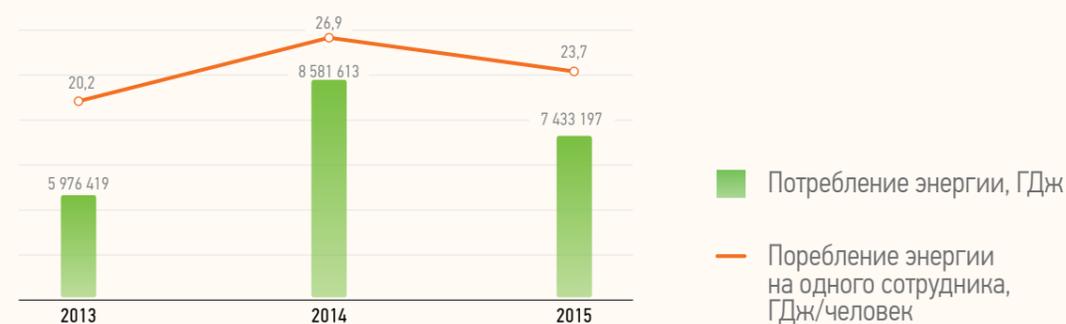
## ЭФФЕКТИВНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

Наш подход к управлению экологическим воздействием основан на парадигме создания общих ценностей, сочетающей в себе минимизацию негативного влияния на окружающую среду при снижении операционных расходов Группы.

В этих целях мы осуществляем мероприятия, направленные на сокращение избыточного потребления ресурсов и повышение энергоэффективности наших офисов и точек обслуживания, в том числе:

- ✓ установку светодиодных ламп, светильников и датчиков движения;
- ✓ установку энергосберегающей офисной техники;
- ✓ внедрение электронного документооборота и архивирования;
- ✓ настройку двусторонней печати по умолчанию;
- ✓ установку бесконтактных смесителей воды для снижения водопотребления и др.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ В ГРУППЕ В 2013–2015 ГОДАХ

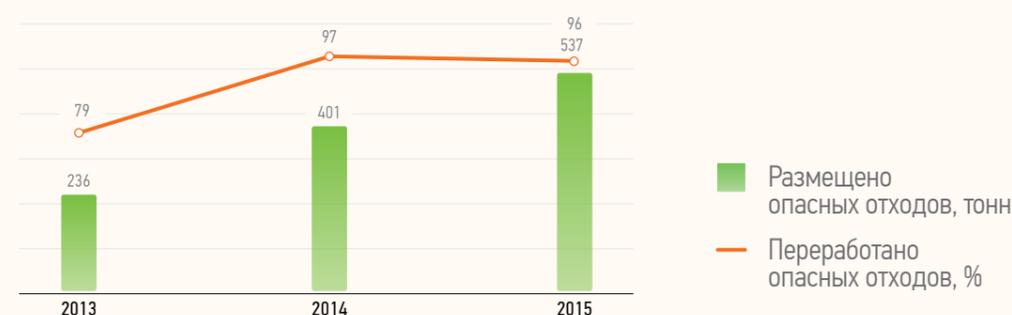


Также при строительстве новых зданий мы учитываем современные технологии, позволяющие минимизировать негативное воздействие на окружающую среду. Например, в 2015 году Сбербанк завершил проектирование нового Центра обработки данных, который будет расположен на территории инновационного центра «Сколково». При планировании мы использовали энергоэффективные технологии, которые позволят сертифицировать здание по стандарту «зеленого» строительства LEED не ниже уровня Silver.

## ОТВЕТСТВЕННОЕ ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ

В силу специфики нашей деятельности существенными видами отходов для участников Группы являются отработанная оргтехника, батарейки, картриджи и люминесцентные лампы, причисляемые к опасным типам отходов. В течение трех лет мы совершенствовали систему управления опасными отходами, в результате чего нам удалось достичь показателя в 96 % по их переработке и обезвреживанию.

ОБРАЗОВАНИЕ ОПАСНЫХ ОТХОДОВ В ГРУППЕ И ДОЛЯ ИХ ПЕРЕРАБОТКИ В 2013–2015 ГОДАХ

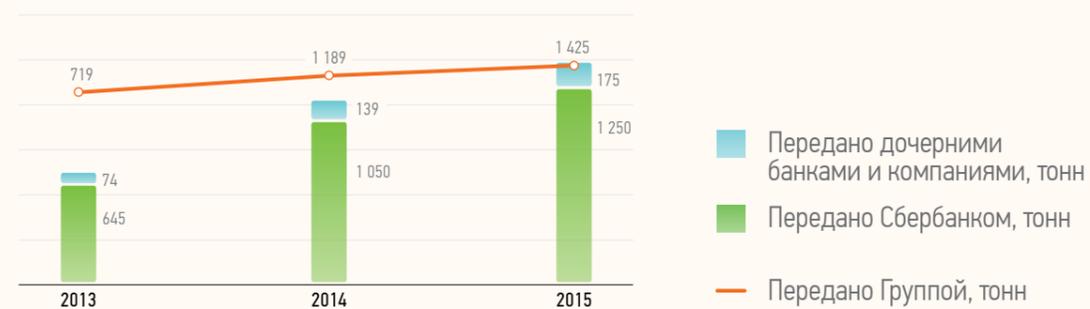


К малоопасным отходам участников Группы относится мусор от офисных и бытовых помещений (упаковочные материалы, смет с территорий и др.). В частности, за отчетный период Сбербанком на полигоны было оправлено 42 тыс. тонн отходов (на 2 % меньше, чем в 2014 году).

Интересные инициативы в области управления бытовыми отходами были реализованы дочерними банками Группы. Так, Sberbank Europe AG (Венгрия) организовал сбор старой офисной мебели и ее передачу в городские больницы, а DenizBank A.Ş. сдает на утилизацию масло, которое было использовано для приготовления пищи в корпоративной столовой.

Также в отчетном периоде мы сохранили позитивную тенденцию по увеличению количества макулатуры, переданной на вторичную переработку. В 2015 году по Группе значение данного показателя выросло практически на 20 % и составило 1,4 тыс. тонн.

МАССА МАКУЛАТУРЫ, ПЕРЕДАННОЙ НА ВТОРИЧНУЮ ПЕРЕРАБОТКУ В ГРУППЕ В 2013–2015 ГОДАХ



В 2015 году дочерние банки Группы также достигли определенных положительных изменений в части потребления и переработки бумаги по сравнению с предыдущим отчетным периодом, в том числе:

- ✓ Sberbank Europe AG сократил потребление бумаги на 17,6 %;
- ✓ БПС-Сбербанк передал на 66 % больше бумаги на вторичную переработку;
- ✓ DenizBank A.Ş. увеличил объем переработанной бумаги в два раза.

## УЧАСТИЕ В ИНИЦИАТИВАХ ПО ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В 2015 году Сбербанк совместно с крупнейшими российскими предприятиями поддержал инициативу «Российское партнерство за сохранение климата», основной целью которой является привлечение внимания общественности к вопросам глобального потепления. В рамках данного соглашения Сбербанк выразил поддержку 21-й конференции Организации Объединенных Наций (ООН) по изменению климата в Париже, а также призвал международное сообщество к подписанию юридически-го документа по недопущению увеличения средней температуры выше уровня двух градусов Цельсия. Новое рамочное климатическое соглашение было принято 195 странами 12 декабря 2015 года в ходе всеобщего голосования.

В ноябре 2015 года в Москве состоялся IV международный форум по энергоэффективности и энергосбережению, посвященный вопросам развития энергетической отрасли и разработки новых технологий, которые позволят сократить энергопотребление. В рамках мероприятия состоялась пленарная сессия «Международное сотрудничество: совместными усилиями к энергоэффективности экономики и развитию энергетики», на которой выступил с речью Председатель Правления Сбербанка Герман Греф. Всего в работе форума приняли участие более 11 тыс. человек.

DenizBank A.Ş. участвует в инициативах по ответственному финансированию. При заключении кредитных соглашений с компаниями DenizBank A.Ş. проводит экологическую проверку заемщиков. В частности за счет этих мер банк получил три награды Европейского банка реконструкции и развития в номинации «Лучший банк в области ответственного финансирования».

400 1 300 000 163 000 25 000 76  
4 000 000 30 137 000 000 400 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
1 300 20 500 4 000 000 330 700 1 300  
0 76 222 2015 00 000 000 28 000 27 2  
0 000 163 000 25 000 76 222 2015 11 2  
222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 7 200 000 4 000 000 330 700 1 300 20  
330 700 22 32 600 000 30 400 000 1 300  
0 000 90 400 22 32 600 55 000 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55  
11 200 000 163 000 100 000 000 28 000  
700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400  
000 25 000 76 222 2015 11 200 000 90  
0 000 400 000 100 000 000 28 000 27  
0 0 1 300 20 500 000 1155 000 25 000  
330 700 1 300 20 500 000 11 200 000 9  
000 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000  
5 222 2015 11 230 700 1 300 20 500 4  
43 000 25 000 76 11 200 000 90 400 0  
0 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90  
30 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400 2  
0 000 1 300 004 000 000 2100 000 000  
0 25 000 76 222 2015 11 200 000 163  
2 600 55 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 28 000 1841 137 000 000 27 200 00  
000 90 400 22 32 600 55 600 000 30 4  
000 000 90 400 100 000 000 28 000 184  
08 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
0 25 000 76 2224 000 000 2100 000 000  
200 000 90 400 22 32 600 55 000 30 70  
514 4 000 000 3 700 1 300 20 500 4 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
90 400 0 500 000 11 200 000 90 400 22  
0 000 90 400 22 32 600 000 30 400 000  
000 2100 000 000 28 000 1841 137 000  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
25 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
0 1841 137 000 25 000 76 222 2015 11 20  
0 400 22 32 600 55 600 000 30 400 000  
0 000 90 400 100 025 000 76 222 2015 1  
28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
200 000 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 0  
0 000 4 000 514 4 000 000 3 700 1 300 0  
1 230 700 1 300 20 500 4 000 000 330 7  
0 000 76 11 200 000 90 400 0 500 000 1  
0 000 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
0 000 000 28 000 000 28 000 1841 137  
0 5 00 000 000 28 000 27 200 000 4 000  
11 200 000 300 20 500 000 11 200 000  
55 000 30 700 1 300 20 500 4 0 76 222  
20 500 000 400 000 100 000 000 28 000

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

08 000 1841 137 000 000 600 000 304  
4 000 000 2100 000 000 28 000 1841  
00 000 000 28 200 000 90 400 22 32 6  
5 000 30 700 55 000 25 000 76 2224 00  
0 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500 0  
300 20 500 000 11 200 000 90 400 22 3  
0 90 400 22 32 600 55 600 000 3 25 00  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
137 000 000 5 000 76 222 2015 11 200  
5 222 2015 00 000 000 28 000 27 200 0  
0 25 000 76 11 200 000 90 400 0 163 0  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
004 000 000 25 000 76 222 2015 11 200  
0 600 000 30 400 000 1 300 004 000 0  
0 28 000 1841 137 000 000 5 000 76 22  
90 400 22 32 600 55 000 25 000 76 222  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
1 300 20 500 000 11 200 000 90 4055  
000 90 400 22 32 600 500 000 11 200  
00 000 3 25 000 76 222 2015 11 200 00  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 00  
22 2015 11 200 000 163 000 330 700 1  
2015 11 200 000 163 000 330 700 1 30  
00 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
15 11 200 000 163 000 330 700 1 300 2  
0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
0 0 163 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
004 000 600 000 30 400 000 1 300 004  
000 76 222 2015 11 200 000 163 000 3  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28 0  
0 000 28 1 300 20 500 4 000 000 25 000  
0 90 4055 000 25 000 76 2224 000 000 2  
0 11 200 000 90 400 22 32 600 55 600  
11 200 000 1 200 000 90 400 100 000 0  
4 4 000 000 330 725 000 76 222 2015 1  
0 330 700 1 300 20 500 4 000 000 330  
0 000 90 400 100 00 28 000 27 200 000  
25 000 76 222 2015 11 200 000 955 000  
0 000 30 400 000 100 000 000 28 000 0  
1 200 000 163 000 25 000 76 222 2015  
1 137 000 000 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
/6 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
0 28 000 1841 13700 000 11 200 000 0  
32 600 500 000 11 200 000 90 400 20  
25 000 76 222 2015 11 200 000 1 200 0  
400 000 100 000 000 28 000 27 200 000  
000 000 2100 000 000 28 000 1841 137  
0 000 25 000 76 222 2015 00 000 000 20  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 11  
3 000 1841 137 000 000 27 200 000 4 0  
400 000 20 700 000 1 300 004 000 00

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Настоящий отчет Наблюдательного совета по корпоративному управлению является неотъемлемой частью годового отчета ПАО Сбербанк за 2015 год и раскрывает влияние корпоративного управления на ключевые аспекты деятельности Сбербанка, а также роль Наблюдательного совета в системе корпоративного управления.

Свою роль как Председателя Наблюдательного совета крупнейшего финансового института страны я вижу в создании необходимых условий для эффективной командной работы членов совета, создании и поддержании культуры взаимного доверия и уважения, прозрачных и честных отношений между исполнительными органами Сбербанка и Наблюдательным советом.



Приоритетом является обеспечение сбалансированного состава Наблюдательного совета – по опыту, навыкам и компетенциям, которые необходимы членам совета для принятия стратегических решений, направленных на долгосрочное устойчивое развитие Сбербанка, а также осуществления эффективного надзора за бизнес-процессами. Не менее важной является независимость суждений директоров, которая лежит в основе способности Наблюдательного совета осуществлять надлежащий контроль за исполнительными органами.

Качество корпоративного управления жизненно важно для любой компании и является фактором, повышающим ее конкурентоспособность, облегчая доступ на рынки капитала и создавая более комфортные условия для бизнеса. Поэтому в Сбербанке ведется постоянная целенаправленная работа по формированию эффективной системы корпоративного управления, базирующейся на рекомендациях Кодекса корпоративного управления Банка России, Принципах Базельского комитета и лучших практиках корпоративного управления. Ключевыми событиями этого процесса в 2015 году стали:

- ✓ разработка и утверждение Кодекса корпоративного управления Сбербанка и Кодекса корпоративной этики ПАО Сбербанк, в которых сформулированы основополагающие принципы совершенствования системы корпоративного управления, а также единые стандарты этики Сбербанка;
- ✓ гармонизация системы корпоративного управления Сбербанка с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России и принципами Базельского комитета в части взаимодействия с акционерами, информационной прозрачности, деятельности Наблюдательного совета и его Комитетов, системы управления рисками и внутреннего контроля;
- ✓ актуализация базы внутренних документов Сбербанка, соответствующих лучшим практикам в области корпоративного управления;
- ✓ каскадирование стандартов и практик корпоративного управления Сбербанка на подконтрольные компании;
- ✓ обеспечение соответствия практик корпоративного управления Сбербанка требованиям Правил листинга Московской биржи.

Наблюдательный совет неизменно ориентирован на применение и развитие лучших практик корпоративного управления, считая указанный подход главным инструментом стратегического управления и связующим звеном основных бизнес-процессов Сбербанка.

С уважением,

С. М. Игнатьев,  
Председатель Наблюдательного совета

## ПОДХОД К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Мы всегда ориентированы на применение и развитие лучших практик корпоративного управления исходя из того, что сбалансированная и прозрачная система корпоративного управления является необходимым условием доверия наших клиентов, акционеров и инвесторов, а также важнейшей предпосылкой устойчивого развития бизнеса.

Обращение акций Сбербанка на Московской бирже, а депозитарных расписок – на Лондонской и Франкфуртской биржевых площадках накладывают на Сбербанк особую ответственность, а также требуют соблюдения предусмотренных фондовыми биржами правил и предъявляемых инвесторами запросов.

Наблюдательный совет ПАО Сбербанк в своей деятельности постоянно стремится к созданию механизмов дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления с целью обеспечения прав и законных интересов акционеров, повышения эффективности ведения бизнеса, увеличения уровня прозрачности и инвестиционной привлекательности Сбербанка, а также сохранения и приумножения акционерного капитала.

Последовательное совершенствование системы корпоративного управления и повышение ее эффективности являются частью нашей стратегии развития.

Существующая система корпоративного управления выстроена в соответствии с нормативными требованиями законодательства Российской Федерации, регулирующих органов, Московской, Лондонской и Франкфуртской биржевых площадок, рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору и Совета по финансовой стабильности, предъявляемыми к финансовым организациям, а также рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России.

### Рейтинг ISS<sup>1</sup>

По оценке ISS риски корпоративного управления Сбербанка находятся на минимальном уровне (присвоен балл «1» по 10-бальной шкале). Оценивались структура Наблюдательного совета, принципы вознаграждения членов Наблюдательного совета и менеджеров, права акционеров, аудит.

Кодекс корпоративного управления и кодекс Корпоративной этики ПАО Сбербанк размещены на корпоративном сайте Сбербанка в сети интернет по адресу:  
<http://sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents>



<sup>1</sup> Ведущий в мире консультант, предоставляющий услуги институциональным инвесторам в области корпоративного управления и социально-ответственных инвестиций.

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В основе системы корпоративного управления ПАО Сбербанк лежит организационная модель, призванная регулировать взаимоотношения между менеджерами, Наблюдательным советом и акционерами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений и обеспечивающая управление и контроль деятельности Сбербанка.

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАЗИРУЕТСЯ НА РАЗРАБОТАННЫХ СБЕРБАНКОМ ПРИНЦИПАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ





Эффективная работа Наблюдательного совета обусловливается пониманием потребностей бизнеса и роли Наблюдательного совета в развитии Сбербанка, способностью привлекать к работе в совете профессионалов самого высокого уровня, сбалансированной системой мотивации и вознаграждения членов Наблюдательного совета, возможностями их дальнейшего профессионального роста, эффективностью коммуникаций как внутри Наблюдательного совета, так и с акционерами и менеджментом Сбербанка, другими ключевыми заинтересованными сторонами.

Наблюдательный совет определяет правила функционирования системы корпоративного управления Сбербанка путем принятия внутренних нормативных документов, регулирующих принципы и порядок работы ее отдельных элементов, а также путем осуществления контроля эффективности работы каждого элемента и системы корпоративного управления в целом.

Наблюдательный совет подотчетен общему собранию акционеров, а информация о его работе раскрывается в составе годового отчета.

## ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Наблюдательный совет Сбербанка возглавляет Председатель, который избирается из числа членов Наблюдательного совета на первом (после избрания общим собранием акционеров) заседании совета. Председатель Наблюдательного совета не может быть одновременно Президентом и Председателем Правления банка.

Председатель руководит работой Наблюдательного совета, организует разработку плана его работы, утверждает повестку дня заседаний совета, председательствует на общем собрании акционеров Сбербанка.

В ходе проведения заседаний Наблюдательного совета Председатель обеспечивает свободное обсуждение вопросов повестки дня, способствует выработке взвешенных решений, поддерживает конструктивную и доброжелательную атмосферу проведения заседаний.

## НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА И ИХ РОЛЬ. СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

В целях обеспечения эффективности принимаемых решений и поддержания баланса интересов различных групп акционеров в состав Наблюдательного совета входят независимые директора.

Количественный состав независимых директоров в соответствии с Положением о Наблюдательном совете должен составлять не менее 1/3 избранного состава Наблюдательного совета.

Независимым директором признается член Наблюдательного совета, обладающий достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования

собственной позиции и способный выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов банка, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

Наблюдательный совет осуществляет оценку статуса независимости кандидатов. Он может признать кандидата (директора) независимым несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев, свидетельствующих об отсутствии независимости, если наличие таких критериев не оказывает влияния на способность директора выносить независимые и объективные суждения.

По решению Наблюдательного совета 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. Впервые старший независимый директор в составе Наблюдательного совета Сбербанка был избран в 2015 году.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Состав Наблюдательного совета сбалансирован по навыкам, опыту и независимости, что позволяет членам совета эффективно исполнять свои функции.

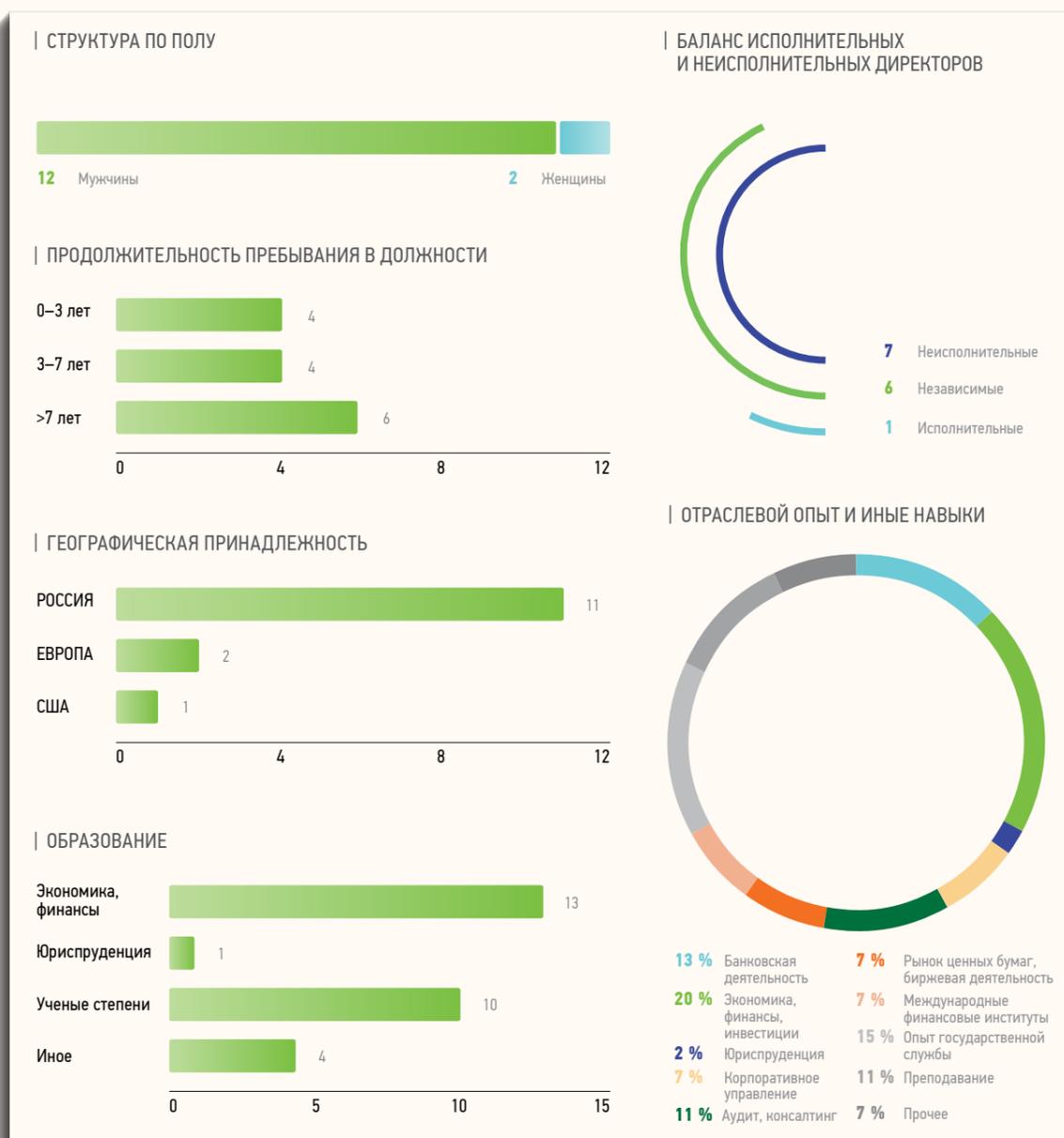
Члены Наблюдательного совета соответствуют квалификационным требованиям и требованиям к деловой репутации, установленным действующим законодательством, обладают высокой профессиональной и деловой репутацией, знаниями и опытом в областях, соответствующих основным направлениям деятельности ПАО Сбербанк (финансы, банковские операции, регулирование банковской деятельности, корпоративное управление, управление рисками, внутренний контроль, аудит и комплаенс).

Члены Наблюдательного совета обладают также знаниями функциональных особенностей работы на различных должностях в различных компаниях, владеют пониманием специфики международных рынков и зарубежных культур ведения бизнеса, имеют разный возраст, гендерную и национальную принадлежность.

В состав Наблюдательного совета входят исполнительные (находящиеся в трудовых отношениях с банком), неисполнительные (не состоящие в трудовых отношениях с банком, но при этом не являющиеся независимыми директорами) и независимые (не связанные с банком директора, способные самостоятельно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния иных групп или лиц).

С целью повышения эффективности своей деятельности Наблюдательный совет (по предложению Комитета по кадрам и вознаграждениям) заблаговременно формирует список кандидатур, рекомендуемых акционерам для выдвижения. После окончания периода выдвижения (75 дней с даты окончания финансового года) Наблюдательный совет (по представлению Комитета по кадрам и вознаграждениям) утверждает список кандидатур для избрания на очередном собрании акционеров, проводит анализ профессиональной квалификации и репутации, оценку независимости кандидатов, формирует рекомендации по голосованию, раскрывает сведения о лицах, выдвинувших каждого кандидата, и информацию о каждом из них (опыт, компетенции, характер отношений с банком и прочее).

## МНОГООБРАЗИЕ И СТРУКТУРА НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА



## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ СОСТАВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

### ИГНАТЬЕВ СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВИЧ

Председатель Наблюдательного совета

Неисполнительный директор

Дата рождения: 10 января 1948 года  
 Место рождения: г. Ленинград  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2000–2015  
 Членство в Комитетах: в Комитетах не состоит

**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.

**Опыт работы<sup>1</sup>:**

с 2002 года занимал должность председателя Банка России. С июня 2013 года по настоящее время является советником председателя Банка России. Имеет большой опыт преподавательской и исследовательской работы. Автор большого количества научных работ.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член советов директоров Банка России и ГК «Агентство по страхованию вкладов».

### ЛУНТОВСКИЙ ГЕОРГИЙ ИВАНОВИЧ

Заместитель Председателя Наблюдательного совета

Неисполнительный директор

Дата рождения: 12 апреля 1950 года  
 Место рождения: г. Курск  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2000–2015  
 Членство в Комитетах: председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям

**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 – аспирантура Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, кандидат экономических наук.

**Опыт работы:**

с 2005 года по настоящее время занимает должность первого заместителя председателя Банка России. К сфере профессиональных компетенций относятся вопросы организации наличного денежного обращения, кадровой политики и обеспечения работы с персоналом, организации и функционирования национальной платежной системы, работа Российского объединения инкассации.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член советов директоров Банка России и Межгосударственного банка. Председатель наблюдательных советов Российского объединения инкассации (РОСИНКАС) и АО «Национальная система платежных карт».

<sup>1</sup> Здесь и далее приводится информация о профессиональной деятельности члена Наблюдательного совета за последние пять лет.

**КУДРИН АЛЕКСЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ**

Заместитель Председателя Наблюдательного совета

**Неисполнительный директор**

Дата рождения: 12 октября 1960 года  
Место рождения: г. Добеле, Латвийская ССР  
Гражданство: Российская Федерация  
Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 1997, 2000–2003, 2005–2010, 2013–2015  
Членство в Комитетах: председатель Комитета по стратегическому планированию

**Образование:**

1983 – Ленинградский государственный университет им. А. А. Жданова по специальности «политическая экономия»;  
1987 – аспирантура Института экономики Академии наук СССР, кандидат экономических наук.

**Опыт работы:**

с 2000 по июнь 2011 года занимал должность заместителя Председателя Правительства Российской Федерации – Министра финансов. За годы нахождения в должности трижды признавался лучшим Министром финансов года (в 2004 году – британским журналом The Banker, в 2006 году – британской газетой Emerging markets, в 2010 году – британским журналом Euromoney). С июня 2011 года по настоящее время является деканом факультета свободных искусств и наук Санкт-Петербургского государственного университета. Автор более 30 научных работ в области экономики и финансов.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

председатель наблюдательного совета ПАО Московская биржа. Председатель советов директоров ОАО «Медицина» и АО «Негосударственный пенсионный фонд “Будущее”».

**ГИЛМАН МАРТИН ГРАНТ**

Член Наблюдательного совета

**Независимый директор**

Дата рождения: 11 августа 1948 года  
Место рождения: г. Мемфис, США  
Гражданство: США  
Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2014–2015  
Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по управлению рисками

**Образование:**

1970 – Университет Пенсильвании, степень бакалавра естественных наук (BS) в области экономики (Wharton School) и степень бакалавра гуманитарных наук (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 естественных наук (M.Sc);  
1981 – Лондонская школа экономики, степень доктора философии (Ph.D) в экономике.

**Опыт работы:**

с сентября 2005 по апрель 2015 года занимал должность директора Института фундаментальных междисциплинарных исследований при Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). В настоящее время является профессором факультета экономики и советником ректора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). Имеет более чем 20-летний опыт работы в Международном валютном фонде (МВФ) (в 1996–2002 годы – постоянный представитель МВФ в России).

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член совета директоров ПАО РОСБАНК.

**ГРЕФ ГЕРМАН ОСКАРОВИЧ**

Президент, Председатель Правления

Член Наблюдательного совета

**Исполнительный директор**

Дата рождения: 8 февраля 1964 года  
Место рождения: с. Панфилово, Иртышский район, Павлодарская область, Казахская ССР  
Гражданство: Российская Федерация  
Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2005–2015  
Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию

**Образование:**

1990 – Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского по специальности «правоведение»;  
1993 – аспирантура юридического факультета Санкт-Петербургского государственного университета;  
2011 – кандидат экономических наук.

**Опыт работы:**

с ноября 2007 года по настоящее время – Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк. В 2000–2007 годы – Министр экономического развития и торговли Российской Федерации.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член совета директоров Yandex N.V. Член наблюдательных советов АНО «Центр экспертизы по вопросам Всемирной торговой организации», Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». Председатель советов директоров ряда дочерних банков ПАО Сбербанк.

**ИВАНОВА НАДЕЖДА ЮРЬЕВНА**

Член Наблюдательного совета

**Неисполнительный директор**

Дата рождения: 13 июня 1953 года  
Место рождения: г. Москва  
Гражданство: Российская Федерация  
Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2002–2015  
Членство в Комитетах: член Комитета по аудиту, член Комитета по управлению рисками

**Образование:**

1975 – Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит».

**Опыт работы:**

с 1995 года занимала должность директора Сводного экономического департамента Банка России. С июня 2013 года по настоящее время – заместитель председателя – директор Сводного экономического департамента Банка России.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член совета директоров Банка России.

**МАУ ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВИЧ**

Член Наблюдательного совета

**Независимый директор**

Дата рождения: 29 декабря 1959 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2008–2015  
 Членство в Комитетах: председатель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям

**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 области экономики.

**Опыт работы:**

с 2002 года по настоящее время – ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Специалист в области экономической теории, истории экономической мысли и народного хозяйства. Участвовал в разработке и практической реализации курса экономических реформ в Российской Федерации.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член советов директоров ПАО «Транскапитал-банк», ПАО «Газпром», ПАО «Северсталь».

**МЕЛИКЬЯН ГЕННАДИЙ ГЕОРГИЕВИЧ**

Член Наблюдательного совета

**Старший независимый директор**

Дата рождения: 27 ноября 1947 года  
 Место рождения: г. Кропоткин, Краснодарский край  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2014–2015  
 Членство в Комитетах: председатель Комитета по управлению рисками, член Комитета по стратегическому планированию

**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.

**Опыт работы:**

с 2003 по 2011 годы занимал должности заместителя председателя Банка России – руководителя главной инспекции кредитных организаций, а затем первого заместителя председателя Банка России. В 1992–1997 годы – Министр труда и социального развития Российской Федерации.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член советов директоров КБ «Энерготрансбанк» (группа «АВТОТОР») и ЗАО «Межгосударственная нефтяная компания «СоюзНефтеГаз»».

**ПРОФУМО АЛЕССАНДРО**

Член Наблюдательного совета

**Независимый директор**

Дата рождения: 17 февраля 1957 года  
 Место рождения: г. Генуя, Италия  
 Гражданство: Италия  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2011–2015  
 Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по управлению рисками

**Образование:**

1987 – Университет Боккони (Италия), степень M.Sc в области бизнес-администрирования.

**Опыт работы:**

с 1997 по 2010 год являлся президентом банковской группы Unicredit. С 2012 года по август 2015 года – председатель банка Monte dei Paschi di Siena (Италия). Является специалистом в области слияний и поглощений.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

председатель советов директоров Appeal Strategy & Finance S.r.l., Equita SIM Spa, Turati 9, Nicla S.P.A. Член советов директоров TOG, Mossi Aziende agricole vitivinicole S.r.l.

**СИЛУАНОВ АНТОН GERMANOVICH**

Член Наблюдательного совета

**Неисполнительный директор**

Дата рождения: 12 апреля 1963 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2015  
 Членство в Комитетах: в Комитетах не состоит

**Образование:**

1985 – Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит»;  
 1995 – кандидат экономических наук;  
 2012 – доктор экономических наук.

**Опыт работы:**

с 2005 по 2011 год занимал должность заместителя Министра финансов. С декабря 2011 года по настоящее время – Министр финансов Российской Федерации. С июня 2013 года является деканом финансово-экономического факультета Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член наблюдательных советов АК «АЛРОСА», ГК «Ростех», Российского фонда прямых инвестиций, ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)». Председатель совета директоров ГК «Агентство по страхованию вкладов»; председатель Национального финансового совета Банка России; управляющий от Российской Федерации в МВФ, Международном банке реконструкции и развития, Многостороннем агентстве по гарантиям инвестиций, Новом банке развития БРИКС. Полномочный представитель Российской Федерации в Евразийском банке развития.

**СИНЕЛЬНИКОВ-МУРЫЛЕВ СЕРГЕЙ  
ГЕРМАНОВИЧ**

Член Наблюдательного совета

**Независимый директор**

Дата рождения: 11 июля 1960 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2011–2015  
 Членство в Комитетах: член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по управлению рисками

**Образование:**

1982 – Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «экономическая кибернетика»;  
 1985 – кандидат экономических наук;  
 1996 – доктор экономических наук;  
 2005 – получил диплом, дающий право осуществлять руководство научными исследованиями в области экономических наук (Le diplome de l'habilitation a diriger des Recherches en "SCIENCES ECONOMIQUES");  
 2007 – присвоено звание профессора.

**Опыт работы:**

с 2000 года по настоящее время – профессор кафедры системного анализа экономики Московского физико-технического института (государственного университета). С 2002 года по настоящее время – проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. С 2008 года по настоящее время – научный руководитель Фонда «Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара». С 2007 года по настоящее время – ректор Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России). Имеет большой опыт преподавательской и научной деятельности. Является специалистом в области макроэкономики, налоговой, бюджетной и денежной политики.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член советов директоров АО «Росагролизинг», Фонда «Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара».

**ТУЛИН ДМИТРИЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ**

Член Наблюдательного совета

**Неисполнительный директор**

Дата рождения: 26 марта 1956 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 1997–1998, 2012–2015  
 Членство в Комитетах: член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям

**Образование:**

1978 – Московский финансовый институт по специальности «международные экономические отношения»;  
 1985 – кандидат экономических наук.

**Опыт работы:**

в 2006–2012 годы являлся партнером компании «Делойт и Туш СНГ». С 2012 года по настоящее время – доцент кафедры «Финансы, кредит и страхование» Российской академии предпринимательства. С января 2015 года по настоящее время занимает должность первого заместителя председателя Банка России.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член совета директоров Банка России.

**УЭЛЛС НАДЯ**

Член Наблюдательного совета

**Независимый директор**

Дата рождения: 24 декабря 1970 года  
 Место рождения: г. Лондон, Великобритания  
 Гражданство: Великобритания  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2014–2015  
 Членство в Комитетах: член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по управлению рисками

**Образование:**

1993 – Оксфордский университет (с отличием), степень магистра гуманитарных наук (MA) по специальности «современная история», «современный язык»;  
 2000 – Бизнес-школа INSEAD (Франция), степень магистра делового администрирования (MBA).

**Опыт работы:**

с 2001 по 2014 год занимала должности вице-президента, портфельного менеджера, инвестиционного аналитика по глобальным развивающимся рынкам Capital International S.A. В настоящее время является независимым профессиональным консультантом по инвестициям и корпоративному управлению.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член совета директоров Barings Emerging Europe Plc.

**ШВЕЦОВ СЕРГЕЙ АНАТОЛЬЕВИЧ**

Член Наблюдательного совета

**Неисполнительный директор**

Дата рождения: 27 декабря 1970 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год (-ы) избрания в Наблюдательный совет: 2010–2015  
 Членство в Комитетах: член Комитета по стратегическому планированию

**Образование:**

1993 – Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «экономическая кибернетика».

**Опыт работы:**

в 2003–2011 годы – директор Департамента операций на финансовых рынках Банка России. В 2011–2013 годы – заместитель председателя Банка России. С сентября 2013 года занимает должность первого заместителя председателя Банка России.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

член совета директоров Банка России.

**ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ НОВЫХ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА**

В целях максимально быстрого и эффективного введения в курс дела впервые избранных членов Наблюдательного совета в банке предусмотрено проведение следующих мероприятий:

- ✓ направление в электронном виде «Книги члена Наблюдательного совета», содержащей основную актуальную информацию о банке, его организационной структуре и системе корпоративного управления, основных правах и обязанностях членов Наблюдательного совета, рекомендации по комплаенс, полезные рабочие контакты и прочее);
- ✓ проведение встреч с Президентом, Председателем Правления и другими ключевыми топ-менеджерами Сбербанка;
- ✓ направление аналитических материалов и обзоров прессы;
- ✓ участие в сессиях по корпоративному управлению, организуемых Сбербанком;
- ✓ посещение гембы.

**СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ D&O**

Ответственность всех членов Наблюдательного совета застрахована по Договору страхования ответственности, заключенному между ПАО Сбербанк и ОСАО «Ингосстрах».

В совокупности лимит ответственности по страхованию D&O (за исключением независимых директоров) составляет 3 млрд рублей.

Совокупная дополнительная страховая сумма для независимых директоров – 150 млн рублей.

**ИНФОРМАЦИЯ О ВЛАДЕНИИ АКЦИЯМИ ПАО СБЕРБАНК**

Ф. И. О. члена Наблюдательного совета	Доля в уставном капитале, %	Доля обыкновенных акций, %	Сведения о совершении сделок с акциями Сбербанка в 2015 году
Игнатъев Сергей Михайлович	–	–	Сделок не совершал
Лунтовский Георгий Иванович	–	–	Сделок не совершал
Кудрин Алексей Леонидович	–	–	Сделок не совершал
Гилман Мартин Грант	0,00018	0,00019	Сделок не совершал
Греф Герман Оскарович	0,0031	0,003	Сделок не совершал
Иванова Надежда Юрьевна	–	–	Сделок не совершала
Мау Владимир Александрович	–	–	Сделок не совершал
Меликьян Геннадий Георгиевич	0,0001	0,0001	Сделок не совершал
Профумо Алессандро	–	–	Сделок не совершал
Силуанов Антон Германович	–	–	Сделок не совершал
Синельников-Мурылев Сергей Германович	–	–	Сделок не совершал
Тулин Дмитрий Владиславович	–	–	Сделок не совершал
Уэллс Надя	–	–	Сделок не совершала
Швецов Сергей Анатольевич	–	–	Сделок не совершал
<b>ВСЕГО (совокупная доля владения)</b>	<b>0,0034</b>	<b>0,0033</b>	

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

В целях выявления дополнительных фокусов в работе Наблюдательного совета и его Комитетов, определения областей для улучшения и развития Наблюдательный совет не реже одного раза в три года привлекает к проведению оценки своей деятельности независимого внешнего консультанта, а в остальное время проводит ежегодную самостоятельную оценку качества своей работы.

Для проведения независимой внешней оценки эффективности деятельности Наблюдательного совета и его Комитетов за 2015 год в соответствии с решением Наблюдательного совета мы привлекли международную консалтинговую компанию Oliver Wyman.

Данная оценка является уже второй по счету внешней оценкой эффективности деятельности Наблюдательного совета. По результатам ее проведения отмечены существенные улучшения практики корпоративного управления Сбербанка с момента предыдущей внешней оценки за 2012 год: оптимизированы численность и состав Наблюдательного совета, создан Комитет по управлению рисками, назначен старший независимый директор, усилена роль Наблюдательного совета в области этики и делового поведения.

Проведенная внешняя оценка подтвердила соответствие корпоративного управления ПАО Сбербанк рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и международным стандартам. Также по результатам внешней оценки определены направления для дальнейшего повышения эффективности деятельности Наблюдательного совета, такие как систематизация работы по комплектации Наблюдательного совета, совершенствование программы обучения членов Наблюдательного совета, повышение эффективности подготовки и проведения заседаний, а также усиление отдельных функций Наблюдательного совета.

**Оценка деятельности Наблюдательного совета** позволяет определить кадровые потребности Наблюдательного совета, выявить его сильные и слабые стороны, а также области для улучшения работы.

## ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

В 2015 году было проведено семь очных и 60 заочных заседаний Наблюдательного совета. В общей сложности на заседаниях рассмотрено 143 вопроса.

В соответствии с ключевыми функциями Наблюдательным советом в течение 2015 года были рассмотрены следующие вопросы (решены следующие кейсы).

### Определение приоритетных направлений деятельности Сбербанка, утверждение Стратегии развития

- ✓ О статусе реализации и актуализации задач Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018 годов.
- ✓ О направлениях развития модели управления в Сбербанке.
- ✓ О ходе реализации проектов развития корпоративного и инвестиционного бизнеса.
- ✓ О ходе реализации проектов развития розничного бизнеса, включая ипотечное кредитование.
- ✓ О работе с клиентами Блока «Корпоративный бизнес».
- ✓ О фондировании зарубежных дочерних банков.
- ✓ Об инновационной деятельности в Сбербанке (в части розничного и корпоративного бизнеса, а также платежных систем).

### Заслушивание отчетов менеджмента о результатах деятельности Сбербанка

- ✓ О годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Сбербанка и предварительных итогах работы Группы за 2014 год по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).
- ✓ О финансовых результатах деятельности Сбербанка за 2014 год:
  - о предварительном утверждении годового отчета Сбербанка за 2014 год;
  - о консолидированных результатах деятельности Сбербанка по МСФО за 2014 год.
- ✓ Об итогах работы Сбербанка за первое полугодие 2015 года и о финансовых результатах за восемь месяцев 2015 года.
- ✓ Об итогах работы Сбербанка за девять месяцев 2015 года и финансовых результатах за десять месяцев 2015 года.

**О созыве годового общего собрания акционеров (ГОСА)**

- ✓ О рассмотрении поступивших от акционеров предложений о выдвижении кандидатов в Наблюдательный совет, Ревизионную комиссию для избрания на ГОСА по итогам 2014 года.
- ✓ О выборе аудитора.
- ✓ О созыве ГОСА по итогам 2014 года.
- ✓ О распределении прибыли и рекомендациях по размеру выплачиваемых дивидендов за 2014 год и дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.
- ✓ Об утверждении формы и текста бюллетеня для голосования на ГОСА по итогам 2014 года.
- ✓ Об определении перечня информации (материалов), предоставляемой для ознакомления лицам, имеющим право на участие в ГОСА по итогам 2014 года, и порядке ее предоставления.
- ✓ О рассмотрении проекта Устава в новой редакции (для последующего утверждения ГОСА).
- ✓ О проектах Положения о Наблюдательном совете, Положения об общем собрании акционеров, а также Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета в новых редакциях (для последующего утверждения ГОСА).

**О прекращении полномочий членов Правления. Одобрение участия в органах управления других юридических лиц**

- ✓ О прекращении полномочий члена Правления Сбербанка Бугрова Д. А.
- ✓ Об одобрении участия членов Правления в органах управления других юридических лиц.

**Размещение облигаций**

- ✓ О принятии решения о размещении биржевых облигаций, утверждении решений о выпуске биржевых облигаций и проспекта биржевых облигаций.
- ✓ О размещении биржевых облигаций путем утверждения первой части решения о выпуске (Программы биржевых облигаций) и об утверждении проспекта биржевых облигаций.
- ✓ О размещении облигаций серии 01, утверждении решения о выпуске облигаций серии 01 и проспекта облигаций серии 01.

**Утверждение внутренних документов**

Утверждены:

- ✓ Дивидендная политика (в новой редакции);
- ✓ Положение о Комитетах Наблюдательного совета (в новой редакции);
- ✓ Кодекс корпоративного управления;
- ✓ Кодекс корпоративной этики Группы ПАО Сбербанк;
- ✓ Политика по управлению конфликтом интересов;
- ✓ Стратегия управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк;
- ✓ Кадровая политика;
- ✓ Политика в области оплаты труда;
- ✓ Регламент информирования Наблюдательного совета о результатах проверок, проводимых Банком России.

**Закрытие филиалов**

О закрытии филиала ПАО Сбербанк (Северо-Кавказский банк).

**Принятие решений об обязанностях членов Наблюдательного совета, образование Комитетов Наблюдательного совета**

- ✓ Об избрании Председателя Наблюдательного совета.
- ✓ Об избрании заместителей Председателя Наблюдательного совета.
- ✓ Об избрании Старшего независимого директора.
- ✓ О персональном составе Комитетов Наблюдательного совета.
- ✓ О предварительном плане работы Наблюдательного совета на период 2015–2016 годов.

**Рассмотрение вопросов, касающихся стратегии управления рисками и капиталом**

- ✓ О направлении в Банк России ходатайства о получении разрешения на применение банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков для определения величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов в целях расчета нормативов достаточности капитала.
- ✓ О целесообразности создания Комитета Наблюдательного совета по управлению рисками.
- ✓ Об управлении рисками в Сбербанке.

**Осуществление контроля за практиками корпоративного управления**

- ✓ О системе корпоративного управления в Сбербанке.
- ✓ О подходах к подбору кандидатов в Наблюдательный совет.
- ✓ О проведении независимой оценки деятельности Наблюдательного совета по итогам 2015 года.
- ✓ Промежуточный отчет о деятельности Комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами Сбербанка.

**Рассмотрение отчетов Службы внутреннего аудита. Система комплаенс**

- ✓ О результатах проверок, проведенных Службой внутреннего аудита, в четвертом квартале 2014 года и за 2014 год в целом.
- ✓ Отчет о контроле за соблюдением требований законодательства о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком.
- ✓ Отчет о проделанной работе контролера профессионального участника рынка ценных бумаг за третий и четвертый кварталы 2014 года, а также за первый, второй и третий кварталы 2015 года.
- ✓ О результатах проверки Банком России ПАО Сбербанк.
- ✓ О результатах проверок, проведенных Службой внутреннего аудита в первом полугодии 2015 года.
- ✓ О результатах проверок, проведенных Службой внутреннего аудита за девять месяцев 2015 года и утверждении Плана проверок Службы внутреннего аудита на 2016 год.
- ✓ О выполнении требований законодательства о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком.
- ✓ О развитии системы комплаенс, включая реализованные и планируемые меры по управлению комплаенс-рисками.

**Одобрение сделок, в совершении которых имелась заинтересованность**

- ✓ Рассмотрено 75 вопросов об одобрении сделок, в совершении которых имелась заинтересованность.

**КОМИТЕТЫ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА**

При Наблюдательном совете созданы следующие постоянно действующие Комитеты:

- ✓ по аудиту;
- ✓ кадрам и вознаграждениям;
- ✓ стратегическому планированию;
- ✓ управлению рисками.

Комитеты являются консультативно-совещательными органами Наблюдательного совета, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Группы, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, а также подготовки рекомендаций Наблюдательному совету для принятия решений по таким вопросам.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ**

Основными задачами Комитета по аудиту являются повышение эффективности систем внутреннего контроля, 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.

В 2015 году было проведено четыре очных заседания Комитета. В общей сложности на заседаниях рассмотрено 11 вопросов.

В рамках своей компетенции Комитет по аудиту в 2015 году рассмотрел ряд следующих существенных вопросов.

**Контроль достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности**

- ✓ Оценка заключения аудитора о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Сбербанка за 2014 год.
- ✓ Заключение Ревизионной комиссии о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности Сбербанка за 2014 год.
- ✓ Предварительное рассмотрение вопроса о распределении прибыли и рекомендациях по размеру выплачиваемых дивидендов за 2014 год.

**Результаты внешней проверки**

- ✓ О результатах проверки Банком России ПАО Сбербанк.

**Деятельность внешнего аудитора**

- ✓ Об аудиторе Сбербанка на 2015 год и первый квартал 2016 года.
- ✓ О результатах работы аудиторской организации в первом полугодии 2015 года и рекомендациях по итогам аудита за 2014 год.

**Деятельность Службы внутреннего аудита**

- ✓ О результатах проверок, проведенных Службой внутреннего аудита в четвертом квартале и за 2014 год в целом, в первом полугодии 2015 года и за девять месяцев 2015 года.
- ✓ О Плана проверок Службы внутреннего аудита на 2016 год.

**Процедурные вопросы деятельности Комитета по аудиту**

- ✓ Об утверждении Плана работы Комитета по аудиту на 2015–2016 годы.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ**

Основными задачами Комитета по кадрам и вознаграждениям являются усиление и планирование преемственности членов исполнительных органов Сбербанка и членов Наблюдательного совета, подготовка предложений по формированию эффективной системы вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов ПАО Сбербанк и иных ключевых руководящих работников.

В рамках своей компетенции Комитет по кадрам и вознаграждениям в 2015 году рассмотрел ряд следующих существенных вопросов.

В 2015 году было проведено шесть очных и одно заочное заседание Комитета. В общей сложности на заседаниях рассмотрено 12 вопросов.

**Планирование преемственности членов Наблюдательного совета и исполнительных органов Сбербанка**

- ✓ О поступивших от акционеров Сбербанка предложениях по кандидатам в Наблюдательный совет и на должность Президента, Председателя Правления.
- ✓ О списке кандидатур, рекомендуемых акционерам для выдвижения в Наблюдательный совет.
- ✓ О подходах к подбору кандидатов в Наблюдательный совет и о предварительном списке кандидатур, рекомендуемых акционерам для выдвижения в Наблюдательный совет.

**Формирование эффективной системы вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов Сбербанка и иных ключевых руководящих работников**

- ✓ О вознаграждении членов Правления и Президента, Председателя Правления банка за отчетные периоды.
- ✓ Рекомендации Комитета Наблюдательному совету об одобрении и вынесении на утверждение ГОСА новой редакции Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета.
- ✓ Об утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих систему оплаты труда и долгосрочного вознаграждения работников Сбербанка (Кадровая политика, Политика в области оплаты труда).

**Оценка деятельности Наблюдательного совета**

- ✓ Об итогах самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета и его Комитетов за 2014 год.
- ✓ О проведении независимой оценки деятельности Наблюдательного совета по итогам 2015 года.

**Процедурные вопросы деятельности Комитета по кадрам и вознаграждениям**

- ✓ Об утверждении Плана работы Комитета по кадрам и вознаграждениям на 2015–2016 годы.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**

Основными задачами Комитета по стратегическому планированию являются подготовка и представление рекомендаций Наблюдательному совету по вопросам стратегического развития Сбербанка.

В рамках своей компетенции Комитет по стратегическому планированию в 2015 году рассмотрел ряд следующих существенных вопросов.

В 2015 году было проведено четыре очных заседания Комитета. В общей сложности на заседаниях рассмотрено 10 вопросов.

**Реализация Стратегии развития Сбербанка**

- ✓ О ходе реализации в 2015 году Стратегии развития ПАО Сбербанк на 2014–2018 годы.

**Эффективность деятельности Сбербанка в долгосрочной перспективе**

- ✓ О предварительном рассмотрении реализации проектов развития розничного бизнеса Сбербанка в 2014 году, включая ипотечное кредитование.
- ✓ О рассмотрении новой редакции Дивидендной политики.
- ✓ О предварительном рассмотрении вопроса о развитии сети внутренних структурных подразделений Сбербанка.
- ✓ О направлениях развития модели управления в Сбербанке.
- ✓ О развитии модели продаж и обслуживания в розничных внутренних структурных подразделениях Сбербанка (модель «ВСП 3.0»).
- ✓ О развитии модели управления региональной сетью Сбербанка.
- ✓ О развитии модели управления обеспечивающими функциями (о создании единой сервисной организации Сбербанка).
- ✓ О порядке фондирования дочерних банков.

**Процедурные вопросы деятельности Комитета по стратегическому планированию**

- ✓ Об утверждении Плана работы Комитета по стратегическому планированию на 2015–2016 годы.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ**

Основными задачами Комитета по управлению рисками является предварительное рассмотрение Стратегии по управлению рисками Сбербанка и его Группы, аппетита к риску, а также проведение мониторинга реализации Стратегии управления рисками и соблюдения риск-аппетита. Является самым «молодым» Комитетом Наблюдательного совета – сформирован в мае 2015 года.

В 2015 году было проведено три очных и одно заочное заседание Комитета. В общей сложности на заседаниях рассмотрено восемь вопросов.

В рамках своей компетенции Комитет по управлению рисками в 2015 году рассмотрел ряд следующих существенных вопросов.

**Предварительное рассмотрение Стратегии по управлению рисками Сбербанка и его Группы, аппетита к риску, проведение мониторинга реализации Стратегии управления рисками и соблюдения риск-аппетита**

- ✓ О системе управления рисками Группы.
- ✓ О предварительном рассмотрении Стратегии управления рисками и капиталом (в том числе рассмотрение аппетита к риску Группы и ПАО Сбербанк).
- ✓ О рассмотрении отчета по основным видам риска за третий квартал 2015 года.
- ✓ Об управлении кредитным риском.
- ✓ Об управлении операционным риском.
- ✓ Об управлении комплаенс-риском.
- ✓ О соответствии требованиям Указания Банка России от 15 апреля 2015 года № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы».

**Процедурные вопросы деятельности Комитета по управлению рисками**

- ✓ Об утверждении Плана работы Комитета по управлению рисками на 2015–2016 годы.

**ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА В 2015 ГОДУ**

В период с января по 28 мая 2015 года Наблюдательный совет действовал на основании Решения ГОСА от 6 июня 2014 года в составе 17 членов. В течение указанного периода было проведено 27 заседаний совета, из которых два – в очной форме и 25 – в заочной.

1. Игнатъев С. М.
2. Иванова Н. Ю.
3. Лунтовский Г. И.
4. Кудрин А. Л.
5. Профумо А.
6. Горегляд В. П.
7. Швецов С. А.
8. Греф Г. О.
9. Златкис Б. И.
10. Гилман М. Г.
11. Гурвич Е. Т.
12. Кралич П.
13. Мау В. А.
14. Синельников-Мурылев С. Г.
15. Тулин Д. В.
16. Меликьян Г. Г.
17. Уэллс Н.

В соответствии с изменениями, внесенными в Устав ПАО Сбербанк по итогам ГОСА от 6 июня 2014 года, численный состав Наблюдательного совета был сокращен с 17 до 14 членов. В связи с этим на ГОСА Сбербанка 29 мая 2015 года в состав Наблюдательного совета было избрано 14 членов. В период с 29 мая по декабрь 2015 года было проведено 40 заседаний совета, из которых пять – в очной форме и 35 – в заочной.

1. Игнатьев С. М.
2. Иванова Н. Ю.
3. Лунтовский Г. И.
4. Кудрин А. Л.
5. Силуанов А. Г.
6. Тулин Д. В.
7. Швецов С. А.
8. Греф Г. О.
9. Гилман М. Г.
10. Мау В. А.
11. Меликьян Г. Г.
12. Профумо А.
13. Синельников-Мурылев С. Г.
14. Уэллс Н.

### ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ В 2015 ГОДУ

#### Состав Комитета по аудиту с января по июнь 2015 года:

Мау В. А. (председатель, независимый директор)
Горегляд В. П.
Иванова Н. Ю.
Гурвич Е. Т. (независимый директор)
Тулин Д. В.

Проведено два очных заседания

#### Состав Комитета по аудиту с июня по декабрь 2015 года:

Мау В. А. (председатель, независимый директор)
Уэллс Н. (независимый директор)
Иванова Н. Ю.
Синельников-Мурылев С. Г. (независимый директор)
Тулин Д. В.

Проведено два очных заседания

### ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ В 2015 ГОДУ

#### Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям с января по май 2015 года:

Лунтовский Г. И. (председатель)
Мау В. А. (независимый директор)
Синельников-Мурылев С. Г. (независимый директор)
Тулин Д. В.

Проведено четыре заседания:

три очных и одно заочное

#### Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям с июня по декабрь 2015 года:

Лунтовский Г. И. (председатель)
Мау В. А. (независимый директор)
Синельников-Мурылев С. Г. (независимый директор)
Тулин Д. В.

Проведено три очных заседания

### ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В 2015 ГОДУ

#### Состав Комитета по стратегическому планированию с января по май 2015 года:

Кудрин А. Л. (председатель)
Греф Г. О.
Гилман М. Г. (независимый директор)
Кралич П. (независимый директор)
Меликьян Г. Г. (независимый директор)
Профумо А.
Синельников-Мурылев С. Г. (независимый директор)
Уэллс Н. (независимый директор)
Швецов С. А.

Проведено одно очное заседание

#### Состав Комитета по стратегическому планированию с июня по декабрь 2015 года:

Кудрин А. Л. (председатель)
Гилман М. Г. (независимый директор)
Греф Г. О.
Меликьян Г. Г. (старший независимый директор)
Профумо А. (независимый директор)
Уэллс Н. (независимый директор)
Швецов С. А.

Проведено три очных заседания

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТИИ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА В ЗАСЕДАНИЯХ В 2015 ГОДУ

### ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В 2015 ГОДУ

#### Состав Комитета по управлению рисками с января по май 2015 года:

До мая 2015 года Комитет не формировался.

Заседаний не проводилось

#### Состав Комитета по управлению рисками с мая по декабрь 2015 года:

Меликьян Г. Г. (председатель, старший независимый директор)

Гилман М. Г. (независимый директор)

Профумо А. (независимый директор)

Синельников-Мурылев С. Г. (независимый директор)

Уэллс Н. (независимый директор)

Иванова Н. Ю.

Проведено четыре заседания:

три очных и одно заочное

### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Члены Наблюдательного совета воздерживаются от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта интересов, а в случае наличия или возникновения такого конфликта своевременно извещают об этом Наблюдательный совет.

Члены Наблюдательного совета воздерживаются от голосования по вопросам, в принятии решений по которым имеется личная заинтересованность.

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА В ЗАСЕДАНИЯХ В ПЕРИОД С ЯНВАРЯ ПО 28 МАЯ 2015 ГОДА (СОСТАВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ДО ПРОВЕДЕНИЯ ГОСА)

Член Наблюдательного совета	Количество посещенных очных заседаний Наблюдательного совета (из двух проведенных в указанный период)	Количество посещенных заседаний Комитета по аудиту (из двух проведенных в указанный период)	Количество посещенных заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям (из четырех проведенных в указанный период)	Количество посещенных заседаний Комитета по стратегическому планированию (из одного проведенного в указанный период)
Игнатьев С. М.	2			
Иванова Н. Ю.	2	2		
Лунтовский Г. И.	2		4	
Кудрин А. Л.	2			1
Тулин Д. В.	2	2	4	
Швецов С. А.	2			1
Греф Г. О.	2			1
Гилман М. Г.	2			1
Мау В. А.	2	2	4	
Меликьян Г. Г.	2			1
Профумо А.	2			1
Синельников-Мурылев С. Г.	2		4	1
Уэллс Н.	2			1
Горегляд В. П.	2	2		
Гурвич Е. Т.	2	2		
Златкис Б. И.	2			
Кралич П.	2			1

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА В ЗАСЕДАНИЯХ В ПЕРИОД С 29 МАЯ ПО ДЕКАБРЬ 2015 ГОДА  
(СОСТАВ НС ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСА)

Член Наблюдательного совета	Количество посещенных очных заседаний Наблюдательного совета (из пяти проведенных в указанный период)	Количество посещенных заседаний Комитета по аудиту (из двух проведенных в указанный период)	Количество посещенных заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям (из трех проведенных в указанный период)	Количество посещенных заседаний Комитета по стратегическому планированию (из трех проведенных в указанный период)	Количество посещенных заседаний Комитета по управлению рисками (из четырех проведенных в указанный период)
Игнатъев С. М.	5				
Иванова Н. Ю.	5	2	3		4
Лунтовский Г. И.	5				
Кудрин А. Л.	5			3	
Силуанов А. Г.	3				
Тулин Д. В.	4	2	3		
Швецов С. А.	5			3	
Греф Г. О.	5			3	
Гилман М. Г.	5			3	4
Мау В. А.	5	2	3		
Меликьян Г. Г.	5			3	4
Профумо А.	5			3	4
Синельников-Мурылев С. Г.	5	2	3		4
Уэллс Н.	5	2		3	4

## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Для целей обеспечения соблюдения органами управления и должностными лицами ПАО Сбербанк процедур корпоративного управления, требований действующего законодательства, Устава, Кодекса корпоративного управления Сбербанка и внутренних документов банка, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров, в Сбербанке предусмотрена должность корпоративного секретаря.

Корпоративный секретарь назначается на должность решением Наблюдательного совета, ему же подотчетен и подконтролен в своей деятельности и находится в административном подчинении Президента, Председателя Правления Сбербанка. Деятельность корпоративного секретаря регулируется Положением о корпоративном секретаре, утвержденным Наблюдательным советом Сбербанка.

Основной задачей корпоративного секретаря является обеспечение реализации политики банка в области корпоративного управления, а также координация действий при осуществлении банком процессов корпоративного управления и их совершенствовании, подразумевающая осуществление функций методологии, контроля и мониторинга соответствия отдельных процессов такой политике.

К основным функциям корпоративного секретаря относятся:

- ✓ участие в организации подготовки и проведения общих собраний акционеров;
- ✓ обеспечение работы Наблюдательного совета и Комитетов Наблюдательного совета;
- ✓ обеспечение раскрытия информации, участие в реализации политики по раскрытию информации;
- ✓ взаимодействие с акционерами и реализация процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, осуществление контроля за их исполнением.

### ЦВЕТКОВ ОЛЕГ ЮРЬЕВИЧ

#### Корпоративный секретарь

Дата рождения: 1 декабря 1973 года

Место рождения: г. Сокол, Вологодская область

Гражданство: Российская Федерация

Год назначения на должность: 2014

#### Образование:

2000 – Московская государственная юридическая академия по специальности «правоведение»;

2002 – кандидат филологических наук (английский язык);

2008 – Бизнес-школа университета Нортумбрия (Великобритания), степень магистра делового администрирования (MBA).

#### Опыт работы:

в 2006–2014 годах занимал должность корпоративного секретаря ОАО «Северсталь», в том числе с 2011 по 2014 год являлся начальником Управления корпоративных отношений ОАО «Северсталь». С января 2014 года – руководитель Службы корпоративного секретаря Сбербанка. 12 сентября 2014 года назначен на должность корпоративного секретаря Сбербанка.

#### Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:

председатель совета Общероссийской общественной организации «Национальное объединение корпоративных секретарей».

# КОНТРОЛЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

## ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Наблюдательный совет подотчетен общему собранию акционеров ПАО Сбербанк. Президент, Председатель Правления и Правление банка подотчетны Наблюдательному совету банка и общему собранию акционеров.

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Являясь публичной компанией, мы стремимся к повышению прозрачности деятельности путем активного открытого диалога со своими акционерами, инвесторами, клиентами и другими ключевыми заинтересованными сторонами.

Раскрытие нами информации осуществляется на принципах полноты, достоверности, доступности, а также регулярности и своевременности ее раскрытия.

Наши исполнительные органы обеспечивают своевременность и точность раскрытия информации обо всех существенных аспектах деятельности Сбербанка в форме годового отчета, годовой и промежуточной консолидированной и отдельной финансовой отчетности, информации, подлежащей раскрытию эмитентами ценных бумаг, дополнительной информации о банке. Контроль осуществляется Наблюдательным советом.

Каналы распространения информации выбираются таким образом, чтобы обеспечить свободный доступ заинтересованных лиц к раскрываемой информации. Доступ к публичной информации (за исключением случаев, установленных законодательством) предоставляется Сбербанком на безвозмездной основе и не требует выполнения специальных процедур (получения паролей, регистрации или иных технических ограничений) для ознакомления с ней.

Основными каналами раскрытия информации являются наши официальные сайты в сети интернет: [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru) и [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com), раскрытие на которых осуществляется параллельно на русском и английском языках.

Объем, содержание и способы раскрытия информации определяются нами с учетом требований о соблюдении банковской, коммерческой тайны, сохранности иной конфиденциальной информации, а также требований нашей информационной безопасности.

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ И ЕГО РОЛЬ

Основной целью Комитета по аудиту является обеспечение эффективного контроля Наблюдательного совета за финансово-хозяйственной деятельностью банка.

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 за достоверностью бухгалтерской (финансовой) отчетности, деятельностью внешнего и внутреннего аудита.

К компетенции Комитета по аудиту относится рассмотрение (подготовка рекомендаций) в следующих областях:

- ✓ бухгалтерская (финансовая) отчетность;
  - ✓ управление рисками, внутренний контроль и корпоративное управление;
  - ✓ проведение внутреннего и внешнего аудита;
  - ✓ противодействие недобросовестным действиям работников банка и третьих лиц;
- а также:
- ✓ рассмотрение заключения Ревизионной комиссии о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк и иной информации и документов, представленных Ревизионной комиссией, не относящихся к результатам годовой проверки финансово-хозяйственной деятельности банка;
  - ✓ рассмотрение информации о случаях принятия руководством Сбербанка повышенных рисков;
  - ✓ выработка рекомендаций по внесению изменений и дополнений во внутренние документы банка, регламентирующие деятельность Ревизионной комиссии;
  - ✓ взаимодействие с Ревизионной комиссией, организациями, оказывающими аудиторские услуги банку, Службой внутреннего аудита ПАО Сбербанк для выработки совместных рекомендаций по существенным вопросам финансово-хозяйственной деятельности банка.

## СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Система внутреннего контроля – совокупность системы органов и направлений внутреннего контроля, обеспечивающая соблюдение порядка осуществления и достижения целей, установленных законодательством Российской Федерации, учредительными и внутренними документами ПАО Сбербанк.

Наблюдательный совет несет ответственность за определение принципов и подходов к организации систем внутреннего контроля и управления рисками в банке.

Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективных систем внутреннего контроля и управления рисками в ПАО Сбербанк, а 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», при которой:

- ✓ первая линия – это подразделения, которые несут ответственность за ежедневное эффективное осуществление внутреннего контроля, принимают текущие меры по управлению рисками, связанными с их деятельностью. Эти меры являются частью повседневной деятельности подразделений, таким образом, обеспечивается постоянный процесс выявления, оценки и контроля рисков;
- ✓ вторая линия – это ответственные подразделения Сбербанка, которые отвечают за разработку и введение в действие правил и процедур внутреннего контроля, определяют стандарты управления рисками, принципы, лимиты и ограничения, проводят мониторинг уровня рисков, формируют отчетность, проверяют соответствие уровня рисков аппетиту к риску, консультируют, моделируют и агрегируют общий профиль рисков;
- ✓ третья линия – это внутренний аудит, задачей которого является независимая оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками.

## СТРУКТУРА ОРГАНОВ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Органы управления банка
Ревизионная комиссия
Главный бухгалтер банка (его заместители)
Руководители (их заместители) и главные бухгалтеры (их заместители) филиалов банка
Служба внутреннего аудита
Служба внутреннего контроля
Структурное подразделение (ответственный сотрудник) по противодействию легализации (отмыванию) доходов
Контролер профессионального участника рынка ценных бумаг
Иные подразделения и служащие, осуществляющие внутренний контроль

### Организация процесса управления рисками

Применяемая нами система управления рисками основывается на стандартах и инструментах, рекомендуемых Базельским комитетом по банковскому надзору, и отвечает требованиям лучших мировых практик. Основными задачами системы интегрированного управления рисками как составной части процесса управления банком являются внедрение стандартов управления рисками, принципов, лимитов и ограничений, мониторинг уровня рисков и формирование отчетности по рискам, обеспечение соответствия уровня принятых рисков установленным лимитам аппетита к риску, моделирование и формирование общего профиля рисков.

В целях обеспечения эффективного планирования и контроля принятых рисков функции управления рисками распределены между Наблюдательным советом, Президентом, Председателем Правления Сбербанка, Правлением, куратором Блока «Риски» (Руководителем Службы управления рисками банка), специализированными Комитетами Правления, подразделениями Блока «Риски» и иными подразделениями ПАО Сбербанк и организаций – участников Группы.

Распределение полномочий в системе управления рисками соответствует требованиям и рекомендациям Банка России и международных финансовых организаций.

### Служба внутреннего аудита

Служба внутреннего аудита призвана содействовать органам управления Сбербанка в достижении поставленных целей, обеспечении эффективности и результативности деятельности банка и осуществляет свою деятельность с соблюдением принципов постоянства деятельности, независимости, беспристрастности, честности, объективности и профессиональной компетентности. 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.

Мы принимаем необходимые меры для обеспечения независимости и беспристрастности Службы внутреннего аудита, создаем 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.

## ЧИСТЯКОВ ОЛЕГ ВЛАДИМИРОВИЧ

### Руководитель Службы внутреннего аудита

Дата рождения: 22 октября 1964 года  
Год назначения на должность: 2014

#### Образование:

1986 – Московский институт управления им. С. Орджоникидзе, специальность «инженер-экономист».

#### Опыт работы:

с 2009 года по настоящее время – Директор Управления внутреннего контроля, ревизий и аудита, Директор Управления внутреннего аудита Сбербанка. 12 сентября 2014 года назначен на должность Руководителя Службы внутреннего аудита Сбербанка.

### Служба внутреннего контроля

В целях осуществления внутреннего контроля, содействия органам управления банка в обеспечении соответствия деятельности ПАО Сбербанк законодательству, регулированию и лучшим практикам, а также создания и применения эффективных методов и механизмов управления риском возникновения у банка убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов банка, стандартов саморегулируемых организаций и (или) применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов в Сбербанке создана Служба внутреннего контроля, включающая 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 Сбербанка. 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

Дата рождения: 4 января 1973 года  
Год назначения на должность: 2014

#### Образование:

1996 – Московский физико-технический институт (МФТИ) по специальности «прикладные математика и физика».

#### Опыт работы:

с 2004 по 2012 год – президент ЗАО «Финансовый брокер “Тройка Диалог”».

С декабря 2012 года по настоящее время – Директор управления комплаенс. С сентября 2014 года – Руководитель Службы внутреннего контроля Сбербанка.

### Служба управления рисками

В целях управления рисками в Сбербанке создана Служба управления рисками, представляющая собой совокупность структурных подразделений банка, а также Комитетов, основной функцией которых является управление рисками.

Для исключения конфликта интересов в Сбербанке обеспечена независимость подразделений, отвечающих за управление рисками, от подразделений, совершающих операции/сделки, подверженные рискам.

## ВЕДЯХИН АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ

### Руководитель Службы управления рисками

Дата рождения: 20 февраля 1977 года  
Год назначения на должность: 2015

#### Образование:

1999 – Волгоградский государственный технический университет по специальности «мировая экономика»;  
2001 – кандидат экономических наук;  
2010 – Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, программа MBA «Банки».

#### Опыт работы:

с 2008 по 2012 год – Первый заместитель Председателя Правления ПАО «СБЕРБАНК» (Украина). С декабря 2012 года по июль 2015 года – Исполнительный директор Департамента рисков, Управляющий директор руководства Блока «Риски» Сбербанка. С июля 2015 года по настоящее время – Старший вице-президент.

## ВНЕШНИЙ АУДИТОР

В целях проверки и подтверждения достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности, подготовленной как по российским, так и по международным стандартам, мы привлекаем независимую аудиторскую организацию.

Наш банк ежегодно проводит открытый конкурс по выбору аудиторской организации на право проведения аудита. 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 выносится на утверждение ГОСА банка.

29 мая 2015 года ГОСА Сбербанка утвердило аудитором ПАО Сбербанк на 2015 год и первый квартал 2016 года аудиторскую организацию ООО «Эрнст энд Янг». В соответствии с договором на проведение аудиторской проверки компанией ООО «Эрнст энд Янг» были проведены следующие виды работ:

- ✓ проверка годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО Сбербанк, подготовленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации за 2015 год;
- ✓ проверка консолидированной финансовой отчетности ПАО Сбербанк, подготовленной в соответствии с МСФО за 2015 год;
- ✓ обзорные проверки сокращенных промежуточных консолидированных финансовых отчетностей банка за шесть и девять месяцев 2015 года, а также за первый квартал 2016 года, подготовленных в соответствии с МСФО;
- ✓ аудиторская проверка промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности Группы за шесть месяцев 2015 года, подготовленной в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Ниже представлены расходы Группы Сбербанк на аудитора, являющегося аудитором Сбербанка.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АУДИТОРА, МЛН РУБЛЕЙ

Показатели	2014	2015
Аудит годовой отчетности (включает аудит регуляторной отчетности, МСФО отчетности, консолидированной и отдельной)	174,3	245,4
Промежуточные аудиторские и обзорные проверки	100,9	116,6
Консультационные услуги в области налогообложения	66,8	94,4
Прочие неналоговые консультационные услуги	129,5	156,9

## РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО Сбербанк ГОСА избирается Ревизионная комиссия.

В соответствии с Уставом ПАО Сбербанк численный состав Ревизионной комиссии составляет семь человек. Члены Ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами Наблюдательного совета, а также занимать иные должности в органах управления банка.

ГОСА Сбербанка 29 мая 2015 года в состав Ревизионной комиссии было избрано три внешних представителя и четыре представителя Сбербанка.

### СОСТАВ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ СБЕРБАНКА

Роль в Ревизионной комиссии	Ф. И. О.	Административная должность по основному месту работы
Председатель Ревизионной комиссии	Голубенкова Галина Анатольевна	Первый заместитель директора департамента внутреннего аудита Банка России
Член Ревизионной комиссии	Бородина Наталья Петровна	Заместитель директора департамента внутреннего аудита Банка России
Член Ревизионной комиссии	Волков Владимир Михайлович	Заместитель главного бухгалтера Банка России – заместитель директора департамента бухгалтерского учета и отчетности
Член Ревизионной комиссии	Доманская Татьяна Анатольевна	Начальник отдела взаимодействия с внешними контролирующими органами Управления внутреннего аудита Сбербанка
Член Ревизионной комиссии	Исаханова Юлия Юрьевна	Старший управляющий директор – начальник Управления финансового контроля Департамента финансов Сбербанка
Член Ревизионной комиссии	Миненко Алексей Евгеньевич	Управляющий директор – заместитель главного бухгалтера, заместитель директора Управления бухгалтерского учета и отчетности Сбербанка
Член Ревизионной комиссии	Ревина Наталья Владимировна	Старший управляющий директор – директор Департамента интегрированного риск-менеджмента Сбербанка

## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Правление ПАО Сбербанк является коллегиальным исполнительным органом управления, возглавляемым Президентом, Председателем Правления, который осуществляет общее руководство текущей деятельностью 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 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Уставе ПАО Сбербанк и Положении о Ревизионной комиссии ПАО Сбербанк.

Ревизионная комиссия дает оценку достоверности данных, включаемых в годовой отчет и содержащихся в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности банка, 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.

Выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии и компенсация расходов, связанных с их участием в работе данного органа контроля банка, осуществляются в размере и порядке, установленных внутренним документом банка – Положением о Ревизионной комиссии, утвержденным ГОСА 6 июня 2014 года. Председателю Ревизионной комиссии за исполнение своих обязанностей выплачивается вознаграждение в размере 1 млн рублей, членам Ревизионной комиссии – 750 тыс. рублей каждому.

Совокупное вознаграждение, выплаченное членам Ревизионной комиссии за 2015 год, связанное с их участием в данном органе контроля ПАО Сбербанк, составило 2,5 млн рублей.

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.

Основными принципами деятельности Правления являются профессионализм, разумность, добросовестность, осмотрительность и своевременность.

Члены Правления назначаются на должность и освобождаются от должности решением Наблюдательного совета.

Кандидаты в члены Правления должны соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации, предъявляемым к данным лицам (квалификационным и требованиям к деловой и личной репутации), а также пользоваться доверием членов Наблюдательного совета. Срок полномочий членов Правления неограничен.

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, возглавляет заседания Правления.

Президент, Председатель Правления избирается общим собранием акционеров сроком на четыре года.

Президент, Председатель Правления несет ответственность за организацию системы подготовки и достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности банка, своевременное раскрытие информации и предоставление акционерам, клиентам Сбербанка и иным заинтересованным лицам сведений о деятельности банка.

### ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Комитет по кадрам и вознаграждениям Наблюдательного совета совместно с руководством кадровой службы ПАО Сбербанк непосредственно отвечает за своевременную подготовку планов преемственности, точное определение кадровых потребностей менеджмента и развитие существующих компетенций, поиск и привлечение наиболее подходящих кандидатов, прежде всего за счет внутренних ресурсов, для чего формируется кадровый резерв.

В своей работе Комитет по кадрам и вознаграждениям при планировании преемственности учитывает результаты регулярной оценки деятельности каждого из членов Правления, принимая во внимание результаты работы всего банка в целом.

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ ПАО СБЕРБАНК<sup>1</sup>

## ГРЕФ ГЕРМАН ОСКАРОВИЧ

Президент, Председатель Правления

## Член Наблюдательного совета

Дата рождения: 8 февраля 1964 года  
 Место рождения: с. Панфилово, Иртышский район, Павлодарская область, Казахская ССР  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2007

## Образование:

1990 – Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского по специальности «правоведение»;  
 1993 – аспирантура юридического факультета Санкт-Петербургского государственного университета;  
 2011 – кандидат экономических наук.

Опыт работы<sup>2</sup>:

с ноября 2007 года по настоящее время – Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк. В 2000–2007 годы – Министр экономического развития и торговли Российской Федерации.

## Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:

член совета директоров Yandex N.V. Член наблюдательных советов АНО «Центр экспертизы по вопросам Всемирной торговой организации», Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». Председатель Наблюдательного совета ПАО «СБЕРБАНК» (Украина). Председатель Совета директоров DenizBank A.Ş. (Турция).

## ПОЛЕТАЕВ МАКСИМ ВЛАДИМИРОВИЧ

Первый заместитель Председателя Правления

Дата рождения: 6 апреля 1971 года  
 Место рождения: г. Ярославль  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2013

## Образование:

1993 – Ярославский государственный университет по специальности «бухгалтерский учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности».

## Опыт работы:

с октября 2009 по июнь 2013 года – вице-президент – Председатель Московского банка Сбербанка. В июне 2013 года назначен на должность Первого заместителя Председателя Правления Сбербанка. Курирует и координирует работу Блоков «Территориальное развитие», «Розничный бизнес», «Корпоративный бизнес», СІВ.

## Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:

Председатель Советов директоров ООО «Сбербанк Капитал», ООО «Центр недвижимости от Сбербанка», АО «Российский аукционный дом». Председатель Наблюдательного совета АО «Сбербанк Управление Активами». Член совета директоров ООО «Гранд Байкал».

## ХАСИС ЛЕВ АРОНОВИЧ

Первый заместитель Председателя Правления

Дата рождения: 5 июня 1966 года  
 Место рождения: г. Куйбышев (ныне г. Самара)  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2013

## Образование:

1989 – Куйбышевский Ордена Трудового Красного Знамени авиационный институт им. академика С. П. Королева по специальности «самолетостроение»;  
 1995 – Институт переподготовки и повышения квалификации кадров по финансово-банковским специальностям Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации по специальности «банковское дело»;  
 2001 – Санкт-Петербургский университет МВД России по специальности «юриспруденция»;  
 2007 – Институт системного анализа Российской академии наук, доктор экономических наук.

## Опыт работы:

с мая 2010 по июнь 2011 года являлся главным исполнительным директором ЗАО «Торговый дом “ПЕРЕКРЕСТОК”». С октября 2011 по август 2013 года – старший вице-президент Wal-Mart Stores Inc. В сентябре 2013 года назначен на должность Первого заместителя Председателя Правления ПАО Сбербанк. Курирует и координирует работу Блока «Информационные технологии», а также Операционного и Административного блоков, Дирекцию развития цифрового бизнеса, Центр перспективных направлений бизнеса и ряд других направлений деятельности банка.

## Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:

Председатель Советов директоров АО «Центр программ лояльности», ЗАО «Сбербанк – автоматизированная система торгов». Член советов директоров ООО «ПС Яндекс.Деньги», Jet.com, Inc.

## ГАНЕЕВ ОЛЕГ ВЛАДИМИРОВИЧ

Заместитель Председателя Правления

Дата рождения: 5 октября 1972 года  
 Место рождения: г. Уфа, Республика Башкортостан  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2014

## 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 Российской Федерации, программа MBA «Стратегический менеджмент и маркетинг»;  
 2014 – London Business School по специальности «менеджмент и финансы для банкиров».

## Опыт работы:

с октября 2008 по январь 2011 года являлся руководителем офиса, а затем заместителем Председателя Правления ОАО «Русь-Банк». С февраля 2011 года по сентябрь 2012 года – управляющий Башкирским отделением № 8598 Сбербанка. С сентября 2012 года по ноябрь 2014 года – вице-президент, старший вице-президент Сбербанка. В ноябре 2014 года назначен на должность заместителя Председателя Правления. Является руководителем Блока СІВ.

## Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:

не имеет.

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2015 года.

<sup>2</sup> Здесь и далее приводится информация о профессиональной деятельности члена Правления за последние пять лет.

**ГОРЬКОВ СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ****Заместитель Председателя Правления**

Дата рождения: 1 декабря 1968 года  
 Место рождения: г. Гай, Оренбургская область  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2010  
 Год выведения из состава Правления: 2016

**Образование:**

1994 – Академия Федеральной службы безопасности Российской Федерации по специальности «правоведение»;  
 2002 – Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова по специальности «финансы и кредит».

**Опыт работы:**

с 2008 по 2010 год занимал должность Директора Департамента кадровой политики Сбербанка. С октября 2010 по февраль 2016 года – член Правления, заместитель Председателя Правления Сбербанка. 29 февраля 2016 года решением Наблюдательного совета выведен из состава Правления в связи с переходом на другое место работы (Указом Президента Российской Федерации назначен Председателем государственной корпорации «Банк развития внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»).

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

Председатель Наблюдательного совета DenizBank AG (Вена, Австрия). Председатель Совета директоров ДБ АО «Сбербанк России» (Казахстан). Заместитель Председателя Наблюдательных советов ПАО «СБЕРБАНК» (Украина), ОАО «БПС-Сбербанк» (Республика Беларусь), Sberbank Europe AG. Член Совета директоров DenizBank A.Ş. (Турция).

**ЗЛАТКИС БЕЛЛА ИЛЬНИЧНА****Заместитель Председателя Правления**

Дата рождения: 5 июля 1948 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2004

**Образование:**

1970 – Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит»;  
 1978 – аспирантура Всесоюзного заочного финансово-экономического института, кандидат экономических наук.

**Опыт работы:**

с 2004 года по настоящее время – заместитель Председателя Правления Сбербанка. Курирует и координирует работу Блока «GR, правовые вопросы, комплаенс и ДЗО», а также Управления внутреннего аудита.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

председатель Наблюдательного совета НКО ЗАО «Национальный расчетный депозитарий» (ЗАО НРД). Член наблюдательного совета ПАО «Московская биржа ММВБ-РТС».

**КУЗНЕЦОВ СТАНИСЛАВ КОНСТАНТИНОВИЧ****Заместитель Председателя Правления**

Дата рождения: 25 июля 1962 года  
 Место рождения: г. Лейпциг, ГДР  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2008

**Образование:**

1984 – Военный институт по военно-политической специальности с изучением иностранных языков (немецкого и чешского);  
 2002 – Юридический институт МВД России по специальности «юриспруденция»;  
 2005 – кандидат юридических наук.

**Опыт работы:**

с января 2008 по октябрь 2010 года – Старший вице-президент Сбербанка. В октябре 2010 года назначен на должность заместителя Председателя Правления. Руководит работой Административного блока, ПЦП «Центр административного обеспечения», ПЦП «Московская региональная дирекция Центр управления наличным денежным обращением». Координирует работу подразделений безопасности Сбербанка.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

председатель советов директоров НАО «Красная поляна», АО «Рублево-Архангельское», ООО «Сберегательный капитал». Член Совета директоров ЗАО «Сбербанк – Автоматизированная система торгов».

**КУЛИК ВАДИМ ВАЛЕРЬЕВИЧ****Заместитель Председателя Правления**

Дата рождения: 14 августа 1972 года  
 Место рождения: г. Нальчик, Кабардино-Балкарская АССР  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2013

**Образование:**

1995 – Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева по специальности «химическая технология материалов современной энергетики».

**Опыт работы:**

с февраля 2010 по май 2013 года занимал должности Директора Департамента рисков, вице-президента – Директора Департамента рисков, Старшего вице-президента Сбербанка. В мае 2013 года назначен на должность заместителя Председателя Правления. Курирует и координирует работу Блоков «Информационные технологии», «Риски», ПЦП «Центр сопровождения ИТ» и ряда других подразделений.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

Председатель Совета директоров АО «Сбербанк-Технологии» (Сбертех). Член Советов директоров АО «Сбербанк Лизинг», DenizBank A.Ş. (Турция).

**МОРОЗОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ****Заместитель Председателя Правления**

Дата рождения: 9 марта 1969 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2008

**Образование:**

1995 – Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «экономическая теория»;  
 2004 – Гарвардская бизнес-школа, обучение по программе MBA.

**Опыт работы:**

в 2009–2012 годы – вице-президент – Директор Департамента финансов Сбербанка. С января 2013 года – заместитель Председателя Правления. Курирует и координирует работу Блока «Финансы».

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

Член Советов директоров «Сетелем Банк» ООО, DenizBank A.Ş. (Турция), Sberbank (Switzerland) AG. Член Наблюдательных советов ПАО «СБЕРБАНК» (Украина), Sberbank Europe AG.

**ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ****Заместитель Председателя Правления**

Дата рождения: 22 августа 1971 года  
 Место рождения: г. Москва  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2010

**Образование:**

1994 – Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе по специальности «гироперечислительные приборы и системы ориентации, навигации и стабилизации»;  
 1997 – Московский государственный институт международных отношений по специальности «международные экономические отношения»;  
 2005 – Чикагский университет (США), обучение по программе MBA.

**Опыт работы:**

с октября 2010 года по настоящее время – заместитель Председателя Правления Сбербанка. Курирует работу Блока «Розничный бизнес».

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

Председатель Советов директоров «Сетелем Банк» ООО, АО «Универсальная электронная карта», ООО «ПС Яндекс.Деньги». Заместитель Председателя Советов директоров АО «Центр программ лояльности», ООО «Центр недвижимости от Сбербанка».

**БАЗАРОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ****Старший вице-президент**

Дата рождения: 5 августа 1962 года  
 Место рождения: г. Киев, Украинская ССР  
 Гражданство: Украина  
 Год введения в состав Правления: 2008

**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.

**Опыт работы:**

с мая 2009 по декабрь 2012 года – вице-президент – Директор Департамента по работе с крупнейшими клиентами Сбербанка. С января 2013 года по настоящее время – старший вице-президент. Является соруководителем Блока СIB.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

Член Совета директоров Sberbank (Switzerland) AG. Член Наблюдательного совета ПАО «СБЕРБАНК» (Украина).

**ЦЕХОМСКИЙ НИКОЛАЙ ВИКТОРОВИЧ****Старший вице-президент – Директор Департамента финансов**

Дата рождения: 21 марта 1974 года  
 Место рождения: г. Ленинград  
 Гражданство: Российская Федерация  
 Год введения в состав Правления: 2013  
 Год выведения из состава Правления: 2016

**Образование:**

1996 – Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия по специальности «экономика и управление в машиностроении»;  
 1999 – Санкт-Петербургская государственная инженерно-экономическая академия, кандидат экономических наук.

**Опыт работы:**

в 2009–2011 годах – председатель правления ООО «Барклайс Банк». С ноября 2012 года – советник Президента Сбербанка. С января 2013 по июль 2014 года – вице-президент – Директор Департамента финансов Сбербанка. С июля 2014 по февраль 2016 года – Старший вице-президент – Директор Департамента финансов. 29 февраля 2016 года решением Наблюдательного совета выведен из состава Правления в связи с переходом на другое место работы.

**Перечень иных неисполнительных профессиональных обязательств:**

Член Советов директоров ЗАО «Сбербанк – Автоматизированная система торгов», ООО «Автоматизированная система торгов государственного оборонного заказа», АО «Центр программ лояльности», ООО «Сбербанк Инвестиции», ООО СК «Сбербанк страхование жизни», ООО СК «Сбербанк страхование», ООО «Страховой брокер Сбербанка», АО «Сбербанк Лизинг», ООО «ПС Яндекс.Деньги», ООО «Центр недвижимости от Сбербанка».

# ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА И МЕНЕДЖМЕНТА

## ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ

За период с 1 января по 31 декабря 2015 года в составе Правления ПАО Сбербанк произошло следующее изменение:

в соответствии с решением Наблюдательного совета от 20 марта 2015 года прекращены полномочия и выведен из состава Правления Старший вице-президент – Бугров Денис Андреевич.

За период с 1 января по 31 марта 2016 года в составе Правления ПАО Сбербанк произошли следующие изменения:

- ✓ в соответствии с решением Наблюдательного совета от 29 февраля 2016 года прекращены полномочия и выведен из состава Правления заместитель Председателя Правления – Горьков Сергей Николаевич;
- ✓ в соответствии с решением Наблюдательного совета от 29 февраля 2016 года прекращены полномочия и выведен из состава Правления Старший вице-президент – Директор Департамента финансов – Цехомский Николай Викторович.

## ИНФОРМАЦИЯ О ВЛАДЕНИИ АКЦИЯМИ СБЕРБАНКА

Ф. И. О. члена Правления	Доля в уставном капитале, %	Доля обыкновенных акций, %	Сведения о совершении сделок с акциями Сбербанка в 2015 году
Греф Герман Оскарович	0,0031	0,003	Сделок не совершал
Полетаев Максим Владимирович	0,0001	–	Сделок не совершал
Хасис Лев Аронович	0,0012	0,0013	Совершил сделку по продаже обыкновенных акций [29.09.2015]
Ганеев Олег Владимирович	–	–	Сделок не совершал
Горьков Сергей Николаевич	–	–	Сделок не совершал
Златкис Белла Ильинична	0,0004	0,0005	Сделок не совершала
Кузнецов Станислав Константинович	–	–	Сделок не совершал
Кулик Вадим Валерьевич	–	–	Сделок не совершал
Морозов Александр Владимирович	0,0014	0,0009	Сделок не совершал
Торбахов Александр Юрьевич	–	–	Сделок не совершал
Базаров Александр Владимирович	0,0022	0,0023	Сделок не совершал
Цехомский Николай Викторович	0,00007	0,00007	Сделок не совершал
Всего (совокупная доля владения)	0,008	0,008	

## РОЛЬ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Основными функциями Комитета по кадрам и вознаграждениям в области формирования эффективной системы вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных работников Сбербанка являются:

- ✓ разработка и периодический пересмотр политики банка по вознаграждению членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных работников банка;
- ✓ разработка критериев и порядка определения размера вознаграждения членов Наблюдательного совета и исполнительных органов банка, разработка параметров программы долгосрочного вознаграждения членов исполнительных органов банка;
- ✓ анализ и подготовка рекомендаций Наблюдательному совету в отношении каждой из составных частей вознаграждения членов исполнительных органов и иных работников банка, а также их пропорционального соотношения;
- ✓ предварительная оценка работы исполнительных органов и иных работников банка по итогам года в соответствии с критериями, заложенными в политику по вознаграждению, а также подготовка предложений Наблюдательному совету по размерам корректировок вознаграждения в рамках программы долгосрочного вознаграждения членов исполнительных органов банка;
- ✓ разработка предложений по определению существенных условий договоров с членами исполнительных органов банка, в том числе условий их досрочного расторжения (включая все материальные обязательства банка и условия их предоставления);
- ✓ разработка предложений по выбору независимого консультанта по вопросам вознаграждения членов исполнительных органов и иных работников ПАО Сбербанк;
- ✓ разработка рекомендаций Наблюдательному совету по определению размера вознаграждения и принципов премирования корпоративного секретаря Сбербанка, а также предварительная оценка работы корпоративного секретаря по итогам года.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Выплата вознаграждения членам Наблюдательного совета и компенсация расходов, связанных с их участием в работе Наблюдательного совета, осуществляются в размере и порядке, установленном внутренним документом банка – Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета, утвержденным ГОСА 31 мая 2013 года.

Вознаграждение состоит из базовой части (4,2 млн рублей), которая выплачивается члену Наблюдательного совета при условии, что он в расчетном периоде принял участие не менее чем в половине проведенных заседаний Наблюдательного совета, а также дополнительного вознаграждения за работу в Комитетах (+10 % базового вознаграждения), за председательство в Комитетах и исполнение обязанностей Старшего независимого директора (+20 % базового вознаграждения), а также за председательство в Наблюдательном совете (+30 % базового вознаграждения).

Всего за 2015 год членам Наблюдательного совета было выплачено вознаграждение, связанное с их участием в данном органе управления банком, в размере 59,9 млн рублей (в 2014 году – 53,0 млн рублей), в том числе:

- ✓ в качестве базового вознаграждения – 52,76 млн рублей (13 человек);
- ✓ за исполнение обязанностей председателей Комитетов – 1,7 млн рублей (по 840 тыс. рублей каждому);
- ✓ за исполнение обязанностей членов Комитетов – 5,5 млн рублей (по 420 тыс. рублей каждому).

Компенсации на целевые расходы, связанные с исполнением функций членов совета, были произведены одному члену Наблюдательного совета и составили 35,3 тыс. рублей.

Информация о выплате вознаграждения и компенсации расходов за 2015 год указана по членам Наблюдательного совета, выразившим в течение указанного периода письменное согласие на получение вознаграждения и предоставившим в Сбербанк письменные заявления на компенсацию расходов.

Всего в 2014 году членам Наблюдательного совета было выплачено вознаграждение, связанное с их участием в данном органе управления банком, в размере 53,0 млн рублей:

- ✓ в качестве базового вознаграждения – 46,2 млн рублей (11 человек);
- ✓ за исполнение обязанностей двух председателей Комитетов – 1,7 млн рублей (по 840,0 тыс. рублей каждому);
- ✓ за исполнение обязанностей членов Комитетов – 4,2 млн рублей (10 человек, по 420,0 тыс. рублей каждому).

Компенсации на целевые расходы, связанные с исполнением функций членов совета, были произведены трем членам Наблюдательного совета и составили 879,0 тыс. рублей.

Информация о выплате вознаграждения и компенсации расходов в 2014 году указана по членам Наблюдательного совета, выразившим в течение 2014 года письменное согласие на получение вознаграждения и предоставившим в Сбербанк письменные заявления на компенсацию расходов.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

За год, закончившийся 31 декабря 2015 года, регулярное вознаграждение Президента, Председателя Правления Банка и членов Правления ПАО Сбербанк, включая заработную плату и премии, составило 2,5 млрд рублей (за год, закончившийся 31 декабря 2014 года – 2,8 млрд рублей):

- ✓ фиксированное вознаграждение (должностные оклады, оплата отпусков, оплата по среднему заработку за период служебных командировок) – 0,64 млрд рублей (за 2014 год – 0,65 млрд рублей);
- ✓ переменное вознаграждение (премии, вознаграждение по итогам работы за год) – 1,85 млрд рублей (за 2014 год – 2,14 млрд рублей);
- ✓ за исполнение функций членов Наблюдательного совета членам Правления было выплачено 0,01 млрд рублей (за 2014 год – 0,01 млрд рублей).

В сумму всех выплат, начисленных членам Правления, включаются заработная плата, премии, оплата ежегодных отпусков, отпусков по болезни, а также оплата среднего заработка за время пребывания в командировках, выплаты социального характера, выплаты за выслугу лет, вознаграждение по итогам за год, вознаграждение за участие в деятельности Наблюдательного совета, иные выплаты, установленные законодательством и нормативными документами банка. Годовое вознаграждение отражается в том периоде, за который проводится оценка эффективности.

## ОЦЕНКА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Политика вознаграждения членов Правления, действующая в Сбербанке, предусматривает зависимость вознаграждения от результатов работы банка и личного вклада каждого члена Правления в достижение этого результата путем применения инструментов регулярной оценки эффективности их деятельности через систему сбалансированных показателей. Структура оплаты труда включает постоянную и переменную составляющие. Переменное вознаграждение напрямую связано с результатом достижения и перевыполнения комплекса ключевых показателей эффективности: индивидуальных и командных, финансовых и нефинансовых. Основными элементами переменной составляющей оплаты труда являются ежеквартальные премии и вознаграждение по итогам работы за год.

В 2015 году банк также принял долгосрочную программу поощрения ключевого управленческого персонала, основанную на стоимости акций банка, с выплатой денежных средств. Программа была создана на основе концепции риск-ориентированного вознаграждения и полностью соответствует требованиям Банка России к системам выплат вознаграждений в российских кредитных организациях. Программа основана на следующих параметрах:

- ✓ 40 % переменной части годового вознаграждения отложено и будет выплачено впоследствии тремя ежегодными выплатами;
- ✓ выплаты участникам программы зависят от положительных результатов деятельности банка, то есть если деятельность банка была убыточной в течение любого из трех лет, следующих за годом, когда участники программы получили право на выплаты, то они теряют право на такое вознаграждение за тот год, в котором был зафиксирован убыток;
- ✓ участник программы может быть частично или полностью лишен права на получение выплат, например, в случае несоответствия должностным обязанностям (включая нарушение должностных инструкций) или увольнения по этой причине сотрудника, а также вследствие отрицательного личного вклада в результаты банка.

За год, закончившийся 31 декабря 2015 года, размер долгосрочного вознаграждения, основанного на акциях, составил 0,6 млрд рублей (за год, закончившийся 31 декабря 2014 года – ноль).

Долгосрочное вознаграждение, основанное на акциях, выплачивается денежными средствами и переоценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату на основании средней цены обыкновенных акций банка за последние шесть месяцев. Соответствующие обязательства включаются в прочие финансовые обязательства в консолидированном отчете о финансовом положении до того, как будет произведена выплата.

Еще до формализации российских стандартов корпоративного управления мы начали вводить независимых директоров в Наблюдательный совет, построили систему внутреннего контроля, эффективно распределили компетенции между органами управления, сформировали Стратегию развития Сбербанка на среднесрочную перспективу, стремились обеспечивать акционерам максимально комфортные условия для участия в собраниях акционеров и возможность получения ежегодных дивидендов по размещенным акциям, применили на практике международные стандарты отчетности, соблюдали принцип максимальной прозрачности и открытости своей деятельности для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц. Одним из стимулов для развития стандартов и практик корпоративного управления стал выход в 1997 году на организованный российский фондовый рынок акций Сбербанка, которые уже тогда были внесены в котировальный лист первого уровня листинга.

В июне 2002 года общим собранием акционеров Сбербанка был утвержден первый Кодекс корпоративного управления Сбербанка, что означало переход банка на иной, более высокий уровень развития существующих корпоративных отношений.

Мы, реализуя свою миссию (предоставление банковских услуг высокого качества и надежности, обеспечение устойчивого функционирования российской банковской системы, сбережение вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор экономики России), неукомительно следовали принципам, заложенным в собственном Кодексе, совершенствуя при этом отдельные его компоненты в соответствии с лучшими практиками.

В 2014 году, после утверждения Банком России нового Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению акционерными обществами, включения Сбербанка по предложению Минэкономразвития России (распоряжением Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И. И. Шувалова от 31 июля 2014 года № ИШ-П13-5859) в список 13 государственных компаний, в которые в первоочередном порядке следует внедрить нормы нового Кодекса корпоративного управления, мы провели комплексную оценку всех компонентов системы корпоративного управления на соответствие рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России, Базельского комитета по банковскому надзору, а также требованиям Правил листинга АО «Фондовая биржа ММВБ» к корпоративному управлению эмитента.

В процессе анализа все рекомендации Кодекса были распределены на несколько групп:

- ✓ выполняемые Сбербанком полностью (более 2/3 рекомендаций);
- ✓ необходимые для внедрения;
- ✓ открытые вопросы, требующие подготовки предложений / дополнительного обсуждения о возможности их реализации (в силу специфики деятельности банка).

Были определены центральные составляющие эффективного корпоративного управления и выработаны соответствующие предложения для их внедрения в процессы Сбербанка.

В качестве инструментов внедрения были определены:

- ✓ Устав и внутренние документы Сбербанка;
- ✓ Детализированный план внедрения положений Кодекса («Дорожная карта» Сбербанка).

Ключевая роль была отведена разработке обновленного Кодекса корпоративного управления Сбербанка, основной целью создания которого было стремление описать действующую систему корпоративного управления и создать механизм ее дальнейшего совершенствования с целью обеспечения прав и законных интересов акционеров, повышения эффективности ведения бизнеса, увеличения уровня прозрачности и инвестиционной привлекательности банка, сохранения и приумножения акционерного капитала.

Кодекс корпоративного управления Сбербанка был утвержден Наблюдательным советом 20 апреля 2015 года.

В данном Кодексе были:

- ✓ сформулированы основные подходы, требования и принципы функционирования системы корпоративного управления Сбербанка;
- ✓ определены роль и функции каждого элемента системы корпоративного управления Сбербанка, а также основополагающие принципы, лежащие в основе системы вознаграждения руководства банка;

- ✓ раскрыты стандарты политик ПАО Сбербанк в отношении потенциальных и существующих конфликтов интересов, конфиденциальной и инсайдерской информации, антикоррупционных действий;
- ✓ определены элементы системы внутреннего контроля и системы управления рисками, обозначена политика внешней и внутренней коммуникации в отношении рисков;
- ✓ открытость Сбербанка определена в качестве ключевого фактора укрепления доверия к банку со стороны инвесторов и акционеров, а также других заинтересованных сторон.

Для нас важным является также приверженность этическим стандартам, что является частью нашей корпоративной культуры.

В целях установления единых стандартов Группы в области этики и делового поведения Наблюдательным советом 29 октября 2015 года был утвержден новый Кодекс корпоративной этики Сбербанка, содержащий важнейшие правила и принципы ведения бизнеса: честное выполнение своей работы, уважительное отношение к клиентам и коллегам, строгое соблюдение правил безопасности, непримиримость к коррупции.

Положения Кодекса учитывают требования российского и международного законодательства, рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору, а также лучшие практики в области корпоративной этики.

Кодекс является обязательным для всех сотрудников и членов органов управления Сбербанка. Кроме того, Кодекс распространяется на все компании Группы независимо от их местонахождения.

Дополнительная ответственность возлагается на руководителей Сбербанка. Руководители любого уровня должны на личном примере показывать приверженность принципам этики и поддерживать такую культуру поведения, при которой сотрудники знают и понимают свои обязанности и свободно информируют о своих сомнениях и проблемах.

## ПЛАНЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

### ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РЕФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Проводится реформирование осуществляемых Сбербанком процессов, связанных с реализацией его акционерами прав, закрепленных акциями (корпоративных действий) путем их унификации, внедрения электронных процедур, использования каскадных схем, замены бумажного документооборота электронным с целью обеспечения доступных, безопасных и прозрачных условий для реализации прав акционеров и снижения рисков и издержек банка. Новая система проведения корпоративных действий будет основана на признанных современных международных стандартах.

### ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ СБЕРБАНКА

Важным аспектом надлежащего корпоративного управления является сформированная корпоративная культура, которая обеспечивала бы выполнение соответствующих норм, стимулирование работников и ответственное поведение<sup>1</sup>. Осознавая это, мы планируем внедрить новый Кодекс корпоративной этики Сбербанка, основанный на наших миссии и ценностях и призванный гарантировать честные и справедливые отношения с коллегами, клиентами, партнерами, инвесторами, а также соблюдение законов и внутренних политик банка.

### КАСКАДИРОВАНИЕ СТАНДАРТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ СБЕРБАНКА НА ПОДКОНТРОЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

Банк нацелен на сбалансированное развитие своих подконтрольных компаний, поэтому он стремится к внедрению в практику их деятельности современных стандартов корпоративного управления и этики. Внедрение таких стандартов будет осуществляться с учетом характера, масштабов и сложности рисков, которым подвергаются подконтрольные компании.

В краткосрочной перспективе мы планируем разработать и внедрить новые ИТ-решения в деятельность коллегиальных органов, создать автоматизированную платформу корпоративных отношений Группы, формализовать процедуры номинации и преемственности членов Наблюдательного совета, утвердить и имплементировать новую информационную политику Сбербанка.

### СБЕРБАНК В КОНКУРСАХ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ МОСКОВСКОЙ БИРЖИ:

2010 год – второе место в номинации «Лучшее раскрытие информации в годовом отчете компаниями с капитализацией более 100 млрд рублей»;

2011 год – третье место в номинации «Лучшее раскрытие информации в годовом отчете компаниями с капитализацией более 100 млрд рублей», а также победитель в номинации «Лучший интерактивный отчет»;

2013 год – победитель в номинации «Лучший годовой отчет финансового сектора экономики».

<sup>1</sup> Письмо Банка России от 6 февраля 2012 года № 14-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления»

## РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКЕ

В течение 2015 года в Сбербанке особое внимание уделялось улучшению системы внутрикорпоративных и внешних коммуникаций, а также развитию корпоративных традиций.

### КОНФЕРЕНЦИЯ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

В 2015 году в Сбербанке уже во второй раз прошла Конференция по корпоративному управлению, организованная при участии Ассоциации независимых директоров (Россия), Института директоров (Великобритания) и Центра «Трансперенси-Интернешнл – Россия».

В Конференции приняли участие члены Наблюдательного совета, Правления ПАО Сбербанк, директора департаментов, генеральные директора дочерних обществ Группы, представители Банка России. В качестве спикеров на Конференции выступили ведущие российские и зарубежные эксперты в области корпоративного управления, а также представители Сбербанка.

В рамках программы Конференции были рассмотрены сложные вопросы этики делового поведения, формирования корпоративной культуры компаний, российские и международные практики в этой области, а также актуальные вопросы практики корпоративного управления (новые рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору об основах корпоративного управления кредитных организаций; роль Совета директоров в управлении мультинациональными компаниями и компаниями с разветвленной структурой дочерних обществ; вопросы стратегического планирования, организации корпоративного управления в публичных и непубличных компаниях, холдингах; планы по дальнейшему совершенствованию корпоративного управления в Сбербанке).

## »» ЗАЯВЛЕНИЕ О СОБЛЮДЕНИИ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### «ДИРЕКТОР ГОДА»

Также уже во второй раз мы выступили стратегическим партнером и активным участником ежегодных мероприятий в области корпоративного управления – V Всероссийском форуме по корпоративному управлению и X юбилейной Национальной премии «Директор года». Организаторами мероприятий традиционно выступают Ассоциация независимых директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей в партнерстве с аудиторской компанией PwC и Московская биржа.

Национальная премия «Директор года» проводится с 2006 года и призвана отметить личный вклад директоров в развитие корпоративного управления. Победителей и лауреатов премии определяет экспертный совет, в состав которого входят представители регуляторов, делового и инвестиционного сообщества, а также победители премии прошлых лет.

В рамках Форума при поддержке Сбербанка состоялась специальная сессия по корпоративному управлению «Повышение эффективности управления и инвестиционной привлекательности российских компаний».

#### СБЕРБАНК НА «ДИРЕКТОРЕ ГОДА»:

2013 год – заместитель Председателя Правления Сбербанка Златкис Б. И. стала победителем премии в номинации «Председатель Совета директоров» (как Председатель Наблюдательного совета ЗАО НРД);

2014 год – независимый директор Наблюдательного совета Сбербанка Мау В. А. стал лауреатом премии в номинации «Независимый директор»;

2015 год – независимый директор Наблюдательного совета Сбербанка Уэллс Н. стала лауреатом премии в номинации «Независимый директор».

Мы, являясь публичной компанией, ценные бумаги которой свободно обращаются на Московской бирже, в 2015 году следовали принципам и рекомендациям, закрепленным в Кодексе корпоративного управления Банка России.

В качестве методологии, по которой нами проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, использовались Рекомендации по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (приложение к письму Банка России от 17 февраля 2016 года № ИН-06-52/8).



Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления Банка России в разделе «Приложения» на с. 298

0 1 300 000 163 000 25 000 76  
000 000 30 137 000 000 400 000  
500 4 000 000 330 700 1 300 20 50,  
300 20 500 4 000 000 330 700 1 300 .  
0 76 222 2015 00 000 000 28 000 27 2,  
0 000 163 000 25 000 76 222 2015 11 2  
222 2015 11 200 000 163 000 25 000 ;  
0 7 200 000 4 000 000 330 700 1 300 20  
330 700 22 32 600 000 30 400 000 1 30  
0 000 90 400 22 32 600 55 000 25 000  
0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 .  
0 11 200 000 163 000 100 000 000 28 00  
700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 40  
000 25 000 76 222 2015 11 200 000 90  
0 000 400 000 100 000 000 28 000 27 .  
0 0 1 300 20 500 000 1155 000 25 000 ;  
0 330 700 1 300 20 500 000 11 200 000 5  
00 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 .  
0 5 222 2015 11 230 700 1 300 20 500 4 0  
03 000 25 000 76 11 200 000 90 400 0 0  
0 0 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 .  
0 30 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
0 400 000 1 300 004 000 000 2100 000 0  
0 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400 2.  
0 000 1 300 004 000 000 2100 000 000 .  
0 0 25 000 76 222 2015 11 200 000 163 .  
0 2 600 55 000 25 000 76 222 2015 11 20  
000 28 000 1841 137 000 000 27 200 00  
000 90 400 22 32 600 55 600 000 30 40  
000 000 90 400 100 000 000 28 000 184  
08 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000 .  
0 0 25 000 76 2224 000 000 2100 000 000  
200 000 90 400 22 32 600 55 000 30 70  
514 4 000 000 3 700 1 300 20 500 4 000  
20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
90 400 0 500 000 11 200 000 90 400 22  
00 000 90 400 22 32 600 000 30 400 000  
000 2100 000 000 28 000 1841 137 000  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 22  
25 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
00 1841 137 0025 000 76 222 2015 11 20  
00 400 22 32 600 55 600 000 30 400 000  
000 90 400 100 025 000 76 222 2015 1  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
200 000 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
00 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 0  
000 4 000 514 4 000 000 3 700 1 300 0  
0 230 700 1 300 20 500 4 000 000 330 7  
000 76 11 200 000 90 400 0 500 000 10  
00 000 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
00 000 000 28 000 000 28 000 1841 137  
00 5 00 000 000 28 000 27 200 000 4 000  
00 11 200 000 300 20 500 000 11 200 00  
00 55 000 30 700 1 300 20 500 4 0 76 220  
00 500 000 400 000 100 000 000 28 000

08 000 1841 137 000 000 600 000 30 4  
4 000 000 2100 000 000 28 000 1841 1  
90 000 000 28 200 000 90 400 22 32 60  
5 000 30 70055 000 25 000 76 2224 000  
0 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500 0  
00 20 500 000 11 200 000 90 400 22 3  
0 90 400 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
137 000 000 5 000 76 222 2015 11 200  
5 222 2015 00 000 000 28 000 27 200 0  
0 25 000 76 11 200 000 90 400 0 163 0  
30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
004 000 000 25 000 76 222 2015 11 20  
0 600 000 30 400 000 1 300 004 000 0  
0 28 000 1841 137 000 000 5 000 76 22  
90 400 22 32 600 55 000 25 000 76 222  
00 76 2224 000 000 2100 000 000 28 1  
1 300 20 500 000 11 200 000 90 4055 .  
00 90 400 22 32 6000 500 000 11 200 .  
00 000 3 25 000 76 222 2015 11 200 00  
0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 00  
02 2015 11 200 000 163 000 330 700 1  
2015 11 200 000 163 000 330 700 1 30  
00 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
15 11 200 000 163 000 330 700 1 300 2  
0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330 ;  
00 0 163 000 25 000 76 222 2015 11 200  
00 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
004 000 600 000 30 400 000 1 300 004  
00 76 222 2015 11 200 000 163 000 30  
00 76 2224 000 000 2100 000 000 28 00  
0 000 28 1 300 20 500 4 000 00025 000  
0 90 4055 000 25 000 76 2224 000 000 2  
00 11 200 000 90 400 22 32 600 55 600  
11 200 000 1 200 000 90 400 100 000 0  
4 4 000 000 330 725 000 76 222 2015 1  
00 330 700 1 300 20 500 4 000 000 330  
00 000 90 400 100 00 28 000 27 200 000  
25 000 76 222 2015 11 200 000 955 000  
00 000 30 400 000 100 000 000 28 000 0  
0 200 000 163 000 25 000 76 222 2015 0  
0 1 137 000 000 600 000 30 400 000 1 30  
00 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
/6 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
00 28 000 1841 13700 000 11 200 000 0  
2 32 6000 500 000 11 200 000 90 400 20  
25 000 76 222 2015 11 200 000 1 200 0  
400 000 100 000 000 28 000 27 200 000  
000 000 2100 000 000 28 000 1841 137  
000 25 000 76 222 2015 00 000 000 20  
2015 11 200 000 163 000 25 000 76 11  
3 000 1841 137 000 000 27 200 000 4 0  
600 000 30 400 000 1 300 004 000 00

# АКЦИОНЕРАМ И ИНВЕСТОРАМ

# СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА, БИРЖИ И КОТИРОВКИ

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРОВ: ИЗМЕНЕНИЯ ЗА ТРИ ГОДА

Доли в уставном капитале	2013, %	2014, %	2015, %	Изменение (2014–2015), п. п.
Стратегический инвестор (Банк России)	50,00 +1	50,00 +1	50,00 +1	–
Юридические лица – нерезиденты	44,00	43,52	43,26	–0,26
Юридические лица – резиденты	2,30	2,52	2,83	+0,31.
Частные инвесторы	3,70	3,69	3,61	–0,05

Обыкновенные и привилегированные акции банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Они включены ЗАО «Фондовая биржа ММВБ» в котировальный список первого (высшего) уровня. Американские депозитарные расписки (ADR) на обыкновенные акции Сбербанка котируются на Лондонской и Франкфуртской фондовых биржах, допущены к торгам на внебиржевом рынке в США с июня 2011 года. Основным акционером и учредителем Сбербанка является Банк России, который владеет 50 % уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами банка являются международные и российские институциональные инвесторы и физические лица.

На протяжении 2015 года обыкновенные акции Сбербанка опережали индекс ММВБ и завершили год ростом на 84,4 %. Уверенный рост в начале года во многом был связан с эффектом низкой базы, поскольку банковский сектор пострадал больше других в декабре 2014 года, а также с определенной стабилизацией во внешних отношениях России. Темп роста акций Сбербанка во втором полугодии ускорился благодаря восстановлению прибыльности банка, а также росту интереса со стороны иностранных инвесторов к бумагам на фоне улучшения ожиданий по прибыли. Серьезным катализатором также стало проведение Дня инвестора в октябре 2015 года, на котором топ-менеджмент Сбербанка подтвердил выполнение целей Стратегии развития до 2018 года.

Бумаги Сбербанка по-прежнему остаются самыми ликвидными на российских торговых площадках: так, объемы торгов на ММВБ за 2015 год обыкновенными и привилегированными акциями Сбербанка составили более 2,5 трлн рублей, что составило около 30 % от всего объема торгов на ММВБ (8,3 трлн рублей) и сопоставимо с суммарным объемом торгов крупнейших российских «голубых фишек» («Газпрома», «Лукойла», «Роснефти») вместе взятых.

ГРАФИК КОТИРОВОК, %

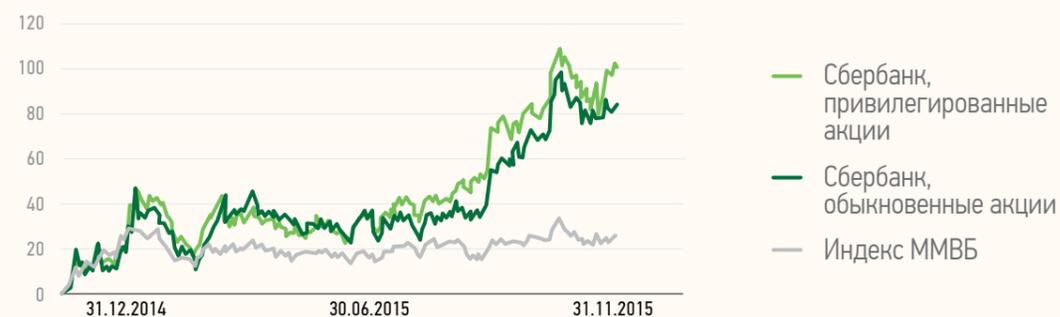


ГРАФИК КОТИРОВОК, %



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИНВЕСТОРАМИ

Подразделение по работе с инвесторами является лидером по работе с акционерами и инвесторами в банковском секторе. Команда второй год подряд была удостоена награды Best IR in banking sector, ежегодно вручаемой IR Magazine. В своей работе команда активно использует различные форматы взаимодействия с инвесторами:

- ✓ встречи с инвесторами в рамках инвестиционных конференций;
- ✓ Non-deal roadshows;
- ✓ конференц-звонки;
- ✓ День инвестора;
- ✓ День аналитика.

За 2015 год команда по работе с инвесторами провела более 300 встреч с институциональными инвесторами в США, Великобритании, Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ), а также в странах Азии, приняла участие в 16 инвестиционных конференциях.

Начиная с 2011 года отдел по работе с инвесторами проводит ежегодное исследование восприятия Сбербанка ведущими международными инвесторами и аналитиками. Результаты исследования показывают постоянное улучшение качества финансовых коммуникаций, раскрытия информации, презентационных материалов, а также рост доступности и узнаваемости менеджмента банка среди инвестиционного сообщества, что положительно сказывается на инвестиционной истории.

### ДЕНЬ ИНВЕСТОРА

Одним из наиболее значимых событий в 2015 году стало проведение Дня инвестора в Лондоне. Это мероприятие было посвящено обсуждению целей Стратегии развития до 2018 года.

Несмотря на то, что Стратегия была принята в совершенно иных макроэкономических условиях (до ухудшения макроэкономических показателей и геополитической ситуации и санкций), нашей целью было продемонстрировать рынку, что мы можем достичь заявленных ранее целей за счет полномасштабной персонализации продуктовых предложений, развитию ИТ, структурных изменений, направленных на повышение операционной эффективности.

В мероприятии приняли участие более 800 человек, 110 гостей присутствовали лично, остальная аудитория имела возможность смотреть прямую трансляцию на сайте мероприятия: [sberbankinvestorday.com](http://sberbankinvestorday.com).

Перед инвесторами выступил Герман Греф, Президент, Председатель Правления Сбербанка, члены Правления Сбербанка и команда по работе с инвесторами.

По итогам мероприятия были проведены опрос и анализ обратной связи и получены только положительные отзывы.

”

«... Я был просто сражен тем, с какой страстью менеджмент говорит об инновациях и технологиях, а также инициативах по контролю за расходами. Это было очень неожиданно и совсем не характерно для большинства банков, тем более для государственных банков, занимающих доминирующие позиции на рынке. Я думаю, что Сбербанк сейчас, возможно, самый инновационный банк в мире, к тому же самый "дешевый" и с лучшей депозитной базой. Действительно видно, сколько усилий было вложено, чтобы сделать мероприятие таким успешным, и я бы хотел поблагодарить, что пригласили меня принять участие. Я очень счастливый акционер».

Инвестор 1

”

«Такой фокус на ИТ очень впечатляет, немногие банки настолько смотрят вперед в данном направлении».

Инвестор 2

## КОМИТЕТ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С МИНОРИТАРНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ

Для поддержания взаимодействия с миноритарными акционерами в Сбербанке продолжает свою деятельность Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами под председательством А. В. Данилова-Данильяна. В 2015 году Комитет активно знакомился с деятельностью отдельных бизнес-блоков, а также с аспектами корпоративного управления.

На заседаниях Комитета в Москве были заслушаны доклады и презентации о развитии Корпоративного и Розничного блоков, о планах развития и совершенствования Управления комплаенс, о финансовых результатах деятельности банка. Особое внимание уделили вопросам корпоративного управления – новой редакции Кодекса корпоративного управления банка, Дивидендной политике, а также деятельности Наблюдательного совета. Завершающее заседание Комитета в 2015 году провели в Корпоративном университете Сбербанка с участием члена Наблюдательного совета Г. Г. Меликьяна.

В рамках региональной работы Комитета было организовано заседание в Дальневосточном территориальном банке с охватом более 200 акционеров региона.

# ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

В марте 2015 года Наблюдательный совет Сбербанка утвердил новое Положение о дивидендной политике<sup>1</sup> по истечении срока действия предыдущей редакции.

В Положении о дивидендной политике мы:

- ✓ установили стремление выплачивать дивиденды в равном размере по обыкновенным и привилегированным акциям;
- ✓ определили условия, влияющие на размер дивидендов.

Условие выплаты дивидендов:

размер дивидендов не может быть больше размера дивидендов, рекомендованного Наблюдательным советом банка.

Наблюдательным советом при решении вопроса о рекомендации общему собранию акционеров банка о размере дивидендов по акциям банка учитываются следующие условия:

- ✓ наличие и размер чистой прибыли, определенной на основе консолидированной финансовой отчетности Банка в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) за соответствующий период;
- ✓ потребность банка в капитале для развития бизнеса и реализации Стратегии развития банка с учетом выплаты дивидендов для соблюдения как текущих, так и ожидаемых в будущем требований действующего законодательства Российской Федерации и Банка России, локальных регуляторов в странах присутствия, а также рекомендаций Базельского комитета;
- ✓ существенное ухудшение макроэкономической конъюнктуры, прочие внутренние и внешние изменения, имеющие или потенциально имеющие существенное негативное влияние в будущем на операционную деятельность банка, наличие форс-мажорных обстоятельств, в том числе таких как стихийные бедствия, войны;
- ✓ соблюдение баланса интересов банка и его акционеров с учетом необходимости повышения инвестиционной привлекательности и соблюдения прав акционеров.

## ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ОБЪЯВЛЕННЫХ И НАЧИСЛЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ

В 2015 году по итогам работы за 2014 год банк направил на выплату дивидендов 3,5 % чистой прибыли, приходящейся на акционеров и определенной на основе годовой консолидированной финансовой отчетности по МСФО. В соответствии с Положением о дивидендной политике банка в новой редакции указанный объем отчислений от чистой прибыли позволил банку выплатить дивиденды в равном размере (по 45 копеек) владельцам обыкновенных и привилегированных акций. Принимая во внимание высокий уровень макроэкономической неопределенности, такой объем выплаты дивидендов позволил обеспечить поддержание уровня достаточности капитала банка, который испытал серьезное давление на фоне девальвации рубля.

Тем не менее, банк считает целесообразным сохранить целевой ориентир по размеру выплат дивидендов, указанный в Стратегии развития банка до 2018 года, на уровне 20 % от чистой прибыли по МСФО.

Вопрос о выплате дивидендов по итогам работы за 2015 год был рассмотрен Наблюдательным советом 12 апреля 2016 года. По итогам заседания Наблюдательный совет рекомендует ГОСА проголосовать за выплату дивидендов в размере 1,97 рублей на одну обыкновенную акцию и 1,97 рублей на одну привилегированную. Всего на дивиденды за 2015 год рекомендуется направить 20 % от чистой прибыли банка по МСФО. Информация о решениях, принятых общим собранием акционеров, будет раскрыта в соответствии с действующим законодательством на официальном сайте Сбербанка в сети интернет: [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru). Ниже приводится история выплат дивидендов по акциям Сбербанка за два последних года.

### ИСТОРИЯ ВЫПЛАТ ДИВИДЕНДОВ ПО АКЦИЯМ СБЕРБАНКА

Год выплаты	По итогам года	Обыкновенные акции, рублей на одну акцию	Номинальная стоимость обыкновенной акции, рублей	Привилегированные акции, рублей на одну акцию	Номинальная стоимость привилегированной акции, рублей
2010	2009	0,08	3	0,45	3
2011	2010	0,92	3	1,15	3
2012	2011	2,08	3	2,59	3
2013	2012	2,57	3	3,20	3
2014	2013	3,20	3	3,20	3
2015	2014	0,45	3	0,45	3

<sup>1</sup> Документ размещен на сайте [www.sberbank.com](http://www.sberbank.com)

4 000 000 30 137 000 000 400 000  
 20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
 1 300 20 500 4 000 000 330 700 1 300  
 0 76 222 2015 00 000 000 28 000 27 2  
 0 000 163 000 25 000 76 222 2015 11 2  
 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
 0 7 200 000 4 000 000 330 700 1 300 20  
 330 700 22 32 600 000 30 400 000 1 300  
 0 000 90 400 22 32 600 55 000 25 000  
 0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55  
 11 200 000 163 000 100 000 000 28 000  
 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400  
 000 25 000 76 222 2015 11 200 000 90  
 0 000 400 000 100 000 000 28 000 27  
 0 0 1 300 20 500 000 1155 000 25 000  
 330 700 1 300 20 500 000 11 200 000 5  
 000 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000  
 5 222 2015 11 230 700 1 300 20 500 4  
 63 000 25 000 76 11 200 000 90 400 0  
 0 700 1 300 20 500 000 11 200 000 90  
 30 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
 0 400 000 1 300 004 000 000 2100 000  
 0 1 300 20 500 000 11 200 000 90 400 2  
 0 000 1 300 004 000 000 2100 000 000  
 0 25 000 76 222 2015 11 200 000 163  
 2 600 55 000 25 000 76 222 2015 11 200  
 000 28 000 1841 137 000 000 27 200 000  
 000 90 400 22 32 600 55 600 000 30 400  
 000 000 90 400 100 000 000 28 000 184  
 08 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
 0 25 000 76 2224 000 000 2100 000 000  
 200 000 90 400 22 32 600 55 000 30 700  
 514 4 000 000 3 700 1 300 20 500 4 000  
 20 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
 90 400 0 500 000 11 200 000 90 400 22  
 0 000 90 400 22 32 600 000 30 400 000  
 000 2100 000 000 28 000 1841 137 000  
 2015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
 25 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
 0 1841 137 000 25 000 76 222 2015 11 200  
 0 400 22 32 600 55 600 000 30 400 000  
 0 000 90 400 100 025 000 76 222 2015 1  
 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
 200 000 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
 0 000 11 200 000 90 400 22 32 600 55 0  
 0 000 4 000 514 4 000 000 3 700 1 300 0  
 230 700 1 300 20 500 4 000 000 330 7  
 0 000 76 11 200 000 90 400 0 500 000 1  
 0 000 4 000 000 330 700 1 300 20 500  
 0 000 000 28 000 000 28 000 1841 137  
 0 5 00 000 000 28 000 27 200 000 4 000  
 11 200 000 300 20 500 000 11 200 000  
 55 000 30 700 1 300 20 500 4 0 76 222  
 20 500 000 400 000 100 000 000 28 000

08 000 1841 137 000 000 600 000 304  
 4 000 000 2100 000 000 28 000 1841  
 00 000 000 28 200 000 90 400 22 32 600  
 5 000 30 700 55 000 25 000 76 2224 000  
 500 4 000 000 330 700 1 300 20 500 0  
 300 20 500 000 11 200 000 90 400 22 3  
 0 90 400 22 32 600 55 600 000 3 25 000  
 30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
 137 000 000 5 000 76 222 2015 11 200  
 5 222 2015 00 000 000 28 000 27 200 0  
 0 25 000 76 11 200 000 90 400 0 163 0  
 30 400 000 100 000 000 28 000 27 200  
 004 000 000 25 000 76 222 2015 11 200  
 0 600 000 30 400 000 1 300 004 000 0  
 0 28 000 1841 137 000 000 5 000 76 22  
 90 400 22 32 600 55 000 25 000 76 222  
 0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
 1 300 20 500 000 11 200 000 90 4055  
 0 00 90 400 22 32 600 500 000 11 200  
 0 000 3 25 000 76 222 2015 11 200 000  
 0 28 000 27 200 000 4 000 514 4 000 000  
 22 2015 11 200 000 163 000 330 700 1  
 2015 11 200 000 163 000 330 700 1 300  
 00 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
 15 11 200 000 163 000 330 700 1 300 2  
 0 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
 0 0 163 000 25 000 76 222 2015 11 200  
 0 00 27 200 000 4 000 514 4 000 000 330  
 015 11 200 000 163 000 25 000 76 222  
 004 000 600 000 30 400 000 1 300 004  
 0 00 76 222 2015 11 200 000 163 000 30  
 0 00 76 2224 000 000 2100 000 000 28 000  
 0 000 28 1 300 20 500 4 000 000 25 000  
 0 90 4055 000 25 000 76 2224 000 000 2  
 0 11 200 000 90 400 22 32 600 55 600  
 11 200 000 1 200 000 90 400 100 000 0  
 4 4 000 000 330 725 000 76 222 2015 1  
 0 330 700 1 300 20 500 4 000 000 330  
 0 000 90 400 100 00 28 000 27 200 000  
 25 000 76 222 2015 11 200 000 955 000  
 0 000 30 400 000 100 000 000 28 000 0  
 0 200 000 163 000 25 000 76 222 2015  
 1 137 000 000 600 000 30 400 000 1 300  
 0 000 76 222 2015 11 200 000 163 000  
 000 76 2224 000 000 2100 000 000 28  
 /6 222 2015 11 200 000 163 000 25 000  
 0 28 000 1841 13700 000 11 200 000 0  
 32 600 500 000 11 200 000 90 400 20  
 25 000 76 222 2015 11 200 000 1 200 0  
 400 000 100 000 000 28 000 27 200 000  
 000 000 2100 000 000 28 000 1841 137  
 0 000 25 000 76 222 2015 00 000 000 20  
 2015 11 200 000 163 000 25 000 76 11  
 3 000 1841 137 000 000 27 200 000 4 0  
 400 000 20 700 000 1 300 004 000 000

# ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# »» ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА

## АКЦИОНЕРАМ И НАБЛЮДАТЕЛЬНОМУ СОВЕТУ ПАО СБЕРБАНК

Прилагаемая выдержка из консолидированной финансовой отчетности, состоящая из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2015 года, консолидированного отчета о прибылях и убытках, консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в составе собственных средств и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2015 год, была составлена на основании проаудированной консолидированной финансовой отчетности ПАО Сбербанк и его дочерних компаний (далее – «Группы») за 2015 год. Мы выдали аудиторское заключение с выражением немодифицированного мнения от 14 марта 2016 года по этой консолидированной финансовой отчетности и представили отчет о результатах проверки в соответствии с требованиями статьи 42 Федерального закона от 2 декабря 1990 года № 395-1 «О банках и банковской деятельности».

Выдержка из консолидированной финансовой отчетности не содержит всей пояснительной информации, раскрытие которой требуется в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. Рассмотрение выдержки из консолидированной финансовой отчетности не может заменить рассмотрение проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АУДИРУЕМОГО ЛИЦА В ОТНОШЕНИИ ВЫДЕРЖКИ ИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Руководство Группы несет ответственность за составление выдержки из проаудированной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с подходом, описанным в примечании к каждому из отчетов, входящих в состав выдержки из консолидированной финансовой отчетности.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АУДИТОРА

Наша ответственность заключается в выражении мнения о выдержке из проаудированной консолидированной финансовой отчетности на основе проведенных нами процедур в соответствии с федеральными стандартами аудиторской деятельности, действующими в Российской Федерации, и международными стандартами аудита.

## МНЕНИЕ

По нашему мнению, прилагаемая выдержка из консолидированной финансовой отчетности, составленная на основе проаудированной консолидированной финансовой отчетности Группы по состоянию на 31 декабря 2015 года и за 2015 год, соответствует во всех существенных отношениях этой проаудированной консолидированной финансовой отчетности на основании подхода, описанного в примечании к каждому из отчетов, входящих в состав выдержки из консолидированной финансовой отчетности.

С. М. Таскаев,  
партнер

ООО «Эрнст энд Янг»  
14 марта 2016 года

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

(в миллиардах российских рублей)	Прим.	31.12.2015	31.12.2014
<b>АКТИВЫ</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	7	2 333,6	2 308,8
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		387,9	365,7
Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	8	866,8	921,7
Средства в банках	9	750,6	240,8
Кредиты и авансы клиентам	10	18 727,8	17 756,6
Ценные бумаги, заложенные по договорам репо	11	222,0	1 169,3
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	12	1 874,3	829,7
Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	13	477,7	117,9
Отложенный налоговый актив	31	17,3	19,1
Основные средства	14	499,2	496,4
Активы группы выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	15	212,7	72,0
Прочие финансовые активы	16	664,5	562,9
Прочие нефинансовые активы	16	300,3	339,9
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>		<b>27 334,7</b>	<b>25 200,8</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Средства банков	17	1 045,9	3 640,0
Средства физических лиц	18	12 043,7	9 328,4
Средства корпоративных клиентов	18	7 754,6	6 234,5
Выпущенные долговые ценные бумаги	19	1 378,5	1 302,6
Прочие заемные средства	20	398,0	537,2
Финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков, за исключением выпущенных долговых ценных бумаг	21	426,6	769,1
Отложенное налоговое обязательство	31	132,0	45,3
Обязательства группы выбытия	15	185,9	58,2
Прочие финансовые обязательства	22	718,4	444,5
Прочие нефинансовые обязательства	22	69,6	51,4
Субординированные займы	23	806,5	769,5
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>		<b>24 959,7</b>	<b>23 180,7</b>
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>			

(в миллиардах российских рублей)	Прим.	31.12.2015	31.12.2014
Уставный капитал	24	87,7	87,7
Собственные акции, выкупленные у акционеров	24	(6,7)	(7,6)
Эмиссионный доход		232,6	232,6
Фонд переоценки офисной недвижимости		69,3	72,3
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи		(45,7)	(171,4)
Фонд накопленных курсовых разниц		101,1	83,2
Изменения в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами		(0,7)	-
Нераспределенная прибыль		1 935,2	1 718,8
<b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка</b>		<b>2 372,8</b>	<b>2 015,6</b>
Неконтрольная доля участия		2,2	4,5
<b>ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>2 375,0</b>	<b>2 020,1</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>27 334,7</b>	<b>25 200,8</b>

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

(в миллиардах российских рублей)	Прим.	За год, закончившийся	
		31.12.2015	31.12.2014
Процентные доходы	25	2 279,6	1 837,9
Процентные расходы	25	(1 253,2)	(785,1)
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	25	(38,4)	(33,1)
<b>Чистые процентные доходы</b>		<b>988,0</b>	<b>1 019,7</b>
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	10,13	(475,2)	(361,4)
<b>Чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов</b>		<b>512,8</b>	<b>658,3</b>
Комиссионные доходы	26	384,1	306,4
Комиссионные расходы	26	(65,1)	(47,2)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с торговыми ценными бумагами		5,8	(7,1)
Доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) по операциям с ценными бумагами, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков		12,5	(8,4)
Доходы за вычетом расходов по операциям с инвестиционными ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		4,8	6,2
Обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи		(0,1)	(0,8)
Доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой, валютными производными инструментами и от переоценки иностранной валюты	27	83,1	8,1
Расходы за вычетом доходов по операциям с драгоценными металлами, производными финансовыми инструментами с драгоценными металлами и от переоценки счетов в драгоценных металлах		(1,0)	(18,8)
Доходы за вычетом расходов по операциям с прочими производными инструментами		8,4	27,0
Обесценение основных средств и нематериальных активов	14,16	(2,8)	(0,3)
Обесценение деловой репутации	16	(6,0)	(1,2)
Расходы от первоначального признания финансовых инструментов и реструктуризации кредитов		(6,2)	-
Чистое создание прочих резервов	16,22	(6,3)	(18,4)
Выручка, полученная от небанковских видов деятельности	28	24,4	27,5
Себестоимость продаж и прочие расходы по небанковским видам деятельности	28	(25,4)	(31,2)
Выручка, полученная от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	29	216,1	61,7
Расходы, связанные со страховой деятельностью и деятельностью пенсионного фонда	29	(206,9)	(31,0)
Прочие чистые операционные доходы		22,4	8,5
<b>Операционные доходы</b>		<b>954,6</b>	<b>939,3</b>
Операционные расходы	30	(623,4)	(565,1)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>331,2</b>	<b>374,2</b>
Расход по налогу на прибыль	31	(108,3)	(83,9)
<b>Прибыль за год</b>		<b>222,9</b>	<b>290,3</b>
Прибыль, приходящаяся:			
– акционеров банка		223,3	292,2
– неконтрольную долю участия		(0,4)	(1,9)
<b>Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров банка, рублей за акцию</b>	<b>32</b>	<b>10,36</b>	<b>13,45</b>

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ

(в миллиардах российских рублей)	За год, закончившийся	
	31.12.2015	31.12.2014
<b>Прибыль за год</b>	<b>222,9</b>	<b>290,3</b>
<b>Прочий совокупный доход</b>		
Статьи, подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем		
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи:		
– доходы за вычетом расходов / (расходы за вычетом доходов) от переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, за вычетом налога	129,4	(169,5)
– обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, отнесенное на счета прибылей и убытков, за вычетом налога	0,1	0,6
– накопленные доходы, отнесенные на счета прибылей и убытков в связи с выбытием инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, за вычетом налога	(3,8)	(3,8)
Влияние пересчета валют	17,9	97,0
<b>Итого прочего совокупного дохода/(убытка), подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога</b>	<b>143,6</b>	<b>(75,7)</b>
Статьи, не подлежащие реклассификации в прибыль или убыток в будущем		
Изменения в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами, за вычетом налога	(0,7)	-
<b>Итого прочего совокупного убытка, не подлежащего реклассификации в прибыль или убыток в будущем, за вычетом налога</b>	<b>(0,7)</b>	<b>-</b>
<b>Итого прочего совокупного дохода/(убытка)</b>	<b>142,9</b>	<b>(75,7)</b>
<b>Совокупный доход за год</b>	<b>365,8</b>	<b>214,6</b>
Совокупный доход за год, приходящийся:		
– акционеров банка	366,2	216,4
– неконтрольную долю участия	(0,4)	(1,8)

# »» КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В СОСТАВЕ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

Приходится на акционеров банка

Приходится на акционеров банка

(в миллиардах российских рублей)	Прим.	Приходится на акционеров банка				Приходится на акционеров банка						
		Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Эмиссионный доход	Фонд переоценки офисной недвижимости	Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	Фонд накопленных курсовых разниц	Изменения в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	Нераспределенная прибыль	Итого	Неконтрольная доля участия	Итого собственных средств
Остаток на 31.12.2013		87,7	(7,2)	232,6	75,8	1,3	(13,7)	-	1 495,2	1 871,7	9,7	1 881,4
<b>Изменения в составе собственных средств акционеров за год, закончившийся</b>												
<b>31.12.2014</b>												
Результат от операций с собственными акциями, выкупленными у акционеров		-	(0,4)	-	-	-	-	-	-	(0,4)	-	(0,4)
Дивиденды объявленные	32	-	-	-	-	-	-	-	(72,1)	(72,1)	-	(72,1)
Амортизация или выбытие фонда переоценки офисной недвижимости		-	-	-	(3,5)	-	-	-	3,5	-	-	-
Изменение доли участия в дочерних компаниях		-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,4)	(3,4)
прибыль/(убыток) за год		-	-	-	-	-	-	-	292,2	292,2	(1,9)	290,3
прочий совокупный (убыток)/доход за год		-	-	-	-	(172,7)	96,9	-	-	(75,8)	0,1	(75,7)
Итого совокупный доход/(убыток) за год		-	-	-	-	(172,7)	96,9	-	292,2	216,4	(1,8)	214,6
Остаток на 31.12.2014		87,7	(7,6)	232,6	72,3	(171,4)	83,2	-	1 718,8	2 015,6	4,5	2 020,1
<b>Изменения в составе собственных средств акционеров за год, закончившийся</b>												
<b>31.12.2015</b>												
Результат от операций с собственными акциями, выкупленными у акционеров		-	0,9	-	-	-	-	-	0,4	1,3	-	1,3
Дивиденды объявленные	32	-	-	-	-	-	-	-	(10,2)	(10,2)	-	(10,2)
Амортизация или выбытие фонда переоценки офисной недвижимости		-	-	-	(3,0)	-	-	-	3,0	-	-	-
Изменение доли участия в дочерних компаниях		-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,9)	(1,9)
Прочие изменения, связанные с деятельностью пенсионного фонда		-	-	-	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)	-	(0,1)
прибыль/(убыток) за год		-	-	-	-	-	-	-	223,3	223,3	(0,4)	222,9
прочий совокупный доход/(убыток) за год		-	-	-	-	125,7	17,9	(0,7)	-	142,9	-	142,9
Итого совокупный доход/(убыток) за год		-	-	-	-	125,7	17,9	(0,7)	223,3	366,2	(0,4)	365,8
Остаток на 31.12.2015		87,7	(6,7)	232,6	69,3	(45,7)	101,1	(0,7)	1 935,2	2 372,8	2,2	2 375,0

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

(в миллиардах российских рублей)	Прим.	За год, закончившийся	
		31.12.2015	31.12.2014
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах</b>			
Проценты полученные		2 220,3	1 809,4
Проценты уплаченные		(1 105,3)	(675,1)
Расходы уплаченные, непосредственно связанные со страхованием вкладов		(36,3)	(31,9)
Комиссии полученные		379,8	305,1
Комиссии уплаченные		(63,6)	(44,6)
Расходы за вычетом доходов, уплаченные по операциям с торговыми ценными бумагами		(3,1)	(1,3)
Дивиденды полученные		1,6	2,0
(Расходы за вычетом доходов уплаченные) / доходы за вычетом расходов, полученные по операциям с ценными бумагами, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков		(1,5)	1,0
Расходы за вычетом доходов, уплаченные по операциям с иностранной валютой и с валютными производными инструментами		(25,1)	(147,4)
(Расходы за вычетом доходов уплаченные) / доходы за вычетом расходов, полученные по операциям с прочими производными финансовыми инструментами		(1,2)	20,0
Расходы за вычетом доходов, уплаченные по операциям с драгоценными металлами и производными финансовыми инструментами с драгоценными металлами		(2,9)	(26,2)
Выручка, полученная от небанковских видов деятельности		26,7	26,3
Расходы, понесенные по небанковским видам деятельности		(25,0)	(25,5)
Страховые премии полученные		61,0	57,9
Выплаты по страховым операциям		(1,3)	(0,2)
Взносы по договорам пенсионного страхования		162,3	2,4
Выплаты по операциям пенсионного фонда		(8,0)	(0,3)
Прочие операционные доходы полученные		13,4	10,1
Уплаченные операционные расходы		(550,6)	(465,7)
Уплаченный налог на прибыль		(1,5)	(88,4)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности до изменений в операционных активах и обязательствах</b>		<b>1 039,7</b>	<b>727,6</b>
<b>Изменения в операционных активах и обязательствах</b>			
Чистый прирост по обязательным резервам на счетах в центральных банках		(18,6)	(34,9)
Чистый (прирост) / снижение по финансовым активам, переоцениваемым по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков		(164,5)	56,2
Чистый (прирост) / снижение по средствам в банках		(471,2)	173,2
Чистый прирост по кредитам и авансам клиентам		(157,5)	(2 615,5)
Чистый прирост по прочим активам		(117,2)	(175,9)
Чистое (снижение) / прирост по средствам банков		(2 624,3)	1 156,6
Чистый прирост / (снижение) по средствам физических лиц		2 127,6	(96,0)
Чистый прирост по средствам корпоративных клиентов		655,4	1 569,4
Чистый прирост по выпущенным долговым ценным бумагам		106,5	20,9
Чистый прирост по финансовым обязательствам, переоцениваемым по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков, за исключением выпущенных долговых ценных бумаг		7,6	0,2
Чистый прирост по прочим обязательствам		57,9	50,1

(в миллиардах российских рублей)	Прим.	За год, закончившийся	
		31.12.2015	31.12.2014
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>441,4</b>	<b>831,9</b>
<b>Денежные средства от инвестиционной деятельности</b>			
Покупка инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи		(850,9)	(717,9)
Выручка от реализации и погашения инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи		742,4	682,7
Покупка инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения		(122,2)	(6,3)
Выручка от погашения инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения		58,3	81,0
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(74,3)	(127,0)
Выручка от реализации основных средств и нематериальных активов, включая полученные суммы страхового возмещения		9,9	13,7
Приобретение инвестиционной собственности		(0,6)	(0,3)
Выручка от продажи инвестиционной собственности		0,3	1,5
Покупка ассоциированных компаний		(1,2)	-
Покупка дочерних компаний за вычетом денежных средств, полученных в результате приобретения		-	9,6
Выручка от продажи дочерних компаний за вычетом денежных средств, выбывших в результате продажи дочерних компаний		0,7	1,4
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(237,6)</b>	<b>(61,6)</b>
<b>Денежные средства от финансовой деятельности</b>			
Полученные прочие заемные средства		151,9	182,4
Погашение прочих заемных средств		(377,2)	(388,5)
Проценты, уплаченные по прочим заемным средствам		(10,6)	(13,7)
Средства, полученные от выпуска или перевыпуска субординированного займа		0,6	238,9
Погашение субординированного займа		(27,4)	-
Проценты, уплаченные по субординированному займу		(47,2)	(34,5)
Средства, полученные от выпуска или перевыпуска нот участия в кредитах / выпуска прочих облигаций		12,2	106,8
Погашение нот участия в кредитах / прочих выпущенных облигаций		(166,7)	(36,9)
Проценты, уплаченные по средствам, полученным от выпуска нот участия в кредитах / прочих облигаций		(38,2)	(23,8)
Покупка собственных акций, выкупленных у акционеров		(6,5)	(34,5)
Выручка от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров		7,8	34,9
Дивиденды уплаченные	32	(10,3)	(72,0)
<b>Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(511,6)</b>	<b>(40,9)</b>
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты		333,1	254,0
Влияние гиперинфляции на денежные средства и их эквиваленты		-	1,5
<b>Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>25,3</b>	<b>984,9</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало года</b>		<b>2 308,8</b>	<b>1 327,0</b>
Чистый эффект изменений денежных средств, включенных в группу выбытия		(0,5)	(3,1)
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>7</b>	<b>2 333,6</b>	<b>2 308,8</b>

# ДИНАМИКА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГРУППЫ СБЕРБАНК ПО МСФО ЗА ПЯТЬ ЛЕТ

Показатели	Годы					Изменение 2015/2014, % (если не указано иное)
	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ГОД (млрд рублей)</b>						
Операционный доход до резервов	733,7	915,3	1 094,8	1 300,7	1 429,8	9,9
Расходы по резервам на обесценение кредитного портфеля	1,2	(21,5)	(133,5)	(357,0)	(473,1)	32,5
Операционные доходы	734,9	893,8	959,9	939,3	954,6	1,6
Операционные расходы	(339,2)	(445,9)	(504,2)	(565,1)	(623,4)	10,3
Прибыль до налогообложения	395,7	447,9	455,7	374,2	331,2	-11,5
<b>Чистая прибыль</b>	<b>315,9</b>	<b>347,9</b>	<b>362,0</b>	<b>290,3</b>	<b>222,9</b>	<b>-23,2</b>
<b>ПОКАЗАТЕЛИ НА 31.12 (млрд рублей)</b>						
Кредиты и авансы клиентам, нетто	7 720	10 499	12 934	17 757	18 728	5,5
Кредиты и авансы клиентам до резервов на обесценение	8 382	11 064	13 544	18 626	19 924	7,0
Итого активов	10 835	15 097	18 210	25 201	27 335	8,5
Средства частных и корпоративных клиентов	7 932	10 179	12 064	15 563	19 798	27,2
<b>Итого обязательств</b>	<b>9 567</b>	<b>13 474</b>	<b>16 329</b>	<b>23 181</b>	<b>24 960</b>	<b>7,7</b>
<b>Итого собственных средств</b>	<b>1 268</b>	<b>1 624</b>	<b>1 881</b>	<b>2 020</b>	<b>2 375</b>	<b>17,6</b>
<b>ПОКАЗАТЕЛИ НА АКЦИЮ (рублей на акцию)</b>						
Базовая и разводненная прибыль	14,60	16,03	16,78	13,45	10,36	-23,0
Дивиденды на обыкновенную акцию, объявленные в течение года	0,9	2,1	2,6	3,2	0,5	-85,9
Чистые активы на обыкновенную акцию	58,7	75,2	87,5	94,0	110,5	17,6
<b>ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (%)</b>						
<b>Показатели рентабельности</b>						
Рентабельность среднегодовых активов (ROA)	3,2	2,7	2,2	1,4	0,9	-0,5 п. п.
Рентабельность капитала (ROE)	28,0	24,2	20,8	14,8	10,2	-4,6 п. п.
Спред (доходность активов минус стоимость заимствований)	6,1	5,8	5,7	5,5	4,1	-1,4 п. п.
Чистая процентная маржа (чистые процентные доходы к средневзвешенным активам, приносящим процентные доходы)	6,4	6,1	5,9	5,6	4,4	-1,2 п. п.
Операционные расходы к операционному доходу до резервов	46,2	48,7	46,1	43,4	43,6	0,2 п. п.

Показатели	Годы					Изменение 2015/2014, % (если не указано иное)
	2011	2012	2013	2014	2015	
Отношение кредитов и авансов клиентам до вычета резервов на обесценение к текущим счетам и срочным депозитам частных и корпоративных клиентов, а также сберегательных сертификатов	97,2	100,9	104,2	110,8	91,9	-18,9 п. п.
<b>Коэффициенты достаточности капитала</b>						
Коэффициент достаточности основного капитала (капитал первого уровня)	11,6	10,4	10,6	8,6	8,9	0,3 п. п.
Коэффициент достаточности общего капитала (капитал первого и второго уровня)	15,2	13,7	13,4	12,1	12,6	0,5 п. п.
Отношение собственных средств к активам	11,7	10,8	10,3	8,0	8,7	0,7 п. п.
<b>Показатели качества активов</b>						
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	4,9	3,2	2,9	3,2	5,0	1,8 п. п.
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентов к неработающим кредитам (разы)	1,6	1,6	1,5	1,4	1,2	-0,2
Отношение резервов на обесценение по кредитам и авансам клиентов к кредитному портфелю до резервов на обесценение	7,9	5,1	4,5	4,7	6,0	1,3 п. п.

# АНАЛИЗ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Чистая прибыль Группы по МСФО в 2015 году снизилась до 222,9 млрд рублей, что на 23,2 % ниже показателя 2014 года. Чистые операционные доходы Группы до вычета резервов в 2015 году увеличились на 9,9 % – до 1 429,8 млрд рублей – в основном за счет чистого комиссионного дохода от банковского бизнеса и доходов от операций на финансовых рынках.

Операционные расходы в 2015 году замедлили темп роста относительно прошлого года и увеличились на 10,3 % – до 623,4 млрд рублей, тогда как уровень инфляции за тот же период составил 12,9 %. В 2015 году в целом по Группе расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов увеличились до 475,2 млрд рублей против 361,4 млрд рублей в 2014 году. Основными причинами существенного роста расходов на резервирование кредитного портфеля явились увеличение суммы резервов в рублевом выражении по валютным кредитам даже при отсутствии признаков ухудшения кредитного качества, формирование резервов по кредитам украинским заемщикам вследствие ухудшения состояния экономики Украины и некоторое ухудшение качества кредитного портфеля Группы вследствие рецессии в российской экономике.

### АНАЛИЗ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	Годы		Изменение, %
	2014	2015	
Чистая прибыль Группы, млрд рублей	290,3	222,9	-23,2
Чистые операционные доходы до резервов, млрд рублей	1 300,7	1 429,8	9,9
Операционные расходы, млрд рублей	(565,1)	(623,4)	10,3
Расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов, млрд рублей	(361,4)	(475,2)	31,5
Расходы от создания резервов под обесценение кредитного портфеля, млрд рублей	(357,0)	(473,1)	32,5

## ЧИСТЫЙ ПРОЦЕНТНЫЙ ДОХОД

Процентные доходы Группы увеличились за 2015 год на 24,0 % – до 2 279,6 млрд рублей. Основным фактором роста процентных доходов стало увеличение объема корпоративного кредитного портфеля Группы.

### ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатель	Годы		Изменение, %
	2014	2015	
Процентные доходы, млрд рублей	1 837,9	2 279,6	24,0

### ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ ДОХОДОВ, МЛРД РУБЛЕЙ

Показатели	Фактор		Изменение процентных доходов/расходов
	объема	процентной ставки	
<b>АКТИВЫ</b>			
Кредиты юридическим лицам	250,70	89,50	340,20
Кредиты физическим лицам	93,00	(16,90)	76,10
Кредиты банкам, корреспондентские счета и депозиты овернайт в банках	21,30	(14,70)	6,60
Долговые ценные бумаги	12,90	5,90	18,80
<b>Изменение процентных доходов</b>	<b>377,90</b>	<b>63,80</b>	<b>441,70</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Средства физических лиц	(72,10)	(140,50)	(212,60)
Средства корпоративных клиентов	(90,60)	(63,50)	(154,10)
Субординированный долг	(10,30)	(0,80)	(11,10)
Прочие заемные средства	2,80	(2,80)	-
Собственные ценные бумаги	(17,90)	(20,90)	(38,80)
Средства банков	20,40	(77,20)	(56,80)
Изменение процентных расходов	(167,70)	(305,70)	(473,40)
<b>ИЗМЕНЕНИЕ ЧИСТОГО ПРОЦЕНТНО-ГО ДОХОДА/РАСХОДА</b>	<b>210,20</b>	<b>(241,90)</b>	<b>(31,70)</b>

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ ДОХОДОВ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	2014			2015		
	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные доходы, млрд рублей	Средняя доходность, %	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные доходы, млрд рублей	Средняя доходность, %
Кредиты юридическим лицам	11 089,90	1 031,10	9,3	13 786,30	1 371,30	9,9
Кредиты физическим лицам	4 214,70	637,60	15,1	4 829,30	713,70	14,8
Кредиты банкам, корреспондентские счета и депозиты овернайт в банках	750,80	19,20	2,6	1 583,50	25,80	1,6
Долговые ценные бумаги	2 118,10	150,00	7,1	2 300,00	168,80	7,3
<b>Работающие активы, итог<sup>1</sup></b>	<b>18 173,50</b>	<b>1 837,90</b>	<b>10,1</b>	<b>22 499,10</b>	<b>2 279,60</b>	<b>10,1</b>
Резервы под обесценение долговых финансовых активов	(736,10)			(1 042,90)		
Активы, не генерирующие процентные доходы	2 783,70			3 570,90		
<b>Итого активов</b>	<b>20 221,10</b>			<b>25 027,10</b>		

ПРОЦЕНТНЫЕ РАСХОДЫ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатель	Годы		
	2014	2015	Изменение, %
Процентные расходы (включая расходы на страхование), млрд рублей	(818,2)	(1 291,6)	57,9

Процентные расходы увеличились за 2015 год на 57,9 % по сравнению с 2014 годом и составили 1 291,6 млрд рублей. Основным компонентом процентных расходов остаются процентные расходы по средствам физических лиц, которые являются ключевым источником финансирования Группы. Доля данных расходов составила 44,4 % в общей сумме процентных расходов. Основными драйверами роста процентных расходов в 2015 году стали средства частных и корпоративных клиентов. Прирост средств частных и корпоративных клиентов и увеличение их стоимости обеспечили 44,9 % и 32,6 % прироста процентных расходов Группы за 2015 год соответственно. Существенный прирост процентных расходов по средствам физических лиц объясняется значительным ростом стоимости привлечения данных ресурсов в 2015 году: фактор роста процентной ставки составляет 66,1 % в общем объеме прироста процентных расходов по средствам физических лиц.

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ РАСХОДОВ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	2014			2015		
	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные расходы, млрд рублей	Средняя стоимость привлечения, %	Среднее значение за год, млрд рублей	Процентные расходы, млрд рублей	Средняя стоимость привлечения, %
Средства физических лиц	8 558,20	(360,70)	-4,2	10 268,70	(573,30)	-5,6
Средства корпоративных клиентов	4 489,50	(189,20)	-4,2	6 639,60	(343,30)	-5,2
Субординированный долг	614,50	(35,90)	-5,8	791,50	(47,00)	-5,9
Прочие заемные средства	552,50	(12,80)	-2,3	431,80	(12,80)	-3,0
Собственные ценные бумаги	993,40	(52,70)	-5,3	1 330,00	(91,50)	-6,9
Средства банков	2 390,90	(166,90)	-7,0	2 098,70	(223,70)	-10,7
<b>Итого</b>	<b>17 599,00</b>	<b>(818,20)</b>	<b>-4,6</b>	<b>21 560,30</b>	<b>(1 291,60)</b>	<b>-6,0</b>
Обязательства, не генерирующие процентные расходы	660,6			1 291,1		
<b>Итого обязательств</b>	<b>18 259,6</b>			<b>22 851,4</b>		

ДОХОДНОСТЬ КРЕДИТОВ В 2014–2015 ГОДАХ (ПОКВАРТАЛЬНО), %



<sup>1</sup> Средневзвешенные активы, приносящие процентные доходы.

Стоимость привлечения срочных депозитов физических лиц росла три квартала подряд начиная с первого квартала 2015 года. Снижение ставок по сравнению с третьим кварталом наблюдалось только в четвертом квартале 2015 года. В итоге стоимость привлечения срочных депозитов физических лиц выросла с 4,5 % в четвертом квартале 2014 года до 6,7 % в четвертом квартале 2015 года. Что касается стоимости привлечения средств корпоративных клиентов, то после резкого увеличения стоимости фондирования в первом квартале 2015 года, во втором квартале наблюдалось такое же резкое снижение процентных ставок, которое продлилось до конца 2015 года. В итоге стоимость привлечения срочных депозитов корпоративных клиентов снизилась до 5,0 % в четвертом квартале 2015 года по сравнению с 6,2 % в четвертом квартале 2014 года и 8,5 % в первом квартале 2015 года. В совокупности указанные события привели к увеличению процентных расходов по средствам корпоративных клиентов за счет фактора увеличения процентной ставки на 63,5 млрд рублей.

ФАКТОРЫ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ЧИСТУЮ ПРОЦЕНТНУЮ МАРЖУ В 2015 ГОДУ

Показатели	Значение, %
Маржа за 2014 год	5,6
Доходность кредитов юридическим лицам	0,4
Доходность кредитов физическим лицам	-0,1
Доходность средств в банках	-0,1
Доходность ценных бумаг	0,0
Структура работающих активов	-0,3
Стоимость средств юридических лиц	-0,3
Стоимость средств физических лиц	-0,6
Стоимость средств банков	-0,3
Стоимость собственных ценных бумаг и субординированных займов	-0,1
Структура привлеченных средств	0,1
Отношение работающих активов к платным пассивам	0,1
Маржа за 2015 год	4,4

СТОИМОСТЬ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ В 2014-2015 ГОДАХ (ПОКВАРТАЛЬНО), %



Чистая процентная маржа Группы снизилась за 2015 год на 1,2 п. п. и составила 4,4 %. Снижение маржи вызвано ускоренным ростом стоимости привлечения финансирования в первом полугодии 2015 года, которое не было компенсировано соответствующим ростом процентных доходов. Наибольшее снижение чистой процентной маржи наблюдалось в первом квартале 2015 года. В течение последующих кварталов 2015 года чистая процентная маржа демонстрировала восстановление на фоне постепенного сокращения стоимости заемных средств по сравнению с началом 2015 года.

ДОХОДНОСТЬ РАБОТАЮЩИХ АКТИВОВ И СТОИМОСТЬ ПЛАТНЫХ ПАССИВОВ В 2014-2015 ГОДАХ (ПОКВАРТАЛЬНО), %



## КОМИССИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

В 2015 году чистый комиссионный доход Группы увеличился на 23,1 % – до 319,0 млрд рублей. Основным драйвером роста чистых комиссионных доходов являлись комиссионные доходы, полученные за расчетно-кассовое обслуживание физических и юридических лиц. За год они увеличились на 25,9 % – до 294,8 млрд рублей. Также незначительный рост показали комиссионные доходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами, комиссии по документарным операциям и полученные агентские комиссии.

### КОМИССИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	Годы, млрд рублей		Изменение	
	2014	2015	млрд рублей	%
Расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц	165,2	205,0	39,8	24,1
Расчетно-кассовое обслуживание физических лиц	68,9	89,8	20,9	30,3
Операции с иностранной валютой и драгоценными металлами	33,2	40,1	6,9	20,8
Комиссии по документарным операциям	18,6	23,1	4,5	24,2
Агентские комиссии полученные	4,3	8,4	4,1	95,3
Инкассация	6,5	7,1	0,6	9,2
Комиссионный доход от клиентских операций на финансовых рынках и инвестиционно-банковских операций	4,6	5,0	0,4	8,7
Прочее	5,1	5,6	0,5	9,8
Комиссионные расходы по расчетным операциям	(43,3)	(60,2)	(16,9)	39,0
Прочие комиссионные расходы	(3,9)	(4,9)	(1,0)	25,6
<b>Чистые комиссионные доходы</b>	<b>259,2</b>	<b>319,0</b>	<b>59,8</b>	<b>23,1</b>

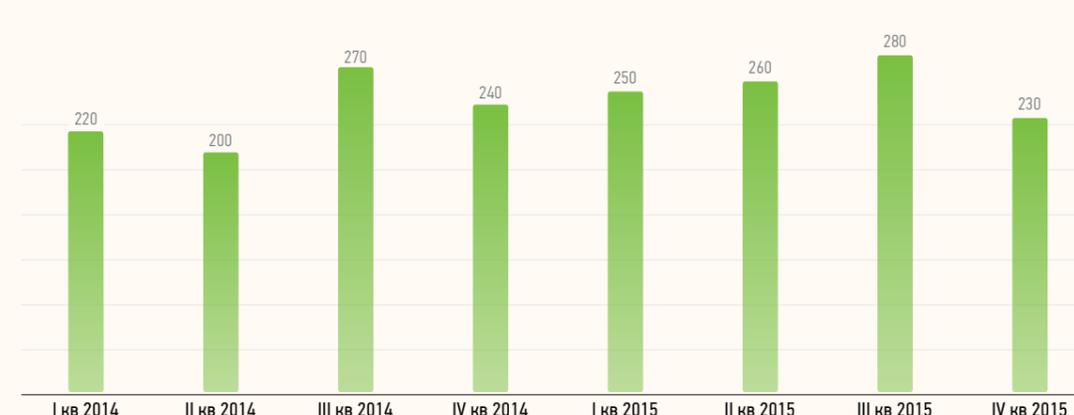
### РАСХОДЫ ОТ СОЗДАНИЯ РЕЗЕРВОВ ПОД ОБЕСЦЕНЕНИЕ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ В 2014-2015 ГОДАХ (ПОКВАРТАЛЬНО), млрд рублей



В 2015 году расходы на создание резервов под обесценение кредитного портфеля выросли до 473,1 млрд рублей против 357,0 млрд рублей в 2014 году. Основными причинами существенного роста расходов на резервирование кредитного портфеля явились увеличение суммы резервов в рублевом выражении по валютным кредитам, формирование резервов по кредитам украинским заемщикам вследствие ухудшения состояния экономики Украины и некоторое ухудшение качества кредитного портфеля Группы вследствие рецессии в российской экономике.

Данный уровень расходов на резервы соответствует значению стоимости кредитного риска 250 б. п. в годовом выражении (в 2014 году – 230 б. п.). Стоимость кредитного риска корпоративного портфеля увеличилась на 40 б. п. – до 270 б. п. к предыдущему году, стоимость кредитного риска розничного портфеля снизилась на 30 б. п. – до 210 б. п. к предыдущему году. В четвертом квартале 2015 года наметилось замедление ухудшения качества розничного кредитного портфеля. Стоимость кредитного риска розничного портфеля снизилась на 160 б. п. к предыдущему кварталу – до 50 б. п.

### СТОИМОСТЬ КРЕДИТНОГО РИСКА В 2014-2015 ГОДАХ (ПОКВАРТАЛЬНО), б. п.



# АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ АКТИВОВ ГРУППЫ СБЕРБАНК ПО МСФО

## ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ

Прочие операционные доходы, которые включают в себя чистые доходы/(убытки) от операций с ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, иностранной валютой, а также чистые доходы/расходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда составили в 2015 году 122,8 млрд рублей, в 2014 году прочие операционные доходы составили 21,8 млрд рублей. Рост прочих операционных доходов преимущественно обусловлен ростом доходов от операций с ценными бумагами и операций с иностранной валютой и валютными производными инструментами.

## ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

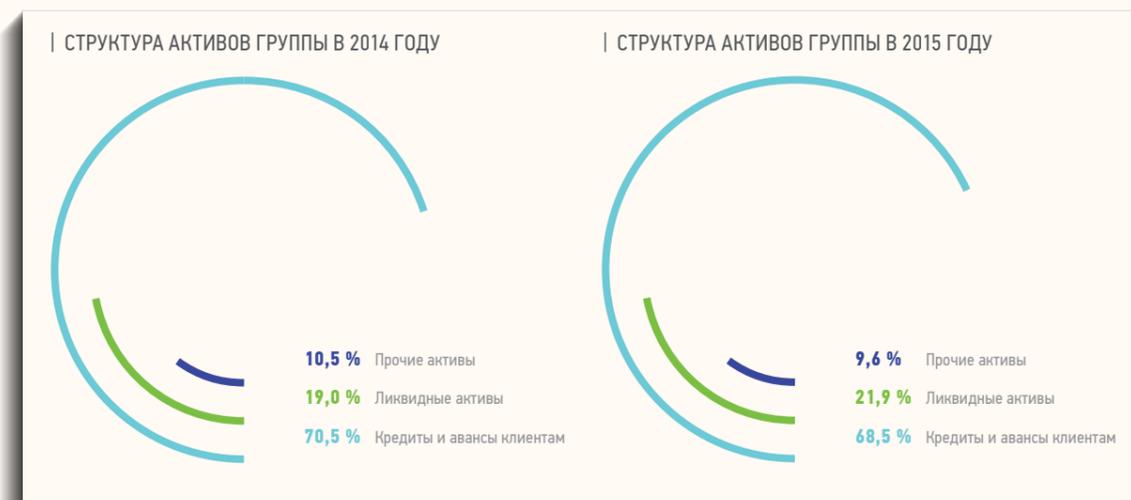
В 2015 году рост операционных расходов Группы составил 10,3 %. Наиболее существенный прирост в абсолютном выражении продемонстрировали расходы на содержание персонала (27,2 млрд рублей), являющиеся основным компонентом операционных расходов. При этом отношение операционных расходов к операционным доходам до вычета резервов под обесценение за 2015 год практически не изменилось: рост составил 0,2 п. п. – до 43,6 % по итогам 2015 года.

### ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Показатели	Годы, млрд рублей		Изменение 2015/2014	
	2014	2015	млрд рублей	%
Расходы на содержание персонала	318,8	346,0	27,2	8,5
Амортизация основных средств	58,7	60,2	1,5	2,6
Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	36,3	39,9	3,6	9,9
Административные расходы	35,3	38,3	3,0	8,5
Налоги, за исключением налога на прибыль	29,7	36,0	6,3	21,2
Расходы по операционной аренде	22,9	28,1	5,2	22,7
Расходы на информационные услуги	18,8	27,1	8,3	44,1
Амортизация нематериальных активов	15,0	20,6	5,6	37,3
Расходы на консалтинг и аудит	11,2	10,5	(0,7)	-6,2
Реклама и маркетинг	9,6	7,3	(2,3)	-24,0
Прочее	8,8	9,4	0,6	6,8
<b>Итого операционных расходов</b>	<b>565,1</b>	<b>623,4</b>	<b>58,3</b>	<b>10,3</b>

## ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

В 2015 году активы Группы увеличились на 8,5 % – до 27,3 трлн рублей. Кредиты и авансы клиентам остаются крупнейшей категорией активов: на их долю по состоянию на конец 2015 года приходилось 68,5 % совокупных активов. Доля ликвидных активов, в число которых входят денежные средства, средства в банках и портфель ценных бумаг, составила 21,9 %. В 2015 году портфель ценных бумаг увеличился на 30,2 % и достиг 2,9 трлн рублей. Портфель практически полностью состоит из облигаций и используется главным образом для управления ликвидностью.



## КРЕДИТЫ И АВАНСЫ КЛИЕНТАМ

Совокупный кредитный портфель Группы до вычета резервов под обесценение увеличился за год на 7,0 % – до 19,9 трлн рублей. Основным драйвером роста кредитного портфеля являлись кредиты юридическим лицам. В 2015 году портфель данных кредитов увеличился на 8,6 % против роста в 2,4 % в розничном кредитовании. Основным фактором роста корпоративного портфеля стала переоценка валютного портфеля. Доля корпоративных кредитов в общем кредитном портфеле в 2015 году по сравнению с 2014 годом несколько увеличилась и составила 75,1 % (в 2014 году – 74,0 %).



Портфель розничных кредитов вырос за год на 2,4 % – до 5,0 трлн рублей. Спад в росте розничного кредитования в 2015 году по сравнению с 2014 годом (в котором наблюдался рост в 29,3 %) объясняется сокращением доходов населения и переходом населения к сберегательной модели поведения в условиях рецессии. Жилищное кредитование стало основным драйвером роста розничного портфеля в 2015 году: рост составил 12,5 %. В 2015 году жилищное кредитование продолжало занимать наибольшую долю в розничном портфеле – 51,4 %, которая увеличилась за 2015 год на 4,6 п. п. Доля данных кредитов в суммарном кредитном портфеле составила 12,9 %. Доля Сбербанка на российском рынке ипотечного кредитования достигла 55 %.

СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	31.12.2014		31.12.2015	
	Размер, млрд рублей	Доля, %	Размер, млрд рублей	Доля, %
Коммерческое кредитование юридических лиц	9 026,5	48,5	10 368,0	52,1
Специализированное кредитование юридических лиц	4 752,3	25,5	4 590,7	23,0
Жилищное кредитование физических лиц	2 269,8	12,2	2 554,6	12,9
Потребительские и прочие ссуды физическим лицам	1 868,3	10,0	1 681,8	8,4
Кредитные карты и овердрафты	538,8	2,9	587,2	2,9
Автокредитование физических лиц	170,4	0,9	142,0	0,7
<b>Итого кредитов и авансов клиентам до вычета резерва под обесценение кредитного портфеля</b>	<b>18 626,1</b>	<b>100,0</b>	<b>19 924,3</b>	<b>100,0</b>

Корпоративный кредитный портфель вырос на 8,6 % – до 14,9 трлн рублей. Увеличение портфеля корпоративных кредитов преимущественно вызвано переоценкой валютного портфеля, а также некоторым ростом коммерческого кредитования.

## КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ

Уровень покрытия резервами кредитного портфеля до вычета резервов по состоянию на конец 2015 года составил 6,0 %, показав рост по данному показателю по сравнению с 2014 годом (4,7 %). За 2015 год доля NPL90+ (неработающих кредитов с просроченными платежами по процентам или основному долгу более чем на 90 дней) в совокупном кредитном портфеле Группы выросла с 3,2 до 5,0 %. При этом в четвертом квартале 2015 года доля NPL90+ снизилась с 5,4 % в основном за счет корпоративного сегмента. Покрытие резервами неработающих кредитов в 2015 году сохранилось на комфортном уровне 120 %. Портфель реструктурированных кредитов вырос на 39,6 % относительно показателя 2014 года и составил 3,4 трлн рублей. Его доля в совокупном кредитном портфеле составила 17,2 % по состоянию на 31 декабря 2015 года (по сравнению с 13,2 % по состоянию на 31 декабря 2014 года).

## ПОРТФЕЛЬ ЦЕННЫХ БУМАГ

Портфель ценных бумаг Группы на 97,9 % представлен долговыми инструментами и в основном используется для управления ликвидностью. За 2015 год доля акций в портфеле ценных бумаг почти не изменилась по сравнению с 2014 годом и составила 1,9 %. Доля корпоративных облигаций в структуре портфеля к концу 2015 года составила 39,9 %, увеличившись за год на 8,0 п. п.

Доля корпоративных облигаций с инвестиционным рейтингом составила 39,1 % (по итогам 2014 года – 63,0 %). Доля ценных бумаг, заложенных в рамках операций репо, снизилась за 2015 год с 52,4 % до 7,6 %. Данное снижение стало следствием существенного сокращения зависимости от средств Банка России за счет проведения гибкой процентной политики и привлечения дополнительного объема средств клиентов.

СТРУКТУРА ПОРТФЕЛЯ ЦЕННЫХ БУМАГ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	31.12.2014,		31.12.2015,	
	млрд рублей	Доля, %	млрд рублей	Доля, %
Облигации федерального займа	807,9	36,3	872,2	30,0
Корпоративные облигации	712,7	31,9	1 156,9	39,9
Облигации правительств и муниципальные облигации иностранных государств	355,5	15,9	413,0	14,2
Еврооблигации Российской Федерации	217,3	9,7	325,7	11,2
Муниципальные и субфедеральные облигации	93,3	4,2	76,4	2,6
Векселя	0,4	0,0	0,4	0,0
<b>Итого долговых ценных бумаг</b>	<b>2 187,1</b>	<b>98,0</b>	<b>2 844,6</b>	<b>97,9</b>
Корпоративные акции	40,2	1,8	56,2	1,9
Паи инвестиционных фондов	4,6	0,2	5,2	0,2
<b>Итого ценных бумаг</b>	<b>2 231,9</b>	<b>100,0</b>	<b>2 906,0</b>	<b>100,0</b>

## »» АНАЛИЗ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ГРУППЫ ПО МСФО

СТРУКТУРА ПОРТФЕЛЯ ДОЛГОВЫХ ЦЕННЫХ БУМАГ ГРУППЫ ПО УРОВНЮ КРЕДИТНОГО РЕЙТИНГА В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	31.12.2014,		31.12.2015,	
	млрд рублей	Доля, %	млрд рублей	Доля, %
Инвестиционный рейтинг	1 790,3	81,9	1 672,9	58,8
Спекулятивный рейтинг	312,5	14,3	1 079,1	37,9
Нет рейтингов	84,3	3,8	92,6	3,3
<b>Итого долговых ценных бумаг</b>	<b>2 187,1</b>	<b>100,0</b>	<b>2 844,6</b>	<b>100,0</b>

### ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

В структуре обязательств Группы преобладают средства физических лиц и корпоративных клиентов, общая сумма которых в конце 2015 года составила 19,8 трлн рублей, или 79,3 % обязательств. В 2015 году на 71,3 % сократились заимствования в банковских организациях. Основным фактором данного снижения является снижение объемов фондирования от Банка России.

### СРЕДСТВА КЛИЕНТОВ

Объем средств клиентов в 2015 году увеличился на 27,2 % – до 19,8 трлн рублей. Средства физических лиц остаются основным источником финансирования Группы. В 2015 году в общей структуре обязательств Группы доля средств физических лиц составила 48,3 %. Объем депозитов физических лиц увеличился на 29,1 % до 12,0 трлн рублей, объем средств юридических лиц – на 24,4 % до 7,8 трлн рублей, в итоге доля депозитов физических лиц в совокупной структуре пассивов, привлеченных от клиентов, составила 60,8 %.

СТРУКТУРА СРЕДСТВ КЛИЕНТОВ ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	31.12.2014		31.12.2015	
	млрд рублей	%	млрд рублей	%
<b>Средства физических лиц</b>				
Текущие счета / счета до востребования	1 886,2	12,1	2 415,4	12,2
Срочные вклады	7 442,2	47,8	9 628,3	48,6
<b>Итого средств физических лиц</b>	<b>9 328,4</b>	<b>59,9</b>	<b>12 043,7</b>	<b>60,8</b>
<b>Средства корпоративных клиентов</b>				
Текущие/расчетные счета	1 819,7	11,7	2 361,2	11,9
Срочные депозиты	4 414,8	28,4	5 393,4	27,3
<b>Итого средств корпоративных клиентов</b>	<b>6 234,5</b>	<b>40,1</b>	<b>7 754,6</b>	<b>39,2</b>
<b>Итого</b>	<b>15 562,9</b>	<b>100,0</b>	<b>19 798,3</b>	<b>100,0</b>

## ДОЛГОВЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ, ВЫПУЩЕННЫЕ ГРУППОЙ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	31.12.2014, млрд рублей	31.12.2015, млрд рублей	Изменение	
			млрд рублей	%
Ноты участия в кредитах, выпущенные в рамках MTN-программы Сбербанка	629,9	607,0	(22,9)	-3,6
Сберегательные сертификаты	456,8	577,7	120,9	26,5
Облигации, выпущенные:				
– на внутреннем рынке	80,2	70,1	(10,1)	-12,6
– на международных рынках капитала	33,0	34,5	1,5	4,5
Векселя	73,3	80,7	7,4	10,1
Облигации, выпущенные в рамках программы секьюритизации ипотечных кредитов Сбербанка	9,7	7,2	(2,5)	-25,8
Депозитные сертификаты	2,7	1,3	(1,4)	-51,9
Ноты, выпущенные в рамках ЕСП-программы Сбербанка	15,9	0	(15,9)	-100,0
Ноты участия в долевых инструментах и долговых инструментах	1,1	0	(1,1)	-100,0
<b>Итого выпущенных долговых ценных бумаг</b>	<b>1 302,6</b>	<b>1 378,5</b>	<b>75,9</b>	<b>5,8</b>

Объем выпущенных долговых обязательств в 2015 году увеличился на 5,8 %. Значительный рост, на 26,5 %, продемонстрировали только сберегательные сертификаты, которые увеличились в 2015 году на 120,9 млрд рублей. Также рост на 10,1 % показали векселя. При этом сократились остатки выпущенных нот участия в кредитах в рамках MTN-программы Сбербанка (-22,9 млрд рублей) вследствие погашения ряда выпусков. Однако незначительное уменьшение остатка по данным нотам, несмотря на погашения, объясняется существенным ослаблением российского рубля в отношении основных мировых валют. Также в 2015 году полностью погашены ноты, выпущенные в рамках ЕСП-программы Сбербанка.

## СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ

Показатели	31.12.2014, млрд рублей	31.12.2015, млрд рублей	Изменение	
			млрд рублей	%
Уставный капитал	87,7	87,7	–	–
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(7,6)	(6,7)	0,9	-11,8
Эмиссионный доход	232,6	232,6	–	–
Фонд переоценки офисной недвижимости	72,3	69,3	(3,0)	-4,1
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи	(171,4)	(45,7)	125,7	-73,3
Фонд накопленных курсовых разниц	83,2	101,1	17,9	21,5
Изменения в учете обязательств по пенсионным планам с установленными выплатами	–	(0,7)	(0,7)	–
Нераспределенная прибыль	1 718,8	1 935,2	216,4	12,6
<b>Итого собственных средств, принадлежащих акционерам банка</b>	<b>2 015,6</b>	<b>2 372,8</b>	<b>357,2</b>	<b>17,7</b>
Неконтрольная доля участия	4,5	2,2	(2,3)	-51,1
<b>ИТОГО СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>	<b>2 020,1</b>	<b>2 375,0</b>	<b>354,9</b>	<b>17,6</b>

Собственные средства Группы увеличились за 2015 год на 17,6 % – до 2,4 трлн рублей. Прирост обусловлен прибылью Группы по результатам деятельности, а также доходами от переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, отраженными в прочем совокупном доходе.

## ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА ГРУППЫ В 2014–2015 ГОДЫ, МЛРД РУБЛЕЙ

Показатели	31.12.2014 млрд рублей	31.12.2015 млрд рублей
<b>Капитал первого уровня</b>		
Уставный капитал	87,7	87,7
Эмиссионный доход	232,6	232,6
Нераспределенная прибыль	1 718,8	1 935,2
Акции, выкупленные у акционеров	(7,6)	(6,7)
За вычетом деловой репутации	(23,7)	(22,1)
<b>Итого капитал первого уровня (основной капитал)</b>	<b>2 007,80</b>	<b>2 226,70</b>
<b>Капитал второго уровня</b>		
Фонд переоценки зданий	72,3	69,3
Фонд переоценки инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	(77,1)	(20,6)
Фонд переоценки иностранной валюты	83,2	101,1
Применимый субординированный долг	753,4	781,2
За вычетом вложений в ассоциированные компании	(4,3)	(6,5)
<b>Итого капитал второго уровня</b>	<b>827,5</b>	<b>924,5</b>
<b>Общий капитал</b>	<b>2 835,30</b>	<b>3 151,20</b>
<b>Активы, взвешенные с учетом риска</b>		
Кредитный риск	22 845,30	24 225,70
Рыночный риск	519,70	769,80
<b>Итого активов, взвешенных с учетом риска</b>	<b>23 365,00</b>	<b>24 995,50</b>
<b>Коэффициент достаточности основного капитала (капитал первого уровня к активам, взвешенным с учетом риска), %</b>	<b>8,6</b>	<b>8,9</b>
<b>Коэффициент достаточности общего капитала (общий капитал к активам, взвешенным с учетом риска), %</b>	<b>12,1</b>	<b>12,6</b>

По итогам 2015 года коэффициент достаточности основного капитала составил 8,9 %. Коэффициент достаточности общего капитала по состоянию на конец 2015 года составил 12,6 %, что заметно превышает минимальный уровень, установленный Базельским комитетом (8 %). При этом в 2015 году коэффициенты достаточности капитала продемонстрировали рост по сравнению с 2014 годом, который объясняется ростом общего капитала Группы.



# » ГЛОССАРИЙ

**АЗБУКА БРАЙЛЯ** – рельефно-точечный тактильный шрифт, предназначенный для письма и чтения незрячими людьми.

**АУТСОРСИНГ** – способ организации деятельности, при котором часть функций передается сторонним специализированным компаниям-контракторам, при этом основная компания получает дополнительные доходы со своего нематериального актива – организационного капитала (англ. Outsourcing).

**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.

**ГЕМБА** – (яп.) подход, согласно которому для полноценного понимания ситуации считается необходимым прийти на место выполнения рабочего процесса, собрать факты и непосредственно на месте принять решение.

**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. Более подробное описание технологии геомаркетинга читайте в Отчете о корпоративной социальной ответственности Сбербанка за 2013 год.

**ДИВИДЕНД** – это часть прибыли хозяйствующего субъекта, распределяемая между акционерами субъекта.

**ДЬЮ-ДИЛИДЖЕНС** – процедура составления объективного представления об объекте инвестирования (англ. Due Diligence – должная добросовестность).

**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).

**КВАНТО-СВОП** – дифференциальный своп; своп двух процентных ставок LIBOR, при котором платежи осуществляются в единой валюте (англ. Quanto Swap).

**КЕШ-МЕНЕДЖМЕНТ** – совокупность банковско-бухгалтерских услуг, оказываемых отдельными банками (или их объединениями) корпоративной клиентуре по управлению ее наличностью с целью оптимизации внутренних финансовых потоков и осуществления фирменного планирования в целях достижения максимизации дохода (англ. Cash-Management).

**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).

**КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР** – специальное внутреннее подразделение банка, которое обеспечивает взаимодействие с клиентами через средства телекоммуникации (телефон, интернет) по различным вопросам обслуживания.

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** – совокупность принципов и обязательств, которыми банк руководствуется при осуществлении своей деятельности в части:

✓ управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами;

✓ оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.

**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.

**МЕСТНЫЕ ПОСТАВЩИКИ** – организации или юридические лица, поставляющие продукцию или услуги участнику Группы и зарегистрированные с ним на территории одной страны.

**МИНОРИТАРНЫЙ АКЦИОНЕР (МИНОРИТАРИЙ)** – акционер компании (физическое или юридическое лицо), размер пакета акций которого не позволяет ему напрямую участвовать в управлении компанией (например, путем формирования Совета директоров). Такой пакет акций называется «неконтролирующим».

**ОВЕРДРАФТ** – (англ. Overdraft – сверх планируемого, перерасход) – кредитование банком расчетного счета клиента для оплаты им расчетных документов при недостаточности или отсутствии на расчетном счете клиента-заемщика денежных средств.

**ОВЕРНАЙТ** (от англ. Overnight, буквально «на ночь») – вид краткосрочного депозита юридического лица.

**ОКАЗЫВАЕМОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ** – позитивные или негативные изменения в обществе, экономике или окружающей среде, полностью или частично являющиеся результатом деятельности банка.

**ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА** – природное окружение, в котором функционирует организация, включая воздух, воду, землю, природные ресурсы, флору, фауну, людей и их взаимосвязь.

**ОПАСНЫЕ ОТХОДЫ** – токсичные, взрывоопасные, пожароопасные отходы, отходы с высокой реакционной способностью, отходы, содержащие возбудителей инфекционных болезней, а также отходы, которые могут представлять непосредственную или потенциальную опасность для окружающей природной среды и здоровья человека самостоятельно или при вступлении в контакт с другими веществами.

**ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИЕ ОФИСА** – модернизация офиса и его переоснащение в новый, отвечающий современным требованиям формат.

**РУКОВОДИТЕЛИ** – сотрудники, занимающие руководящие должности согласно пирамиде должностей Сбербанка, а также сотрудники, должности которых предусматривают возможность иметь подчиненных и руководить командой при проектной деятельности (в дочерних банках и компаниях Группы).

**СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ** – процесс, позволяющий заменить банковские заимствования и кредитования выпуском ценных бумаг типа еврооблигаций (Eurobonds). Банк заимствует деньги у сберегателей (инвесторов) и ссужает их заемщикам, взимая за обе операции плату наряду с начислениями процентов. Наличие у заемщика возможности получить деньги непосредственно от инвесторов путем выпуска и размещения среди них облигаций (или акций) позволяет снизить издержки как заемщиков, так и кредиторов.

**СИСТЕМЫ ФРОД-МОНИТОРИНГА** – системы, которые позволяют в соответствии с заданными правилами автоматически выявлять и блокировать подозрительные операции (от англ. Fraud – мошенничество: несанкционированный доступ к услугам связи, а также получение услуг в режиме неправомерного доступа).

**СКИММИНГ** – вид мошенничества с банковскими картами, при котором используются устройства (скиммеры) для считывания данных карты, например магнитной полосы или ПИН-кода.

**СОТРУДНИКИ МАССОВЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ** – сотрудники, занятые обслуживанием розничных клиентов, малого и микробизнеса, сотрудники единого расчетно-кассового центра, сотрудники центров сопровождения клиентских операций, сотрудники инкассации, кассовых узлов и центров, специалисты, работающие с проблемными активами, занятые андеррайтингом и др.

**ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ** – Президент, Председатель Правления банка, заместители Председателя Правления банка, Старшие вице-президенты, вице-президенты, руководители Департаментов.

**ТОЧКИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ** – дополнительные и операционные офисы, операционные кассы вне кассового узла и передвижные пункты кассовых операций, где клиенты могут получить часть или полный набор услуг банка.

**УДАЛЕННЫЕ КАНАЛЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ** – устройства самообслуживания, СМС-сервис «Мобильный банк», интернет-банк «Сбербанк Онлайн».

**ЭКСПАР** – Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций.

**СІВ** – корпоративно-инвестиционный блок, который с 8 октября 2012 года работает под брендом Sberbank CIB.

**COST/INCOME** – финансовый показатель эффективности предприятий, соотношение затрат и доходов.

**DDoS-атака** – распределенная атака с целью отказа оборудования (англ. Distributed Denial Of Service Attack).

**FINELENT** – платформа для управления корпоративными данными и бизнес-процессами на предприятии.

**OUTPLACEMENT** – программа по управлению завершением карьеры и дальнейшим трудоустройством сотрудников.

# »» СОКРАЩЕНИЯ

**АК** – акционерная компания

**АНО** – автономная некоммерческая организация

**АО** – акционерное общество

**АС** – аналитическая система

**АСВ** – Агентство по страхованию вкладов

**Банк России** – Центральный банк Российской Федерации

**БРИКС** – Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР

**ВВП** – валовой внутренний продукт

**ВНД** – внутренняя норма доходности

**ВСП** – внутренние структурные подразделения

**ГДР** – Германская Демократическая Республика (государство в Центральной Европе, существовавшее с 7 октября 1949 года до 3 октября 1990 года)

**ГК** – государственная корпорация

**ГОСА** – годовое общее собрание акционеров

**грн.** – гривны

**ДБ** – дочерний банк

**ДМС** – добровольное медицинское страхование

**ЕРКЦ** – Единый распределенный контактный центр

**ЖКХ** – жилищно-коммунальное хозяйство

**ЗАО** – закрытое акционерное общество

**ИТ** – информационные технологии

**КБ** – коммерческий банк

**КНР** – Китайская Народная Республика

**КПЭ** – ключевые показатели эффективности

**КСО** – корпоративная социальная ответственность

**КУАП** – Комитет по управлению активами и пассивами

**МВД России** – Министерство внутренних дел Российской Федерации

**МВФ** – Международный валютный фонд

**Минэкономразвития России** – Министерство экономического развития Российской Федерации

**МиЭСР** – малонаселенные и экономически слаборазвитые регионы

**ММВБ** – Московская межбанковская валютная биржа

**МСП** – малое и среднее предпринимательство

**МСФО** – международные стандарты финансовой отчетности

**НАО** – непубличное акционерное общество

**НБУ** – Национальный банк Украины

**НИС** – накопительная ипотечная система

**НКЛ** – норматив краткосрочной ликвидности

**НКО** – небанковская кредитная организация

**НПФ** – негосударственный пенсионный фонд

**НРД** – Национальный расчетный депозитарий

**ОАО** – открытое акционерное общество

**ОАЭ** – Объединенные Арабские Эмираты

**ОВП** – открытая валютная позиция

**ООО** – общество с ограниченной ответственностью

**ОПИФ** – открытый паевой инвестиционный фонд

**ОПС** – обязательное пенсионное страхование

**ОСАО** – открытое страховое акционерное общество

**ОФЗ** – облигации федерального займа

**ПАО** – публичное акционерное общество

**ПОД/ФТ** – противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма

**ПС** – платежная система

**ПФР** – Пенсионный фонд Российской Федерации

**ПЦП** – подразделение центрального подчинения

**РКО** – расчетно-кассовое обслуживание

**РОСИНКАС** – Российское объединение инкассации

**РТС** – Российская торговая система

**СК** – страховая компания

**СМИ** – средства массовой информации

**СТО** – счет текущих операций

**США** – Соединенные Штаты Америки

**ТБ** – территориальный банк

**ТК РФ** – Трудовой кодекс Российской Федерации

**УС** – устройство самообслуживания

**ФНБ** – Фонд национального благосостояния России

**ФНС России** – Федеральная налоговая служба

**ЦА** – центральный аппарат

**ЦОД** – центр обработки данных

**ЭКА** – экспортно-кредитные агентства

**ЭСКАР** – Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций

**AG** – акционерное общество (нем. Aktiengesellschaft)

**ALM** – управление активами и пассивами (англ. Asset-Liability Management)

**A.Ş.** – акционерное общество (тур. Anonim Şirketi)

**BA** – степень бакалавра гуманитарных наук (англ. Bachelor of Arts)

**BS** – степень бакалавра естественных наук (англ. Bachelor of Science)

**CHF** – швейцарский франк

**CRM** – система управления взаимоотношениями с клиентами (англ. Customer Relationship Management)

**CSI** – индекс удовлетворенности потребителей

**CTF** – финансирование поставок сырьевых товаров (англ. Commodity Trade Finance)

**DCM** – первичное размещение долговых бумаг

**ECM** – направление первичных размещений акций

**ECP** – программа выпуска еврокоммерческих нот

**EMIR** – Регламент Европейского парламента и Совета № 648/2012 от 4 июля 2012 года о внебиржевых производных инструментах, центральных контрагентах и торговых репозиториях, а также связанные с ней регулы, в том числе регулы, которые дополняют и имплементируют вышеуказанную регулу (англ. European Market Infrastructure Regulation)

**EUR** – евро

**FCCM** – система мониторинга операций клиентов на платформе Oracle (англ. Financial Crime and Compliance Management)

**GRI** – стандарты социальной отчетности (англ. Global Reporting Initiative)

**ISO26000** – международный стандарт «Руководство по социальной ответственности»

**LIBOR** – Лондонская межбанковская ставка предложения

**M.Sc** – степень магистра естественных наук (англ. Master of Science)

**MA** – степень магистра гуманитарных наук (англ. Master of Arts)

**MBA** – степень магистра делового администрирования (англ. Master of Business Administration)

**MTN** – программа выпуска среднесрочных евроног

**NPL90+** – доля неработающих кредитов с просроченными платежами по процентам или основному долгу более чем на 90 дней

**NPS** – индекс готовности клиента рекомендовать Сбербанк своим друзьям и знакомым. Принят в мировой практике как ключевой показатель лояльности клиентов (англ. Net Promoter Score)

**ROA** – рентабельность активов (англ. Return On Assets)

**ROE** – нераспределенная прибыль за период, отнесенная к среднему размеру собственных средств (без субординированных займов) (англ. Return On Equity)

**Ph.D** – степень доктора философии (англ. Doctor of Philosophy)

**Plc.** – публичная компания с ограниченной ответственностью (англ. Private Limited Company)

**USD** – доллар США

**VaR** – Value at Risk

# ОТЧЕТ ОБ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ

## КРЕДИТНЫЕ РИСКИ

**Кредитный риск** – риск убытков, связанных с потерей стоимости финансового актива (кредита, долговой ценной бумаги, удерживаемой до погашения) в связи с дефолтом или ухудшением кредитного качества контрагента/эмитента.

**Риск контрагента по операциям на финансовых рынках** – риск, связанный с нежеланием/невозможностью полного и своевременного исполнения обязательств по сделке со стороны контрагента.

**Риск концентрации (в части кредитного риска)** связан с предоставлением крупных кредитов отдельному заемщику / группе связанных заемщиков; концентрацией задолженности по отдельным отраслям экономики, сегментам, портфелям, географическим регионам; аналогично – по вложениям в ценные бумаги.

**Остаточный риск** – риск того, что меры снижения риска могут не дать ожидаемого эффекта в связи с реализацией в отношении обеспечения правового риска, риска ликвидности.

### ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ

Цель управления кредитными рисками – определить и обеспечить уровень риска, необходимый для обеспечения устойчивого развития Группы, определенный Стратегией развития Группы и макроэкономическими параметрами.

Задачи Группы при управлении кредитными рисками:

- ✓ реализовать системный подход, оптимизировать отраслевую, региональную и продуктовую структуру портфеля в целях ограничения уровня кредитного риска;
- ✓ повысить конкурентные преимущества Группы за счет более точной оценки принимаемых рисков и реализации мер по управлению рисками, включая снижение уровня реализованных кредитных рисков;
- ✓ сохранять устойчивость при внедрении новых, в том числе более сложных, продуктов.

Группой применяются следующие методы управления кредитными рисками:

- ✓ предупреждение риска до проведения операции;
- ✓ планирование уровня риска через оценку уровня ожидаемых потерь;
- ✓ ограничение кредитного 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.

Оценка кредитного риска проводится в целом по банку и по отдельным портфелям активов, а также в разрезе отдельных контрагентов, стран, регионов и отраслей. Оценка основана на статистических моделях количественной оценки кредитного риска.

В банке создана система внутренних рейтингов. В ее основе лежат экономико-математические модели оценки параметров риска. Модели периодически пересматриваются на основании накопленных статистических данных.

В 2015 году Сбербанк стал первым банком в Российской Федерации, подавшим ходатайство в Банк России на применение подходов на основе внутренних рейтингов для оценки кредитного риска в целях расчета нормативов достаточности капитала.

В 2016 году банк продолжит развитие внутренних моделей оценки риска: планируется использование элементов искусственного интеллекта – самообучение скоринговых моделей и автоматическая адаптация к новым ситуациям в режиме реального времени.

Оценка индивидуальных рисков контрагентов по сделкам проводится:

- ✓ по корпоративным клиентам, банкам, субъектам малого бизнеса, странам, субъектам Российской Федерации, муниципальным образованиям, страховым и лизинговым компаниям: на основе системы кредитных рейтингов, а также путем построения моделей прогнозных денежных потоков или иных важных показателей;
- ✓ по частным клиентам и субъектам микробизнеса: на основе скоринговой оценки платежеспособности контрагента в соответствии с правилами банка и экспресс-оценкой.

Ограничение риска и контроль ожидаемых потерь вследствие дефолта контрагента осуществляются при помощи системы лимитов, ограничивающей операции с кредитным риском. Объем лимита определяется уровнем риска контрагента, который зависит от его финансового положения и других показателей: внешнее влияние, качество управления, оценка деловой репутации. Отдельно выделяются страновые лимиты.

Для повышения качества кредитного портфеля в 2015 году были разработаны и утверждены отраслевые стратегии.

Исходя из принципа взвешенности и осторожности для покрытия ожидаемых от реализации кредитного риска потерь по активам, подверженным кредитному риску, банк и Группа в целом формируют резервы на возможные потери по ссудам и прочие возможные потери. Резервы формируются в соответствии с требованиями банка России, банковских регуляторов, международных стандартов финансовой отчетности и внутренних нормативных документов банка и Группы в целом, предусматривающих проведение регулярной стоимостной оценки кредитного риска (ожидаемых в случае реализации кредитного риска потерь) с учетом внутренних кредитных рейтингов контрагентов.

В целях обеспечения надлежащей адекватности процедур оценки уровня кредитных рисков и определения величины резервов на возможные потери по ссудам, а также снижения материальных и трудовых затрат при классификации предоставленных банком и Группой в целом ссуд выделяются портфели однородных ссуд, по которым резерв формируется без вынесения профессионального суждения об уровне кредитного риска по каждой ссуде в отдельности.

Группа контролирует концентрацию крупных кредитных рисков, соблюдение пруденциальных требований, прогнозирует уровень кредитных рисков. Для этого ведется список групп связанных заемщиков на уровне участника Группы, устанавливаются лимиты на заемщиков, портфель анализируется в разрезе сегментов и продуктов.

Основным инструментом снижения кредитного риска является обеспечение. Необходимость принятия обеспечения и объем принимаемого обеспечения зависят от риска заемщика/сделки и фиксируется в условиях кредитных продуктов.

Для хеджирования кредитных рисков разработана и применяется залоговая политика, определяющая базовые принципы и элементы организации работы с залоговым обеспечением при кредитовании. Залоговая политика нацелена на повышение качества кредитного портфеля в части залогового обеспечения. Качество залога определяется вероятностью получения денежных средств в размере предполагаемой залоговой стоимости при обращении взыскания на предмет залога или его реализации. Качество залога косвенно характеризуется перечнем и существенно сопряженных с залогом рисков и определяется рядом факторов: ликвидностью, достоверностью определения стоимости, риском обесценения, подверженностью рискам утраты и повреждения, рисками, обусловленными причинами правового характера, и прочими.

Оценка стоимости залога производится на основании внутренней экспертной оценки специалистов банка, оценки независимых оценщиков либо на основании стоимости предмета залога в бухгалтерской отчетности заемщика с применением дисконта. Использование поручительства платежеспособных корпоративных клиентов как имущественного обеспечения требует такой же оценки рисков поручителя, как и заемщика. Банк проводит регулярный мониторинг залоговых активов с целью обеспечения контроля за количественными, качественными и стоимостными параметрами предметов залога, их правовой принадлежностью, условиями хранения и содержания. Периодичность проведения мониторинга определяется требованиями нормативных актов Банка России, условиями предоставления кредитного продукта и видом обеспечения.

Действующие системы лимитов и полномочий позволяют оптимизировать кредитный процесс и надлежащим образом управлять кредитным риском. Каждому территориальному подразделению и банку – участнику Группы присваивается профиль риска, определяющий полномочия по принятию решений в зависимости от категории риска заявки. В свою очередь, категория риска заявки зависит от риска заемщика, совокупного лимита по заемщику / группе связанных заемщиков, а также риска сделки.

В 2016 году планируется оптимизация процесса принятия решений по корпоративным клиентам и клиентам СІВ, в том числе построение систем, позволяющих для определенных категорий клиентов принимать решения за один день («в режиме реального времени»).

В части работы с проблемной задолженностью в 2015 году был внедрен поведенческий скоринг в процесс дистанционного взыскания просроченной задолженности по кредитам частных клиентов, в 2016 году планируется внедрение единой централизованной системы розничного взыскания, предусматривающей весь спектр инструментов урегулирования проблемной задолженности (дистанционные, контактные, аутсорсинг).

АКТИВЫ С ПРОСРОЧЕННЫМИ СРОКАМИ ПОГАШЕНИЯ, млн рублей<sup>1</sup>

01.01.2016					
Показатели	Итого	до 30 дней	31–90 дней	91–180 дней	более 180 дней
Юридические лица	567 974	121 172	80 158	78 615	288 030
Корпоративные клиенты	303 386	79 961	35 626	26 123	161 676
Кредитные организации	64	64	–	–	–
Итого просроченная задолженность	871 424	201 196	115 784	104 737	449 706

01.01.2015					
Показатели	Итого	до 30 дней	31–90 дней	91–180 дней	более 180 дней
Юридические лица	442 218	161 815	60 619	23 867	195 917
Корпоративные клиенты	253 007	87 228	37 128	28 640	100 011
Кредитные организации	5 315	5 315	–	–	–
Итого просроченная задолженность	700 540	254 358	97 747	52 507	295

## РЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ ССУДЫ

На 1 января 2016 года объем реструктурированных ссуд корпоративных клиентов составляет 2 907,5 млрд рублей, их доля в активах составляет 12,8 % (по состоянию на 1 января 2015 года – 2 212,0 млрд рублей и 10,2 % соответственно). Реструктуризация – внесение изменений в первоначальные существенные условия заключенного с должником кредитного договора в более благоприятную для него сторону, не предусмотренное первоначальными существенными условиями кредитного договора.

На 1 января 2016 года объем реструктурированных ссуд частных клиентов в кредитном портфеле составил 149,2 млрд рублей, их доля в активах – 0,7 % (по состоянию на 1 января 2015 года – 72,5 млрд рублей и 0,3 % соответственно). Типовые варианты реструктуризации предполагают увеличение срока пользования кредитом, изменение порядка погашения задолженности по кредиту, отказ от взимания неустоек полностью или частично, изменение валюты кредита.

<sup>1</sup> Здесь и далее в разделе «Отчет об управлении рисками» по российским стандартам бухгалтерского учета.

### УРОВЕНЬ КОНЦЕНТРАЦИИ КРУПНЫХ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ

Банк уделяет пристальное внимание контролю уровня концентрации крупных кредитных рисков. В банке реализована процедура ежедневного мониторинга крупных кредитных рисков и прогноза соблюдения установленных Банком России требований по нормативам<sup>1</sup> Н6 (максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков) и Н7 (максимальный размер крупных кредитных рисков). В этих целях осуществляются сопровождение и мониторинг списка крупных и связанных заемщиков.

Доля кредитов 20 крупнейших заемщиков (групп заемщиков)<sup>2</sup> за 2015 год изменилась с 24,5 до 27,8 % кредитного портфеля клиентов. Среди крупнейших заемщиков банка – представители различных отраслей экономики, таким образом, кредитный риск в достаточной степени диверсифицирован.

### ПОКРЫТИЕ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ

Объем сформированных резервов по кредитам за 2015 год увеличился на 186,8 млрд рублей за счет переоценки валютных кредитов, а также ухудшения качества кредитного портфеля, обусловленного изменением макроэкономических показателей, в том числе:

- ✓ по кредитам корпоративных клиентов – на 119,7 млрд рублей;
- ✓ по кредитам частных клиентов – на 67,1 млрд рублей.

Сохранен достаточный уровень покрытия, который превышает показатель по банковскому сектору на 1 января 2016 года<sup>3</sup>.

#### ПОКАЗАТЕЛИ ПОКРЫТИЯ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ В СБЕРБАНКЕ

Показатели	01.01.2016	01.01.2015
Отношение созданных резервов к кредитному портфелю клиентов всего, %	6,1	5,1
Уровень покрытия резервами просроченной задолженности, раз	1,9	2,6

<sup>1</sup> Инструкция Банка России «Об обязательных нормативах банков» (ред. от 25 октября 2013 года) от 3 декабря 2012 года № 139-И.

<sup>2</sup> При расчете показателя используются данные в форме 0409118: ссудная задолженность 20 крупнейших заемщиков (групп компаний) относится к остатку кредитного портфеля корпоративных и частных клиентов; и числитель, и знаменатель включают срочную, просроченную задолженность и договоры цессии; в задолженности 20 компаний учитывается задолженность дочерних компаний Сбербанка, а задолженность банков не учитывается.

<sup>3</sup> По данным таблицы 16 экспресс-выпуска «Обзора банковского сектора Российской Федерации» № 161, 2016 год.

## РИСК ЛИКВИДНОСТИ

Целью управления риском ликвидности является обеспечение способности банка безусловно и своевременно выполнять все свои обязательства перед клиентами и контрагентами при соблюдении регулятивных требований банка России в сфере управления риском ликвидности как в условиях нормального ведения бизнеса, так и в кризисных ситуациях. При управлении риском ликвидности Банк выделяет риски нормативной, физической и структурной ликвидности.

Риск нормативной ликвидности – нарушение регуляторных ограничений на значения обязательных нормативов ликвидности, установленных Банком России (Н2, Н3, Н4 и НКЛ). С целью управления риском нормативной ликвидности банк осуществляет еженедельный мониторинг и прогноз обязательных нормативов ликвидности на различные временные горизонты. Кроме того, Сбербанком установлена система лимитов на значения обязательных нормативов и показателей ликвидности, гарантирующая соблюдение ограничений Банка России как на отчетные, так и на внутри-месячные даты с учетом возможных колебаний отдельных статей баланса.

Риск физической ликвидности – неспособность банка исполнить свои обязательства перед контрагентом в какой-либо валюте из-за физического недостатка средств: невозможность проведения платежа, выдачи кредита и так далее. Инструментами управления риском физической ликвидности в краткосрочной перспективе являются модель прогнозирования динамики основных статей баланса в разрезе основных валют, контроль доступных резервов ликвидности. Для покрытия возможного дефицита ликвидности, превышающего имеющийся в наличии запас средств, банку доступны инструменты привлечения дополнительной ликвидности, к которым относятся операции прямого репо с Банком России, Федеральным казначейством и рыночными контрагентами под залог ценных бумаг, депозиты Федерального казначейства, операции «валютный своп» и своп с драгоценными металлами, а также привлечения от Банка России под залог нерыночных активов и поручительство кредитных организаций.

Риск структурной ликвидности (риск концентрации) – возможность значительного ухудшения физической или нормативной ликвидности вследствие дисбалансов в структуре активов и пассивов, в том числе высокой зависимости пассивной базы банка от одного/нескольких клиентов или источников финансирования в определенной валюте или на определенном сроке.

Подход к управлению ликвидностью на протяжении 2015 года во многом определялся сложившейся макроэкономической ситуацией и состоянием российского финансового сектора (санкциями против России со стороны Европейского союза и США, волатильностью курса рубля и прочими факторами). Тем не менее, благодаря гибкой процентной политике и эффективному управлению активной и пассивной базой, за 2015 год банку удалось сократить объем заимствования средств Банка России на 3,0 трлн рублей до 0,8 трлн рублей в основном за счет привлечения средств клиентов, а также в результате сокращения объема наличных денежных средств в рамках оптимизации управления наличными остатками. На 1 января 2016 года банк поддерживает объем резервов как в рублях, так и в иностранных валютах на достаточном для реагирования в случае ухудшения ситуации с ликвидностью уровне.

В 2015 году Банк России объявил об установлении норматива краткосрочной ликвидности Базель III (НКЛ, Н26) в качестве пруденциальной нормы с 1 января 2016 года. Минимально допустимое значение норматива на 2016 год составляет 70 % с последующим ежегодным повышением на 10 п. п. до достижения величины 100 % с 1 января 2019 года. Расчет норматива по Сбербанку будет осуществляться на уровне Группы Сбербанк. Бизнес-план Сбербанка предусматривает безусловное соблюдение норматива ликвидности на протяжении всего 2016 года.

По состоянию на 1 января 2016 года Сбербанк с запасом соблюдает установленные Банком России предельные значения обязательных нормативов ликвидности.

ВЫПОЛНЕНИЕ НОРМАТИВОВ ЛИКВИДНОСТИ, %

Нормативы ликвидности	Предельное значение, установленное Банком России	Критическое значение Сбербанка	Значение норматива на отчетную дату	
			01.01.2016	01.01.2015
Н2	более 15	20	116,4	74,3
Н3	более 50	55	154,4	66,4
Н4	менее 120	115	65,5	111,2

## СТРАНОВОЙ РИСК

Трансфертный риск – риск убытков в связи с невозможностью контрагентов определенной страны (кроме суверенных контрагентов) удовлетворить свои обязательства в валюте, отличной от страны контрагента, по причинам, отличным от стандартных рисков (по причинам, зависящим от правительства страны, а не от контрагента).

Риск национальных экономик – риск убытков в связи с невозможностью либо нежеланием суверенных контрагентов определенной страны и невозможностью остальных контрагентов этой страны удовлетворить свои обязательства в национальной валюте по причинам, отличным от стандартных рисков (по причинам, зависящим от правительства страны, а не от контрагента).

Для ограничения и управления рисками, принимаемыми Группой в отношении отдельных стран, в банке разработана система страновых лимитов риска. Эти лимиты ограничивают совокупную концентрацию по операциям с контрагентами отдельной страны, включая суверенных заемщиков/эмитентов и органы государственной власти.

Трансфертный риск оценивается и капитализируется в рамках проводимых в банке процедур оценки достаточности капитала, тем самым обеспечивается наличие достаточного объема доступных финансовых ресурсов банка для покрытия возможных потерь при реализации данного риска.

## СТРАНОВАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ АКТИВОВ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ БАНКА, МЛН РУБЛЕЙ

Показатели	01.01.2016				Итого
	Россия	Страны СНГ	Страны «группы развитых стран»	Другие страны	
<b>Активы</b>					
1. Денежные средства	732 790	–	–	–	732 790
2. Средства кредитных организаций в Банке России	586 685	–	–	–	586 685
3. Средства в кредитных организациях	7 356	514	328 626	19 489	355 985
4. Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	176 416	19	21 254	208 288	405 978
5. Чистая ссудная задолженность	14 169 959	433 395	1 601 808	664 641	16 869 803
6. Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	1 774 654	56 010	155 698	329 994	2 316 357
7. Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	410 978	5 119	20 376	–	436 472
8. Требования по текущему налогу на	19 774	–	–	–	19 774
9. Отложенный налоговый актив	–	–	–	–	–
10. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	477 344	–	–	11	477 355
11. Прочие активы	468 151	2 435	9 603	25 527	505 716
12. Всего активов	18 824 108	497 492	2 137 365	1 247 950	22 706 916
<b>Обязательства</b>					
13. Кредиты, депозиты и прочие средства Банка России	768 989	–	–	–	768 989
14. Средства кредитных организаций	393 702	20 091	144 112	60 459	618 364
15. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	16 434 973	45 480	1 060 079	181 892	17 722 423
16. Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	103 528	–	59 819	64 820	228 167
17. Выпущенные долговые обязательства	647 694	–	–	–	647 694
18. Обязательство по текущему налогу на прибыль	5 404	–	–	–	5 404
19. Отложенное налоговое обязательство	93 348	–	–	–	93 348
20. Прочие обязательства	215 849	381	22 007	18 331	256 567
21. Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера и прочим потерям	36 366	1 070	0	369	37 805
22. Всего обязательств	18 699 857	67 021	1 286 017	325 871	20 378 763
<b>Чистая балансовая позиция</b>	<b>124 252</b>	<b>430 471</b>	<b>851 348</b>	<b>922 080</b>	<b>2 328 153</b>

## РЫНОЧНЫЕ РИСКИ ОПЕРАЦИЙ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

Показатели	01.01.2015				
	Россия	Страны СНГ	Страны «группы развитых стран»	Другие страны	Итого
<b>Активы</b>					
1. Денежные средства	1 240 712	–	–	–	1 240 712
2. Средства кредитных организаций в Банке России	369 676	–	–	–	369 676
3. Средства в кредитных организациях	35 826	866	192 524	127 271	356 487
4. Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	508 589	107	48 740	268 252	825 688
5. Чистая ссудная задолженность	13 505 010	322 150	910 970	1 151 249	15 889 379
6. Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	1 456 626	46 883	115 211	126 770	1 745 490
7. Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	342 398	6 316	17 760	–	366 474
8. Требования по текущему налогу на прибыль	67 058	–	–	–	67 058
9. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	478 598	–	–	14	478 612
10. Прочие активы	310 005	2 716	67 819	26 644	407 184
11. Всего активов	18 314 498	379 038	1 353 024	1 700 200	21 746 760
<b>Обязательства</b>					
12. Кредиты, депозиты и прочие средства Банка России	3 515 818	–	–	–	3 515 818
13. Средства кредитных организаций	299 725	52 206	343 563	99 362	794 856
14. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	12 869 762	31 196	925 475	200 291	14 026 724
15. Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	210 912	10	113 428	293 595	617 945
16. Выпущенные долговые обязательства	513 402	–	–	–	513 402
17. Обязательство по текущему налогу на прибыль	2	–	–	–	2
18. Отложенное налоговое обязательство	42 891	–	–	–	42 891
19. Прочие обязательства	182 665	262	25 766	7 560	216 253
20. Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера и прочим потерям	35 325	43	–	1 163	36 531
21. Всего обязательств	17 670 502	83 717	1 408 232	601 971	19 764 422
<b>Чистая балансовая позиция</b>	<b>643 996</b>	<b>295 321</b>	<b>–55 208</b>	<b>1 098 229</b>	<b>1</b>

Данная категория включает следующие существенные виды рисков.

- ✓ Процентный риск по портфелю долговых ценных бумаг торговой книги – риск, возникающий вследствие неблагоприятного изменения уровней рыночных ставок.
- ✓ Фондовый риск торговой книги – риск, возникающий вследствие неблагоприятного изменения котировок долевых ценных бумаг.
- ✓ Валютный риск торговой книги – риск, возникающий в результате неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и цен на драгоценные металлы.
- ✓ Товарный риск – риск, возникающий вследствие неблагоприятного изменения цен на товарные инструменты.
- ✓ Риск рыночного кредитного спреда – риск убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на финансовые инструменты, текущая справедливая стоимость которых зависит от рыночной оценки кредитного качества эмитента долговой бумаги / контрагента по сделке (связанного имени) (компонента доходности инструментов, отражающая уровень кредитного риска эмитента/контрагента), при ухудшении кредитного качества эмитента/контрагента, включая его дефолт.
- ✓ Риск волатильности – риск возникновения убытков или снижения прибыли, связанный с изменением волатильности цены базового актива финансового инструмента.

### Оценка уровня рыночных рисков по торговым позициям

Банк осуществляет на основании методики VaR<sup>1</sup> методом исторического моделирования с уровнем доверительной вероятности 99 % на горизонте 10 дней с использованием надбавок для учета специфического риска, связанного с изменениями цен отдельных инструментов, не обусловленными изменением общей рыночной ситуации.

| ВЕЛИЧИНА РЫНОЧНОГО РИСКА<sup>2</sup>

Вид риска	Величина риска, млрд руб.		Величина риска, % от капитала	
	01.01.2016	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2015
Рыночный риск	96,6	47,6	3,61	2,11
По портфелю долговых ценных бумаг	83,5	46,7	3,12	2,07
Фондовый риск	0,0	1,0	0,00	0,04
Валютный риск	13,2	2,8	0,49	0,12
Эффект диверсификации вложений	–0,1	–3,0	0,00	–0,13

<sup>1</sup> VaR – Value at Risk.

<sup>2</sup> Рассчитывается по совокупной позиции банка в финансовых инструментах, включая позицию банковской книги, а также по совокупной открытой валютной позиции банка.

Увеличение размера рыночного риска на 1 января 2016 года по сравнению с 1 января 2015 года вызвано повышением волатильности, обусловленным сдвигом исторического окна, используемого для построения возможных сценариев изменения цен инструментов в портфеле. Согласно методике оценки величины рыночного риска, при построении таких сценариев используется историческое окно, соответствующее двухлетнему периоду, предшествующему дате расчета. Кроме того, увеличение рыночного риска объясняется также расширением набора финансовых инструментов, покрываемых в рамках расчета VaR.

Отсутствие фондового риска обусловлено ликвидацией позиций по акциям в торговом портфеле на балансе ПАО Сбербанк в соответствии с принятым решением об утверждении Стратегии управления портфелем акций.

## ПРОЦЕНТНЫЙ И ВАЛЮТНЫЙ РИСКИ БАНКОВСКОЙ КНИГИ

**Процентный и валютный риски банковской книги** – риски возникновения у банка финансовых потерь по позициям банковской книги вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок, курсов иностранных валют и цен драгоценных металлов.

Основными целями управления данными видами риска являются:

- ✓ минимизация потенциальных потерь вследствие реализации процентного и валютного рисков;
- ✓ соответствие требованиям регуляторов;
- ✓ оптимизация соотношения риска и доходности.

### ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК БАНКОВСКОЙ КНИГИ

**Определение и источники риска.** Банк принимает на себя процентный риск, связанный с влиянием колебаний рыночных процентных ставок, на потоки денежных средств. Процентный риск банковской книги включает:

- ✓ процентный риск, возникающий из-за несовпадения сроков погашения (пересмотра процентных ставок) активов и пассивов, чувствительных к изменению процентных ставок, при параллельном сдвиге, изменении наклона и формы кривой доходности;
- ✓ базисный риск, возникающий из-за несовпадения степени изменения процентных ставок по активам и обязательствам, чувствительным к изменению процентных ставок, со схожим сроком до погашения (сроком пересмотра процентных ставок);
- ✓ риск досрочного погашения (пересмотра процентных ставок) активов и обязательств, чувствительных к изменению процентных ставок.

### Управление процентным риском во время обострения политической ситуации.

За 2015 год Сбербанк снизил процентный риск в рублях в результате выполнения пакета антикризисных мер, принятых руководством банка. В рамках управления процентным риском банка в бизнес-плане ПАО Сбербанк с 2016 года устанавливается целевая позиция по процентному риску, для достижения которой установлены показатели мониторинга по объемам и структуре срочности продуктов, исполнение которых регулярно обсуждается на КУАП.

**Оценка процентного риска.** Для оценки процентного риска используется стандартизированный шок в соответствии с рекомендациями Базельского комитета. Прогнозирование возможных изменений процентных ставок выполняется отдельно по рублевой позиции и агрегированно по валютной позиции. Шок процентных ставок рассчитывается как 1 и 99 % квантили распределения изменения среднегодовой процентной ставки, полученного при помощи метода исторических симуляций по данным не менее чем за последние пять лет. В качестве базовой ставки для оценки шока процентных ставок в рублях используется индикативная ставка по рублевым процентным свопам сроком на два года (RUB IRS 2Y), а также LIBOR 3M – для валютной позиции.

В таблице ниже показано влияние роста и падения процентных ставок на прибыль банка до налогообложения на горизонте один год по состоянию на 1 января 2016 года в сравнении с 1 января 2015 года.

ВЛИЯНИЕ РОСТА И ПАДЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК НА ПРИБЫЛЬ БАНКА ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В 2015-2016 ГОДАХ

Показатели	Снижение ставок		Рост ставок	
	01.01.2016	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2015
<b>Российский рубль</b>				
Изменение процентных ставок, б. п.	-411	-626	722	1 130
Изменение прибыли до налогообложения, млн рублей	128 962	261 393	-226 514	-472 196
<b>Турецкая лира</b>				
Изменение процентных ставок, б. п.	-402	-353	689	626
Изменение прибыли до налогообложения, млн рублей	28 298	10 047	-48 459	-17 813
<b>Прочие валюты</b>				
Изменение процентных ставок, б. п.	-36	-15	124	56
Изменение прибыли до налогообложения, млн рублей	-3 174	-174	10 883	634

Изменение процентного риска банковской книги в российских рублях на 1 января 2016 года по отношению к 1 января 2015 года вызвано в основном:

- ✓ снижением объема краткосрочных привлечений от Банка России;
- ✓ ростом объема портфеля средств частных клиентов;
- ✓ снижением волатильности процентных ставок в российских рублях.

Изменение процентного риска банковской книги в турецких лирах на 1 января 2016 года по отношению к 1 января 2015 года вызвано в основном ростом процентных ставок в турецких лирах, а также ростом баланса Группы DenizBank A.Ş..

Изменение процентного риска банковской книги в прочих иностранных валютах на 1 января 2016 года по отношению к 1 января 2015 года вызвано в основном:

- ✓ ростом волатильности процентных ставок в долларах США;
- ✓ прекращением привлечения государственного финансирования Сбербанком в долларах США;
- ✓ сокращением срочности портфеля кредитов корпоративных клиентов.

### ВАЛЮТНЫЙ РИСК БАНКОВСКОЙ КНИГИ

Банк подвержен валютному риску вследствие наличия ОВП. Главными источниками ОВП банковской книги являются операции кредитования и привлечения в иностранных валютах и доходы, полученные в иностранных валютах. Валютный риск реализуется вследствие неблагоприятного изменения курсов валют.

Казначейство ежедневно консолидирует совокупную ОВП банка и управляет открытой валютной позицией банковской книги с целью уменьшения валютного риска. В качестве основных инструментов управления валютными рисками банк использует обменные операции расчетами спот (англ. Spot - на месте), форвардные контракты, а также фьючерсные контракты на доллар США, обращающиеся на ММВБ.

В 2014–15 годах банк закрывал валютные позиции банковской книги, в результате чего банк не понес потерь вследствие значительного ослабления курса российского рубля по отношению к иностранным валютам по позициям банковской книги.

| ВЕЛИЧИНА ОВП БАНКА СОВОКУПНО ПО БАНКОВСКОЙ И ТОРГОВОЙ КНИГЕ

Показатели	01.01.2016			01.01.2015		
	USD	CHF	EUR	USD	CHF	EUR
Величина ОВП, млн рублей	73 190	11 175	9 928	[18 666]	13 450	31 968
Величина ОВП, % от капитала	2,77	0,42	0,38	0,82	0,59	1,41

<sup>1</sup> ОВП – открытая валютная позиция.

<sup>2</sup> В таблице приведены совокупно по банковской и торговой книге три наибольшие значения ОВП, рассчитанные в соответствии с инструкцией Банка России № 124-И.

## ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

Операционный риск – риск возникновения убытков банка в результате недостатков/ошибок в организации процессов банка, ошибок сотрудников или злоупотреблений третьих лиц, сбоев в функционировании информационных систем, а также вследствие внешних событий.

В рамках процесса по управлению операционными рисками в банке внедрены процессы сбора внутренних данных об инцидентах операционного риска, проведения самооценки и сценарного анализа, утверждены нормативные документы, регламентирующие данные процессы.

Ведется поэтапная работа по подключению пользователей различных функциональных блоков к автоматизированной системе управления операционными рисками, предназначенной для идентификации и оценки воздействия рисков, сбора и обработки информации о мерах снижения рисков подразделениями банка.

На регулярной основе проводится работа по аллокации суммы ущерба от крупных инцидентов операционного риска на ответственные подразделения банка. В целях повышения качества управления операционными рисками об аллоцированном ущербе учитываются в составе ключевых показателей эффективности руководителей функциональных блоков центрального аппарата и руководителей территориальных банков. Кроме того, в банке утверждены подходы, определяющие порядок расчета рейтинга внутренних структурных подразделений по уровню операционных рисков, а также систему мероприятий в целях минимизации данных рисков. Разработаны единые принципы применения дисциплинарных взысканий в отношении сотрудников, допускающих ошибки либо противоправные действия, а также в отношении их руководителей. Для построения оперативного взаимодействия на постоянной основе проводятся разъяснительные работы с риск-координаторами в части вопросов идентификации и управления операционными рисками, к риск-координаторам, допускающим нарушения в информировании об инцидентах и их причинах, применяются меры дисциплинарного взыскания.

В рамках процесса внедрения общегрупповых процессов управления операционными рисками в дочерних обществах DenizBank A.Ş., ПАО «Сбербанк» (Украина), ОАО «БПС-Сбербанк» (Беларусь), ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан), ЗАО «Сбербанк Лизинг», ООО «Сетелем Банк» реализован процесс предоставления ежемесячной отчетности об инцидентах операционного риска в общегрупповом формате.

В целях повышения активности работников банка в вопросах выявления рисков и выработки мер по их минимизации предусмотрена процедура определения лучших предложений работников Сбербанка по минимизации операционных рисков и проведения мероприятий по их поощрению. В целях минимизации рисков банка, связанных с неисполнением / ненадлежащим исполнением поставщиками договоров на поставку товаров и услуг, конкурсной комиссией применяется скоринговая модель по оценке рисков неисполнения договоров и определения потенциального ущерба банка.

В рамках мероприятий по снижению операционных рисков в банке завершено внедрение и тиражирование технологии «Клиентская сессия», позволяющей исключить проведение операций без ведома клиента. Во избежание не санкционированного клиентами проведения операций по счетам через удаленные каналы обслуживания внедряется система фрод-мониторинга операций в «Сбербанк Онлайн», предусмотрена процедура автоматической блокировки СМС-сервиса «Мобильный банк» по неактивным мобильным телефонам клиентов, а также на основании данных о заражении вредоносным программным обеспечением. Для клиентов банка, использующих мобильные устройства на платформе Android, доступно полнофункциональное мобильное приложение «Сбербанк Онлайн» со встроенной защитной компонентой.

В целях усиления кассовой дисциплины внедрена гибкая система контроля кассовых операций, усовершенствован процесс управления кассовой ликвидностью. Реализованы доработки автоматизированных систем банка, исключающие возможность двойного зачисления кредитных средств на счета частных клиентов.

## РИСК ПОТЕРЬ ИЗ-ЗА ИЗМЕНЕНИЯ СТОИМОСТИ ИМУЩЕСТВА

Риск потерь из-за изменения стоимости недвижимого имущества – это риск убытков вследствие неблагоприятного изменения стоимости имущества, находящегося в собственности банка (например, собственные здания или здания, полученные в рамках судебного процесса по процедуре банкротства).

Ключевой риск-метрикой, характеризующей уровень риска потерь из-за изменения стоимости недвижимого имущества, является экономический капитал. Основной целью расчета экономического капитала является оценка потенциального объема неожиданных потерь в случае реализации риска для определения надлежащего уровня доступных финансовых ресурсов Банка, обеспечивающих их покрытие с заданным уровнем надежности (доверительной вероятностью) на горизонте в один год.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В 2015-2016 ГОДАХ, млрд рублей

Показатели	01.01.2016	01.01.2015
Объем портфеля недвижимости:	359,6	350,0
темпы прироста объема портфеля недвижимости, %	2,8	
Недиверсифицированный экономический капитал	67,5	53,3
Диверсифицированный экономический капитал:	41,1	30,6
темпы прироста диверсифицированного экономического капитала, %	34,3	
доля в общем диверсифицированном экономическом капитале, %	1,9	1,8%

Вес данного вида риска в общей структуре экономического капитала банка остается стабильно низким. Рост объема экономического капитала обусловлен текущей рыночной ситуацией (снижением цен на объекты недвижимости).

## КОМПЛАЕНС-РИСК

Под комплаенс-риском понимается риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации банком или другим участником Группы в результате несоблюдения ими законов, инструкций, правил, стандартов саморегулируемых организаций или кодексов поведения и этических норм ведения бизнеса.

Основными направлениями деятельности банка и участников Группы в области управления комплаенс-риском являются:

- ✓ предупреждение должностных злоупотреблений и коррупционных правонарушений сотрудников банка и участников Группы;
- ✓ предотвращение и урегулирование конфликтов интересов, возникающих в процессе осуществления банком и участниками Группы своей деятельности;
- ✓ 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 на финансовых рынках (использование инсайдерской информации, манипулирование ценами и др.);
- ✓ соблюдение экономических санкций и ограничений, установленных Российской Федерацией, а также международными организациями и отдельными государствами;
- ✓ обеспечение прав клиентов, включая инвестиционную деятельность.

В развитие указанных направлений в банке разработаны и утверждены внутренние нормативные документы и внедрены контрольные процедуры. Комплаенс-контроль организуется на системной основе с вовлечением всех работников банка и участников Группы и осуществляется непрерывно.

В течение 2015 года проводилась активная работа по совершенствованию и автоматизации контрольных процедур по направлениям деятельности комплаенс и адаптации лучших международных практик комплаенс-контроля, а также приведению методологии в области комплаенс банка в соответствие с новациями законодательства и внутренней нормой доходности банка (ВНД), в частности, в промышленную эксплуатацию переведен ИТ-сервис для мониторинга контролируемых операций «Противодействие легализации доходов и финансированию терроризма (Ogacle FSSM)». В части обучающих мероприятий в 2015 году проводилось массовое обучение работников банка по направлениям «управление конфликтом интересов» и «противодействие коррупции».

В 2015 году утвержден Кодекс корпоративной этики Группы ПАО Сбербанк, который устанавливает единые принципы деловой этики и делового поведения для всех компаний Группы. Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников банка и Группы вне зависимости от занимаемой должности, а также на членов Наблюдательного совета банка.

## ПРАВОВОЙ РИСК

Правовой риск – возможность возникновения у банка финансовых потерь (убытков), незапланированных расходов или возможность снижения планируемых доходов в результате:

- ✓ несоответствия внутренних нормативных документов, организационно-распорядительных документов банка / участника Группы требованиям законодательства, нормативных-правовых актов и правоприменительной практике;
- ✓ непринятия во внимание (игнорирования) судебной и правоприменительной практики;
- ✓ несовершенства правовой системы (противоречивости законодательства, отсутствия правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности банка);
- ✓ допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности (неправильных юридических консультаций или неверного составления внутренних документов банка, договоров).

Целью управления правовым риском является обеспечение соответствия деятельности и продуктов банка / участников Группы требованиям законодательства и правоприменительной практике.

Основными факторами/событиями, 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 и (или) освоение новых продуктов и технологий.

В целях поддержки принятия решений и своевременного реагирования на изменения уровня правового риска в Группе формируется своевременная и стандартизированная отчетность о фактах реализации потерь (убытков), связанных с реализацией правового риска, текущем уровне правового риска, уровне управления правовым риском, текущем статусе мероприятий по минимизации правового риска.

Уровень правового риска сравнивается с данными за предыдущие отчетные периоды; при наличии существенных отклонений анализируются причины резкого роста или снижения соответствующего показателя, при необходимости готовятся предложения по изменению банковских процессов.

В 2015 году утверждены политики управления правовым риском в участниках Группы. С начала 2015 года участниками Группы формируется и направляется на ежеквартальной основе в Правовой департамент отчетность о правовых рисках и инцидентах правового риска для проведения аналитики событий правового риска в участниках Группы, а также на уровне Группы в целом.

В настоящее время процессы управления правовым риском в участниках Группы приводятся в соответствие требованиям банка.

## РЕГУЛЯТОРНЫЙ РИСК

Регуляторный риск – риск возникновения негативных финансовых или иных последствий для банка и Группы, если компетентным органом реализовано право на разработку нормативного акта и существует вероятность его принятия.

Для выстраивания эффективного процесса управления регуляторным риском в банке приняты внутренние нормативные документы, регламентирующие данный процесс, обеспечивается минимизация регуляторного риска по ключевым для банка проектам нормативных актов.

В рамках процесса управления регуляторным риском в банке регламентирована деятельность должностных лиц и подразделений по предупреждению и снижению вероятности возникновения регуляторного риска. Организован процесс внутреннего взаимодействия при подготовке предложений по созданию комфортной правовой среды для ведения бизнеса банком, а также по минимизации последствий выявленного регуляторного риска.

В банке действует коллегиальный совещательный орган – рабочая группа по совершенствованию законодательного регулирования и созданию благоприятной правовой среды для обеспечения реализации стратегии развития. На рабочей группе вырабатывается консолидированная позиция банка по регуляторным инициативам и законопроектам, несущим регуляторные риски.

В отчетном периоде 2015 года проводилась работа по формированию консолидированной позиции банка по ключевым направлениям регулирования в соответствии с планом регуляторных инициатив.

## НАЛОГОВЫЙ РИСК

Налоговый риск – неопределенность относительно достижения бизнес-цели в результате воздействия факторов, связанных с процессом налогообложения, которая может проявиться в виде финансовых потерь или иных негативных последствий.

Целью Группы в области управления налоговым риском являются ограничение негативных последствий его реализации (фискальных, репутационных, финансовых и иных) и обеспечение достижения всеми участниками Группы стоящих перед ними бизнес-целей с учетом требований налогового законодательства.

В рамках реализации Стратегии развития в банке создана и успешно функционирует многоуровневая система управления налоговым риском, включающая в себя в том числе:

- ✓ налоговое сопровождение бизнеса по принципу «от начала до конца» (от предварительной налоговой экспертизы предполагаемых условий сделки до защиты интересов банка в налоговых органах и суде);
- ✓ реализацию внутренних контрольных процедур с целью оперативного выявления и устранения фактов некорректного применения норм / исполнения требований законодательства о налогах и сборах;
- ✓ выявление и устранение внутренних источников налоговой неэффективности, опосредованно влияющих на уровень налоговой нагрузки и, как следствие, на достижение банком поставленных бизнес-задач: работа с первичными документами, автоматизация налоговых процессов, синхронизация темпов развития налоговой функции и бизнеса банка.

Постоянный мониторинг законодательных инициатив, а также взаимодействие с контролирующими, регулирующими и законодательными органами по вопросам разработки и применения законодательства о налогах и сборах.

Эффективность данной системы подтверждается результатами проведенной в течение 2014–2015 годов выездной налоговой проверки ПАО Сбербанк за 2011–2012 годы – сумма доначислений не превышает 0,1 % (0,00003 %) от общей суммы уплаченных налогов и платежей за соответствующие периоды.

Начиная с 2014 года внедренные в банке единые подходы к оценке и управлению налоговым риском постепенно распространяются на участников Группы ПАО Сбербанк. При этом управление налоговым риском осуществляется самостоятельно каждым участником Группы в рамках закрепленных за ним функций и полномочий на основе единых требований и процедур с учетом специфики его деятельности и требований локальных регуляторов.

По итогам 2014–2015 годов текущий уровень налоговых рисков в банке и Группе находится в пределах уровня, при котором выполняются прямые требования налогового законодательства и сохраняется налоговая репутация каждого участника Группы.

По состоянию на 1 января 2016 года общегрупповые процессы управления налоговым риском внедрены во всех дочерних банках и в трети некредитных организаций, включенных в периметр системы. В 2016 году работа по формированию единой системы управления налоговым риском банковской группы продолжится.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РИСК

Стратегический риск – риск возникновения у Группы потерь в перспективе более одного 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.

Бизнес-риск – риск возникновения у Группы потерь в перспективе до одного года, связанных с изменениями внешней среды, включая изменение доходности Группы в связи, например, с падением объема продаж, повышением уровня операционных расходов.

В ноябре 2013 года была утверждена Стратегия развития Сбербанка на период до 2018 года. При ее разработке были проанализированы возможные сценарии развития макроэкономической ситуации и разработаны несколько сценариев развития российской экономики и определены условия перехода между ними.

Ориентиры Стратегии развития основаны на глубоком исследовании социально-экономических и технологических тенденций в России и мире, анализе привлекательности отдельных направлений бизнеса и оценке соответствия внутренних процессов и систем банка мировому уровню.

Операционализация целей Стратегии развития, анализ «гэпов» между текущим и целевым состоянием, внедрение инициатив, связанных с их устранением, а также уточнение задач на краткосрочную перспективу происходит в каждом цикле бизнес-планирования, реализованном на основе трехлетнего скользящего планирования с ежегодной актуализацией. При разработке бизнес-плана Сбербанк особое внимание уделяет анализу хода реализации Стратегии развития, обеспечению достижения стратегических целей Группы.

В целом, несмотря на произошедшие изменения в экономическом и геополитическом ландшафте, ключевые фокусные направления развития, выделенные в Стратегии развития в качестве приоритетов, не требуют изменений.

В текущих экономических условиях Сбербанк выделяет следующие основные факторы, способные повлиять на реализацию Стратегии.

### ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, СПОСОБНЫЕ ПОВЛИЯТЬ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

Факторы	Возможное влияние на Сбербанк	Меры минимизации
Состояние глобальной экономики и геополитические риски	✓ Финансовый результат Группы может отличаться от стратегических планов	✓ Актуализация прогнозов развития экономики и банковских рынков и триггеров перехода между сценариями. ✓ Уточнение инициатив по устранению «гэпов» между текущей ситуацией и целями стратегии развития
Замедление ключевых банковских рынков и снижение качества активов на банковских рынках	✓ Снижение эффективности бизнеса Группы. ✓ Рост «плохих» долгов Группы, снижение рентабельности	✓ Рекалендаризация ряда инициатив с учетом необходимости решения в кризисный период наиболее актуальных задач по обеспечению деятельности банка (риск-менеджмент, работа с проблемными активами, развитие Big Data)

Несмотря на сложные внешние условия основные качественные КПЭ, определенные в Стратегии развития, выполняются. Реализация стратегии развития поддерживается выстроенными процессами Стратегического и бизнес-планирования, управления проектной деятельностью, а также опирающейся на них системой управления эффективностью деятельности руководителей.

Банк продолжает считать актуальным набор ключевых программ и проектов, реализуемых в рамках достижения целей Стратегии развития. В новых экономических условиях Сбербанк видит для себя дополнительные возможности для успешной реализации Стратегии через усиление технической составляющей ряда ключевых инициатив:

- ✓ укрепления позиций на российском рынке, повышения уровня доверия и лояльности клиентов (через знание о клиентах и обратную связь);
- ✓ более высоких темпов реформирования системы продаж и системы управления при меньших рисках, связанных с масштабированием преобразований (индивидуальное ценообразование);
- ✓ сохранения потенциала для реализации стратегических проектов развития, в то время когда конкуренты испытывают сложности даже с поддержанием текущих параметров бизнеса;
- ✓ укрепления технологического лидерства и повышения надежности и доступности услуг для клиентов за счет ускорения вывода на рынок новых продуктов, системного внедрения технологий в области супермассивов данных;
- ✓ радикального повышения уровня операционной эффективности на каждом участке работы банка за счет более эффективного управления затратами, соотношением риска и доходности, снижения уровня операционного риска;
- ✓ дальнейшей модернизации систем управления Группы, качественного улучшения системы управления сервисами, процессами и проектами на основе клиентоцентричного подхода и обеспечения кросс-функционального взаимодействия;
- ✓ создания единой комплексной системы управленческой информации, позволяющей выявлять и прогнозировать появление «гэпов» и «узких мест» для обеспечения превентивного реагирования на возможности и отклонения;
- ✓ развития и обучения команды: формирования новых навыков, развития компетенций, внедрения новой корпоративной культуры.

Группа и участники Группы на регулярной основе проводят оценку результатов реализации Стратегии развития и выполнения контрольных показателей бизнес-плана. Анализ отклонения фактически достигнутых показателей от запланированного уровня, прогноз выполнения Стратегии и реализации бизнес-плана с учетом вновь открывшихся обстоятельств являются, в том числе, основой для принятия решений о корректировке Стратегии или бизнес-плана, которые позволяют снизить потенциальный негативный эффект от реализации стратегического и бизнес-рисков.

## РИСК МОДЕЛЕЙ

Риск моделей возникает из неопределенности / ошибок в моделях (включая изменение рисков, оценку стоимости ценных бумаг и финансовых инструментов, оценку ликвидности), в том числе риск изменения параметров моделей по прошествии времени.

Цель оценки уровня модельного риска – выявить модели, которые необходимо доработать. При их выявлении модель дорабатывается и проводится повторная ее валидация. Система показателей уровня риска зависит от вида риска и описывается в конкретных методиках.

По итогам 2015 года проведена валидация 174 моделей, из них 23 модели требовали доработки.

# 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 на заседании 12 апреля 2015 года, протокол № 16.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2015 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
<b>1.1</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.</b>			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания. 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.	✓ 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.	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. 2. В сообщении о проведении собрания указаны место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 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.	✓ 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
1.1.3	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.	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. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 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.	✓ соблюдается	
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.	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. 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.	✓ 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.	✓ 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
1.1.6	Установленный общим порядком ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	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. 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. 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.	✓ соблюдается	Предоставление акционерам дистанционного доступа для участия в общем собрании акционеров практикуется Сбербанком с 2011 года и закреплено в Положении об Общем собрании акционеров, утверждение которого относится к компетенции общего собрания.
<b>1.2 Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>				
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	✓ 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.	• частично соблюдается	Дивидендная политика содержит четкие указания, какие внутренние и внешние условия должны рассматриваться и анализироваться Сбербанком при решении вопроса о выплате дивидендов. Решение о возможности выплаты (невплаты) дивидендов и размере дивидендов принимается только на основе анализа этих условий.
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	✓ соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	✓ соблюдается	
<b>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.</b>				
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание.	✓ 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
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	✓ соблюдается	
<b>1.4</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	✓ соблюдается	
<b>2.1</b>	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей 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.	• частично соблюдается	С момента акционирования Сбербанка (в 1990-х годах) избрание единоличного исполнительного органа (Президента, Председателя Правления банка) 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).

№	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
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	• частично соблюдается	Утверждение бизнес-плана и бюджета, осуществление мониторинга их исполнения отнесено к компетенции Правления Положением о Правлении, утверждаемым общим собранием акционеров.
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.	✓ соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, 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).	✓ 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.	✓ 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.	✓ соблюдается	Вопросы раскрытия информации и информационного взаимодействия регулируются в настоящее время Положением о раскрытии информации, утвержденным Наблюдательным советом в 2013 году.  Утверждение Информационной политики, обеспечивающей эффективное информационное взаимодействие банка, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц, запланировано в 2016 году.
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.	✓ соблюдается	
<b>2.2 Совет директоров подотчетен акционерам общества.</b>				
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.	✓ 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.	✓ 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
<b>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.</b>				
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	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.	✓ 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.	✓ 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.	✓ 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.	✓ соблюдается	
<b>2.4</b>	<b>В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	✓ соблюдается	

№	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
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	✓ соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	✓ соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	✓ соблюдается	

№	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	<b>Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор <3>. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	✓ соблюдается	Председатель Наблюдательного совета является неисполнительным директором (представителем мажоритарного акционера).  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.
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	✓ соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	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.	✓ 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
2.6	<b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	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. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	✓ соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	✓ соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	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. 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.	✓ 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
2.6.4	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.	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. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	✓ соблюдается	
<b>2.7</b>	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.</b>			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	✓ соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В обществе утверждён 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 пять дней до даты его проведения.	✓ соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	✓ соблюдается	

№	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
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	✓ соблюдается	
<b>2.8</b>	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 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. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	• частично соблюдается	Представительство независимых директоров в составе Наблюдательного совета составляет более 1/3 избранного состава (шесть из 14 директоров).  В соответствии с Положением о Комитетах Наблюдательного совета имеется возможность формировать Комитет по аудиту из независимых директоров (должны составлять большинство членов Комитета) и неисполнительных директоров. Председатель Комитета по аудиту должен быть независимым директором.  Комитет по аудиту возглавляет независимый директор, большинство членов Комитета (три из пяти) составляют независимые директора, остальные являются неисполнительными.

№	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
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>частично соблюдается</li> </ul>	<p>В соответствии с Положением о Комитетех Наблюдательного совета имеется возможность формировать Комитет по кадрам и вознаграждениям из независимых директоров (должны составлять большинство членов Комитета) и неисполнительных директоров. Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям должен быть независимым или неисполнительным директором.</p> <p>Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляет неисполнительный директор, не являющийся Председателем Наблюдательного совета. Половину членов Комитета (два из четырех) составляют независимые директора.</p>
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета, большинство членов которого являются независимыми директорами).</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>частично соблюдается</li> </ul>	<p>В Наблюдательном совете создан Комитет по кадрам и вознаграждениям, совмещающий функции Комитета по вознаграждениям и Комитета по номинациям. Половину членов указанного Комитета (два из четырех) составляют независимые директора, остальные являются неисполнительными директорами.</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
2.8.4	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.).	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ соблюдается</li> </ul>	<p>Перечень других Комитетов, созданных при Наблюдательном совете:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Комитет по стратегическому планированию;</li> <li>✓ Комитет по управлению рисками.</li> </ul>
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.</li> <li>Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>частично соблюдается</li> </ul>	<p>При Наблюдательном совете сформировано четыре Комитета.</p> <p>В соответствии с Положением о Комитетах Наблюдательного совета Председателями Комитета по аудиту и Комитета по управлению рисками должны быть независимые директора (соблюдается). Председателями Комитетов по кадрам и вознаграждениям и по стратегическому планированию должны быть независимый или неисполнительный директор (соблюдается) – председателями являются неисполнительные директора).</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
2.8.6	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.	✓ соблюдается	
<b>2.9</b>	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.</b>			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, со-ответствия 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.	✓ 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).	✓ соблюдается	
<b>3.1</b>	<b>Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	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.	✓ 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
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.	✓ соблюдается	
<b>4.1</b>	<b>Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</b>			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	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.	✓ 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.	✓ 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
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	✓ соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	✓ соблюдается	
<b>4.2</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.  Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	✓ соблюдается	

№	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
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.	1. Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	✓ соблюдается	Члены Наблюдательного совета не участвуют в опционных программах.
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	✓ соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <1> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <2> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.3</b>	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	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. 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. 3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	✓ 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
4.3.2	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).	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). 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.	✓ 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
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратно-го размера фиксированной части годового вознаграждения.	1. Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам 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.	✓ соблюдается	Компенсация при увольнении членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников в случае досрочного прекращения полномочий по инициативе банка и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий не предусмотрена. Исключение составляют случаи, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ) для руководителей организации и отраженные в трудовых договорах с членами Правления банка. К таким случаям относятся: расторжение трудового договора в связи со сменой собственника банка (ст. 181 ТК РФ), а также в связи с принятием уполномоченным органом управления банка решения о прекращении трудового договора при отсутствии виновных действий работника (ст. 279 ТК РФ). В указанных случаях ТК РФ установлено, что компенсация выплачивается в размере не менее трехкратного среднего месячного заработка работника. В трудовых договорах установлен минимально возможный размер – трехкратный. За отчетный 2015 год таких случаев не было.
<b>5.1</b>	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	✓ соблюдается	

№	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
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	✓ соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	✓ соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	1. В течение отчетного периода совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	✓ соблюдается	Действующая в Сбербанке система управления рисками и внутреннего контроля в полной мере соответствует требованиям Банка России и законодательства Российской Федерации, учитывает рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору и Европейского общества. В 2015 году Наблюдательным советом создан Комитет по управлению рисками, утверждена Стратегия управления рисками и капиталом ПАО Сбербанк, на заседаниях Наблюдательного совета несколько раз в год рассматриваются вопросы об управлении различными видами рисков. Являясь кредитной организацией, банк в соответствии с требованиями Банка России на постоянной основе раскрывает на своем официальном сайте в сети интернет информацию о принимаемых рисках, процедурах их оценки, управления рисками и капиталом Группы.

№	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
<b>5.2</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита.</b>			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	✓ соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	✓ соблюдается	
<b>6.1</b>	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	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.	• частично соблюдается	Утверждение Информационной политики запланировано в 2016 году.  В настоящее время действует Положение о раскрытии информации, утвержденное Наблюдательным советом в 2013 году.

№	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
6.1.2	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.	✓ соблюдается	Меморандум будет опубликован в случае его подготовки контролирующим лицом.
<b>6.2</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	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. 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. 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.	✓ соблюдается	В настоящее время указанные положения зафиксированы в Положении о раскрытии информации, утвержденном Наблюдательным советом в 2013 году.  Утверждение Информационной политики запланировано на 2016 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
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.	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. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети интернет.	• частично соблюдается	Структура капитала раскрывается в объеме, меньшем рекомендуемого Кодексом корпоративного управления. Сбербанк будет стремиться к расширению объема раскрываемой информации.
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.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах. 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	✓ соблюдается	Информация об экологических и социальных аспектах деятельности ПАО Сбербанк раскрывается в составе годового отчета о корпоративной социальной ответственности.
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	1. Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	✓ соблюдается	Положение о раскрытии информации, утвержденное Наблюдательным советом в 2013 году, определяет необременительный порядок доступа к информации.  Утверждение Информационной политики запланировано в 2016 году.

№	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
6.3.2	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.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	✓ соблюдается	
<b>7.1</b>	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	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. 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.	• частично соблюдается	Перечень существенных корпоративных действий определен Кодексом корпоративного управления Сбербанка.  Уставом Группы определено, что принятие решений в отношении существенных корпоративных действий осуществляется Наблюдательным советом квалифицированным большинством голосов (не менее чем в три четверти голосов).

№	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
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	✓ соблюдается	Наблюдательный совет играет важную роль в принятии решений в отношении существенных корпоративных действий. Для предварительного рассмотрения вопросов по существенным корпоративным действиям Кодекс корпоративного управления Сбербанка предусматривает возможность создания специального временного комитета при Наблюдательном совете.
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	• частично соблюдается	В настоящее время введение со стороны ПАО Сбербанк дополнительных мер для защиты прав и законных интересов акционеров не требуется.
<b>7.2</b>	<b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b>			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	1. В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	✓ соблюдается	

№	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.	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	✓ соблюдается	

# ПОДХОД К РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ В РАЗДЕЛЕ «КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Раздел «Корпоративная социальная ответственность» содержит информацию о деятельности Группы Сбербанк в области устойчивого развития и описывает ее воздействие на экономику, общество и окружающую среду. Информация раскрыта в соответствии с версией G4 Руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI (вариант соответствия «Основной») и Отраслевым приложением GRI для сектора финансовых услуг.

## ГРАНИЦЫ

Границы раскрытия информации в области устойчивого развития отличаются от периметра финансовой отчетности: для этого раздела информация консолидируется по наиболее крупным участникам Группы, оказывающим значимое влияние на регионы присутствия. Критериями включения дочерних организаций Группы в границы раздела «Корпоративная социальная ответственность» являются:

- ✓ подконтрольность дочерних организаций Сбербанку (более 50 % акций в собственности);
- ✓ численность сотрудников организации (более 60 сотрудников);
- ✓ осуществление финансовой деятельности, представляющей основную деятельность Группы, либо осуществление вспомогательных функций в целях реализации основной деятельности Сбербанка.

По сравнению с прошлым отчетным периодом в данный периметр были включены ООО «Сбербанк Сервис», ООО «Современные Технологии» и ООО «АктивБизнесКоллекшн». Эти изменения могли привести к расхождению с данными, опубликованными в Отчете о КСО за 2014 год. Таким образом, в Отчете приведена информация по деятельности:

- ✓ Сбербанка (ПАО Сбербанк), объединяющего центральный аппарат и территориальные банки на территории Российской Федерации;
- ✓ дочерних банков, перечисленных в таблице «Перечень участников Группы, вошедших в периметр раздела “Корпоративная социальная ответственность”»;
- ✓ дочерних компаний, перечисленных в таблице «Перечень участников Группы, вошедших в периметр раздела “Корпоративная социальная ответственность”».

Информация о том, какие предприятия включаются в охват конкретных показателей, указывается в соответствующем описании, названиях таблиц и диаграмм. В границы понятия «Группа» при использовании его в разделе «Корпоративная социальная ответственность» входят Сбербанк и все участники, перечисленные в таблице ниже.

### ПЕРЕЧЕНЬ УЧАСТНИКОВ ГРУППЫ, ВОШЕДШИХ В ПЕРИМЕТР РАЗДЕЛА «КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ» ЗА 2015 ГОД

Название	Обозначение в Отчете
<b>Дочерние банки</b>	
DenizBank A.Ş.	DenizBank A.Ş.
Sberbank Europe AG	Sberbank Europe AG
ОАО «БПС-Сбербанк» (Республика Беларусь)	БПС-Сбербанк
ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)	ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)
ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)	ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)
ООО «Сетелем Банк»	«Сетелем Банк»
Sberbank Switzerland A.G.	Sberbank (Switzerland) AG
<b>Дочерние компании</b>	
ООО «Сбербанк-Технологии» (Сбертех)	«Сбербанк-Технологии» (Сбертех)
АО «Сбербанк Лизинг»	Сбербанк Лизинг
АО НПФ Сбербанка	НПФ Сбербанка
ООО НКО «Яндекс.Деньги»	Яндекс.Деньги
ООО СК «Сбербанк страхование жизни»	Сбербанк Страхование
ЗАО «Сбербанк-АСТ»	Сбербанк-АСТ
АНО «Корпоративный университет Сбербанка»	Корпоративный университет
ЗАО «Деловая среда»	Деловая среда
ООО «Сбербанк Сервис»	Сбербанк Сервис
ООО «Современные Технологии»	Современные Технологии
ООО «АктивБизнесКоллекшн»	АктивБизнесКоллекшн

# ТАБЛИЦА ОБЩИХ СТАНДАРТНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ОТЧЕТНОСТИ GRI

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННОСТИ

Для того чтобы информация, которую мы раскрываем в разделе «Корпоративная социальная ответственность», соответствовала информационным потребностям наших заинтересованных сторон, мы проводим анализ существенности тем в области КСО. Впервые мы осуществили масштабное исследование существенности во время подготовки Отчета о КСО за 2014 год, в ходе которого были проведены:

- ✓ анализ стандартов в области устойчивого развития (GRI, ISO26000 и Принципов экватора);
- ✓ анализ лучших отчетов компаний-аналогов;
- ✓ онлайн-анкетирование 260 человек, в числе которых – клиенты и сотрудники банка;
- ✓ опрос 10 топ-менеджеров банка;
- ✓ оценка выявленных аспектов экспертами в области стратегического развития Сбербанка.

Результаты нашего исследования в виде матрицы существенности доступны в разделе «Система управления КСО» предыдущего отчета, а также на сайте Сбербанка по адресу: <http://2014.report-sberbank.ru/ru/sr/csr-management-system/identifying-material-aspects/>.

В рамках подготовки отчетности за 2015 год мы обновили результаты анализа существенности на основе обсуждений актуальных вопросов, проходивших по ключевым каналам обратной связи (анализ обращений клиентов, исследование вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, Прямая линия с Германом Грефом). Так, приоритетными темами, получившими особое развитие в 2015 году, стали развитие корпоративной культуры, внедрение культуры наставничества и создание благотворительного фонда «Вклад в будущее». Эти новые темы были включены в содержание раздела «Корпоративная социальная ответственность» данного отчета.

Индикатор	Описание индикатора	Раздел/источник	Страница
<b>Стратегия и анализ</b>			
G4-1	Заявление самого старшего руководителя о значении устойчивого развития для организации и стратегии	Обращение Президента, Председателя Правления	22–25
<b>Профиль организации</b>			
G4-3	Название организации	<a href="http://www.sberbank.ru/ru/about/today/requisites">http://www.sberbank.ru/ru/about/today/requisites</a>	
G4-4	Главные бренды, виды продукции, услуг	Структура и бизнес-модель	32–33
G4-5	Расположение штаб-квартиры	Россия, г. Москва, 117997, ул. Вавилова, д. 19	
G4-6	Страны присутствия	Сбербанк сегодня	4–5
G4-7	Характер собственности и организационно-правовая форма	<a href="http://data.sberbank.ru/moscow/ru/about/today/requisites/">http://data.sberbank.ru/moscow/ru/about/today/requisites/</a>	
G4-8	Рынки присутствия	Структура и бизнес-модель	32–33
G4-9	Масштаб организации	Основные результаты 2015 года Управление жизненным циклом развития сотрудников Обеспечение доступности финансовых услуг	6 128–129 112, 114
G4-10	Численность сотрудников	Управление жизненным циклом развития сотрудников	128–129
G4-11	Охват сотрудников коллективными договорами	Управление жизненным циклом развития сотрудников	128
G4-12	Цепочка поставок	Работа с поставщиками	100
G4-13	Изменения масштабов, структуры или собственности организации или ее цепочки поставок	Работа с поставщиками	100
G4-14	Принцип предосторожности	Группа напрямую не использует принцип предосторожности применительно к своей деятельности	
G4-15	Экономические, экологические и социальные хартии, принципы или другие инициативы	В 2015 году Сбербанк и другие участники Группы не присоединялись к разработанным внешними сторонами экономическим, экологическим и социальным хартиям, принципам или другим инициативам	
G4-16	Членство в ассоциациях и национальных и международных организациях	Приложение. Участие в ассоциациях	336–339
<b>Выявленные существенные аспекты и границы</b>			
G4-17	Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	Годовая консолидированная отчетность по МСФО за 2015 год <a href="http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs">http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs</a>	
G4-18	Определение существенных аспектов и границ	Подход к раскрытию информации в разделе «Корпоративная социальная ответственность»	328–329
G4-19	Список всех существенных аспектов	<a href="http://2014.report-sberbank.ru/ru/sr/csr-management-system/identifying-material-aspects/">http://2014.report-sberbank.ru/ru/sr/csr-management-system/identifying-material-aspects/</a>	
G4-20	Описание границ каждого существенного аспекта внутри организации	Подход к раскрытию информации в разделе «Корпоративная социальная ответственность»	330
G4-21	Описание границ каждого существенного аспекта за пределами организации	Границы всех аспектов охватывают только организацию внутри Группы	

Индикатор	Описание индикатора	Раздел/источник	Страница
G4-22	Переформулировки показателей, приведенных в предыдущих отчетах, и причины переформулировок	Переформулировок показателей по сравнению с прошлым отчетным периодом не осуществлялось	
G4-23	Существенные изменения охвата и границ аспектов по сравнению с предыдущими отчетными периодами	Подход к раскрытию информации в разделе «Корпоративная социальная ответственность»	328
<b>Взаимодействие с заинтересованными сторонами</b>			
G4-24	Перечень заинтересованных сторон	<a href="http://www.sberbank.com/ru/responsibility/stakeholders">http://www.sberbank.com/ru/responsibility/stakeholders</a> Политика в области корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России» <a href="http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach">http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach</a>	
G4-25	Принципы выявления и отбора заинтересованных сторон для взаимодействия	<a href="http://www.sberbank.com/ru/responsibility/stakeholders">http://www.sberbank.com/ru/responsibility/stakeholders</a> Политика в области корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России»: <a href="http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach">http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach</a>	
G4-26	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Ведение диалога с сотрудниками Повышение качества обслуживания клиентов	141–143 106
G4-27	Ключевые темы и опасения, которые были подняты заинтересованными сторонами	Ведение диалога с сотрудниками Повышение качества обслуживания клиентов	141–143 109–110
<b>Общие сведения об Отчете</b>			
G4-28	Отчетный период	Календарный 2015 год	
G4-29	Дата публикации предыдущего отчета в области устойчивого развития	Апрель 2015 года	
G4-30	Цикл отчетности	Годовой	
G4-31	Контактная информация для вопросов относительно отчета или его содержания	<a href="mailto:csr@sberbank.ru">csr@sberbank.ru</a>	
G4-32	Вариант подготовки отчета и таблица, указывающая расположение стандартных элементов в отчете	Отчет подготовлен в соответствии с основным вариантом применения Руководства GRI	
G4-33	Политика и применяемые практические подходы в отношении внешнего подтверждения отчета	Внешнее заверение в отчетном периоде не производилось	
<b>Корпоративное управление</b>			
G4-34	Структура корпоративного управления организацией, включая комитеты высшего органа корпоративного управления, отвечающие за принятие решений по экономическим, экологическим и социальным воздействиям организации	Корпоративное управление На данный момент вопросы в области экологических и социальных воздействий напрямую к компетенции Комитетов Наблюдательного совета не отнесены	166
<b>Этика и добросовестность</b>			
G4-56	Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации, такие как кодексы поведения и этические кодексы	Развитие корпоративной культуры Оценка системы корпоративного управления Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления <a href="http://sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents">http://sberbank.com/ru/investor-relations/disclosure/regulative-documents</a>	124–126 219 298–327
<b>Непрямые экономические воздействия</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Финансирование социально значимых проектов	144–147

Индикатор	Описание индикатора	Раздел/источник	Страница
G4-EC7	Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	Финансирование социально значимых проектов Реализация благотворительных и спонсорских проектов Создание благотворительного фонда «Вклад в будущее»	144–147 151 149–150
G4-EC8	Существенные не прямые экономические воздействия, включая область влияния	Финансирование социально значимых проектов	144
<b>Практики закупок</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Работа с поставщиками	99
G4-EC9	Доля расходов на местных поставщиков в существенных регионах осуществления деятельности	Работа с поставщиками	100
<b>Занятость</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Управление жизненным циклом развития сотрудников	130–140
G4-LA1	Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров в разбивке по возрастной группе, полу и региону	Управление жизненным циклом развития сотрудников Приложение. Количество принятых и уволенных сотрудников по Группе	128 335
G4-LA2	Льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	Управление жизненным циклом развития сотрудников	137–138
<b>Взаимоотношения сотрудников и руководства</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Ведение диалога с сотрудниками	141–143
G4-LA4	Минимальный период уведомления в отношении существенных изменений в деятельности организации, а также определен ли он в коллективном соглашении	Текущая версия Коллективного договора Сбербанка не предусматривает определения минимального периода уведомления сотрудников о значительных изменениях в деятельности банка. Уведомление сотрудников осуществляется в соответствии с трудовым законодательством стран присутствия. В частности, согласно ТК РФ, о предстоящих изменениях условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших эти изменения, работодатель обязан уведомить сотрудника в письменной форме не позднее, чем за два месяца	
<b>Здоровье и безопасность на рабочем месте</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Подход к охране труда	138–140
G4-LA6	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, в разбивке по регионам и полу	Подход к охране труда	138–139
<b>Подготовка и образование</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Управление жизненным циклом развития сотрудников Оценка эффективности персонала	130–134 135–136
G4-LA9	Среднегодовое количество часов обучения одного сотрудника с разбивкой по полу и категориям сотрудников	Обучение и профессиональное развитие сотрудников	134

Индикатор	Описание индикатора	Раздел/источник	Страница
G4-LA11	Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры, в разбивке по полу и категориям сотрудников	Оценка эффективности персонала В 2015 году все руководители и сотрудники Сбербанка прошли оценку результативности. В дочерних банках и компаниях доля руководителей и сотрудников, прошедших оценку, равна 78 и 65 % соответственно	135–136
<b>Разнообразие и равные возможности</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Управление жизненным циклом развития сотрудников	129
G4-LA12	Состав руководящих органов и основных категорий персонала организации с разбивкой по полу, возрастным группам, принадлежности к группам меньшинств и другим признакам разнообразия	Управление жизненным циклом развития сотрудников	129
<b>Противодействие коррупции</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Отчет об управлении рисками (комплаенс-риск) Работа с поставщиками (Меры для предотвращения коррупции в закупочной деятельности)	291 101
G4-S04	Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	Отчет об управлении рисками (комплаенс-риск)	291
<b>Местные сообщества</b>			
G4-СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Обеспечение доступности финансовых услуг	112–115
FS13	Пункты доступа к услугам организации в малонаселенных и экономически слабо-развитых регионах по типам	Обеспечение доступности финансовых услуг	112
FS14	Пункты доступа к услугам организации для людей с ограниченными возможностями	Обеспечение доступности финансовых услуг	114
<b>Маркировка продукции и услуг</b>			
СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Повышение финансовой грамотности	147–148
G4-PR5	Результаты исследований по оценке степени удовлетворенности потребителей	Повышение качества обслуживания	106–108
<b>Неприкосновенность частной жизни потребителя</b>			
СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Обеспечение безопасности банковских операций	120–121
G4-PR8	Обеспечение безопасности клиентов и предотвращение мошенничества	В 2015 году по Группе (за исключением Яндекс.Деньги) было выявлено шесть случаев утечек, кражи или утери данных о потребителях. В Яндекс.Деньги в отчетном периоде было зафиксировано 3 217 случаев	
<b>Энергия</b>			
СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Эффективное потребление ресурсов	156
G4-EN5	Энергоемкость	Эффективное потребление ресурсов	156
<b>Сбросы и отходы</b>			
СПМ	Сведения о подходах в области менеджмента	Ответственное обращение с отходами	157–158
G4-EN23	Общая масса отходов с разбивкой по видам и методам обращения	Ответственное обращение с отходами	157–158
<b>Продуктовый портфель</b>			
FS7	Социально ориентированные продукты	Разработка социально ориентированных продуктов	116–119



## КОЛИЧЕСТВО ПРИНЯТЫХ И УВОЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ ПО ГРУППЕ<sup>1</sup>

Показатели	2013	2014	2015
Количество сотрудников, принятых на работу, в том числе:	105 047	96 175	71 594
в разбивке по полу			
женщины, %	66	61,8	68,7
мужчины, %	34	38,2	31,3
в разбивке по возрасту			
до 30 лет, %	70,3	69,9	73,2
30–50 лет, %	28,5	28,1	23,4
свыше 50 лет, %	1,2	2	3,4
Количество вышедших сотрудников	83 454	72 341	69 229



## КОЛИЧЕСТВО ТОЧЕК ПРОДАЖ ДОЧЕРНИХ БАНКОВ ГРУППЫ

Дочерний банк	2013	2014	2015
DenizBank A.Ş.	689	716	692
Sberbank Europe AG	277	294	281
ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)	218	189	154
ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)	105	117	117
БПС-Сбербанк	159	139	99

<sup>1</sup> Разбивки по полу и возрасту за 2013–2014 годы выполнены по Группе без учета ПАО «Сбербанк».

# УЧАСТИЕ В АССОЦИАЦИЯХ

## Сбербанк

Ассоциация российских банков (АРБ)
Российская Национальная Ассоциация SWIFT, РОССВИФТ
Ассоциация участников МастерКард (некоммерческая организация), АУМ
Ассоциация участников вексельного рынка (АУВЕР)
Американо-Российский деловой совет (АРДС)
Некоммерческая ассоциация юридических лиц «Российско-американский совет делового сотрудничества» (РАСДС)
Некоммерческое партнерство «Российско-Китайский деловой совет» (НП «РКДС»)
Всемирный экономический форум (ВЭФ)
Международная монетарная конференция (ММК)
Международная ассоциация банковской безопасности (IBSA)
Международная ассоциация рынков капитала (ICMA)
Национальная ассоциация участников фондового рынка (НА УФОР)
Национальная фондовая ассоциация (НФА)

## Сетелем Банк

Ассоциация «Клуб Франция» – Франко-российская торгово-промышленная палата (CCIFR)
---

## БПС-Сбербанк

Ассоциация белорусских банков
Белорусская ассоциация участников рынка ценных бумаг
Московская межбанковская валютная биржа – секция валютного рынка
Белорусская валютно-фондовая биржа: секции валютного, фондового, срочного рынка
Белорусская торгово-промышленная палата
Ассоциация участников рынка ценных бумаг (АУРЦБ)
Автоматизированная система межбанковских расчетов в системе BISS и клиринговой системе прочих платежей Республики Беларусь
Международная платежная система MasterCard Worldwide
Международная платежная система Visa International
Национальная платежная система БелКарт
Международная платежная система American Express
Управление технического нормирования, стандартизации и сертификации Расчетного центра Национального банка Республики Беларусь
Оргкомитет Международного форума по банковским информационным технологиям «Банк-ИТ»
Банковский процессинговый центр

## ПАО «СБЕРБАНК» (Украина)

Ассоциация «Фондовое партнерство»
Ассоциация «Украинские фондовые торговцы»
Украинская межбанковская ассоциация членов платежных систем ЕМА
Ассоциация «УКРСВИФТ»
Украинская национальная ипотечная ассоциация (УНИА)
Европейская бизнес-ассоциация

Профессиональная ассоциация регистраторов и депозитариев (ПАРД)
Независимая ассоциация банков Украины (НАБУ)

## ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан)

Европейская бизнес-ассоциация Казахстана (EUROBAK)
Ассоциация финансистов Казахстана
Казахстанский фонд гарантирования депозитов

## DenizBank A.Ş.

Ассоциация международной торговли Турции
Ассоциация турецких инвесторов в туризм (TYD)
Ассоциация внешнеэкономических связей
Ассоциация рекламодателей
Ассоциация международных отношений
Глобальный форум по международным отношениям

## Sberbank (Switzerland) AG

Швейцарская ассоциация специалистов по комплаенсу (SACO)
Швейцарская ассоциация банкиров (SBA)
Ассоциация иностранных банков в Швейцарии (AFBS)

## Sberbank Europe AG

<i>Австрия</i>
Венский финансово-экономический Форум
Институт Дунайского региона и Центральной Европы (IDM)
Французско-австрийская торгово-промышленная палата
Германская торговая палата в Австрии
Венская торговая палата
Ассоциация банков и банкиров
Ассоциации австрийско-российской дружбы
<i>Босния и Герцеговина</i>
Ассоциация банков Боснии и Герцеговины
<i>Чешская Республика</i>
Ассоциация чешских банков
Чешский институт внутренних аудиторов
Русско-чешская торгово-промышленная палата
Ассоциация малого и среднего бизнеса
Палата по экономическим связям с СНГ, специальная торговая палата
Чешско-германская торгово-промышленная палата (ČNOPK)
Французско-чешская торговая палата (FČOK)
Итало-чешская торговая палата
Торгово-промышленная палата Российской Федерации
Ассоциация рынков капитала
Региональная торгово-промышленная палата г. Брно
Восточно- и Среднеевропейское объединение

Европейский финансовый консалтинг (EUFC)
<i>Хорватия</i>
Ассоциация банков Хорватии (HUB)
Хорватская торгово-промышленная палата (HGK)
Хорватская ассоциация работодателей (HUP)
Ассоциация финансового рынка Хорватии (ACI)
Хорватские экспортеры
Ассоциация аудита и контроля информационных систем (ISACA) в Хорватии
Хорватская SWIFT Группа
Хорватская система крупных выплат (HNB или HSVP)
Ассоциация дипломированных сертифицированных бухгалтеров
Хорватско-германская торгово-промышленная палата
Хорватский институт внутренних аудиторов (HIIR)
Европейский платежный совет (EPC)
<i>Венгрия</i>
Венгерская банковская ассоциация
Торгово-промышленная палата Будапешта
<i>Словения</i>
Ассоциация банков Словении
<i>Словакия</i>
Братиславская фондовая биржа
Ассоциация банков Словакии
Австрийско-словацкая торгово-промышленная палата
Клуб Экономической Газеты (HNClub)
Ассоциация пресс-секретарей Словакии
Словацко-российский деловой совет
Ассоциация банковских карт
Американская торгово-промышленная палата
Ассоциация участников рынка ценных бумаг
<i>Украина</i>
Фонд гарантирования вкладов физических лиц
Ассоциация украинских банков (UBA)
Ассоциация банков Львова (ABL)
Сообщество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций SWIFT
Ассоциация VISA
Европейская Ассоциация Бизнеса
<i>Сербия</i>
Ассоциация сербских банков
Меморандум о взаимопонимании с ЮНИСЕФ Сербия
Сербское объединение по связям с общественностью
<b>Корпоративный университет</b>
Европейский фонд развития менеджмента (EFMD)
Международная ассоциация по обучению и развитию персонала (ATD)

Ассоциация ведущих корпоративных университетов (CorpU)
Форум профессионалов корпоративного обучения (ECLF)
Глобальный совет корпоративных университетов (GlobalCCU)
<b>Сбербанк Лизинг</b>
Объединенная лизинговая ассоциация (ОЛА)
Комитет по лизингу Торгово-промышленной палаты Российской Федерации
<b>НПФ Сбербанка</b>
Совет НП «Национальная ассоциация негосударственных пенсионных фондов» (НП «НАПФ»)
Экспертный совет по коллективным инвестициям Службы Банка России по финансовым рынкам
Комитет РСПП по развитию пенсионной системы и социальному страхованию
Рабочая группа Минфина России по совершенствованию законодательства Российской Федерации в сфере регулирования деятельности НПФ
<b>Сбербанк Страхование</b>
Ассоциации страховщиков жизни
Всероссийский союз страховщиков
<b>Сбербанк-Технологии (Сбертех)</b>
Резидент Инновационного Центра «Сколково», РФ
<b>АктивБизнесКоллекшн</b>
Национальная Ассоциация Профессиональных Коллекторских Агентств (НАПКА)
<b>Яндекс.Деньги</b>
Ассоциация участников рынка электронных денег и денежных переводов «АЭД»

# ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ КОМПАНИЙ БАНКА

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы, %
1 000 «Аукцион»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
2 KIPARISIANA INVESTMENT LTD	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
3 000 «ГАРАНТ-СВ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
4 000 «Кипарис 2»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
5 000 «Московский городской Гольф Клуб»	Российская Федерация	Российская Федерация	71,95
6 000 «ГАММА-С»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
7 000 «ГОРИЗОНТ-СЕРВИС»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
8 000 «Сбербанк Капитал»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
9 АО «Рублево-Архангельское»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
10 АО «Сбербанк Лизинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
11 000 «Сбербанк Лизинг Украина»	Украина	Украина	100,00
12 SB Leasing Cyprus Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
13 SB Leasing Ireland Limited	Ирландия	Российская Федерация	100,00
14 ЗАО «Сбербанк Лизинг Норд»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
15 ТОО «Сбербанк Лизинг Казахстан»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	100,00
16 ЗАО «БПС-лизинг»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	99,23
17 ЗАО «РУСТ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
18 АО «Регистраторское общество "Статус"»	Российская Федерация	Российская Федерация	40,00
19 ДБ АО «Сбербанк»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	100,00
20 ПАО «СБЕРБАНК «	Украина	Украина	100,00
21 ОАО «БПС-Сбербанк»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	98,43
22 ЗАО «Сбербанк - Автоматизированная система торгов»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
23 000 «Современные технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
24 ЗАО «Объединенное кредитное бюро»	Российская Федерация	Российская Федерация	50,00
25 АО «Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы, %
26 ЗАО «ИКС»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
27 000 «Перспективные инвестиции»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
28 000 «Финансовая компания Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
29 000 «Специализированный депозитарий Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
30 АО «Универсальная электронная карта»	Российская Федерация	Российская Федерация	93,55
31 АО «Региональный информационный центр Орловской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	47,71
32 АО «Региональный информационный центр Кировской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	45,84
33 000 «Единая транспортная карта»	Российская Федерация	Российская Федерация	93,55
34 АО «Единый информационно-расчетный центр Калужской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	47,71
35 000 НКО «Универсальная электронная карта»	Российская Федерация	Российская Федерация	93,55
36 АО «Единый центр процессинга и биллинга Курской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	93,55
37 АО «Универсальная электронная карта Иркутской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	47,71
38 АО «Единый расчетный центр на территории Республики Марий Эл»	Российская Федерация	Российская Федерация	45,84
39 ОАО «Единый информационно-расчетный центр Регион-21»	Российская Федерация	Российская Федерация	47,71
40 АО «Единый центр процессинга и биллинга в городе Нижний Тагил»	Российская Федерация	Российская Федерация	47,71
41 ОАО «Регистр универсальных электронных карт Кемеровской области»	Российская Федерация	Российская Федерация	38,98
42 АО «Единый центр процессинга и биллинга Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»	Российская Федерация	Российская Федерация	70,33
43 АО «Областной Единый Информационно-Расчетный Центр»	Российская Федерация	Российская Федерация	47,71
44 ЗАО «Стратеджи Партнерс Групп»	Российская Федерация	Российская Федерация	74,75
45 ТОО «Стратеджи Партнерс Казахстан»	Республика Казахстан	Республика Казахстан	74,75
46 ТОО «Центр исследований и консалтинга "СТРАТЕГИЯ"» (Казахстан)	Республика Казахстан	Республика Казахстан	37,38
47 ОАО «Региональный расчетно-кассовый центр»	Российская Федерация	Российская Федерация	50,00
48 000 «Сбербанк Инвестиции»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
49 SBERBANK INVESTMENTS LIMITED	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы, %
50 АО «Сбербанк-Технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
51 ООО «Сбербанк-Технологии»	Республика Беларусь	Республика Беларусь	99,61
52 ЗАО «Центр программ лояльности»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
53 SB International S.à r.l.	Великое Герцогство Люксембург	Великое Герцогство Люксембург	100,00
54 SBTVF Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
55 SBGB Cyprus Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
56 Sberbank CIB USA, Inc.	США	США	100,00
57 TD KUA Holdings Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
58 T.D. E.S.O.P. Holdings Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	99,97
59 ЗАО «ЗД»	Российская Федерация	Российская Федерация	99,97
60 ЗАО «Сбербанк КИБ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
61 ООО «СИБ Финанс»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
62 ЗАО «СИБ ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
63 ЗАО «УК СБВК»	Российская Федерация	Российская Федерация	99,97
64 SA&PM (Cyprus) Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
65 Polenica Investments Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	99,98
66 ООО «Былинные богатыри»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
67 ООО «Богатырская ТРОЙКА»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
68 АО «Сбербанк Управление Активами»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
69 АО «СИБ Финансовый брокер»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
70 Sberbank CIB (UK) Limited	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	100,00
71 Roinco Enterprises Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
72 SIB (CYPRUS) LIMITED	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
73 Troika Capital Partners Limited (Республика Кипр)	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
74 Silver Standard Operations Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
75 Arimero Holding Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
76 ООО «Формовочные автоматы»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы, %
77 ООО «Формат-Нева»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
78 ЗАО «ПФ "ЛАГОМ"»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
79 ООО «Лагом-Украина»	Украина	Украина	100,00
80 ООО «Хозтовары»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
81 ООО «Бинотэк»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
82 ООО «Сабон»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
83 ООО «Эс Эм Джи Пластик»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
84 ЗАО «Сатегор»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
85 ООО «Лагом-Урал»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
86 Troika Dialog Investments Limited	Республика Кипр	Российская Федерация	100,00
87 SB Luxemburg S.à r.l.	Великое Герцогство Люксембург	Великое Герцогство Люксембург	100,00
88 Sberbank (Switzerland) AG	Швейцарская конфедерация	Швейцарская конфедерация	99,28
89 ООО Страховая компания «Сбербанк Страхование Жизни»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
90 Sberbank Europe AG	Австрийская республика	Австрийская республика	100,00
91 Sberbank BH D.D.	Босния и Герцеговина	Босния и Герцеговина	100,00
92 SBERBANK A.D. BANJA LUKA	Босния и Герцеговина	Босния и Герцеговина	100,00
93 BAMCARD d.o.o. Sarajevo	Босния и Герцеговина	Босния и Герцеговина	20,03
94 »SUPER KARTICA» d.o.o. Beograd	Республика Сербия	Республика Сербия	33,00
95 Sberbank d.d.	Республика Хорватия	Республика Хорватия	100,00
96 Sberbank Srbija A.D.	Республика Сербия	Республика Сербия	100,00
97 PJSC VS Bank	Украина	Украина	99,92
98 Sberbank banka d.d.	Республика Словения	Республика Словения	99,98
99 Privatinvest d.o.o.	Республика Словения	Республика Словения	99,98
100 Sberbank CZ, a.s.	Чешская республика	Чешская республика	100,00
101 Sberbank Slovensko, a.s.	Словацкая республика	Словацкая республика	99,50
102 ALPHA Plus, s.r.o.	Словацкая республика	Словацкая республика	99,50
103 Sberbank Magyarorszag Zrt (MAGYARORSZAGI VOLKSBANK RT.)	Венгрия	Венгрия	98,93
104 BEVO-Holding GmbH	Австрийская республика	Австрийская республика	100,00
105 ALB EDV-Service GmbH	Австрийская республика	Австрийская республика	100,00

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы, %
106 Pronam Nekretnine d.o.o. (Sberbank Nekretnine d.o.o.)	Республика Хорватия	Республика Хорватия	100,00
107 ООО «КОРУС Консалтинг СНГ»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
108 ООО «Сбербанк Факторинг»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
109 АО «Деловая среда»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
110 ООО «Сетелем Банк» (Коммерческий банк «БНП Париба Восток» Общество с ограниченной ответственностью)	Российская Федерация	Российская Федерация	79,20
111 SB Securities S.A.	Великое Герцогство Люксембург	Великое Герцогство Люксембург	100,00
112 DENIZBANK A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,85
113 Deniz Finansal Kiralama Anonim Sirketi	Турецкая республика	Турецкая республика	99,85
114 DESTEK VARLIK YONETIM A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,84
115 Deniz Faktoring Anonim Sirketi	Турецкая республика	Турецкая республика	99,85
116 Deniz Yatirim Menkul Kiyemetler Anonim Sirketi	Турецкая республика	Турецкая республика	99,84
117 Ekspres Menkul Degerler A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,84
118 Deniz Portfoy Yonetimi A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,83
119 DENIZ GAYRIMENKUL YATIRIM ORTAKLIGI A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	91,24
120 Intertech Bilgi islem ve Pazarlama Ticaret A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,85
121 Deniz Kartli Odeme Sistemleri A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,85
122 Acik Deniz Radyo ve Televizyon Iletisim Yayincilik Ticaret ve Sanayi A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,84
123 Denizbank Kultur Sanat Yayincilik Ticaret ve Sanayi A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	99,85
124 Euro Deniz International Banking Unit Limited	Республика Кипр	Республика Кипр	99,76
125 DENIZBANK AG	Австрийская республика	Австрийская республика	99,85
126 CR Erdberg Eins GmbH & Co KG	Австрийская республика	Австрийская республика	99,85
127 DENIZ IMMOBILIEN SERVICE GmbH	Австрийская республика	Австрийская республика	99,85
128 Акционерное общество «Денизбанк Москва»	Российская Федерация	Российская Федерация	99,85
129 Bantas Nakit ve Kiyemetli Mal Tasima ve Guvenlik Hizmetleri A.S.	Турецкая республика	Турецкая республика	33,28
130 ОАО «Социальные гарантии»	Российская Федерация	Российская Федерация	49,87

Наименование	Страна регистрации	Страна ведения бизнеса	Совокупная доля владения с точки зрения Группы, %
131 ООО «АктивБизнесКоллекшн»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
132 ООО «ПС Яндекс.Деньги»	Российская Федерация	Российская Федерация	75,00
133 ООО Небанковская кредитная организация «Яндекс.Деньги»	Российская Федерация	Российская Федерация	75,00
134 ООО «Сбербанк Сервис»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
135 SB Capital S.A.	Великое Герцогство Люксембург	Великое Герцогство Люксембург	0,00
136 ООО «Страховой брокер Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
137 ООО «Платиус»	Российская Федерация	Российская Федерация	50,01
138 ООО «РуТаргет»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
139 ООО «Центр недвижимости от Сбербанка»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
140 ООО «Цифровые технологии»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
141 ООО Страховая компания «Сбербанк страхование»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00
142 ООО «ТД софт»	Российская Федерация	Российская Федерация	100,00

# ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТДЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ГРУППЫ В РАЗРЕЗЕ ЮРИСДИКЦИЙ, В КОТОРЫХ ЗАРЕГИСТРИРОВАНЫ КОМПАНИИ ГРУППЫ

За год, закончившийся 31.12.2014, млрд рублей

	Юрисдикция										Юрисдикция								Сумма до эффекта от внутри- групповых операций	Чистый эффект от внутригрупповых операций	Итого
	Российская Федерация	Австрийская республика	Республика Беларусь	Босния и Герцеговина	Республика Хорватия	Республика Кипр и другие юрисдикции	Чешская республика	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	Швейцарская конфедерация	Венгрия	Ирландия	Республика Казахстан	Республика Сербия	Словацкая республика	Республика Словения	Турецкая республика	Украина	США			
Чистые процентные доходы	912,30	10,50	8,00	1,70	2,20	-3,80	3,30	-	0,50	2,00	0,40	12,90	2,00	2,80	1,90	52,60	10,40	-	1 019,70	-	1 019,7
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	-313,70	-0,10	-1,70	-0,40	-1,20	-0,50	-0,70	-	-0,30	-1,10	-1,90	-4,70	-1,00	-0,70	-1,20	-10,50	-21,70	-	-361,40	-	-361,4
Чистые комиссионные доходы	230,20	0,40	4,40	0,40	0,30	-1,00	0,50	0,20	0,20	1,20	-	3,60	0,40	0,50	0,30	16,20	1,20	0,20	259,20	-	259,2
Чистые прочие операционные доходы	10,00	-0,10	-1,70	0,10	0,20	10,50	0,40	0,90	0,10	0,30	-	2,00	0,20	0,20	0,40	-4,90	8,10	-	26,70	-4,9	21,8
Операционные доходы	838,80	10,70	9,00	1,80	1,50	5,20	3,50	1,10	0,50	2,40	-1,50	13,80	1,60	2,80	1,40	53,40	-2,00	0,20	944,20	-4,90	939,30
Операционные расходы	-478,50	-6,10	-8,20	-1,30	-1,50	-1,70	-2,50	-2,40	-1,10	-4,50	-	-6,70	-1,30	-2,70	-1,30	-40,10	-5,00	-0,60	-565,50	0,4	-565,1
Прибыль/(убыток) до налогообложения	360,30	4,60	0,80	0,50	-	3,50	1,00	-1,30	-0,60	-2,10	-1,50	7,10	0,30	0,10	0,10	13,30	-7,00	-0,40	378,70	-4,50	374,20
Расходы по налогу на прибыль	-81,00	-0,30	-0,80	-	-	0,50	-0,20	-	-	-0,10	0,20	-1,40	-	-	-0,10	-2,20	1,40	-	-84,00	0,1	-83,9
Прибыль/(убыток) за год	279,30	4,30	0,00	0,50	-	4,00	0,80	-1,30	-0,60	-2,20	-1,30	5,70	0,30	0,10	-0,00	11,10	-5,60	-0,40	294,70	-4,40	290,30
Расходы капитального характера	132,20	0,10	1,00	0,40	0,20	-	0,10	-	0,20	0,60	-	1,10	0,20	0,10	0,10	3,90	0,80	-	141,00	-	141,0

За год, закончившийся 31.12.2015, млрд рублей.

	Юрисдикция										Юрисдикция										Итого
	Российская Федерация	Австрийская республика	Республика Беларусь	Босния и Герцеговина	Республика Хорватия	Республика Кипр и другие юрисдикции	Чешская республика	Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии	Швейцарская конфедерация	Венгрия	Ирландия	Республика Казахстан	Республика Сербия	Словацкая республика	Республика Словения	Турецкая республика	Украина	США	Сумма до эффекта от внутригрупповых операций	Чистый эффект от внутригрупповых операций	
Чистые процентные доходы	841,60	18,90	10,60	2,40	2,60	-1,60	3,50	-	0,60	1,80	0,20	17,40	2,50	2,90	2,60	73,00	9,00	-	988,00	-	988,0
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	-378,30	-2,30	-11,80	-0,50	-1,30	-0,30	-0,40	-	0,10	-0,40	-2,10	-21,80	-1,70	-0,80	-2,30	-20,80	-30,50	-	-475,20	-	-475,2
Чистые комиссионные доходы	283,50	0,50	4,90	0,70	0,40	-1,80	0,60	0,10	0,40	1,10	-	5,20	0,40	0,50	0,40	20,50	1,10	0,50	319,00	-	319,0
Чистые прочие операционные доходы	109,60	-7,70	3,90	0,20	-2,00	11,00	0,20	0,60	0,40	0,10	0,20	10,50	0,30	-2,00	0,40	-13,10	7,10	0,10	119,80	3,0	122,8
Операционные доходы	856,40	9,40	7,60	2,80	-0,30	7,30	3,90	0,70	1,50	2,60	-1,70	11,30	1,50	0,60	1,10	59,60	-13,30	0,60	951,60	3,00	954,60
Операционные расходы	-508,50	-8,10	-8,70	-2,40	-2,20	-4,40	-3,90	-1,30	-1,80	-5,50	-0,30	-10,20	-2,20	-3,50	-1,90	-54,80	-4,20	-0,60	-624,50	1,1	-623,4
Прибыль/(убыток) до налогообложения	347,90	1,30	-1,10	0,40	-2,50	2,90	-	-0,60	-0,30	-2,90	-2,00	1,10	-0,70	-2,90	-0,80	4,80	-17,50	-	327,10	4,10	331,20
Расходы по налогу на прибыль	-105,80	-1,20	0,50	-	0,40	-0,50	-0,10	-	-	-0,10	0,20	-0,30	0,10	0,20	0,10	-1,60	0,50	-	-107,60	-0,7	-108,3
Прибыль/(убыток) за год	242,10	0,10	-0,60	0,40	-2,10	2,40	-0,10	-0,60	-0,30	-3,00	-1,80	0,80	-0,60	-2,70	-0,70	3,20	-17,00	-	219,50	3,40	222,90
Расходы капитального характера	86,00	2,80	1,40	-	-	-	-	-	0,10	-	0,30	2,80	-	-	-	7,20	0,20	-	100,80	-	100,8