

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

Кафедра Экономики

Бакалаврская работа

Тема работы

Процессно-стоимостной подход к управлению продуктами в коммерческом банке
--

УДК 336.713.018

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Толстова Лидия Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. экономики	Борисова Л.М.	к.э.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор каф. экономики	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н., профессор		

Томск – 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой экономики
_____ Г. А. Барышева
«___» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ2Б1	Толстова Лидия Олеговна

Тема работы:

Процессно-стоимостной подход к управлению продуктами в коммерческом банке

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№1367/с от 28.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Материалы преддипломной практики, формы отчетности ПАО «Сбербанк», учебная литература и периодические издания в области экономических наук.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>- рассмотреть теоретико-методологические основы управления банковским продуктом на основе процессно-стоимостного подхода; - дать характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»; - осуществить анализ финансовых результатов деятельности Группы «Сбербанк»; - провести анализ продуктового портфеля организации; - осуществить разработку нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода; - рассмотреть корпоративную социальную ответственность в ПАО «Сбербанк»</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>11 рисунков, 19 таблиц</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Феденкова А.С.</p>
<p></p>	<p></p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p></p>	
<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>01.02.2017</p>

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. экономики	Борисова Людмила Михайловна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Толстова Лидия Олеговна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3Б2Б1	Толстова Лидия Олеговна

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.01 «Экономика»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>При эксплуатации компьютера на работника могут оказывать влияние следующие опасные и вредные производственные факторы (п. 1.2 Типовой инструкции по охране труда при работе на персональном компьютере ТОО Р-45-084-01, утв. Приказом Минсвязи России от 02.07.2001 N 162):</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышенный уровень электромагнитных излучений; - повышенный уровень статического электричества; - пониженная ионизация воздуха; - статические физические перегрузки; - перенапряжение зрительных анализаторов. <p>При длительной работе за компьютером у работника могут возникать боли в позвоночнике, венозная недостаточность, потеря (или ухудшение) зрения из-за перенапряжения глаз, хронический стресс из-за необходимости постоянного принятия решений, от которых зависит эффективность работы.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" ТОО Р-45-084-01. Типовая инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере" (утв. Приказом Минсвязи РФ от 02.07.2001 N 162)</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; 	<p>Корпоративная социальная ответственность Сбербанка (КСО Сбербанка) - это совокупность принципов и обязательств,</p>

<ul style="list-style-type: none"> - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>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. Сбербанк стремится создать сотрудникам комфортные условия труда, все сотрудники охвачены Коллективным договором, 86 % из них работают на условиях полной занятости.</p> <p>Сбербанк работает над увеличением уровня вовлеченности сотрудников, предлагая конкурентоспособный социальный пакет и тщательно изучая потребности сотрудников для дальнейшего совершенствования программ лояльности.</p> <p>В Сбербанке уделяют пристальное внимание системному обучению и развитию всех целевых групп персонала.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>В своей деятельности Сбербанк ориентируется на потребности клиентов и постоянно расширяет варианты взаимодействия с ними.</p> <p>В 2016 году Сбербанк поддерживал культурные события, финансировал научные исследования и образовательные инициативы, помогал детским учреждениям и содействовал развитию творческих способностей у детей и инклюзивной среды, популяризировал здоровый образ жизни, инвестировал в охрану окружающей среды, оказывал материальную поддержку ветеранам и инвалидам.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Главным документом по трудовому праву является Трудовой кодекс. Он регулирует общие основы трудовых отношений.</p> <p>К трудовой деятельности прямое отношение имеет Конституция России. В п. 2 ст. 7 сказано, что «труд охраняется государством», посредством установления минимального размера оплаты труда.</p> <p>Также в ст. 37 сказано, что каждый гражданин нашей страны имеет право выбирать себе профессию и трудовую деятельность по своему усмотрению.</p> <p>В Конституции говорится о преступности трудовой дискриминации по какому-либо признаку.</p> <p>В ст. 37 Конституции сказано, что каждый</p>

	гражданин имеет право на получение вознаграждения за свой труд. Если работодатель, который и должен выплачивать вознаграждение (то есть заработную плату и другие выплаты) не соблюдает своих обязанностей, то он подвергается административной ответственности по ст. 5. 27 и 5. 31 КоАП РФ за административное правонарушение. В случаях регулярного нарушения трудового законодательства работодателем, то работодатель может быть подвергнут и уголовному наказанию в соответствии со ст. 145. 1 УК РФ.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	11 рисунков, 19 таблиц

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	17.03.2017
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.	-		17.03.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ2Б1	Толстова Лидия Олеговна		17.03.2017

Реферат

Выпускная квалификационная работа 82 с., 11 рис., 24 табл., 40 источников, 2 прил.

Ключевые слова: коммерческий банк, банковский продукт, построение системы управления, процессно-стоимостный подход, паспорт продукта.

Объектом исследования является методология процессно-стоимостного подхода в управлении.

Цель работы – разработка нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода к управлению продуктами в коммерческом банке на примере ПАО «Сбербанк».

В процессе исследования проводились теоретические исследования основ управления банковским продуктом на основе процессно-стоимостного подхода, осуществлен анализ эффективности банковских продуктов и услуг ПАО «Сбербанк».

В результате исследования была произведена разработка нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: бакалаврская работы состоит из четырех частей: в первой рассмотрены теоретико-методологические основы управления банковским продуктом на основе процессно-стоимостного подхода. Во второй была осуществлена оценка банковских продуктов и услуг ПАО «Сбербанк». В третьей был разработан новый банковский продукт на основе процессно-стоимостного подхода. В четвертой рассмотрена система социальной ответственности в ПАО «Сбербанк».

Степень внедрения: Основные положения и выводы данной работы были сделаны в процессе прохождения преддипломной практики в ПАО «Сбербанк» и в процессе исследования и анализа процессно-стоимостного подхода в управлении.

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами коммерческих банков.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в предложении передового метода в управлении банковскими продуктами.

Содержание

Введение.....	9
1 Теоретико-методологические основы управления банковским продуктом на основе процессно-стоимостного подхода.....	11
1.1 Банковский продукт и его экономическое содержание	11
1.2 Сущность процессного подхода и его применение в управлении коммерческим банком	17
1.3 Особенности использования процессно-стоимостного подхода в управлении банковскими продуктами	25
2 Оценка банковских продуктов и услуг ПАО «Сбербанк».....	32
2.1 Характеристика деятельности организации	32
2.2 Характеристика продуктового портфеля организации	42
3 Разработка нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода	58
4 Социальная ответственность	62
Список используемых источников.....	76
Приложение А	81
Приложение Б.....	82

Введение

Рост качества управления в банках становится ключевым стратегическим направлением увеличения эффективности функционирования, особенно актуальной эта задача становится в условиях кризисных явлений, когда испытание на устойчивость и адаптивность к внешним воздействиям проходят и крупные и региональные и отраслевые банки страны.

Мониторинг состояния банковской системы РФ демонстрирует, что производятся серьезные шаги в бизнес планировании, внутреннем контроле банков. В то же время очевидно существование ряда проблем: применение устаревших банковских процедур, наличие не всегда эффективной организационной структуры, ограниченность спектра раскрываемых данных лишь требованием законодательства; слабое участие владельцев в организации деятельности банков и организации внутреннего контроля.

В обстоятельствах обострения межбанковской конкуренции, устранения границ между финансово-кредитными институтами значительно повышается важность организации проектирования, создания и сбыта банковских продуктов. При этом процесс организации должен формироваться на основе учета потребностей банка, клиентов и общества в целом, что дает возможность обеспечить продуктовый подход.

Объектом работы выступает методология процессно-стоимостного подхода в управлении.

Предметом работы выступает процессно-стоимостной подход в управлении продуктовым портфелем ПАО «Сбербанк».

Целью данной работы является разработка нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода к управлению продуктами в коммерческом банке на примере ПАО «Сбербанк».

Поставленная цель будет достигнута при решении следующих взаимосвязанных задач:

- определить сущность банковский продукт и его экономическое содержание;
- рассмотреть сущность процессного подхода и его применение в управлении коммерческим банком;
- представить особенности использования процессно-стоимостного подхода в управлении банковскими продуктами;
- представить характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ продуктового портфеля организации;
- осуществить разработку нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода;
- рассмотреть корпоративную социальную ответственность в ПАО «Сбербанк».

Теоретическая основа исследования. Теоретической основой исследования послужили труды российских и зарубежных исследователей, специалистов в области процессного подхода в управлении.

Практическая значимость.

Была осуществлена разработка нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода. Результаты работы могут быть использованы специалистами коммерческих банков для реализации их в своей практической деятельности.

1 Теоретико-методологические основы управления банковским продуктом на основе процессно-стоимостного подхода

1.1 Банковский продукт и его экономическое содержание

Современные теории трактуют банк, как предприятие, учреждение, институт либо организацию. Вне зависимости от используемого подхода значимым является результат деятельности банка, потому что именно он получает общественное признание. На данный момент в качестве подобного результата принято понимать банковскую операцию, банковскую услугу либо банковский продукт. Взгляд на каждую из данных категорий является в большей либо меньшей степени дискуссионным.

Определения «операций» в современной литературе употребительно к банку в целом относительно однозначны, хотя и многочисленны:

1. Отражение банковских функций на практике.
2. Комплекс взаимообусловленных действий банка по решению единой экономической задачи.
3. Систематично осуществляемые сделки, осуществляемые банками вследствие законодательно зафиксированной правоспособности, объектом которых являются деньги, ценные бумаги, драгоценные металлы, природные драгоценные камни.
4. Действия, производимые для достижения установленных целей.
5. Практические действия (упорядоченная, внутренне согласованный комплекс действий) сотрудников банка в процессе обслуживания клиента (предоставление ему заказанной определенной услуги), форма воплощения в реальность продукта [8, с. 114].

Понятие «банковские операции», употребительно к ведению банковского бизнеса, широко применяется в различных федеральных законах Российской Федерации, в частности: «О банках и банковской

деятельности» [2], «О Центральном Банке РФ (Банке России)» [3], «О рынке ценных бумаг» [4], Таможенном кодексе Таможенного союза [1] и Уголовном кодексе РФ, Межгосударственных соглашениях.

В соответствии с законом «О банках и банковской деятельности», «кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц» [2]. Именно подобная комбинация операций позволяет коммерческому банку производить кредитную эмиссию.

Депозитные, расчетные и операции по размещению средств банком от своего имени и за свой счет не описывают всего многообразия направлений функционирования банков, по этой причине рассмотрим главные классификации банковских операций.

Наиболее традиционным выступает дифференциация всех операций коммерческого банка на три ключевые группы в зависимости от их содержательной основы с позиции банка:

- пассивные операции (мобилизация ресурсов банком);
- активные операции (размещение ресурсов банком);
- комиссионно-доверительные либо активно-пассивные операции (посредничество в интересах клиента).

В литературе нередко встречается дифференциация банковских операций по экономическому содержанию на ссудо-сберегательные, инвестиционные, посреднические и доверительные.

Куршаковой Н.Б. в зависимости от роли операций в функционировании банка была разработана их следующая дифференциация:

- исключительные операции, которые могут производить лишь банки;

- специальные операции, которые могут без значительных ограничений производить банки и прочие кредитные организации;
- общие операции, которые банки и иные кредитные организации могут производить в том же порядке, что и прочие хозяйствующие субъекты.

Переходя на более низкий уровень абстракции, следует указать, что разнообразие банковских операций крайне велико, кроме указанных в определении банка, – это сейфовые, трастовые, консультационные, трансфер-агентские, депозитарные, инкассационные, дилерские, брокерские и ряд прочих, которые также могут быть изучены еще более детализировано.

Существующая рыночная теория трактует коммерческий банк как предприятие (компанию) особого рода, предоставляющее услуги в сфере финансового посредничества. Максимальное развитие указанный подход получил с формированием маркетинговой парадигмы хозяйствования. С того момента все большее число экономистов стало классифицировать взаимоотношения клиента и банка как ключевые в банковском деле.

Как для банка, так и для клиента наилучшим является построение долгосрочных отношений, при которых обе стороны (банк и клиент) будут способны минимизировать расходы на осуществление банковских операций. На данный момент в промышленно развитых государствах Запада банковскими операциями охвачено 80% граждан, которые имеют счета в банке, кредитные карты и прочие банковские инструменты и, конечно, 100% юридических лиц. По этой причине целью, преимущественно выступает удержание и удовлетворение нужд клиентов уже имеющих у банка, предоставление им новых услуг. Лица, которые обращаются в банк за одной услугой, - это также еще и потенциальные покупатели дополнительных либо смежных услуг. В частности, если клиент покупает иностранную валюту с целью совершить путешествие, то банк может предоставить ему кредитную карту.

В качестве результата взаимодействия банка и клиента приверженцы маркетингового подхода понимают банковскую услугу. Динамика понятийного аппарата категории «услуга» предоставляет возможность определить семантику слова «service» (услуга) через такие ее специфические свойства употребительно к банковской области:

- 1) деятельность по оказанию потребителю (клиенту) помощи либо содействия в получении прибыли;
- 2) система, удовлетворяющая конкретным нуждам;
- 3) квалифицированная помощь либо совет, подходящий для повседневного употребления [6, с. 9].

В общем виде под банковской услугой понимается единичная банковская операция либо их совокупность, объединенная и структурированная таким образом, чтобы реализовать потребность клиента.

Подход к осмыслению функционирования банка через управление банковскими продуктами является наиболее молодым. По этой причине понятие банковского продукта является наименее устоявшимся в сравнении с понятиями «банковская операция» и «банковская услуга». В Кодексе банковской деятельности указывается отличие банковского продукта от услуг. Банковский продукт - материальная составляющая оформления банковской услуги - карта, сберегательная книжка, дорожный чек, электронный кошелек и т.д.

Егоров Е. В. [17], Романов А. В. [31], Романова В. А. понимают банковский продукт, как всякую услугу либо операцию, осуществляемые банком, то есть фактически приравнивают их. Пузырев М.В. и Дараган А.В. придают понятию «банковский продукт» более узкое значение, трактуя его как комплекс услуг, оказываемый банком его клиентам. Несколько уточнено это определение Тавасиевым А.М., Масленченковым Ю.С. и Дубанковым А.П.: «Банковский продукт - конкретный способ, каким банк оказывает или готов оказывать ту или иную услугу нуждающемуся в ней клиенту, т.е.

упорядоченный, внутренне согласованный и, как правило, документально оформленный комплекс взаимосвязанных организационных, технико-технологических, информационных, финансовых, юридических и иных действий (процедур), составляющих целостный регламент взаимодействия сотрудников банка (конкретных его подразделений) с обслуживаемым клиентом, единую и завершенную технологию обслуживания клиента» [цит. по 12].

По мнению Казаренкова Н.П., банковский продукт есть комплекс взаимодополняющих банковских услуг и операций, ориентированных на удовлетворение различных интересов клиента. Указанное определение привлекает внимание потому, что в нем наличествует указание на взаимодополняемость банковских услуг и операций. В то же время автор не указывает на причину подобной взаимодополняемости, которая сопряжена с параллельностью процессов потребления результатов функционирования банка самим банком, клиентом и обществом.

Результаты процессов, нацеленных на предоставление банковских услуг и операций, употребляет не только сам клиент, но и банк, а кроме того, общество. В частности, неверное определение графика погашения ссуды отражается для клиента в начислении штрафных процентов, а для банка – в задержке платежей, потребности создавать дополнительный резерв по ссуде.

Указанная множественность потребителей результатов функционирования банка делает переход к управлению банковским продуктом задачей, нацеленной на развитие системности в банковском деле.

Сформируем определение банковского продукта.

Семантика прямого значения понятия «продукт» в русском языке однозначна – это результат человеческой деятельности.. Данный результат может быть выставлен на продажу, в таком случае он трансформируется в товар либо услугу, либо потреблен самостоятельно (как, например, полуфабрикат). В последнее время все большее распространение получает

такое понятие, как «внутренние услуги». «Внутренние услуги» собственно услугами не являются, потому что не продаются на рынке, их предназначение состоит в удовлетворении собственных потребностей банка (то есть по сути это полуфабрикат нематериальной области).

Избежать смешения понятий дает возможность такое определение: Банковский продукт есть результат внутренних процессов банка по решению его задач и реализации запросов клиента. Банковский продукт должен пониматься в качестве диалектического единства услуг и операций.

Основными отличительными характеристиками банковского продукта выступают его гомогенность и универсальность, что подразумевает.

1. В отличие от иных нематериальных продуктов, которые могут быть ориентированы на потребителя либо принадлежащую ему вещь, банковские продукты переведены на деньги. Также и плата за продукт поступает в денежной форме. Соответственно, и клиент, и банк производят денежные потоки, причем банк выступает создателем платежных средств, мобилизуя в процесс их потребления все общество.

2. И банк, и клиент оценивают банковский продукт с общих позиций, которые основываются на анализе основных качеств денежного потока: его размера, распределения во времени и неопределенности.

Ввиду того, что банковский продукт выступает развитием операционного и маркетингового подхода к банковской деятельности, то систематизация типов банковского продукта есть развитие классификаций банковских операций и услуг. Пузыревым М.В. предложено вычленение трех уровней банковских продуктов:

Первый уровень - основной продукт, либо базовый ассортимент, который содержит расчетно-кассовое обслуживание, депозиты, кредитование, операции с валютой, иные услуги.

Второй уровень - реальный продукт, либо текущий ассортимент услуг. Он регулярно меняется и развивается, не затрагивая основной

направленности банка Изменения текущего ассортимента ориентированы на то, чтобы сделать случайного клиента постоянным и побудить клиента к покупке как можно большего количества услуг.

Третий уровень - расширенный банковский продукт. Услуги данного уровня ориентированы на создание дружеских отношений с клиентом, предоставление ему всесторонней помощи. Это может быть обслуживание внешнеэкономических связей, помощь и творческие идеи в сфере финансов, менеджмента, использование связей и контактов, финансовых выгод, дружеские связи, личные советы банкира, неформальное общение.

Следует указать, что управление, ориентированное на банковский продукт, дает возможность взаимно интегрировать маркетинговую подсистему и подсистему управления банковскими операциями, принимать во внимание интересы трех групп потребителей банковского продукта – банка, клиентов и общества.

1.2 Сущность процессного подхода и его применение в управлении коммерческим банком

Создание эффективной системы управления выступает одной из ключевых задач руководства коммерческого банка. В конкурентной борьбе преимущество оказывается на стороне того предприятия, у которого более успешная система управления. К примеру, более эффективная система управления означает лучший портфель продуктов (включая как обособленные продукты, так и синергетику между продуктами), лучший портфель клиентов (клиентская база).

Под системой управления подразумевается упорядоченный комплекс стабильно взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Основными понятиями системы управления выступают элементы, связи (отношения),

уровни и полномочия. Элементами системы управления могут быть как конкретные сотрудники (руководители, специалисты, служащие), так и службы или органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, осуществляющих конкретные функциональные обязанности.

Сложившаяся практика создания систем управления содержит в себе два ключевых подхода: функциональный и процессный. Исторически первым сформировался функциональный подход, теоретический базис которого был заложен приверженцами административной (классической) теории менеджмента – Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером и их сторонниками.

Подобная система управления подразумевает строгое разграничение труда, жесткую соподчиненность, единоначалие, а кроме того, систему норм и формальных процедур, однозначно регламентирующую все взаимодействия как внутри компании, так и с внешними субъектами. Целью функционального управления выступает контроль над реализацией сотрудниками их полномочий.

Значительный уровень внутрибанковской специализации, стандартизация, формализация и программирование всех процессов выступают очевидными преимуществами подобной модели организации банковской деятельности, обеспечивающими высокое качество осуществляемых операций.

В то же время сосредоточение усилий функциональных подразделений лишь на «своих» операциях, доминирование связей вертикального подчинения над горизонтальными связями сотрудничества усложняют координацию функционирования структурных подразделений банка в процессе обслуживания клиента: «на стыках» между функциональными подразделениями утрачивается до 90% ресурсов. Кроме того, существование множества информационных фронт-офисных и бэк-

офисных систем, между которыми разделены функционал и сведения о клиентах, а кроме того уникальных процессов и технологий, обеспечивающих продажу продуктов либо каналов обслуживания клиентов, приводит к существенным ограничениям повторного применения данных технологий.

Переход банков от стратегии, нацеленной на производство финансовых продуктов, к стратегии, нацеленной на удовлетворение нужд клиентов, требует качественно другого подхода к управлению.

Вследствие чего, в конце XX – начале XXI в. интенсивно стал развиваться процессный подход к управлению. Процессное управление отличается от функционального тем, что организация понимается как бизнес-система, состоящая из взаимодействующих между собой бизнес-процессов, итоговой целью которой выступает продукция, купленная потребителем, или предоставленные услуги (удовлетворенный потребитель). Ключевой целью управления при этом выступает не столько контроль реализации обособленных функций, сколько контроль результата.

Фундаментальной категорией процессного подхода выступает «бизнес-процесс» – стабильная, целенаправленная совокупность взаимосвязанных типов деятельности (последовательность работ), которая по конкретной технологии трансформирует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. С помощью консолидации в границах бизнес-процессов разных по своему функциональному назначению операций в единые цепочки формирования ценности достигается:

- непрерывность менеджмента компании на стыках между отдельными подразделениями и должностными лицами при их взаимодействии;

- сглаживание противоречий, обусловленных иерархическим (вертикальным) формированием менеджмента [14, с. 139].

Всякий бизнес-процесс имеет определенные и измеримые «входы» (ресурсы) и «выходы» – результаты. К ресурсам процесса причисляют персонал, оборудование, инфраструктура, среда и пр. Итогом реализации процесса является конкретный продукт (услуга).

Бизнес-процесс всегда направлен на потребителя (внешнего и/или внутреннего), что демонстрируется в том, что необходимое качество продукта (ценность) как комплекс характеристик продукта, обуславливающих его пригодность удовлетворять потребности клиента в соответствии с его назначением, устанавливается клиентом (потребителем результата процесса), а не исполнителем. Причем неважно – внешний (потребитель) либо внутренний (соседний отдел).

По этой причине каждый исполнитель внутри процесса точно представляет себе нужный результат, ему передаются полномочия и ответственность, право самому выбирать технологии, требующиеся для достижения результата. Основным критерий эффективности управления – достижение целей группой, отделом, департаментом, банком.

Управление бизнес-процессом производит его владелец.

Суть бизнес-процессов такова, что первоначально в них заложена возможность инжиниринга, т.е. возможность проектировать и создавать их в согласно целям организации, в логике выполняемой стратегии, в границах существующей либо перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры банка, наиболее консервативными компонентами системы менеджмента. Инжиниринг бизнес-процессов требует адекватности идентификации, классификации и установления их роли для всей системы в целом.

В российской и иностранной теории процессного подхода присутствует две позиции касательно пределов бизнес-процесса. Первая базируется на понимании деятельности организации как сети процессов. Сеть процессов – это комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-

процессов организации, содержащих в себе все типы деятельности, производимой на предприятии. Идентификация процессов при этом производится посредством привязки процессов к функциональным подразделениям компании.

Второй вариант выполнения процессного подхода подразумевает существование так называемых «сквозных» процессов. Сквозной, либо межфункциональный, бизнес-процесс – это процесс, в котором участвует несколько структурных подразделений компании, потребляющий ресурсы внешних и внутренних поставщиков и формирующий ценность для внешних потребителей.

Процесс пронизывает несколько функциональных подразделений (реализация бизнес-операций в границах бизнес-процесса может быть возложена на исполнителей из различных подразделений банка) и имеет владельца, который не выступает прямым начальником данных подразделений.

Принимая во внимание уровень участия процессов в удовлетворении потребностей клиентов в банковских услугах, бизнес-процессы коммерческого банка могут быть дифференцированы таким образом:

1. Процессы, ориентированные на генерацию банковских продуктов: бизнес-процессы создают объем и структуру финансовых итогов банка.
2. Процессы, ориентированные на продвижение банковских продуктов потребителям: бизнес-процессы обеспечивают источник финансовых результатов банка.
3. Процессы, ориентированные на управление рисками производства и продажи банковских продуктов потребителям.
4. Процессы, ориентированные на оформление и учет сделок по реализации банковских продуктов потребителям.

5. Процессы, ориентированные на организацию банковской деятельности для обеспечения условий получения финансовых результатов банком как предпринимательской структуры.

Соответственно, внедрение процессного подхода в управление дает возможность интегрировать усилия разнообразных структурных подразделений в единую цепочку формирования ценности для потребителя, дает возможность конструировать сложные индивидуальные банковские продукты, таким образом максимально полно удовлетворяя финансовые потребности потребителя. При осуществлении указанного подхода клиент осуществляет контролирующую, а менеджмент – интегрирующую (координирующую) функцию, оптимизирующую бизнес-процессы ключевых подразделений организации на основе горизонтальных технологических цепочек.

Интеграция операционных платформ и клиентских сведений, сопряженных с разнообразными продуктами, дает возможность в реальном масштабе времени получить единое, комплексное представление о взаимоотношениях потребителя с банком. Банк получает возможность принимать решения в режиме реального времени об оптимальном следующем действии при контакте с клиентом. В итоге достигается эффективное взаимодействие с клиентом при входящих и исходящих контактах, которое отвечает потребностям клиента на деловом и эмоциональном уровнях в определенный момент времени.

В то же время процессное управление не противопоставляется и не ликвидирует широко распространенное функциональное управление с вертикальной иерархической структурой. Процессная модель – это еще одно представление функций и взаимосвязей в организации, основным элементом управления которой выступают виды деятельности и их результаты. Функциональный подход устанавливает «что делать», а процессный – «как делать». По этой причине развитие подходов к организации банковской

деятельности движется по пути дополнения функционального подхода процессным.

Одним из основных разработчиков процессного подхода в банковской области является «Корпорация ПАРУС», которая создала консалтингово-программный комплекс «ПАРУС-Автопилот». Данный комплекс дает возможность автоматически контролировать правильность осуществления персоналом регламентов бизнес-процессов и аккумулирует статистику о реализации процессов. С точки зрения разработчиков, эффективная практика применения процессно-стоимостного подхода дает возможность в процессе внедрения инноваций сформулировать и постоянно учитывать такие условия.

Процессно-стоимостной подход, как и всякая иная методика управления бизнесом, представляет собой некоторую модель окружающей действительности.

Польза и сравнительная эффективность инновационной модели (относительно альтернативных моделей) устанавливаются тем, насколько эффективно данная модель дает возможность её пользователям объяснять, предсказывать и управлять процессами, осуществляющимися в коммерческом банке.

Для определения наиболее оптимальной модели внедрения определенной методики ее следует сравнивать не с альтернативными методиками, а принимать решения на основе критерия «затраты-результаты» (т.е. насколько выигрыш от перехода к более эффективной методике сравним с расходами на данный переход).

Применение процессно-стоимостного подхода имеет целый перечень преимуществ перед прочими методиками управления банком и конкретными элементами бизнеса.

Формирует общую цель и общий, универсальный язык общения (базирующийся на основных факторах стоимости) для всех бизнес-единиц, региональных филиалов, функциональных подразделений и операционных

единиц, что существенно увеличивает эффективность общей работы (включая достижение оптимальных компромиссов при установлении целесообразности внедрения инноваций).

Дает возможность создать действительно полностью интегрированную систему управления процессом внедрения инноваций в бизнесе, базирующуюся на строгой иерархической структуре основных факторов стоимости бизнеса (т.е. тех 20% показателей, которые, согласно «принципу Парето», обуславливают 80% стоимости организации).

Вбирает в себя максимум сведений о деятельности банка (потому что планирование внедрения инноваций в деятельности банка, разработка корректных прогнозов на пятилетний период денежных потоков, генерируемых банком, брендом либо продуктом, требуют наличия, обработки и анализа действительно максимально полного и оптимального объема информации, относящейся к функционированию банка).

Существенно улучшает качество и эффективность разрабатываемых решений (благодаря предоставлению руководителям и основным специалистам действительно оптимального объема, структуры и формата информации, требующейся для принятия решений).

Дает возможность оптимально комбинировать долгосрочные и краткосрочные цели внедрения инноваций посредством комбинации показателей стоимости и экономической прибыли (стоимости, сгенерированной в банке за единицу времени, в частности за месяц, квартал или за год).

В отличие от чистой «бухгалтерской» прибыли (даже определенной по международным стандартам финансового учета) дает возможность учесть все расходы, требующиеся для эффективного процесса внедрения инноваций (не только затраты, но и инвестиции).

Дает возможность объективно и наглядно установить (посредством расчета/оценки свободного денежного потока банка) предельный размер

дивидендов владельцам банка, превышение которого будет причинять ущерб стабильному функционированию и развитию банка и препятствовать его совершенствованию.

Дает возможность построить максимально эффективную и справедливую систему материальной компенсации персонала банка, напрямую «привязанную» к размеру стоимости, созданной каждым сотрудником (посредством определения, планирования и контроля основных факторов стоимости (КФС) в «зонах ответственности» сотрудников банка).

Внедрение процессно-стоимостного подхода дает возможность устранить противоречие между интересами владельцев бизнеса и наемными сотрудниками, так как в случае «привязки» материальной компенсации наемных сотрудников банка к соответствующим КФС они становятся материально заинтересованными в их оптимизации, следовательно – во внедрении инноваций и оптимизации деятельности в целях максимизации стоимости, формируемой в их «зонах ответственности», а соответственно, в максимизации стоимости всего банка.

1.3 Особенности использования процессно-стоимостного подхода в управлении банковскими продуктами

Важнейшие элементы системы управления продуктами в рамках использования процессно-стоимостного подхода коммерческим банком представлены на рисунке 1.

Предназначение «паспорта продукта» заключается в том, чтобы свести воедино и показать в удобном для восприятия и работы форме все маркетинговые данные, требующиеся для эффективного захвата и удержания продуктом самой привлекательной рыночной ниши с позиции формирования стоимости, а также того для принятия и осуществления максимально эффективных решений по созданию и развитию продукта.

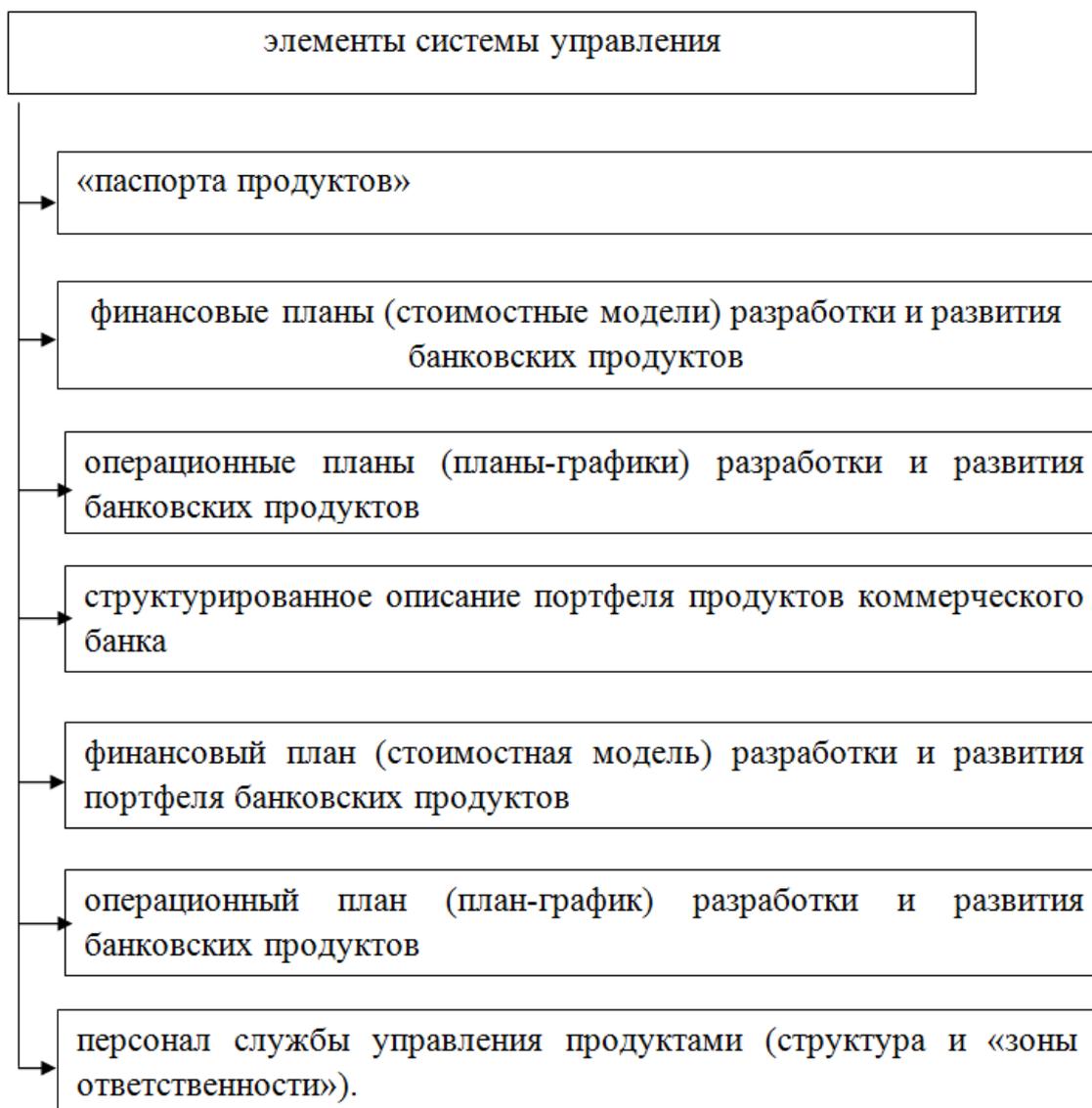


Рисунок 1 – Элементы системы управления продуктами

Содержание перечня стандартных сведений «паспорта продукта» коммерческого банка показано на рисунке 2.

Безусловно, «паспорт продукта» должен быть формализован в электронной форме (для реализации возможности оперативного внесения изменений, обусловленных стремительно меняющейся окружающей средой) и быть доступен каждому работнику коммерческого банка, которым он требуется для эффективного осуществления своих должностных обязанностей в собственных «зонах ответственности».

Сведения «паспорта продукта»	1	перечень функциональных потребностей, удовлетворяемых продуктом
	2	перечень эмоциональных потребностей, удовлетворяемых продуктом
	3	перечень функциональных атрибутов (характеристик, показателей) продукта
	4	перечень эмоциональных атрибутов продукта
	5	ФИО, должность, краткая характеристика менеджера продукта (продукт-менеджера)
	6	описание (перечень характеристик) целевого рынка, на который ориентирован данный продукт
	7	таблица сравнения продукта с конкурирующими продуктами по каждому из атрибутов продукта
	8	оценка продолжительности жизненного цикла продукта, а также каждой из основных фаз жизненного цикла
	9	текущее положение продукта в жизненном цикле
	10	стратегия дальнейшего развития продукта

Рисунок 2 – Содержание «паспорта продукта»

Так как фундаментальной целью создания и развития продукта служит создание стоимости, ключевым компонентом системы управления продуктами выступает финансовый план (вернее, стоимостная модель) продукта коммерческого банка.

Так как, по умолчанию, стоимость продукта равна совокупности свободных денежных потоков, сгенерированных на протяжении всего жизненного цикла продукта и дисконтированных по ставке, которая обуславливается рисками, сопровождающими формирование и реализацию продукта на протяжении всего жизненного цикла, то стоимостная модель продукта включает три части.

1 Таблица плана/прогноза свободных денежных потоков от продажи продукта на протяжении всего жизненного цикла (свободный денежный поток = доходы – расходы – требующиеся инвестиции в развитие продукта), включая требующиеся дополнительные расчетные таблицы и текстовые комментарии.

2 Таблица оценки дисконтной ставки продукта, которая, как правило, формируется на основе дисконтной ставки, установленной для коммерческого банка в целом с учетом поправок, сопряженных с тем, что обычно банковский бизнес в целом, представляющий собой диверсифицированный портфель банковских продуктов, является менее рискованным, чем каждый из обособленных банковских продуктов.

3 Таблица оценки стоимости продукта, которая формируется на исходя из таблиц плана/прогноза свободных денежных потоков и оценки дисконтной ставки продукта.

Как правило, стоимостная модель продукта коммерческого банка представляет собой совокупность файлов – электронных таблиц (в формате MS Excel) и текстовых документов (в формате MS Word), сочлененных между собой посредством системы гиперссылок MS Office. Также как и паспорт продукта, стоимостная модель продукта расположена на внутреннем интранет-сервере коммерческого банка, после чего администратор сервера фиксирует для всех пользователей стоимостной модели права доступа к модели в целом либо отдельным разделам этого документа (согласно должностным полномочиям и «зонам ответственности» работника).

Операционный план создания и развития банковского продукта представляет собой нацеленную на выполнение финансового плана продукта последовательность взаимосвязанных действий (работ), разделенных между работниками банка и имеющих точные даты начала и окончания работ.

Зачастую операционный план формализуется в виде так называемого «графика Гантта» с использованием специализированной системы

поддержки управления проектами (обычно, это система Microsoft Project) и интегрируется с финансовым планом создания и развития продукта с использованием средств интеграции, предоставляемой системой Microsoft Office, компонентой которой выступает и Microsoft Project.

Финансовый план (стоимостная модель) создания и развития портфеля банковских продуктов необходим для интеграции стоимостных моделей обособленных продуктов в общий финансовый документ и состоит из комплекта стоимостных моделей обособленных продуктов, к которому добавляется комплект таблиц финансовой оценки синергетики между продуктами коммерческого банка.

Операционный план создания и развития банковских продуктов необходим для интеграции операционных планов создания и развития обособленных продуктов в общий операционный план и представляет собой специальный файл в формате Microsoft Project, включающий ссылки на операционные планы создания и развития конкретных продуктов, а кроме того средства нахождения сводных операционных показателей создания и развития всего портфеля банковских продуктов в целом.

Предназначение функции по работе с клиентами коммерческого банка заключается в максимальной интеграции бизнес-процессов банка (точнее, процесса удовлетворения нужд потребителя) с бизнес-процессами потребителя (точнее, с процессом финансового обеспечения бизнеса) для получения максимальной доходности от банковского бизнеса при приемлемых рисках и получения стабильного конкурентного преимущества на рынке банковских продуктов и услуг [24].

Так как переход к процессно-стоимостной системе управления банком подразумевает внесение радикальных изменений в структуры и методы управления коммерческим банком, данный переход вполне аргументировано можно определить стратегическим корпоративным реинжинирингом банка (СКР) (рисунок 3).



Рисунок 3 – Этапы стратегического корпоративного реинжиниринга банка

Для совершенствования системы управления продуктами банка необходимо: установить руководителя службы управления продуктами банка; сформировать подробный список имеющихся продуктов коммерческого банка; осуществить анализ полноты уже имеющегося портфеля продуктов коммерческого банка, а кроме того, каждого продукта в отдельности с позиции формирования стоимости в банке.

Следует сформировать перечень и краткое описание новых продуктов, которые следует создать для оптимизации полноты портфеля банковских продуктов.

Определить продукт-менеджера для каждого из имеющихся и разрабатываемых продуктов банка (при этом каждый продукт-менеджер может курировать до 3-5 банковских продуктов). Сформировать полный комплект электронных документов по каждому из продуктов.

Также следует сформировать полный комплект электронных документов по портфелю банковских продуктов.

Кроме того, необходимо разработать детальное описание «пирамиды ценностей» корпоративного бренда: эмоциональные, духовные и культурные убеждения и ценности.

2 Оценка банковских продуктов и услуг ПАО «Сбербанк»

2.1 Характеристика деятельности организации

Группа Сбербанк – крупнейший финансовый институт Центральной и Восточной Европы. География Группы охватывает 22 страны, включая Российскую Федерацию. Количество клиентов Группы – 145,6 млн. человек.

Деятельность Группы за пределами Российской Федерации осуществляется через дочерние банки, расположенные на Украине, в Турции, Республике Беларусь, Казахстане, Австрии, Швейцарии и прочих странах Центральной и Восточной Европы, а также через филиал в Индии, представительства в Германии и Китае и компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», расположенные в США, Великобритании, на Кипре и в ряде других стран.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (Банк) является кредитной организацией. Банк создан с наименованиями «Акционерный коммерческий Сберегательный банк РСФСР». «Сбербанк РСФСР», в соответствии с решением Общего собрания акционеров от 22 марта 1991 года (протокол № 1).

На момент выполнения данной работы (2017 г.) в соответствии с Уставом организации полное фирменное наименование Банка: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»; сокращенное фирменное наименование Банка: ПАО Сбербанк; на английском языке: полное фирменное наименование Банка: Sberbank of Russia, сокращенное фирменное наименование Банка: Sberbank.

Адрес ПАО «Сбербанка»: Российская Федерация, 117997, город Москва, улица Вавилова, дом 19.

ПАО «Сбербанк» является коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли при осуществлении

деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций.

Банковские операции ПАО «Сбербанк» осуществляет на основании соответствующих лицензий, выдаваемых ЦБ РФ в порядке, установленном федеральным законом. Отдельные виды деятельности, в случаях предусмотренных федеральными законами ПАО «Сбербанк» вправе осуществлять на основании соответствующих лицензий.

Основным акционером Банка является Центральный банк Российской Федерации («Банк России»), которому по состоянию на 31 декабря 2016 года принадлежит 52,3% обыкновенных акций Банка или 50,0% плюс одна акция от количества выпущенных обыкновенных и привилегированных акций Банка (31 декабря 2015 года: 52,3% обыкновенных акций Банка или 50,0% плюс одна акция от количества выпущенных обыкновенных и привилегированных акций Банка).

По состоянию на 31 декабря 2016 года Наблюдательный Совет Банка возглавляет С.М. Игнатьев, Председатель Банка России в период с 2002 года по 2013 год. В Наблюдательный Совет Банка входят представители основного акционера Банка и других акционеров, а также независимые директора.

По состоянию на 31 декабря 2016 года деятельность Группы на территории Российской Федерации осуществляется через ПАО Сбербанк, который имеет 14 территориальных банков, 79 отделений территориальных банков и 15 016 точек обслуживания клиентов, а также через основные дочерние компании, расположенные в Российской Федерации, – АО «Сбербанк Лизинг», ООО «Сбербанк Капитал», компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», АО «НПФ Сбербанка», ООО Страховая компания «Сбербанк страхование жизни», ООО Страховая компания «Сбербанк страхование», ООО «Сбербанк Факторинг» и «Сетелем Банк» ООО (бывший «БНП Париба Восток» ООО).



Рисунок 4 – Количество подразделений Сбербанка на территории России

В 2016 году начата работа по созданию Модели единой сбытовой сети на основе данных фактической геоаналитики. Новая технология позволит увеличить доступность и эффективность сети офисов и устройств самообслуживания, учесть индивидуальные потребности наибольшего количества клиентов. В 2017 году планируется открыть девять новых точек, 129 точек будет перемещено для повышения удобства расположения и количества обслуживаемых клиентов, 550 точек будет закрыто.

Бизнес-модель Сбербанка представлена на рисунке 2 Приложения Б.



Рисунок 5 – Количество устройств самообслуживания, тыс. шт.

Сеть устройств самообслуживания в 2016 году сократилась в соответствии со Стратегией банка в связи с переводом платежей в

альтернативные удаленные каналы обслуживания – интернет-банк «Сбербанк Онлайн» и СМС-сервис «Мобильный банк».

Фактическая численность сотрудников Группы по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 325 075 человек (31 декабря 2015 года: 330 677 человек).

Таблица 1 – Доля ПАО Сбербанк в основных сегментах российского финансового рынка, %

	2014	2015	2016
Активы	29,1	28,7	28,9
Кредиты корпоративным клиентам	35,0	32,2	31,7
Кредиты частным клиентам	35,9	38,7	40,1
Средства корпоративных клиентов	21,9	25,0	22,1
Средства частных клиентов	45,0	46,0	46,6
Капитал	28,7	29,7	33,5

В 2016 году Сбербанк продолжил усиливать свои позиции на розничных рынках, в то же время доля в корпоративном сегменте снизилась. На рынке кредитования частных клиентов Сбербанк заметно увеличил долю по кредитным картам, а также кредитам наличными. Однако на рынке ипотечного кредитования конкуренция серьезно обострилась, в том числе из-за программы государственной поддержки ипотеки, в связи с чем доля Сбербанка немного снизилась. На рынке вкладов населения сохранилась положительная динамика портфеля, Сбербанк и другие банки с государственным участием усилили свои позиции за счет изменения предпочтений вкладчиков в пользу более надежных финансовых институтов. Соответственно, Сбербанк сохранил лидирующие позиции во всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации.

В ответ на внешние вызовы и в целях ускорения внутренней трансформации Сбербанк сформулировал ключевые общепанковские приоритеты на 2017 год:

- сокращение time-to-market;

- повышение эффективности и производительности процессов, в том числе за счет автоматизации и роста доли STP (непрерывной обработки данных);

- персонализация обслуживания клиентов на основе аналитики данных;

- повышение скорости и качества принятия решений.

Важным элементом совершенствования деятельности ПАО «Сбербанк» стало внедрение в 2008 г. так называемую Производственной Системы Сбербанка (ПСС). ПСС – это система, построенная на принципах и инструментах концепции «Бережливого производства + Шесть сигм».

Структура производственной системы Сбербанка и содержание ее ключевых компонентов представлены на рисунке 3. Система включает в себя три блока: процессы, система управления и культура. Каждый из них в свою очередь состоит из ряда компонентов.

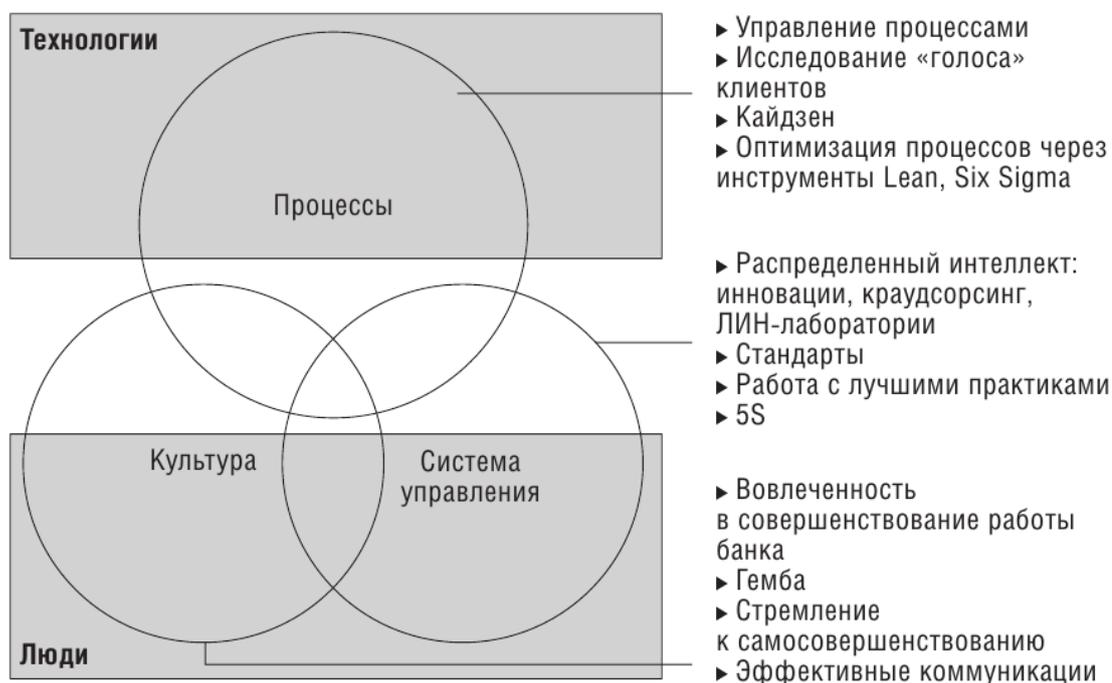


Рисунок 6 – Структура производственной системы Сбербанка [15, с. 41]

Управление банком реализуется через процессный подход.

Оптимизация процессов происходит в ПАО «Сбербанк» с помощью инструментов Lean и Six Sigma. Эти подходы пришли в Сбербанк из-за рубежа. Оптимизация включает в себя следующие направления деятельности:

- стандартизацию процессов;
- устранение источников потерь;
- повышение гибкости;
- внедрение механизмов постоянных улучшений.

На рисунке 7 показана система документов, регламентирующая функционирование Системы управления процессами ПАО «Сбербанк России».

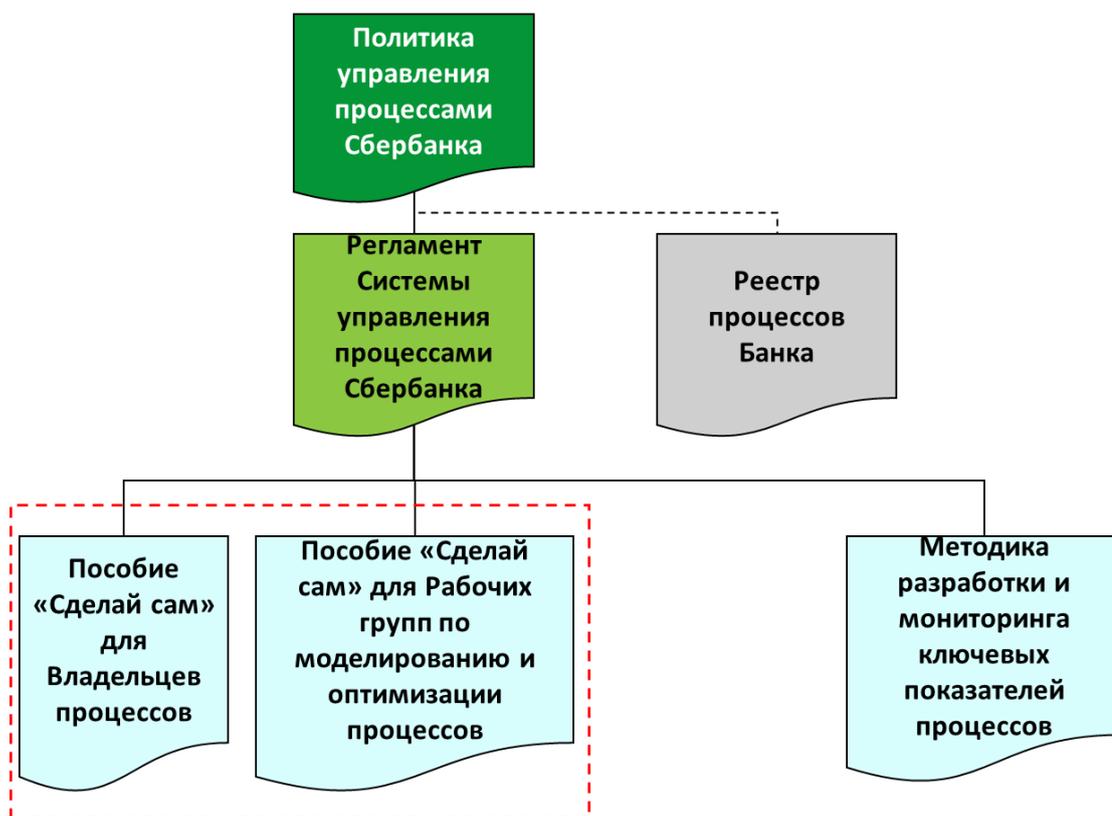


Рисунок 7 – Иерархия документов, регламентирующая функционирование Системы управления процессами ПАО «Сбербанк России»

Важным документом является Реестр процессов Банка, который разделен на следующие основные Блоки: Розничный бизнес; Корпоративный

бизнес; Финансовые рынки; Финансы и риски; Подразделения, подчиненные Председателю; Административный блок; Стратегия, развитие, маркетинг; Операционный блок; Информационные технологии; Подразделения, подчиненные Председателю (Безопасность); Территориальное развитие; Международные операции и финансовые институты.

На основе утвержденного Реестра процессов Банка разрабатываются стандартные модели процессов и этапов процессов Банка. Модель процесса отображает основные элементы процесса, их взаимодействие и перечень ключевых показателей процесса.

Модели процессов Банка формируются в ЦА, являются стандартными для всего Банка и не подлежат изменению на уровне филиалов Банка.

В рамках процессного подхода в ПАО «Сбербанк» происходит управление продуктовым портфелем. Например, в Блоке «Розничный бизнес» присутствует процесс «Управление продуктовым рядом срочных вкладов и инвестиционных продуктов для физических лиц» владельцем процесса является Директор УВиИП ФЛ. Сам процесс также расписан и регламентирован.

Чистая прибыль Группы Сбербанк России по МСФО (таблица 2) в 2016 году выросла до 541,9 млрд. рублей, что на 143,1% выше показателя 2015 года. Операционные доходы Группы до вычета резервов в 2016 году увеличились на 18,7% – до 1 697,5 млрд. рублей – в основном за счет чистого процентного дохода и чистого комиссионного дохода. В 2016 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов снизились на 27,9% – до 342,4 млрд. рублей – против 475,2 млрд. рублей в 2015 году.

Таблица 2 – Анализ финансовых результатов Группы Сбербанк (по МСФО)

Млрд. рублей	2015	2016	Изменение, %
Чистая прибыль Группы	222,9	541,9	143,1
Операционные доходы до резервов	1 429,8	1 697,5	18,7
Операционные расходы	(623,4)	(677,6)	8,7
Расходы от создания резервов под обесценение долговых финансовых активов	(475,2)	(342,4)	-27,9
Расходы от создания резервов под обесценение кредитного портфеля	(473,1)	(342,4)	-27,6

Операционные расходы в 2016 году замедлили темп роста относительно прошлого года и увеличились на 8,7% – до 677,6 млрд. рублей. По состоянию на конец 2016 года Группа провела переоценку офисной недвижимости, итоги которой оказали отрицательный эффект на операционные доходы в размере 25 млрд. рублей.

Таблица 3 – Процентные доходы Группы

Млрд. рублей	2015	2016	Изменение, %
Чистые процентные доходы	933,0	1362,8	37,9
Процентные доходы	2 279,6	2 399,0	5,2

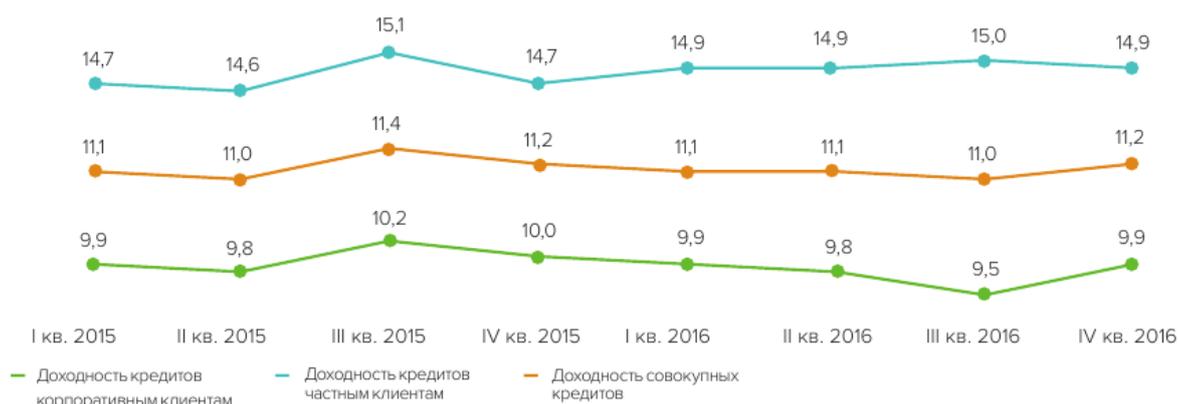


Рисунок 8 – Доходность кредитов, %

Таблица 4 – Процентные расходы Группы

Млрд. рублей	2015	2016	Изменение, %
Процентные расходы			
(включая расходы на страхование)	(1 291,6)	(1 036,2)	19,8

Процентные расходы снизились за 2016 год на 19,8 % по сравнению с 2015 годом и составили 1 036,2 млрд рублей. Данное снижение является результатом оптимизации структуры обязательств в пользу более дешевых ресурсов, а также нисходящей динамики стоимости привлеченных средств в 2016 году. Снижение процентных расходов произошло главным образом по процентным расходам по средствам банков (на 81,5 %) в основном за счет сокращения объемов привлечения данных средств, преимущественно от Банка России.

Также снижение процентных расходов зафиксировано по средствам корпоративных клиентов (на 27,1 %) главным образом за счет влияния падения процентных ставок по срочным депозитам. Основным компонентом процентных расходов остаются процентные расходы по средствам частных клиентов, которые являются ключевым источником финансирования Группы. Доля данных расходов составила 57,9 % в общей сумме процентных расходов по сравнению с 44,4% на конец 2015 года, что подтверждает перераспределение привлеченных средств в сторону более дешевых ресурсов.

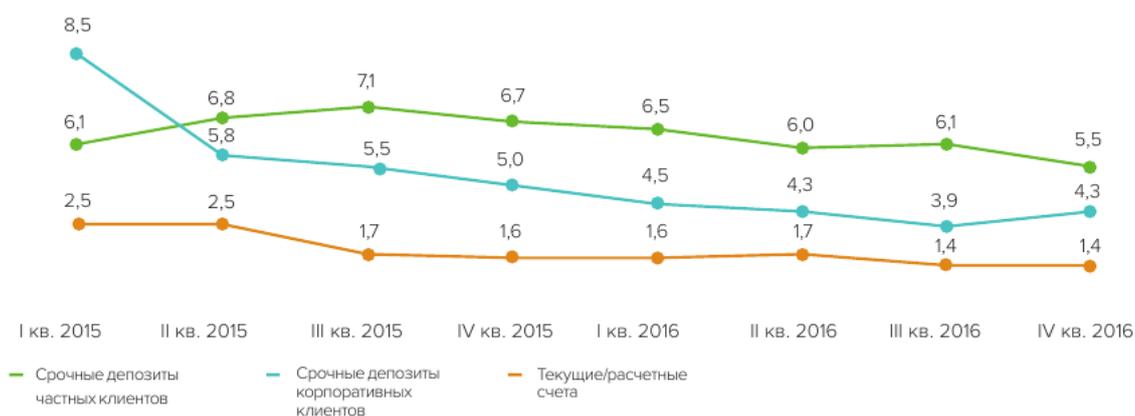


Рисунок 9 – Стоимость заемных средств, %

В 2016 году комиссионные доходы Группы увеличились на 13,6 % – до 436,3 млрд. рублей. Чистый комиссионный доход Группы увеличился на

9,4% – до 349,1 млрд. рублей. Основным драйвером роста комиссионных доходов являлись комиссионные доходы, полученные за расчетно-кассовое обслуживание частных и корпоративных клиентов. За год они увеличились на 18,9 % – до 350,4 млрд. рублей.

Доля данных доходов в комиссионных доходах Группы составила 80,3 %. Также рост показали комиссионные доходы по документарным операциям и полученные агентские комиссии.

Таблица 10 – Комиссионные доходы и расходы Группы, млрд. рублей

	2015	2016	изменение	
			Млрд. рублей	%
Расчетно-кассовое обслуживание корпоративных клиентов	205,0	248,7	43,7	21,3
Расчетно-кассовое обслуживание частных клиентов	89,8	101,7	11,9	13,3
Комиссии по документарным операциям	23,1	25,7	2,6	11,3
Операции с иностранной валютой и драгоценными металлами	40,1	22,0	-18,1	-45,1
Агентские комиссии полученные	8,4	12,5	4,1	48,8
Инкассация	7,1	7,8	0,7	9,9
Комиссионный доход от клиентских операций на финансовых рынках и инвестиционно-банковских операций	5,0	5,6	0,6	12,0
Прочее	5,6	12,3	6,7	119,6
Комиссионные расходы по расчетным операциям	(60,2)	(80,9)	-20,7	34,4
Прочие комиссионные расходы	(4,9)	(6,3)	-1,4	28,6
Чистые комиссионные доходы	319,0	349,1	30,1	9,4

Таблица 11 – Операционные расходы

	2015, млрд рублей	2016 млрд рублей	Изменение	
			млрд. рублей	%
Расходы на содержание персонала	346,0	384,3	38,3	1,1
Амортизация основных средств	60,2	62,8	2,6	4,3
Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	39,9	42,5	2,6	6,5
Административные расходы	38,3	39,7	1,4	3,7
Налоги, за исключением налога на прибыль	36,0	34,1	-1,9	-5,3
Расходы по операционной аренде	28,1	33,1	5,0	17,8
Расходы на информационные услуги	27,1	29,4	2,3	8,5

	2015, млрд рублей	2016 млрд рублей	Изменение	
			млрд. рублей	%
Амортизация нематериальных активов	20,6	20,2	-0,4	-1,9
Расходы на консалтинг и аудит	10,5	12,1	1,6	15,2
Реклама и маркетинг	7,3	8,7	1,4	19,2
Прочее	9,4	10,7	1,3	13,8
Итого операционных расходов	623,4	677,6	54,2	8,7

В 2016 году рост операционных расходов Группы составил 8,7%. Наиболее существенный прирост продемонстрировали расходы на содержание персонала (11,1%), являющиеся основным компонентом операционных расходов. Преимущественно данный рост связан с индексацией заработной платы персонала. Также в 2016 году показали рост расходы на рекламу и маркетинг (на 19,2%) и расходы по операционной аренде (на 17,8%). При этом отношение операционных расходов к операционным доходам до вычета резервов под обесценение за 2016 год значительно улучшилось: с 43,7% по итогам 2015 года до 39,7% по итогам 2016 года (на 4,0 п. п.).

Таким образом, ПАО «Сбербанк» является высокоэффективным банком, применяющим современную систему управления, основанную, в т.ч. на процессном подходе.

2.2 Характеристика продуктового портфеля организации

Продуктовый портфель Сбербанка является весьма диверсифицированным, ориентированным на различные группы клиентов. В частности Сбербанк является лидером на российском рынке кредитования частных лиц (рисунок 10).

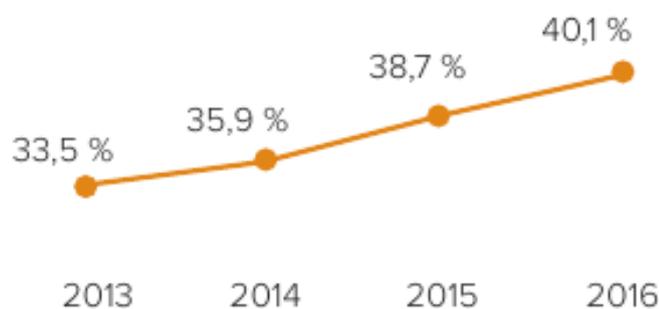


Рисунок 10 – Доля Сбербанка на российском рынке кредитования, %

Таблица 12 – Кредитный портфель

	2013	2014	2015	2016
Кредитный портфель (Группа, МСФО), млрд. рублей:	3 748	4 847	4 966	5 032
- жилищные кредиты	1 569	2 270	2 555	2 751
- потребительские кредиты	1 673	1 868	1 682	1 574
- кредитные карты и овердрафты	349	539	587	587
- автокредиты	157	170	142	120

Таблица 13 – Жилищное кредитование

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

Жилищное кредитование оставалось приоритетом Сбербанка в 2016 году (доля Сбербанка на российском рынке жилищного кредитования составила 54,6%). Всего за 2016 год Сбербанком было выдано 475 тыс. ипотечных кредитов на сумму 722 млрд. рублей, что на 8,3 % превышает результат предыдущего года.

В начале 2016 году Сбербанк и Росреестр запустили электронную регистрацию для сделок с готовым жильем, а в середине года в уже существующий сервис была добавлена возможность электронной

регистрации сделок с первичной недвижимостью. За год в электронной системе зарегистрировано более 15 тыс. сделок по всей стране.

Для проведения операций с недвижимостью Сбербанк создал мультимедийную платформу «ДомКлик». Она позволяет подать заявку на ипотеку, выбрать и одобрить объект недвижимости, а также подать документы по сделке на государственную регистрацию права собственности. Сервис объединяет клиентов, сотрудников и партнеров Сбербанка – застройщиков и агентства недвижимости. Через «Дом-Клик» уже оформили ипотеку более 120 тыс. человек.

В целом в течение 2016 года Сбербанк несколько раз снижал процентные ставки в общей сложности на 1,5–2 пп. Значимую роль в развитии ипотеки по-прежнему играли партнерские каналы: в этом году их доля в выдачах ипотеки выросла до 46,4 %, а количество компаний-партнеров достигло 28 тыс. В рамках реализации новой услуги – возможности подачи ипотечной заявки из автоматизированной системы партнера – было привлечено 5,4 тыс. заявок на ипотеку из 66 компаний-партнеров.

С 2015 года Сбербанк является участником Программы помощи отдельным категориям ипотечных заемщиков по ипотечным жилищным кредитам, оказавшихся в сложной финансовой ситуации. Для ее реализации государством было выделено 4,5 млрд. рублей. Оператором данной Программы является Акционерное общество «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию». В течение 2016 года участниками данной Программы стали более 6,7 тыс. семей, которым была оказана помощь на сумму 1,2 млрд. рублей. Доля Сбербанка составляет 73,4 % от общего количества сделок, проведенных в рамках данной Программы.

Таблица 14 – Портфель потребительских кредитов

	2013	2014	2015	2016
Доля Сбербанка на российском рынке потребительского кредитования, %	32,8	32,5	33,2	33,2
Объём выданных Сбербанком кредитов, млрд. рублей	970	915	519	797
Количество выданных Сбербанком кредитов, тыс. шт.	5 518	5 081	3168	4 385

В 2016 году объем выданных Сбербанком потребительских кредитов на 53 % превысил результат 2015 года. В течение года Сбербанк трижды снижал процентные ставки по потребительским кредитам и запустил три промоакции, что способствовало достижению высоких показателей на рынке потребительского кредитования (доля Сбербанка на российском рынке потребительского кредитования составила 33,2%).

Таблица 15 – Портфель автокредитов

	2013	2014	2015	2016
Совместная доля Сбербанка и Сетелем Банка на российском рынке автокредитов, %	14,8	15,8	15,2	14,4
Совместная позиция Сбербанка и Сетелем Банка на рынке автокредитов	2	1	1	1
Объём выданных Сбербанком и Сетелем Банком кредитов, млрд рублей	103	85	42	5
Количество выданных Сбербанком и Сетелем Банком кредитов, тыс. шт.	215	150	80	3

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

Таблица 16 – Привлечение средств частных клиентов

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

В 2016 году продолжился рост объемов и увеличение доли Сбербанка на рынке привлечения средств частных клиентов. Факторы, способствовавшие росту: повышение качества обслуживания клиентов, запуск промо-вкладов в рублях, поддержание конкурентного уровня ставок в долларах, отзывы лицензий у ненадежных банков и укрепление рубля в конце 2016 года.

В декабре 2014 года в период кризиса и резкого повышения курса валют Сбербанком было принято решение о повышении процентных ставок по вкладам в валюте. Это привело к росту доли валютных вкладов в портфеле и позволило увеличить долю Сбербанка на рынке валютных вкладов. Снижение доли валюты в портфеле в 2016 году обусловлено снижением курса валюты и небольшим оттоком вкладов, открытых под повышенную процентную ставку в период кризиса. Доля Сбербанка на рынке валютных пассивов продолжает расти: в 2016 году доля выросла на 1,3 п. п. и достигла рекордного значения 38,6 %.

На рисунке 6 представлено доля Сбербанка на российском рынке кредитных карт.

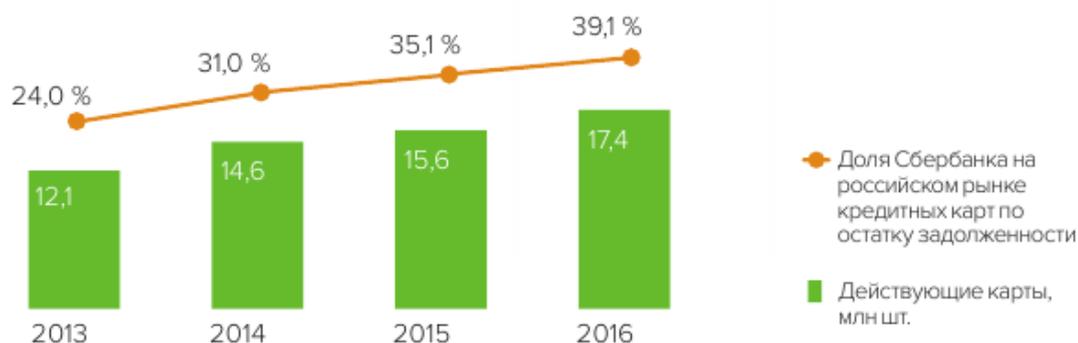


Рисунок 11 – Кредитные карты Сбербанка

С июля кредитные карты Visa Gold выпускаются с бесконтактной технологией оплаты покупок Visa PayWave, которая помогает клиентам сэкономить время, сделать расчеты по карте еще безопаснее, а также защищает карту от физического износа. Наряду с этим Сбербанк запустил процедуру увеличения лимитов и предложил каждому десятому владельцу кредитной карты увеличить лимит на 20–30 %. Такие предложения получили активные пользователи кредитных карт, не допускающие просрочку по платежам.

На рисунке 12 представлено дебетовые карты Сбербанка.

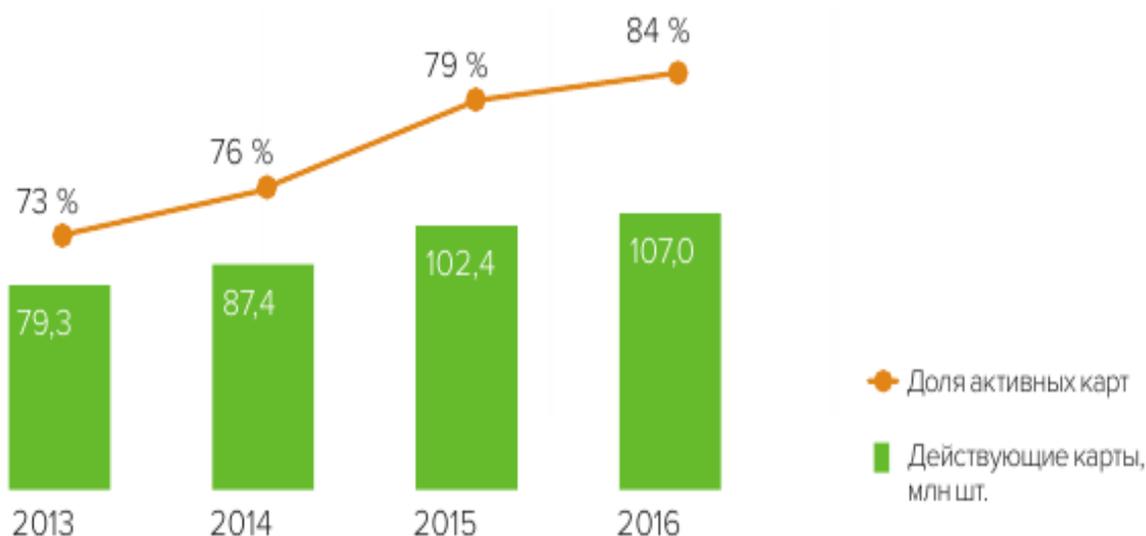


Рисунок 12 – Дебетовые карты Сбербанка

Сбербанк – крупнейший эмитент дебетовых карт в России. В 2016 году банк активно развивал линейку банковских карт, в том числе премиальных. В апреле были запущены первые карты с повышенным начислением бонусов СПАСИБО – Visa Platinum и Visa Infinite, а в конце года Сбербанк начал выдачу карт «Мир» во всех отделениях. Сбербанк обновил интерфейс заказа карт с индивидуальным дизайном. Теперь клиенты могут загрузить фотографии из таких социальных сетей, как VK.com, «Одноклассники» и Instagram.

На рисунке 13 представлено доля рынка эквайринга.



Рисунок 13 – Сбербанк на российском рынке эквайринга

Сбербанк активно внедряет новые технологии и сервисы эквайринговой сети, первым в России внедрив интернет-эквайринг платежной системы Apple Pay и организовав интеграцию с веб-авторизацией и InApp-авторизацией для мобильных приложений. В числе партнеров – такие компании, как «Аэрофлот», «Уральские Авиалинии», Ticketland, «Утконос», Biglion, AnyWayAnyDay и WebMoney.

Сбербанк запустил пилот биометрической оплаты в магазине «Азбука вкуса» на Нахимовском проспекте в Москве: теперь после одноразовой привязки карты покупатель сможет расплатиться, просто прислонив палец к специальному сканеру.

Сбербанк приступил к тиражированию эквайринга карт «Мир» на эквайринговую сеть, включая интернет-эквайринг. К концу декабря 2016 г. было подключено 85 % устройств самообслуживания.

Для улучшения качества сервиса для клиентов эквайринга по всему Сбербанку был внедрен единый стандарт технической поддержки торгово-сервисной сети. Наряду с этим начала работу система онлайн-мониторинга устройств самообслуживания, которая позволяет осуществлять мониторинг технического состояния данных устройств и автоматически создавать заявки на выезд инженеров для устранения неисправностей. Эффект от внедрения в течение пяти лет составит порядка 1,3 млрд. рублей.

В 2016 году клиенты Сбербанка приобрели более 12 млн продуктов благосостояния. Общее число реализованных продуктов благосостояния с момента основания данного направления в 2009 году превысило 32 млн единиц.

Сбербанк продолжает развивать долгосрочные программы страхования жизни клиентов. Так, клиенты премиальных каналов «Сбербанк Первый» и «Сбербанк Премьер» оформили свыше 50 тыс. полисов накопительного и инвестиционного страхования жизни. Долгосрочные страховые программы являются источником не только комиссионного дохода, но и значительного объема долгосрочных привлеченных средств.

Существенный рост достигнут в развитии продаж корпоративных страховых продуктов: за год реализовано более 200 тыс. договоров страхования.

Одним из ключевых и перспективных направлений развития бизнеса благосостояния является предоставление сервисов в удаленных каналах. Сегодня клиенты Сбербанка имеют возможность совершить онлайн-покупку страховых, пенсионных и инвестиционных продуктов через сайт www.sberbank.ru, сайты дочерних обществ, Сбербанк Онлайн, Мобильный банк. Общее количество электронных продаж продуктов благосостояния в

2016 году составило более 70 тыс. В 2017 году в фокусе внимания будет дальнейшее развитие онлайн-продаж продуктов благосостояния.

Сбербанк уделяет большое внимание уровню удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов.

В 2016 году показатель TRIM-индекс (высчитывается на базе нескольких вопросов, включающих в себя информацию об общей удовлетворенности клиентов, их намерения порекомендовать компанию своим знакомым, желания продолжить обслуживание в банке) вырос по сравнению с прошлым годом на 1 балл до 68 прежде всего за счет роста уровня удовлетворенности среди клиентов крупного и среднего бизнеса. Оценки клиентов малого и микро бизнеса стабильны относительно прошлого года.

Показатели CSI значительно улучшились по большинству продуктов и каналов. Наибольший рост произошел по открытию расчетного счета – на 3%, осуществлению расчетных операций – на 5% и «Сбербанк Бизнес Онлайн» – на 7%.

Сбербанк модернизирует претензионную службу, работает с негативными отзывами клиентов по результатам маркетинговых исследований. Проведен пилот со службой поддержки корпоративных клиентов по процедурам комплаенс, который позволил увеличить отклик клиентов на запросы комплаенс в три раза.

В целях повышения качества клиентского сервиса и удовлетворенности клиентов Сбербанк начал рассматривать заявки и предоставлять кредиты дистанционно в режиме онлайн, что позволяет сократить срок предоставления кредита до одного дня.

Развитие каналов удаленного обслуживания клиентов делает основные сервисы Сбербанка мобильными и дистанционными, а значит – более комфортными для клиента, о чем свидетельствует статистика пользователей Сбербанк Бизнес Онлайн:

- 1,4 млн. клиентов совершают операции в этой системе;
- к концу 2016 года 99 % платежей совершались через Сбербанк Бизнес Онлайн или его мобильное приложение.

Сегодня через Сбербанк проходит 33 % всех платежей корпоративных клиентов в России. С начала 2016 года клиенты, осуществляющие расчеты внутри Сбербанка, имели возможность рассчитываться с контрагентами в режиме 17 × Ч 7, в четвертом квартале 2016 года – в режиме 20 Ч 7, в том числе по праздничным дням. На текущий момент более 1 млн клиентов совершают платежи во внеоперационное время. Всего в 2016 году было проведено 9,4 млн транзакций, доля операций во вне операционное время достигла 11 %. Работа по увеличению времени доступности сервиса до режима 24 × 7 продолжается.

В июле 2016 г. был запущен новый онлайн-сервис: дистанционное открытие второго и последующих расчетных счетов. Теперь клиент может без посещения офиса Сбербанка через Сбербанк Бизнес Онлайн открыть эти счета и сразу использовать для расчетов.

Сбербанк ведет активную работу по развитию продуктов для клиентов – участников внешнеэкономической деятельности. Сбербанк занимает первое место по объемам внешнеэкономической деятельности в России, осуществляет обслуживание клиентов по широкой линейке продуктов и проводит расчеты более чем по 130 странам в 18 валютах.

В сентябре 2016 г. Сбербанк предложил новую услугу «Таможенные платежи и сервисы», которая дает возможность клиентам оплачивать таможенные платежи самостоятельно либо с использованием брокерской схемы, а также электронно декларировать товары.

Услуга полностью дистанционная, подключается удаленно через Сбербанк Бизнес Онлайн. Ее ключевое преимущество для клиентов – снижение издержек и возможность осуществлять платежи в адрес Федеральной таможенной службы России в онлайн-режиме без

резервирования средств на счете. На рынке банковских услуг эта услуга не имеет аналогов.

В октябре 2016 г. запущен новый продукт «Номинальный счет» для учета денежных средств третьих лиц – бенефициаров для дочерней компании «Центр недвижимости от Сбербанка». Услуга является альтернативой банковским ячейкам в сделках с недвижимостью. Использование счета повышает надежность передачи денежных средств между участниками сделок, увеличивает объем привлеченных средств банка и сокращает объем наличности, передаваемой между участниками сделок.

В 2016 году Сбербанк представил крупному и среднему бизнесу новые продукты и сервисы. Так, действующим заемщикам сегмента был предложен «Кредит за 1 день»: краткосрочное кредитование до 1,5 лет и овердрафт. Новым заемщикам, по которым требуется предварительное утверждение рейтинга, были предложены опции краткосрочного кредитования до трех лет и проактивные лимиты. В 2017 году Сбербанк намерен продолжать внедрение актуальных продуктов для этого бизнес-сегмента.

В 2016 году клиентам Сбербанка был предложен новый сервис – специально разработанный для сегмента крупного и среднего бизнеса мониторинг по таким отраслям, как макроэкономика, агропромышленный комплекс, розничная торговля, строительная отрасль, топливно-энергетический комплекс. Такие обзоры рынка предоставляются ежеквартально на безвозмездной основе и очень востребованы клиентами. Предполагается, что они станут регулярными.

В июне 2016 г. стартовала «Программа 6,5» – льготное кредитование клиентов малого и среднего бизнеса совместно с Корпорацией МСП. За время действия Программы было одобрено 352 сделки и выдано по ним 23,2 млрд рублей.

В 2016 году запущен пилотный проект по отраслевой структуре крупного и среднего бизнеса: проведен отраслевой анализ клиентской базы и рынка, в том числе потенциального, определены доминантные отрасли по регионам. Анализ ситуации позволил сформировать клиенто-продуктовые команды, в состав которых вошли клиентские менеджеры, кредитные инспекторы, менеджеры транзакционных продуктов. В дальнейшем в Сбербанке будет сформирована отраслевая вертикаль крупного и среднего бизнеса во всех головных отделениях.

В Сбербанке обслуживается 1,56 млн активных клиентов малого и микро-бизнеса – это 64 % от всех активных компаний данного сегмента в России. В 2016 году число активных клиентов малого и микро-бизнеса в Сбербанке увеличилось на 3 %.

В среднем каждый клиент данного сегмента пользуется 2,75 продуктами Сбербанка. Как правило, это расчетный счет, дистанционное банковское обслуживание, самоинкассация, корпоративная карта, эквайринг, зарплатный проект, кредит и так далее.

В 2016 году Сбербанк предложил малым предпринимателям новые эффективные инструменты для развития бизнеса – усовершенствованную линейку кредитных продуктов. Так, клиент может рассчитывать на новую услугу «СМАРТ-кредиты» – предварительно одобренные кредиты на основе анализа его транзакционных данных. Преимущества для клиента заключаются в том, что срок получения кредита в случае финального одобрения занимает не более часа и залог не требуется.

Среди продуктов для малого и микро-бизнеса популярны такие продукты, как:

- «Бизнес Гарантия» – одобрение сделки до 5 млн. рублей за один день;
- «Овердрафт онлайн» – получение клиентом без посещения банка индивидуальных ценовых условий свыше 15 млн. рублей;

- «Экспресс – овердрафт» со сниженными требованиями к заемщику по сроку ведения деятельности и сроку сотрудничества с банком по расчетному счету;

- «Экспресс под залог» с увеличенным сроком кредитования;

- «Экспресс – ипотека» с увеличенной максимальной суммой кредита и сроком кредитования;

- «Бизнес-доверие с риском на актив» – нецелевой кредит со сроком выдачи до трех дней, сумма которого ограничена объектом залога;

- «Top-Up» – восстановление лимита по кредитам для клиентов, которые уже пользуются кредитами линейки «Бизнес» или кредитом «Доверие» технологии «Кредитная фабрика».

В 2017 году Сбербанк планирует не только нарастить кредитный портфель сегмента малого и микро-бизнеса, но и далее развивать для него различные небанковские сервисы, формируя специализированную экосистему.

В 2016 году в Сбербанке значительно обновлена управленческая команда СІВ (блок крупнейших клиентов), реализован проект по централизации бизнеса СІВ Московского банка и утверждена операционная модель обслуживания клиентов СІВ, оптимизируется юридическая структура СІВ. Сбербанк утвердил клиентские и кредитные стратегии для целенаправленной работы с различными сегментами клиентов в соответствии с их приоритетными потребностями. Вместе с тем, Сбербанк предложил клиентам технологические новшества – удобные электронные платформы eFX и Sberbank Finline, активными пользователями которых являются уже более 200 клиентов, а также систему «Торговое финансирование и документооборот». По результатам ежегодного исследования, проводимого компанией TNS, индекс удовлетворенности клиентов Sberbank СІВ возрос за год с 78,5 до 82 и достиг уровня ведущих инвестиционных банков мира.

Важной вехой в работе СІВ стала первая пилотная сделка венчурного финансирования – заем с варрантами на акции компании.

За 2016 год Сбербанк добился увеличения объемов размещения краткосрочной ликвидности банка через рынки репо и межбанковского кредитования. Текущий объем размещения ликвидности на рынке составляет 800 млрд рублей совокупно по всем валютам.

При этом объем портфеля репо повысился до уровня 730 млрд. рублей, в то время как объем портфеля структурного акционерного финансирования вырос с 250 млн до 550 млн долларов США. Данные показатели в 2016 году позиционировали Сбербанк лидером на российском рынке финансирования в формате репо.

Сбербанк развивал направление торговли акциями и производными инструментами на акции. 2016 год сопровождался высокой волатильностью на рынке акций. Начав год снижением, российский рынок акций затем продемонстрировал рост более чем на 50 % в долларовом выражении. Ключевым успехом стала сделка по приватизации компании «АЛРОСА». Продажа акций на открытом рынке, организатором которой выступал Sberbank CIB, фактически стала первой крупной сделкой после долгого перерыва в приватизации и проходила в условиях санкций. Около 30 % инвесторов, подавших заявки, представляли Россию, еще около 30 % – Европу и около 25 % – страны Ближнего Востока и Азии.

Еще одно направление развития Сбербанка – бизнес электронных рынков. В 2016 году активное продвижение продукта структурных нот для квалифицированных розничных клиентов обеспечило рост портфеля в четыре раза – до 284 млн долларов США. Наряду с этим, завершен проект по реорганизации операционного процесса – 2/3 операционных функций брокерского обслуживания выведены из территориальных банков в единый операционный центр на базе МСЦ «Малахит» (г. Екатеринбург). Также был запущен сервис брокерского обслуживания в Сбербанк Онлайн: клиенты в

онлайн-режиме могут отслеживать состояние своих активов на брокерском счете.

В 2016 г. запущена собственная система электронной торговли Sberbank Markets, разработанная с учетом лучших практик операций на валютных рынках. Система обеспечивает прямой доступ к онлайн-котировкам Сбербанка для финансовых институтов и корпоративных клиентов. Sberbank Markets агрегирует доступную ликвидность внешних маркетплейсов (ПАО Московская Биржа, разные межбанковские платформы и площадки) и собственные внутрибанковские потоки. Таким образом, моментальная ликвидность платформы выше отдельно взятого маркетплейса. Клиентам доступны ключевые продукты валютного рынка, такие как короткая конверсия, валютные форварды и свопы на любую дату валютирования сроком до года. Также в рамках проекта реализован пост-трейд процесс, который автоматизирует расчеты сделок, проводимые по счетам клиентов, чтобы снять с клиентов операционную нагрузку. Также система поддерживает работу с группой компаний и позволяет решать задачи централизации валютных операций холдинга. В системе поддерживаются современные стандарты интеграции данных с внешними корпоративными системами клиентов и высокие стандарты безопасности.

Сбербанк продолжает оставаться лидером на облигационном рынке с долей 15 %. Среди основных достижений в бизнесе торговых операций на товарно-сырьевых рынках:

- начало поставок физических металлов в г. Цюрих;
- первые сделки с агрокультурами;
- первая сделка предоплаты с металлами (медью);
- реализован ряд крупных сделок хеджирования драгоценных металлов, в том числе от Sberbank (Switzerland) AG;
- получение Sberbank (Switzerland) AG статуса международного члена Шанхайской биржи золота, одного из мировых центров физической торговли

золотом, серебром и другими драгоценными металлами. В результате банк получил прямой доступ к быстрорастущему китайскому рынку золота и торговой площадке с увеличивающимся влиянием на международном рынке.

Объем реализованных Группой Сбербанк сделок в области торгового финансирования и документарного бизнеса за 2016 год увеличился на 10 % и превысил 32 млрд. долларов США. Настоящим прорывом в области документарного бизнеса стало развитие расчетов внутрироссийскими аккредитивами в рублях: объем операций по ним составил 447 млрд. рублей и на 57 % превысил показатель прошлого года. В рамках нового продукта «Внутрироссийский непокрытый аккредитив с долгосрочным платежом» совершено платежей на сумму более 2,5 млрд. рублей, при этом общий объем выпущенных в 2016 году непокрытых аккредитивов превысил 100 млрд рублей. Несмотря на продолжающееся сокращение импорта, объем и количество аккредитивов с пост-импортным финансированием увеличились более чем в 2,2 раза по сравнению с 2015 годом. Общий объем выпущенных в 2016 году импортных аккредитивов с финансированием составляет 344 млн. долларов США.

Сбербанк продолжал развивать сотрудничество с иностранными банками и Экспортно-Кредитными Агентствами (ЭКА) как в Западной Европе, так и в азиатских странах. В 2016 году Сбербанк и иностранные банки заключили кредитные соглашения по линии ЭКА на общую сумму 280 млн. евро. В настоящий момент в проработке находятся сделки по привлечению долгосрочного финансирования под покрытие ЭКА стран Европейского союза, Японии и Китая на сумму более 1,5 млрд. евро.

Таким образом, эффективная система управления, в том числе применение процессного подхода, позволило создать ПАО «Сбербанк» действительно разнообразный эффективный портфель продуктов, нацеленный на максимально возможную целевую аудиторию.

3 Разработка нового банковского продукта на основе процессно-стоимостного подхода

Одним из направлений развития отечественного банковского сектора в настоящее время выступает розничный банковский бизнес, который обусловлен экстенсивным увеличением потребностей банковских клиентов в новых продуктах. Осуществим создание нового банковского продукта с использованием системы менеджмента качества (СМК) банковских услуг на основе процессно-стоимостного подхода. Процессно-стоимостной подход к созданию СМК банковских услуг предполагает выделение и классификацию бизнес-процессов банка.

Под бизнес-процессами подразумевается выделяемая, самостоятельная, интегральная составляющая функционирования. Обычно базис для классификации бизнес-процессов формируют четыре основных категории: ключевые бизнес-процессы; обеспечивающие бизнес-процессы; бизнес-процессы развития; бизнес-процессы управления.

В процессе функционирования бизнес-системы благодаря реализации бизнес-процессов достигается некоторая совокупность целей. В общем случае совокупность целей имеет иерархический вид («дерево целей») и каждая цель имеет свой вес и критерий (количественный либо качественный) достижимости.

В свою очередь, бизнес-процессы выполняют бизнес-функции банка. Под бизнес-функцией подразумевают виды деятельности. Множество бизнес-функций формируют иерархическую декомпозицию функциональной деятельности банка. Соответственно, «дерево функций» является функциональным отражением реализации «дерева целей» банка.

Бизнес-функции сопряжены с показателями функционирования банка, из которых также можно создать «дерево показателей». Данные показатели затем формируют систему показателей оценки эффективности реализации

бизнес-процессов. Обычно владельцы бизнес-процессов контролируют свои бизнес-процессы с использованием этой системы критериев. Наиболее общими критериями оценки эффективности бизнес-процессов выступают:

- количество клиентов, обслуживаемых за конкретный промежуток времени;
- количество новых клиентов;
- число типовых операций, которые следует реализовать при обслуживании клиентов за конкретный промежуток времени;
- стоимость расходов на обслуживание клиентов;
- продолжительность осуществления типовых операций и пр.

Рассмотрим алгоритм создания нового банковского продукта на примере вклада под названием «Процесс».

Процедура создания и внедрения нового продукта (нового вида вклада «Процесс») для банка будет содержать следующие элементы:

1) разработка «паспорта продукта»:

- вклад вводится на срок до года, ориентирован на совершеннолетних граждан, имеющих личную дебетовую банковскую пластиковую карточку Сбербанка;

- вклад принимается на условиях, показанных в таблице 16.

Таблица 16 – Условия привлечения вклада «Процесс», % годовых

Сумма/срок	31-90 дн.	91-120 дн.	121-180 дн.	181-365 дн.
≥1 000 000 руб.	2,35	3,65	4,75	5,15
≥ 18 000 USD	0,01	0,01	0,02	0,02
≥ 16 000 EUR	0,01	0,01	0,02	0,02

- вкладчикам предлагается бонусная программа: вкладчик, разместивший, сумму эквивалентную 3 000 000 рублей и более, получает общую дисконтную карту партнеров Сбербанка (крупных ритейлеров «Перекресток», «Карусель», авиакомпаний) на покупку определенных видов

товара и услуг с определенным размером процента в зависимости от объема вклада. Условия получаемой дисконтной карты зависят от величины и срока размещения вклада (таблица 17).

Таблица 17 – Условия бонусной программы для вклада «Процесс»

	От 91 - 180 дн.	От 181 -365 дн.
Свыше 3 млн.	2%	3 %
Свыше 6 млн.	4%	5 %
Свыше 10 млн.	6%	7%

2) разработка стоимостной модели (финансового плана) создания и внедрения продукта (таблица 18).

Таблица 18 – Стоимостные расходы на создание и внедрение вклада «Процесс»

Показатель	Значение
Количество привлеченных клиентов, чел.	400
Сумма привлечения, руб.	540 000 000
Средняя ставка привлечения, %	1,85
Средняя ставка размещения, %	5,15
Средний срок привлечения/размещения, дн.	180
Процентные расходы, руб.	9 990 000
Процентные доходы, руб.	27 810 000
Затраты на разработку и внедрение, руб.	1 500 000
Результат, руб.	16 320 000
Результат, %	58,7

Расчет затрат на внедрение нового вклада «Процесс», показанный в таблице 9, принесет Сбербанку среднюю сумму финансового результата 16 320 000 руб. Отклонения от рассчитанного значения в меньшую либо большую сторону будет зависеть от численности привлеченных клиентов, от суммы всех депозитов, от условий данных вкладов (срок и годовая

процентная ставка), от максимально выгодного размещения этих привлеченных средств, а кроме того вида дисконтных карт, которые получены физическими лицами в рамках бонусной программы.

3) разработка операционного плана (план-график) создания и внедрения продукта. Этот пункт подразумевает установление сроков создания, внедрения и реализации нового банковского продукта (таблица 19).

Таблица 19 – Операционный план разработки и внедрения вклада «Процесс»

Вид работ	Срок, дни
Разработки паспорта продукта.	T1
Разработка финансового и операционного плана вклада «Процесс»	T2 = T1 + 30
Разработка договорной основы продукта	T3 = T2 + 3
Решение финансового отдела о внедрении вклада «Процесс»	T4 = T3 + 7
Утверждение нового банковского вклада	T5 = T4 + 5
Продажа продукта	N* + 365
N* = ΣT	

4) создание процедуры контроля за реализацией и корректировкой финансовых и операционных планов создания и внедрения продукта:

- контроль за исполнением финансового плана производится планово-экономическим отделом на основании анализа баланса филиала;
- контроль за реализацией операционного плана производится продукт-менеджером;
- контроль качества предлагаемой услуги (вклад «Процесс») производится с использованием адаптированной методики SERVQUAL.

Соответственно, рассмотренные элементы представляют собой составную часть бизнес-процессов управления и обязательны при создании и внедрении всякого банковского продукта. Процессно-стоимостной подход к созданию нового банковского продукта способствует повышению финансовых возможностей как клиентов, так и банков.

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность Сбербанка (КСО Сбербанка) – это 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.

Цели Сбербанка в области КСО:

- интеграция Миссии Сбербанка с целями и задачами реализации Стратегии развития Сбербанка;

- формирование дополнительного фактора конкурентоспособности Сбербанка за счёт формирования имиджа социально-ответственной компании, в том числе в связи с развитием его международной деятельности;

- контроль и управление уровнем репутационного риска Сбербанка в части вопросов, относящихся к области КСО. Участие в формировании новых рынков экологически и социально ориентированных продуктов и услуг;

- создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов.

Задачи Банка в области КСО:

- интеграция принципов КСО в деятельность Банка;

- «капитализация» (получение дополнительного положительного эффекта) социальных активностей Банка и увеличение стоимости его бренда;

- повышение качества управления деятельностью Банка в сфере КСО за счет организации системной работы. Организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на ее реализацию;

- создание механизмов определения и учёта в деятельности Банка интересов заинтересованных сторон, а также информирования

заинтересованных сторон о результатах деятельности Банка в области КСО, соответствующих лучшей международной практике в таблице 11.

Таблица 20 – Стейкхолдеры ПАО «Сбербанк»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Сотрудники	1 Общество
2 Клиенты	2 Государство
3 Акционеры	

Таблица 21 – Принципы взаимодействия со стейкхолдерами

Стейкхолдеры	
Клиенты	Банк-партнер, который готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами.
	Банк, который постоянно совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов.
	Банк, который ценит каждого клиента.
	Банк, которому можно доверять.
Команда	Банк, в котором интересно работать.
	Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться, работать в котором стремятся профессионалы.
	Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов.
	Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них.
	Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе.
Общество и государство	Российский банк, активно участвующий в развитии мировой финансовой системы.
	Ведущий банк, опора финансовой системы страны, основа ее роста и благополучия.
	Активный участник экономического и социального развития каждого региона и города.
	Ответственный банк, осознающий последствия своих решений и активно инвестирующий в рост финансовой грамотности и культуры.
	Банк, в котором работают люди с активной жизненной позицией.
Акционеры	Банк, приверженный высоким стандартам корпоративного управления, строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности и предсказуемости.
	Банк, активно внедряющий высокие стандарты социальной ответственности.
	Лидер банковского сектора страны, который стремится к максимизации акционерной стоимости.
	Банк, последовательно реализующий разумный и профессиональный подход к рискам.

Таблица 22 – Структура программ КСО

Заинтересованное лицо	Наименование мероприятия	Ожидаемый результат от реализации
Клиенты	<p>Сбербанк развивает различные каналы обслуживания для предоставления услуг своим клиентам. Среди них – удаленные каналы (интернет-банк «Сбербанк Онлайн», СМС-сервис «Мобильный банк»), устройства самообслуживания (банкоматы, информационные платежные терминалы), точки обслуживания клиентов (офисы обслуживания, прямые продажи, «Сбербанк Первый»).</p> <p>Сбербанк модернизирует претензионную службу, работает с негативными отзывами клиентов по результатам маркетинговых исследований.</p>	Рост лояльности клиентов
Акционеры и инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> - встречи с инвесторами в рамках конференций, организованные инвестиционными банками (включая HSBC, J.P.Morgan, UBS, Morgan Stanley, VTB Capital); - Non-deal roadshows; - конференц-звонки; - целевые мероприятия (День аналитика в университете Сбербанка, групповые встречи с российскими негосударственными пенсионными фондами); - site visits (посещение «Кредитной фабрики», точек обслуживания Сбербанка). 	Рост финансирования
Сотрудники	<p>Обучение: Корпоративный университет, Сбербанк и Виртуальная школа, культура наставничества и менторинга.</p> <p>Социальный пакет: программа добровольного медицинского страхования (ДМС); корпоративная пенсионная программа.</p> <p>Система корпоративных наград и различные практики определения лучших сотрудников.</p> <p>Установлена единая процедура оценки эффективности системы управления охраной труда.</p>	Повышение качества обслуживания клиентов, снижение напряженности в коллективе
Общество и государство	<p>Благотворительные и спонсорские проекты.</p> <p>Охрана окружающей среды и объектов культурного наследия</p> <p>Корпоративное волонтерство</p>	Улучшение имиджа банка

В своей деятельности Сбербанк ориентируется на потребности клиентов и постоянно расширяет варианты взаимодействия с ними. Банк подстраивает каналы обслуживания под различные группы клиентов, чтобы получать банковские услуги им было удобно, приятно, выгодно и безопасно.

Сбербанк ежедневно запрашивает у клиентов обратную связь, оперативно обрабатывает ее и совершенствует качество обслуживания. В подобных опросах ежемесячно принимают участие более 6 млн. клиентов. Ноу-хау 2016 года – автоматизированные опросы об удовлетворенности качеством обслуживания, которые позволяют получать обратную связь по восьми каналам обслуживания.

По низким оценкам проводится выяснение причин недовольства по телефону. Действующий в Сбербанке модуль CRM-обращений позволяет ежедневно регистрировать все обращения клиентов и обрабатывать их в единой системе. Для минимизации репутационных рисков разработана уникальная методика выявления потенциальных резонансных событий на основе Big Data, а также организована система компенсации клиентам за ошибки Сбербанка. В целях большего вовлечения команды в клиентоцентричную модель для сотрудников Сбербанка организованы специальные проекты, которые направлены на развитие эмпатии.

Сбербанк развивает различные каналы обслуживания для предоставления услуг своим клиентам. Среди них – удаленные каналы (интернет-банк «Сбербанк Онлайн», СМС-сервис «Мобильный банк»), устройства самообслуживания (банкоматы, информационные платежные терминалы), точки обслуживания клиентов (офисы обслуживания, прямые продажи, «Сбербанк Первый»).

В 2016 году Сбербанк реализовал специальный сценарий обслуживания клиентов, который позволяет слабовидящим и незрячим клиентам самостоятельно проверить баланс карты и снять наличные в устройствах самообслуживания благодаря наушнику и карте Сбербанка. На

сегодняшний день установлено 2 940 таких устройств. Сеть устройств самообслуживания в 2016 году сократилась в соответствии со Стратегией банка в связи с переводом платежей в альтернативные удаленные каналы обслуживания – интернет-банк «Сбербанк Онлайн» и СМС-сервис «Мобильный банк».

Цель проекта «Особенный банк» – создание экосистемы продуктов и сервисов, учитывающую жизненные сценарии и потребности клиентов с инвалидностью. По оценке Сбербанка, около 90 % людей с инвалидностью в стране являются клиентами Сбербанка. Проект «Особенный банк» подразумевает адаптацию каналов взаимодействия с клиентами, развитие новых сервисов и продуктов для клиентов с инвалидностью.

Сегодня для людей с инвалидностью 44,6% офисов Сбербанка адаптированы пандусами, оборудованием для слабовидящих и слабослышащих, в том числе устройствами самообслуживания с аудиовходом. Более 16 тыс. устройств самообслуживания Сбербанка расположены на более низком уровне для удобного доступа на инвалидной коляске, 9,8 тыс. устройств самообслуживания оборудованы азбукой Брайля. Слабовидящие могут оформить в Сбербанке операцию с использованием факсимиле. В ряде территориальных банков (Московский, Байкальский, Уральский) запущены пилотные проекты по тестированию нового канала обслуживания – «Обслуживание на дому» и предоставление сервиса удаленного сурдоперевода в некоторых офисах обслуживания.

В целях повышения информационной прозрачности и инвестиционной привлекательности в 2016 году Центр по работе с инвесторами Сбербанка активно использовал различные форматы взаимодействия с инвесторами:

- встречи с инвесторами в рамках конференций, организованные инвестиционными банками (включая HSBC, J.P.Morgan, UBS, Morgan Stanley, VTB Capital);

- Non-deal roadshows;
- конференц-звонки;
- целевые мероприятия (День аналитика в университете Сбербанка, групповые встречи с российскими негосударственными пенсионными фондами);
- site visits (посещение «Кредитной фабрики», точек обслуживания Сбербанка).

Большинство сотрудников Группы работают в ПАО Сбербанк, их число в 2016 году составило 260 тыс. человек (около 80 % общей численности Группы). В отчетном периоде показатель текучести по Группе сократился на 1 п. п. и составил 13 %.

Сбербанк стремится создать сотрудникам комфортные условия труда, все сотрудники охвачены Коллективным договором, 86 % из них работают на условиях полной занятости.

Сбербанк работает над увеличением уровня вовлеченности сотрудников, предлагая конкурентоспособный социальный пакет и тщательно изучая потребности сотрудников для дальнейшего совершенствования программ лояльности.

В Сбербанке уделяют пристальное внимание системному обучению и развитию всех целевых групп персонала.

В 2016 году разработана новая модель компетенций, которая основана на навыках XXI века и учитывает стратегические направления развития Сбербанка. Модель позволит сообщить новые ожидания от сотрудников, определить направления развития сотрудников для соответствия новым вызовам. Модель содержит шесть компетенций:

- клиентоцентричность – глубокое понимание потребностей клиентов и построение доверительных, долгосрочных отношений; проактивное формирование рыночных трендов и потребностей клиентов;

- решение проблем и системность мышления – способность решать проблемы, мыслить системно и критически, иметь когнитивную гибкость;

- управление результатом и ответственность – способность достигать результат, основываясь на дизайн-мышлении; создавать прототип и совершенствовать его до конкурентоспособного продукта или услуги;

- инновационность и digital skills – умение идти на обдуманные риски, участвовать в развитии трендов и технологий, быть любознательным, поощрять разнообразные модели мышления, стремиться к постоянным улучшениям;

- развитие командного духа и сотрудничество – умение взаимодействовать с коллегами и строить команды, вести открытый диалог, поддерживать наставничество и кросс-командное взаимодействие, быть приверженным принципам agile и «бирюзовых» организаций;

- управление собой – способность к рефлексии, эмпатия, навыки коммуникации, управления энергией, умение разрешать конфликты.

Внедрение новой модели компетенций является одним из приоритетов Сбербанка в 2017 году и затронет не только обучение и развитие, но и процессы подбора, оценки и другие элементы HR-цикла.

Обучение и развитие специалистов и руководителей синхронизировано. Для руководителей действует Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. Специалисты Сбербанка имеют возможность проходить обучение и развиваться как в учебных центрах, так и дистанционно в автоматизированной системе Сбербанка и на рабочих местах.

В Сбербанке существует Система оценки результатов деятельности сотрудников и перформанс-менеджмент, которые учитывают как результативность, так и соответствие ценностям Сбербанка.

Переменная часть заработной платы напрямую зависит от этой оценки. Специалисты Сбербанка получают обратную связь от руководителей

(особенно в случаях расхождения самооценки и итоговой оценки). Руководители раз в год проходят кадровые комиссии, направленные на выявление зон для развития. Топ-менеджмент Сбербанка проводит обсуждение персональных результатов в рамках перформанс-диалога, как правило, по итогам каждого квартала.

Система компенсаций и льгот в Сбербанке основывается на справедливости и прозрачности. Политика оплаты труда строится на основе анализа рыночного спроса и предложения, который проводится на регулярной основе. Корпоративные льготы включают в себя добровольное медицинское страхование и корпоративную пенсионную программу Сбербанка.

Новая Программа ДМС дополнительно к основным программам комплексного медицинского обслуживания предлагает ряд программ для профилактики заболеваний. Так, «Адресный скрининг» предусматривает профилактические обследования для выявления сердечно-сосудистых, онкологических заболеваний и оценку риска их развития. Данная Программа разработана на основе международных стандартов скрининга и включает тесты с высоким индексом доказательных рекомендаций. Опция «Стоматология. Профилактика» направлена на профилактику и гигиеническое здоровье полости рта. Программа «Лекарственное страхование» для регионов (кроме Москвы и Санкт-Петербурга) дает возможность сотрудникам получить возмещение 80 % стоимости дорогостоящих препаратов, необходимых для предотвращения тяжелых заболеваний. Сбербанк заботится также о родных и близких своих сотрудников – в Москве и Санкт-Петербурге запущен пилотный проект, который позволяет работникам совершенно бесплатно выбрать вариант «Семейный» с оплатой (для супругов и детей до 18 лет) и условием компенсировать всего 20 % стоимости получаемых услуг только при обращении в поликлинику. Эта инициатива обеспечивает комплексную

медицинскую защиту семьи сотрудника и повышает эффективность расходов Сбербанка в расчете на одного застрахованного.

Программа ДМС Сбербанка охватывает всех сотрудников, прошедших испытательный срок.

В 2016 году запущен проект создания ИТ-платформы (экосистемы) управления здоровьем сотрудников Группы Сбербанк, который будет представлять личный страховой кабинет ДМС «Мое здоровье» (www.mzdorovie.com), где каждый сотрудник сможет уточнить условия его Страховой программы и почерпнуть полезную информацию о здоровом образе жизни.

Сбербанк предоставляет корпоративные пенсии через НПФ Сбербанка. Объем финансирования корпоративной пенсионной программы в 2016 году увеличился на 35,3 % и составил 3,6 млрд. рублей, а количество участников увеличилось до 167 тыс. человек (таблица 23).

Таблица 23 – Корпоративная пенсионная программа

	2013	2014	2015	2016
Количество участников Программы, человек	117 000	136 000	155 000	167 000
Объем финансирования Программы, млн. рублей	2138	2 611	2 660	3 600

В Сбербанке действуют система корпоративных наград и различные практики определения лучших сотрудников. В 2016 году более 1,5 тыс. сотрудников получили правительственные и корпоративные награды, в том числе за их вклад в развитие корпоративной культуры. Лучшие из них в качестве поощрения принимали участие в значимых корпоративных мероприятиях, в том числе и в рамках празднования 175-летия Сбербанка.

В Сбербанке установлена единая процедура оценки эффективности системы управления охраной труда. Одним из показателей эффективности является уровень производственного травматизма. Все несчастные случаи на

производстве в подразделениях Сбербанка расследуются в установленном законодательством порядке.

Для сокращения производственного травматизма в Сбербанке разрабатываются предупреждающие и корректирующие действия с учетом причин и обстоятельств произошедших несчастных случаев, а также организована профилактическая работа. В результате проведенных мероприятий общий показатель производственного травматизма в 2016 году снизился на 12 % (с 28,03 до 24,66). Затраты на улучшение условий труда и снижение производственного травматизма в целом по Сбербанку составили 722 млн. рублей (в том числе на снижение травматизма – 292 млн., на улучшение условий труда – 430 млн. рублей), в целом сохранившись на уровне прошлого года (736,5 млн. рублей).

Сбербанк предлагает различные инициативы, направленные на укрепление здорового образа жизни сотрудников. В частности, в рамках корпоративных мероприятий проводились информационные кампании по здоровому питанию, проведению экспресс-диагностики здоровья, тестирования кардиосистемы и прочее. Была организована ежемесячная рассылка «Здоровые приложения», информирующая о бесплатных мобильных приложениях по здоровому образу жизни, также в Сбербанке начали создавать единую базу знаний в области практик, правил и стандартов здорового образа жизни.

Будучи социально ответственным и системообразующим финансовым институтом, Сбербанк традиционно уделяет большое внимание развитию проектов, имеющих социальную значимость для регионов присутствия Сбербанка и страны в целом.

В 2016 году Сбербанк поддерживал культурные события, финансировал научные исследования и образовательные инициативы, помогал детским учреждениям и содействовал развитию творческих способностей у детей и инклюзивной среды, популяризировал здоровый

образ жизни, инвестировал в охрану окружающей среды, оказывал материальную поддержку ветеранам и инвалидам.

В целях большей эффективности благотворительной помощи в 2016 году Сбербанк ввел единые принципы оказания такой помощи во всех территориальных банках.

Сбербанк приветствует участие сотрудников в реализации различных социальных проектов и рост волонтерского движения в компании. Сбербанк считает важным развивать осознанное отношение сотрудников к благотворительности, вовлекать их в реализацию важных социальных проектов, востребованных обществом, и превращать в активных агентов изменения социальной среды.

Участие в волонтерских проектах формирует канал для выхода созидательной энергии и развивает у сотрудников эмпатию, навыки наставничества, кросс-функционального взаимодействия, более глубокое понимание командной культуры в рамках совместной проектной деятельности. В 2016 году волонтерское движение Сбербанка охватило более чем 1 тыс. различных инициатив. Чаще всего волонтеры привлекаются к проведению крупных внутрикорпоративных мероприятий – дней открытых дверей, поздравление ветеранов, акция «Зеленый марафон». Так, в «Зеленом марафоне – 2016» приняли участие более 1 тыс. волонтеров. Еще около 500 человек добровольно прошли сертификацию, чтобы участвовать в программах по финансовой грамотности. В развитии волонтерских инициатив Сбербанк стремится перейти от оказания преимущественно материальной помощи к помощи, открывающей возможности. Это касается, в первую очередь, проектов, связанных с поддержкой детских домов и школ-интернатов.

Таблица 24 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена, млн. руб.	Сумма, млн. руб.
Финансирование ДМС	млн. руб.	850	850
Финансирование корпоративной пенсионной программы	млн. руб.	3600	3600
Спонсорская и благотворительная деятельность	млн. руб.	3756,5	3756,5

Таким образом, ПАО «Сбербанк» является социально ответственной компанией, которая активно принимает участие в различных социальных проектах.

Заключение

Современные теории трактуют банк, как предприятие, учреждение, институт либо организацию. Вне зависимости от используемого подхода значимым является результат функционирования банка, потому что именно он приобретает общественное признание. На данный момент в качестве подобного результата принято понимать банковскую операцию, банковскую услугу либо банковский продукт.

Наиболее традиционным выступает дифференциация всех операций коммерческого банка на три ключевые группы в зависимости от их содержательного базиса с позиции банка: пассивные операции; активные операции; комиссионно-доверительные либо активно-пассивные операции.

В конце XX – начале XXI в. стремительно стал формироваться процессный подход к управлению. Процессное управление отличается от функционального тем, что компания понимается как бизнес-система, формируемая взаимодействующими между собой бизнес-процессами, итоговой целью которой выступает продукция, купленная потребителем, или предоставленные услуги (удовлетворенный потребитель). Ключевой целью управления при этом выступает не столько контроль реализации обособленных функций, сколько контроль результата.

На момент выполнения данной работы (2017 г.) в соответствии с Уставом организации полное фирменное наименование Банка: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»; сокращенное фирменное наименование Банка: ПАО Сбербанк. ПАО «Сбербанк» является коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций.

В 2016 г. несмотря на кризисные явления в экономике РФ продолжало развиваться и улучшать свои финансовые показатели. В частности Чистая прибыль Группы Сбербанк России по МСФО в 2016 году выросла до 541,9 млрд. рублей, что на 143,1% выше показателя 2015 года.

У ПАО «Сбербанк» весьма диверсифицированный и эффективный продуктовый портфель. В частности доля Сбербанка на российском рынке кредитования ежегодно растет и в 2016 г. составила 40,1%. Например, жилищное кредитование оставалось приоритетом Сбербанка в 2016 году (доля Сбербанка на российском рынке жилищного кредитования составила 54,6%).

Сбербанк предлагает продукты как для частных клиентов, так и для различных юридических лиц, включая крупные. Сбербанк ведет активную работу по развитию продуктов для клиентов – участников внешнеэкономической деятельности. Сбербанк занимает первое место по объемам внешнеэкономической деятельности в России, осуществляет обслуживание клиентов по широкой линейке продуктов и проводит расчеты более чем по 130 странам в 18 валютах.

Таким образом, эффективная система управления, в том числе применение процессного подхода, позволила создать ПАО «Сбербанк» действительно разнообразный эффективный портфель продуктов, нацеленный на максимально возможную целевую аудиторию.

В рамках выполнения работы была осуществлена разработка нового вида банковского продукта с использованием процессно-стоимостного подхода, использование которого способствует повышению финансовых возможностей как клиентов, так и банков.

Список используемых источников

1. Таможенный кодекс Таможенного союза: ред. от 08.05.2015. (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27.11.2009 №17) / Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122500/ (дата обращения: 14.05.2017).

2. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 01.05.2017) «О банках и банковской деятельности» / Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122500/ (дата обращения: 24.05.2017). / Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122500/ (дата обращения: 14.05.2017).

3. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 01.05.2017) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» / Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122500/ (дата обращения: 14.05.2017).

4. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О рынке ценных бумаг» / Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122500/ (дата обращения: 14.05.2017).

5. «ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1390-ст) / Консультант Плюс: справочная правовая система. URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122500/ (дата обращения: 14.05.2017).

6. Арасланов Т.Н. Маркетинг услуг: уточнение некоторых понятий с экономической точки зрения // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 2. С. 8–12.

7. Арсланбеков-Федоров А.А. Стоимостной анализ коммерческого банка: операционно-структурный аспект // Банковское дело. 2011. №4. С.11-15

8. Банковское право / Е.С. Губенко, А.А. Кликушин, М.М. Прошунин и др.; под ред. И.А. Цинделиани. М.: Российский государственный университет правосудия, 2016. 536 с.

9. Богомолова М. Ю. Анализ проблем оценки конкурентоспособности банка в современных условиях // Молодой ученый. 2016. №22. С. 145–149.

10. Борисов Э.Ю. Системная методология управления и построения современных гибких банковских структур [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №6 (ноябрь-декабрь). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/150EVN613.pdf> (дата обращения: 11.05.2017).

1. Гаврин Д.А. От банковской деятельности до банковской операции // Бизнес, Менеджмент и Право. 2016. N 1-2. С. 70–75.

2. Геронина Н.Р., Зверев О.А. Актуальные вопросы банковского менеджмента: монография. М.: МБИ, 2009. 165 с.

3. Годовой Отчет ПАО Сбербанк за 2015 год. М., 2016. 153 с.

4. Дзюбан С.В. Процессный подход в оценке качества управления коммерческим банком // Вестник ОГУ. 2013. №13. С. 138-142.

5. Долженко Р.А. Анализ эффективности производственной системы Сбербанка и направления ее развития // Компетентность. 2015. №8. С. 40-43.

6. Дунько Э.М. Методологические основы внедрения процессного подхода в управление коммерческим банком // Экономика и управление. 2014. № 3 (39). С. 54–59.
7. Егоров В.А. Система управления рисками в банке // Финансы. 2013. № 9. С.77-83.
8. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2012. 319 с.
9. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М.: ИНФРА-М, 2011. 398 с.
10. Кетова И.А., Рачилов Е.Е. Стоимостный подход к управлению конкурентоспособностью банка // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 13-17.
11. Коняев А. А. Расчет себестоимости банковских продуктов методом учета затрат по видам деятельности банка // Финансы и кредит. 2010. № 21. С. 12-16.
12. Королев О.Г. Анализ и управление эффективностью деятельности коммерческого банка: автореф. дис...д-ра эк.наук / Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. М., 2008. 44 с.
13. Наш подход: Корпоративная социальная ответственность Сбербанка [Электронный ресурс] / ПАО Сбербанк России. 2017. URL: <http://www.sberbank.com/ru/responsibility/our-approach> (дата обращения: 11.05.2017).
14. Котельников М.В. Инструменты процессно-стоимостного подхода к управлению бизнесом [Электронный ресурс] / Российский экономический интернет-журнал. 2009. URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2009/Kotelnikov.pd> (дата обращения: 11.05.2017).
15. Котельников М.В. Совершенствование взаимодействия предпринимателей в производственной сфере на основе процессно-

стоимостного подхода: автореф. дис... к-та эк. наук / Гос. ун-т упр. М., 2009. 20 с.

16. Ляхов Е. ARIS – инструмент для управления банковскими процессами // RS-CLUB. 2011. №2. С. 70-78.

17. Насонова А.А., Коршунова Д.М. Основные подходы к построению процессного управления в коммерческом банке // Сибирская финансовая школа. 2012. №1. С. 102-104.

18. Описание методики, основанной на модели «Servqual» [Электронный ресурс] / Институт стратегического управления социальными системами СПбГУАП. URL: <http://ismss.ru/uploads/2-2.pdf> (дата обращения: 11.05.2017).

19. Пономарев К.А., Новоселова Е.Г. Эволюция подходов к управлению банковской деятельностью // Вестник ТГУ. 2009. № 324. С 306-308.

20. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению организацией // Методы менеджмента качества. 2013. №4. С. 4-9.

21. Романова М.В., Суворов С.А. Формирование политики привлечения корпоративных клиентов на обслуживание в банк // Финансы. 2015. №7. С. 59-61.

22. Сколько стоит лояльность? [Электронный ресурс] / ИА «Банкир.Ру». 1999–2017. URL: <http://bankir.ru/novosti/20140617/skolko-stoit-loyalnost-10078854/> (дата обращения: 11.05.2017).

23. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 [Электронный ресурс] / ПАО Сбербанк. 1997–2017. URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018 (дата обращения: 11.05.2017).

24. Тен Т.В. Развитие методов стоимостного управления проектами по созданию инновационных продуктов: дис. ...к-т эк. наук Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации /М., 2016. 165 с.

25. Туманов А.Г. Процессный подход – новая философия управления коммерческим банком // Вестник Чувашского университета. 2010. №6. С. 18-23.
26. Филиппова А.А. Методика построения системы управления стоимостью банка // Аудит и финансовый анализ. 2013. №6. С. 23-36.
27. Черемных О. Процессно-стоимостной подход к управлению коммерческим банком [Электронный ресурс] / Executive.ru. 2000–2017. URL: <http://www.e-executive.ru/management/practices/339482-protsessno-stoimostnoi-podhod-k-upravleniu-kommercheskim-bankom> (дата обращения: 11.05.2017).
28. Чертопруд С. Сделать деньги умнее // Банковское обозрение. 2015. №12. С. 51–54.
29. Чертопруд С. Удержаться любой ценой // Банковское обозрение. 2015. № 12. С. 64–67.

Приложение А (рекомендованное)

Фрагмент реестра процессов банка

№	Процессная область	Код процесса	Наименование процесса	Владелец	Блок	
1	Развитие отношений с корпоративными клиентами	БК.1.1	Привлечение клиентов сегмента «Малый, средний бизнес» и развитие отношений с ними	Начальник С	Корпоративный бизнес	
		БК.1.2	Привлечение клиентов сегмента «Крупный, крупнейший бизнес» и развитие отношений с ними	Начальник У		
2	Предоставление средств корпоративным клиентам	БК.2.1	Предоставления кредитов клиентам сегмента "Малый бизнес"	Начальник С		
		БК.2.2	Предоставление кредитов, включая факторинг, клиентам сегмента "Крупнейший, крупный и средний бизнес"	Директор ДК		
		БК.2.3	Предоставление кредитов по технологии ЕБРР	Начальник С		
		БК.2.4	Проектное финансирование клиентов сегмента "Крупнейший, крупный и средний бизнес"	Директор ДК		
		БК.2.5	Проведение операций финансового лизинга с клиентами сегмента "Крупнейший, крупный и средний бизнес"	Директор ДК		
		БК.2.6	Проведение операций финансового лизинга с клиентами сегмента "Малый бизнес"	Начальник С		
3	Предоставление продуктов торгового финансирования и документарного бизнеса корпоративным клиентам	БК.3.1	Открытие аккредитивов	Директор ДФ		Финансовые рынки
		БК.3.2	Осуществление операций по полученным аккредитивам	Директор ДФ		
		БК.3.3	Выдача гарантий (контр-гарантий, поручительств) по поручению клиентов	Директор ДФ		
		БК.3.4	Осуществление операций по полученным гарантиям	Директор ДФ		
		БК.3.5	Обработка импортного инкассо	Директор ДФ		

Приложение Б (справочное)

Бизнес-модель Сбербанка

