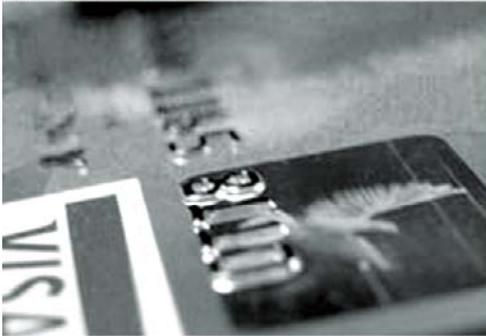


УТВЕРЖДЕНО  
решением Наблюдательного Совета  
Сбербанка России от 21.10.2008



# Стратегия развития Сбербанка России на период до 2014 г.



Основан в 1841 году

**СБЕРБАНК  
РОССИИ**

21 октября 2008 г.

## Содержание

Анализ текущей ситуации и вызовы для Сбербанка.....	1
Российский рынок банковских услуг.....	1
Сбербанк сегодня.....	2
Вызовы для Сбербанка и выбор пути дальнейшего развития.....	3
Миссия и ценности Сбербанка.....	6
Основные направления преобразований и стратегические цели Сбербанка.....	10
Основные направления преобразований.....	10
Стратегические цели Сбербанка на период до 2014 г.....	12
Приоритетные направления развития бизнеса Сбербанка.....	13
Розничные клиенты.....	13
Корпоративные клиенты.....	15
Операции на зарубежных рынках.....	18
Основные задачи в сфере обеспечения развития бизнеса.....	20
Операционная модель.....	20
Информационные технологии.....	21
Управление рисками.....	23
Организационная модель.....	25
Сотрудники Сбербанка.....	27
Навыки, обучение и профессиональное развитие.....	27
Система мотивации и оплаты труда.....	28
Управление численностью персонала.....	29
Ожидаемые финансовые результаты.....	30
Реализация стратегии.....	33
Основные этапы реализации.....	33
Система управления реализацией стратегии.....	33
Риски реализации стратегии.....	34
Приложение 1. Детализация основных направлений преобразований в рамках стратегии.....	36

## Анализ текущей ситуации и вызовы для Сбербанка

### Российский рынок банковских услуг

За последние годы Сбербанк стал крупнейшим и наиболее значимым финансовым институтом Центральной и Восточной Европы, а также одним из заметных участников мирового финансового рынка. Этот рост происходил на фоне исключительно динамичного развития российского банковского рынка. Возможности и потенциал развития Банка будут и в дальнейшем определяться во многом наличием сильных конкурентных позиций на российском финансовом рынке, который в среднесрочной перспективе будет оставаться одним из самых быстрорастущих и привлекательных в мире.

Даже с учетом различных сценариев последствий текущей нестабильности на международных финансовых рынках российский рынок в среднесрочной перспективе будут характеризовать:

- *Высокие темпы роста и значительный размер.* Среднегодовые темпы роста объемов банковского сектора России на период до 2014 г. прогнозируются, в зависимости от сценария, на уровне от 18 до 24%. При этом к 2014 году объем активов банковского сектора составит порядка 70-80% по отношению к ВВП, что существенно ниже многих международных аналогов и свидетельствует о наличии большого потенциала для дальнейшего роста. В итоге, к 2014 г. российский рынок по объему чистых доходов будет сопоставим с совокупным рынком восточноевропейских стран, примерно равен рынку Индии, в несколько раз будет превышать другие крупные быстрорастущие рынки (например, Турции) и составлять примерно одну треть от рынка Китая.
- *Высокая рентабельность операций.* По соотношению рентабельности капитала и его стоимости рынок России сопоставим с наиболее привлекательными развитыми рынками и превосходит практически все крупные быстрорастущие рынки мира. Ожидается, что, несмотря на некоторое сокращение маржи по основным продуктам, российский банковский рынок и к 2014 году останется привлекательным по этому показателю.
- *Тенденция к консолидации банковского сектора.* Сегодня банковский рынок характеризуется низкой концентрацией активов – на долю пяти крупнейших банков приходится немногим более 40% активов, что существенно меньше, чем в странах с более развитым финансовым сектором. Большое количество средних и мелких игроков совокупно контролируют от 30 до 40% рынков отдельных банковских продуктов. Неизбежный процесс консолидации рынка создаст, с одной стороны, очевидные возможности для более крупных участников рынка, а, с другой стороны, в итоге приведет к повышению уровня конкуренции, что благоприятно скажется на качественных характеристиках работы сектора в целом. Кризисная ситуация в экономике вероятно увеличит темпы и масштабы консолидации сектора.

Эти тенденции и обуславливающие их факторы носят долгосрочный характер, что позволяет говорить о том, что финансовый рынок Российской

Федерации будет структурно привлекательным не только до 2014 г., но и в последующие 5-10 лет. Все это определяет огромный потенциал развития Сбербанка как в контексте российского рынка, так и в международном масштабе.

### **Сбербанк сегодня**

На сегодняшний день Сбербанк является абсолютным лидером Российской банковской системы. По своим рыночным позициям, по объему активов и капитала, по своим финансовым результатам и масштабам инфраструктуры Банк в несколько раз превосходит своих ближайших конкурентов. Масштаб и устойчивость банка особенно явно проявляются в периоды нестабильности на финансовых рынках.

За последние годы банком проведена большая работа, которая обеспечила окончательное формирование четырех основных групп конкурентных преимуществ Банка, а именно:

- *Значительная клиентская база* во всех сегментах клиентов (корпоративные и розничные, крупные и мелкие клиенты) и во всех регионах страны;
- *Масштаб операций*, как с точки зрения финансовых показателей (доступные размер и дюрация операций, доступ к ресурсам, международные рейтинги, возможность инвестиций), так и с точки зрения количества и качества физической инфраструктуры (в частности, уникальная сбытовая сеть для розничных и корпоративных клиентов);
- *Бренд и репутация Банка*, в первую очередь, связанные с огромным ресурсом доверия Банку со стороны всех категорий клиентов;
- *Коллектив банка и значительный накопленный опыт*. Большое количество опытных квалифицированных специалистов во всех регионах России, огромный управленческий опыт в рамках одной из самых масштабных организаций в мире, процессы и системы, которые в целом справляются с задачами уникального масштаба и сложности.

В тоже время, работа Банка на сегодняшний день связана с рядом серьезных недостатков, без преодоления которых нельзя говорить о реализации его потенциала развития. К ним относятся:

- *Низкая эффективность использования двух важнейших конкурентных преимуществ Банка: сбытовой сети и клиентской базы*, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания. Проявлениями этого являются низкий уровень перекрестных продаж, низкий уровень доходов от многих продуктов, недостаточный охват потенциальной клиентской базы.
- *Низкое качество обслуживания с точки зрения скорости принятия решений, сложности процессов и процедур, уровня общения и взаимодействия между банком и клиентом, а также удобства и функциональности филиалов Банка*. По мнению клиентов, Банк существенно отстает по уровню обслуживания от основных конкурентов.

- *Исключительно низкий уровень производительности труда.* По этому показателю Банк сильно проигрывает не только банкам развитых стран (ряд которых уже пришел на российский рынок), но и банкам развивающихся рынков. Основные причины этого: излишняя громоздкость и сложность бизнес-процессов, низкий уровень специализации и разделения труда; отсутствие унификации бизнес-процессов в масштабе Банка, что делает невозможным использование экономии на масштабах и внедрение современных информационных технологий; низкий уровень автоматизации и большое количество ручного труда; децентрализация операций и функций поддержки. В результате, многие из систем и процессов Банка плохо масштабируемы, а рост объемов бизнеса не приводит к росту эффективности.
- *Недостаточно эффективные и затратные системы управления рисками.* Большинство из них сегодня являются распределенными, недостаточно формализованными и плохо масштабируемыми. Также в ряде случаев баланс между контролем рисков и доходностью слишком сильно смещен в сторону недопущения рисков. В результате, Банк несет высокие расходы на осуществление контроля, которые не дают ожидаемой отдачи, и недополучает доходы.
- *Слабые стороны корпоративной культуры Банка,* и, прежде всего, избыточный бюрократизм, недостаточная ответственность за итоговый результат работы Банка и качество клиентской работы, недостаточное стремление к совершенствованию и развитию.

### **Вызовы для Сбербанка и выбор пути дальнейшего развития**

На фоне среднесрочного потенциала развития рынка, складывающихся в последнее время кризисных явлений на финансовых рынках и текущей ситуации внутри банка перед Банком встает ряд принципиальных вызовов и угроз. К ним относятся:

- *Макроэкономическая ситуация,* и, в первую очередь, разворачивающийся финансовый кризис, недостаток ликвидности в экономике и риск увеличения кредитных рисков по мере замедления темпов экономического роста. На этом фоне работа по совершенствованию системы управления рисками, а также механизмов и процедур взыскания проблемной задолженности приобретает особую значимость и приоритет.
- *Усиление конкуренции на российском финансовом рынке.* Это связано как с приходом на рынок иностранных банков, которые в итоге принесут с собой новые и более совершенные методы работы, так и с процессами консолидации рынка, которые неизбежно ускорятся в результате финансового кризиса. В своем текущем состоянии Банк оказался неспособен эффективно противостоять более интенсивной конкуренции, о чем свидетельствует значительная потеря доли рынка в рознице в 2004-2007 г. и низкие показатели работы банка в г. Москве. Банк обязан использовать создаваемую финансовым кризисом «конкурентную передышку» для того,

чтобы в среднесрочной перспективе кардинально переломить эти тенденции.

- *Долгосрочная тенденция на сокращение рентабельности операций* на российском рынке, связанная со структурной нехваткой пассивов в банковском секторе и конкурентной динамикой на рынках отдельных банковских продуктов (например, кредитования крупных юридических лиц, автокредитования и кредитов в точках продаж в рознице). Эти факторы определяют важность неценовой дифференциации предложения Банка и необходимость всестороннего совершенствования качества клиентской работы и продуктового предложения, а также взвешенной стратегии ценообразования
- *Риск опережающего роста затрат по отношению к доходам Банка*, вызванный низкой производительностью труда, низкой масштабируемостью систем Банка на фоне прогнозного увеличения объемов бизнеса и вероятного опережающего роста стоимости рабочей силы, являющейся основной статьей его непроцентных расходов

На сегодняшний день перед Банком стоит принципиальный *выбор пути дальнейшего развития*. Сценарий «инерционного развития» предполагает сохранение принципиальных элементов сложившейся модели работы Банка и их относительно небольшую настройку и корректировку в соответствии с рыночной ситуацией. К его привлекательным сторонам следует отнести большую простоту в реализации, большую степень преемственности и понятность для сотрудников Банка. При этом данный сценарий развития не позволит Сбербанку в полной мере преодолеть недостатки своей работы. Он также не дает четкого ответа на те вызовы, с которыми банк сталкивается сегодня. В результате, в среднесрочной перспективе следует ожидать закрепления отрицательных тенденций в динамике изменения его рыночных долей и в относительных финансовых показателях. «Инерционный» сценарий также содержит в себе ряд серьезных рисков, связанных, в первую очередь, с недостаточно эффективными и масштабируемыми системами управления рисками и вероятностью роста расходов темпами, опережающими темпы роста доходов. При этом Банк сможет развиваться без существенной перестройки своей работы, стабилизировать свою долю в активах банковской системы на уровне 20-25% и поддерживать эффективность работы на уровне несколько ниже среднерыночной.

С другой стороны, существующие конкурентные позиции Банка на рынке и его потенциал развития в сочетании со структурно привлекательными особенностями российского рынка банковских услуг позволяют говорить о том, что, в случае реализации сценария «модернизации» возможны очень динамичные рост и развитие, опережающие показатели банковской системы в целом. В частности, существует значительный потенциал укрепления конкурентных позиций Банка, как на розничном, так и на корпоративном рынке за счет более интенсивной клиентской работы и роста охвата клиентской базы. Банк также обладает огромными возможностями в области повышения эффективности своей работы и построения конкурентных преимуществ за счет масштаба своих операций. Это позволит Банку обеспечить устойчивые долгосрочные

конкурентные позиции на российском рынке и начать трансформацию из крупного национального финансового института в один из ведущих банков мира.

Текущее состояние российского финансового рынка, с одной стороны, располагает к выбору сценария «модернизации», поскольку для Сбербанка, по сравнению с остальными конкурентами, существует большее «окно возможностей». С другой стороны, ускорившиеся процессы консолидации рынка приведут в течение ближайших 2-4 лет к серьезному укреплению конкурентов Банка. Это обуславливает необходимость принятия решения о пути развития Банка уже сейчас, поскольку задержка с принятием решения о модернизации потребует в дальнейшем существенно большего объема усилий и затрат.

Несмотря на риски, связанные с масштабной перестройкой работы Банка, сценарий «модернизации» является наиболее оптимальным вариантом для его развития. Только в рамках этого сценария возможно обеспечить надежную основу для стабильного развития Банка и избежать серьезных рисков. Только в этом сценарии возможно в полной мере реализовать его потенциал как одной из немногих российских несырьевых компаний, способных играть значимую роль на международном уровне. Представленная стратегия развития Сбербанка до 2014 года отражает выбор данного сценария как целевого.

## **Миссия и ценности Сбербанка**

Каждой организации и каждому члену коллектива необходима цель, которая бы определяла смысл и содержание их деятельности. Новые горизонты развития Банка, новые качественные задачи предъявляют особые требования к коллективу сотрудников, осознанию и разделению ими философии и ценностей, пониманию смысла и важнейших принципиальных основ и содержания деятельности Банка, которые выражены в его миссии.

### ***Мы верим:***

- Основное в жизни каждого человека – желание и стремление быть счастливым. Наша команда состоит из людей, для которых путь к счастью лежит через совершенствование себя. Главные препятствия – самодовольство, нежелание увидеть пути к самосовершенствованию, лень, пассивность.
- Когда мы развиваемся и достигаем новых высот, мы чувствуем себя победителями, испытываем заслуженное чувство гордости за команду и коллег.
- Когда мы меняемся сами – меняется и становится лучше мир вокруг нас. Именно это внутреннее чувство и дает нам ощущение свободы, уверенности в себе, в завтрашнем дне.
- Изменение организации возможно только через изменение и личностный рост членов ее команды
- Путь к изменению команды лежит через личностный рост ее лидеров.

### ***Наша миссия:***

- Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты
- Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников.

Наша миссия подчеркивает важнейшую роль Банка в экономике России и нашу особую социальную роль в обществе – поддержание в нем уверенности, надежности и стабильности. Миссия Банка однозначно определяет, что наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей нашей деятельности как организации.

Миссия устанавливает амбициозную цель наших устремлений – мы хотим стать одной из лучших финансовых компаний мира. Она также подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации личных и профессиональных целей людей, работающих в нем.

Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Наши ценности определяют тот набор правил, критериев и требований, которые мы будем предъявлять к каждому человеку, который является или хочет стать членом команды Банка. Наши ценности – это свод принципов, исходя из которых руководители Банка будут ставить цели и определять, достигнуты ли они. На основе этих ценностей будут создаваться и поддерживаться взаимоотношения между сотрудниками, строиться системы управления внутри Банка, а также взаимоотношения Банка с клиентами, обществом, акционерами и инвесторами.

**Наши ценности:**

- Порядочность
- Стремление к совершенству
- Уважение к традициям
- Доверие и ответственность
- Взвешенность и профессионализм
- Инициативность и креативность
- Командность и результативность
- Открытость и доброжелательность
- Здоровый образ жизни (тело, дух и разум)

Мы убеждены, что, следуя нашей философии и действуя на основе системы наших ценностей, Банк достигнет поставленных целей и станет качественно новой организацией. Как мы узнаем, что нам это удалось? Основным критерий для нас это отношение к Банку со стороны наших сотрудников, клиентов, акционеров и общества.

<b>Что такое Сбербанк?</b>	
<b>Клиенты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Банк, которому ценен каждый клиент</li> <li>▪ Банк-партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами</li> <li>▪ Банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслужат, он поможет выбрать и принять <u>оптимальное</u> финансовое решение, исходя из интересов клиента</li> <li>▪ Банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу</li> <li>▪ Лучший банк на рынке</li> </ul>

<b>Что такое Сбербанк?</b>	
<b>Сотрудники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них</li> <li>▪ Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы</li> <li>▪ Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не "винтиками в большой машине"</li> <li>▪ Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе</li> <li>▪ Банк, в котором интересно работать</li> <li>▪ Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем</li> </ul>
<b>Акционеры и инвесторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Банк, который является лидером в стране по рентабельности капитала и доходности для акционеров</li> <li>▪ Банк, приверженный высоким стандартам корпоративного управления, строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности и предсказуемости</li> <li>▪ Банк, последовательно проводящий взвешенный, разумный и профессиональный подход к рискам</li> <li>▪ Банк, активно внедряющий высокие стандарты социальной ответственности</li> </ul>
<b>Общество</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ведущий банк, опора финансовой системы страны, основа ее роста и благополучия</li> <li>▪ Активный участник экономического и социального развития каждого региона и города</li> <li>▪ Российский банк, активно участвующий в развитии мировой финансовой системы</li> <li>▪ Ответственный банк, осознающий последствия своих решений и активно инвестирующий в рост финансовой грамотности и культуры</li> <li>▪ Банк, в котором работают люди, с активной жизненной позицией</li> </ul>

***Наша декларация:***

- В стремлении к совершенству мы ставим перед собой сверхамбициозные, дерзкие цели.
- Лидерство – значит непрерывное развитие. Нам важно быть, а не казаться. Именно это делает нас победителями, дает уверенность в будущем и позволяет гордиться своей компанией.
- Мы ценим нашу репутацию и верны традициям доверительных партнерских отношений, основанных на взаимном уважении, компетентности и ответственности. Мы обещаем лишь то, что действительно делаем.
- Уважение к клиенту, партнеру, сотруднику и акционеру, открытость и плюрализм мнений, человеческая порядочность и критическое отношение к

собственным достижениям – залог нашего непрерывного движения вперед.  
Мы приводим людей к успеху.

***Наши правила:***

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

## Основные направления преобразований и стратегические цели Сбербанка

### Основные направления преобразований

Выполнение миссии Банка и реализация сценария «модернизации» требует существенной перестройки модели ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов.

Для достижения этих целей дальнейшее развитие Банка будет сфокусировано на четырех основных направлениях (или основных «темах») преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях его деятельности:

1. Принципиально важным направлением развития Банка **станет максимальная ориентация на клиента** и, в этом смысле, **превращение Сбербанка в «сервисную» компанию**. Это значит, что Банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений. Это также означает, что качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности Банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений станут важной основой конкурентного преимущества Банка.

С практической точки зрения, для того, чтобы ориентация на клиента не осталась лозунгом, Банк существенным образом изменит очень многие элементы своей работы, начиная от логики продуктового предложения и создания внутри банка выделенной вертикали продаж и обслуживания в рознице, и заканчивая новой моделью клиентской работы в корпоративном блоке и изменением процессов и процедур в бэк и мидл офисе<sup>1</sup>.

2. Реализация выбранного сценария «модернизации» предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу. Подобная **«индустриализация» систем и процессов** в Банке повысит уровень управляемости и масштабируемости, снизит затраты, повысит качество обслуживания клиентов и позволит Банку более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков. Построение промышленных систем и процессов во многих случаях подразумевает консолидацию или централизацию функций как инструмент повышения управляемости и снижения затрат, а также пересмотр многих основных процессов, большую формализацию методик работы (например, оценку рисков) и построение современных систем электронного документооборота, способных работать в масштабах всего банка. Это также потребует существенного развития информационных систем.

В результате используемые системы не только смогут «справляться» с масштабом операций банка, но позволят Банку сделать масштаб своих операций важнейшим источником формирования конкурентных преимуществ. Наиболее очевидные проявления этих изменений связаны с планами консолидации бэк и

---

<sup>1</sup> Подразделения и функции, связанные с сопровождением клиентских операций

мидл офисных функций, а также с построением новых систем управления кредитными рисками. Однако эти изменения также весьма значимо затронут и бизнес -подразделения банка, в частности, в контексте построения систем управления взаимоотношениями с клиентами и поддержки клиентской работы в корпоративном и розничном бизнесе.

3. «Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество, принципиально и «разово» меняя логику работы систем и процессов «сверху - вниз». Руководство Банка глубоко убеждено, что этого недостаточно для выполнения стратегических целей и миссии банка. Важнейшим элементом стратегии развития Банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Задача, которую ставит перед собой Банк - сделать эффективность и качество делом каждого сотрудника в каждом подразделении, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам почувствовать себя активными участниками процесса развития Банка, а не просто пассивными исполнителями. Для достижения этого третьим направлением изменений станет **формализация Производственной Системы Сбербанка (ПСС) как новой идеологии управления Банком**. Разрабатываемый на базе технологий Lean<sup>2</sup>, этот подход предполагает интегрированную работу по оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям «снизу-вверх», создание в Банке систематической способности к обновлению и самосовершенствованию, а также изменение менталитета и ценностных установок сотрудников. Первым направлением работы Банка, которое будет затронуто этим процессом, станет организация работы розничных отделений и внутренних структурных подразделений (ВСП), однако, поэтапно ПСС получит повсеместное распространение.

В Приложении 1 более подробно представлены основные преобразования в работе Банка в рамках стратегии развития до 2014 г. по трем ключевым направлениям: ориентации на клиента, «индустриализации» систем и процессов и изменения идеологии управления на базе ПСС.

4. Осознавая важность и приоритет российского рынка банковских услуг для развития бизнеса, Банк ставит перед собой задачу стать значимым участником мировой финансовой системы, поэтому выделяет **развитие операций на международных рынках** как одно из приоритетных направлений. При этом Банк понимает, что развитие его международного присутствия и повышение его значимости (не только с точки зрения размера, но и степени участия в мировом финансовом секторе) будет достаточно медленным и постепенным процессом. Это еще больше подчеркивает необходимость того, чтобы первые шаги на пути

---

<sup>2</sup> Lean - системный подход к определению и сокращению потерь в различных сферах деятельности. Основан (с поправками на специфику сервисных отраслей) на подходах к оптимизации и управлению производственными процессами, впервые предложенных компанией Тойота. Особенностью данного подхода является комплексное сочетание инструментов оптимизации процессов, поддерживающих постоянное совершенствование деятельности управленческих механизмов и систем, а также изменения менталитета и подходов к своей работе сотрудников банка. Одно из основных понятий «Кайзен» (“кай” – изменение, “зен” – хорошо): идеология маленьких, почти незаметных, но постоянных (непрерывных) изменений к лучшему - непрерывное совершенствование производственных процессов.

превращения Сбербанка из крупного национального в международный банк делались уже сейчас.

### **Стратегические цели Сбербанка на период до 2014 г.**

Реализация стратегии развития позволит Банку укрепить позиции на российском рынке банковских услуг и достичь финансовых и операционных показателей, соответствующих уровню высокочассных универсальных мировых финансовых институтов. В рамках стратегии Банк ставит перед собой цели по 4-м основным направлениям:

1. *Финансовые результаты*: увеличение объема прибыли к 2014 г. более чем в три раза при снижении отношения операционных затрат к чистому операционному доходу на пять процентных пунктов, что позволит поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%.

2. *Положение на российском рынке*: укрепление конкурентных позиций на основных банковских рынках (привлечение средств физических лиц, кредитование населения, привлечение средств и кредитование юридических лиц).

3. *Качественные показатели развития («здоровье» банка)*: лучшие в России навыки в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, современная система управления рисками, сопоставимые с лучшими мировыми аналогами управленческие и операционные процессы и системы, адекватная требованиям и масштабам бизнеса ИТ - платформа, корпоративная культура, разделяемая всеми сотрудниками банка, нацеленная на самосовершенствование и рост производительности труда, высокопрофессиональный заинтересованный персонал, узнаваемый «позитивный» бренд, высокая степень лояльности клиентов.

4. *Операции на зарубежных рынках*: поэтапное увеличение объема и значимости международных операций за счет роста на рынках стран СНГ и Восточной Европы, постепенного увеличения присутствия на рынках Китая и Индии. Увеличение доли чистой прибыли, полученной за пределами России до 5-7%, в том числе за счет дополнительных приобретений.

Успешное достижение поставленных целей будет способствовать росту рыночной капитализации и выдвигению банка в число лидирующих финансовых институтов мира.

## Приоритетные направления развития бизнеса Сбербанка

### Розничные клиенты

Основным направлением развития розничного бизнеса станет переход от предложения населению отдельных банковских продуктов и услуг к формированию комплексной модели взаимодействия с клиентами, которая позволит удовлетворить большинство их потребностей в сфере финансовых услуг и обслуживать максимальную долю транзакций.

Ориентированная на клиента модель бизнеса наилучшим образом позволит банку воспользоваться своими конкурентными преимуществами: широкой клиентской базой, в том числе, на треть сформированной в рамках зарплатных проектов, широкой сетью точек продаж, сильным брендом и высокой степенью доверия населения. Именно сочетание комплексной модели работы с клиентами с масштабом деятельности будет являться источником конкурентного преимущества Сбербанка по отношению к конкурентам в розничном бизнесе. Реализация такого подхода обеспечит рост перекрестных продаж и доходов темпами, опережающими рынок, что позволит сохранить позиции банка на рынке вкладов и укрепить конкурентные позиции на рынке розничного кредитования.

Розничная стратегия Банка состоит из 6 основных элементов:

1. *Интегрированное продуктивное предложение*, построенное на базе расчетно-кассового обслуживания - текущего счета и дебетовой карты с расширенной функциональностью (автоматические платежи и транзакции, удобный доступ через все каналы), пакетирование «базового» продукта с другими на уровне ценообразования и функциональности, конкурентные предложения по другим значимым продуктам (потребительским и жилищным кредитам, кредитным картам и т.д.), развитие новых направлений (страхование, управление активами и т.д.).

2. *Интенсивное развитие всех каналов продаж и обслуживания* («Сбербанк всегда рядом»), формирование полнофункциональной многоканальной системы обслуживания клиентов и изменение структуры транзакций за счет перевода большей части операций на автоматизированные каналы продаж и обслуживания. В частности, данное направление работ предусматривает:

- Дифференциацию и оптимизацию форматов традиционных офисов (ВСП). В крупных городах создание «флагманских» ВСП на базе наиболее удобных и хорошо расположенных филиалов с целью обеспечения требуемого качества услуг для наиболее активных и состоятельных клиентов. В сельских регионах - оптимизация количества и повышение рентабельности работы всех точек обслуживания.
- Существенное увеличение количества банкоматов и платежных терминалов, развитие функциональности средств доступа к услугам Банка через удаленные каналы, включая интернет и мобильную связь.
- Формирование полнофункционального телефонного контактного центра, который станет не только точкой контакта с клиентом, но и каналом как входящих, так и исходящих продаж банковских продуктов и услуг.

- Программу стимулирующих мер в области ценообразования и активной образовательной работы с клиентами для обеспечения перемещения существенной части транзакций из традиционных офисов в удаленные каналы.
- Активное развитие каналов партнерских и корпоративных продаж (зарплатные проекты и др.) как приоритетных направлений по дополнительному расширению клиентской базы и глубины взаимоотношений с клиентом.

3. *Реализация новой модели работы ВСП на базе ПСС.* Особенностью данного подхода является комплексное сочетание инструментов оптимизации процессов, поддерживающих постоянное совершенствование работы управленческих механизмов и технологических систем, а также изменение менталитета сотрудников Банка и их подхода к своей работе. В результате ожидается рост производительности труда на 50% и более, что высвободит ресурсы для улучшения качества обслуживания и более интенсивной работы с клиентами в области продаж банковских продуктов.

4. *Повышение качества обслуживания клиентов* также предполагает сочетание изменений процессов и процедур, с одной стороны, и изменений в менталитете и поведении сотрудников Банка на основе адресных программ обучения совместно с процессом развертывания ПСС в ВСП, с другой. Банк внедрит систему мониторинга качества обслуживания и клиентского сервиса на основе обратной связи с клиентами, результатов «аудита» деятельности каналов продаж и обслуживания, данных информационных систем Банка и увяжет ее с системой мотивации и оплаты труда соответствующих категорий сотрудников.

5. Построение *систематического навыка продаж* во всех каналах Банка и формирование «промышленных» навыков управления взаимоотношениями с клиентами и перекрестных продаж в рамках адресных кампаний. Реализация этих задач будет происходить поэтапно, но в результате Сбербанк будет обладать возможностью создавать персонализированные предложения для каждого клиента, адресным и интегрированным образом доводить их до клиента через множество каналов и одновременно управлять тысячами маркетинговых кампаний, ориентированных на микро-сегменты клиентов.

6. Во взаимосвязи с изменениями в области продуктов, каналов и качества обслуживания Банк планирует *развивать и укреплять бренд*, осуществив переход от существующего «инертного» доверия («банк не обанкротится») к концепции «позитивного доверия» («банк финансово устойчив, удобен, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем хорошо обслуживают, он поможет принять сложное финансовое решение, исходя из интересов клиента»). Параллельно Банк рассмотрит вопросы обновления логотипа, визуализации бренда и внешнего вида точек продаж.

Для обеспечения наибольшего эффекта от внедрения основных элементов стратегии Банк адаптирует подход к ее реализации на конкретных географических, клиентских или продуктовых сегментах рынка:

- Адаптированные предложения для отдельных клиентских сегментов: молодежь - подбренд и специализированное предложение; состоятельная

клиентура - подбренд, продуктовый ряд, дистрибуция; массовый высокодоходный сегмент - расширенный спектр услуг во «флагманских» отделениях; пенсионеры - специализированные форматы обслуживания.

- Дифференцированный подход к различным географическим рынкам, в рамках которого будут особо выделены 30-35 крупнейших городов, где в наибольшей степени предполагается усиление конкуренции. Для других категорий населенных пунктов цель - удержание доли банка, которая обеспечит «платформу» для будущего роста после 2014 г.
- Коммерческая политика в области ценообразования по большинству продуктов не будет использовать ценовую конкуренцию как приоритетный инструмент конкурентной борьбы.

Важным условием успешного и эффективного внедрения розничной стратегии является проведение соответствующих изменений в системе управления рисками, прежде всего, кредитными и операционными, описанных в соответствующем разделе настоящего документа.

Большинство предложенных элементов стратегии могут быть успешно внедрены автономно, однако, наибольший эффект будет получен в случае их комплексной реализации. С учетом масштабов предлагаемых преобразований их практическую реализацию в полной мере сможет осуществить лишь Сбербанк России.

Для оценки успешности реализации стратегии в области розничного бизнеса Банк установил контрольные показатели, характеризующие:

- рыночные позиции по основным банковским продуктам (доля рынка);
- интенсивность и глубину взаимоотношений с клиентами (количество продуктов на одного клиента и т.п.);
- качество обслуживания (время обслуживания, время принятия решения о выдаче кредита и т.п.);
- удовлетворенность клиентов (индекс лояльности, восприятие бренда);
- развитие каналов сбыта (доля транзакций через удаленные каналы и т.п.);
- производительность труда сотрудников (показатели в расчете на одного сотрудника - количество операций, кредитных договоров и т.п.).

### **Корпоративные клиенты**

На рынке работы с юридическими лицами Банк планирует существенно укрепить свои конкурентные позиции. В основе предполагаемого укрепления рыночных позиций Банка лежит как увеличение охвата клиентской базы (сейчас не превышает 60% от количества потенциальных клиентов), так и повышение интенсивности клиентских взаимоотношений с уже существующими клиентами. Принципиальными источниками конкурентного преимущества Банка станут сочетание его ресурсной базы и возможностей с возможностью охвата клиентской базы и построения на базе существующего персонала и инфраструктуры Банка

первоклассной организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов. Для достижения этих целей в рамках программы развития Банка работа в части корпоративного бизнеса будет сосредоточена на четырех основных направлениях:

1. *Построение лучшей в стране системы и организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов.* Основой системы будет концепция комплексной ответственности выделенных сотрудников и подразделений за результат всех взаимоотношений Банка с конкретным клиентом, реализованная через механизм менеджеров, которые станут «точкой» общения клиента с Банком и будут наделены достаточными полномочиями для обеспечения своевременного решения всех необходимых клиенту вопросов и задач. Это принципиально отличает перспективную систему клиентской работы от существующего на сегодняшний день в Банке подхода, построенного на продвижении отдельных банковских продуктов. За счет максимально четкой фокусировки на потребностях клиента и знания специфики его работы клиентский менеджер обеспечит предоставление комплексного обслуживания и высокое качество предоставляемых услуг, повысит эффективность работы с клиентом за счет активизации перекрестных продаж, повышения качества планирования операций с клиентом, их экономической результативности.

Другим важным аспектом перспективной системы клиентской работы станет ее проактивный и формализованный характер. Для поддержания и обеспечения работы клиентских менеджеров будут внесены необходимые изменения в информационные системы Банка, что позволит видеть весь объем взаимоотношений с конкретным клиентом и их финансовый результат. Также будут внесены изменения в систему мотивации, увязывающие оплату труда с результатами клиентской работы, а клиентские подразделения Банка будут поэтапно освобождены от операционных функций, которые будут переданы в выделенные подразделения бэк и мидл офиса.

Реализация перспективной модели продаж и обслуживания клиентов, безусловно, потребует существенных изменений в системе управления кредитными рисками юридических лиц, которые описаны в соответствующем разделе настоящего документа.

2. *Дифференциация модели работы Банка и продуктового предложения по трем ключевым сегментам: крупным, средним и малым предприятиям.* Необходимость дифференциации подходов к обслуживанию этих клиентских групп обусловлена существенными отличиями в потребностях клиентов в зависимости от размера их бизнеса, различной степенью охвата и проникновения Банка на различных рынках.

В сегменте крупного и крупнейшего бизнеса (годовой оборот более 2500 млн. рублей) главным станет предоставление полного комплексного обслуживания, при котором клиентские менеджеры будут обеспечивать продажу всех продуктов Банка с учетом индивидуальных потребностей каждого клиента. Для этого модель обслуживания предполагает выделение специального клиентского менеджера с командой поддержки (аналитики, продуктовые специалисты), в рамках которой главный упор будет делаться на перекрестных продажах и повышении рентабельности бизнеса Банка с данными клиентами за счет предложения им более маржинальных продуктов, в частности, в рамках

развития в Банке инвестиционно-банковских услуг. Учитывая специфику работы этой группы клиентов, их большая часть будет обслуживаться в подразделениях центрального аппарата, отделений г. Москвы и аппарата территориальных банков.

В сегменте среднего бизнеса (годовой оборот от 150 до 2500 млн. рублей) особый акцент будет сделан на предоставлении полного спектра основных финансовых продуктов и услуг. Важной задачей является увеличение доли расходов данной категории клиентов на финансовые услуги, которая приходится на Сбербанк. Для этого будут выделены клиентские менеджеры широкого профиля с глубоким знанием региональной специфики, которые в случае необходимости, будут привлекать профильных продуктовых специалистов.

Для малого бизнеса и микро-предприятий (годовой оборот менее 150 млн. рублей) ключевым будет предоставление качественного набора простых стандартизированных продуктов и услуг, способных полностью удовлетворить финансовые потребности этого сегмента. Работой с клиентами малого бизнеса будут заниматься клиентские менеджеры в составе подразделений, зона ответственности которых будет определена по территориальному принципу, а также операционно-кассовые сотрудники.

Важно отметить, что все три сегмента клиентов имеют равный приоритет для Банка: их прогнозная доля в экономическом результате корпоративного блока Банка к 2014 г. будет примерно одинакова. При этом наибольший прирост ожидается в сегменте средней клиентуры.

3. *Развитие продуктового ряда* будет нацелено на обеспечение возможности продажи клиентам всей линейки банковских продуктов, адаптированных под нужды соответствующих сегментов.

Существующие продукты будут модифицированы с целью улучшения качества обслуживания клиентов, внедрения ценообразования по кредитным продуктам с учетом риска конкретного кредита и адаптации характеристик продуктов под нужды конкретных сегментов.

Новые продукты будут запускаться, исходя из их рыночного потенциала и технологических возможностей Банка. Для более эффективной работы с крупными и средними клиентами необходимо существенно усилить позиции Банка как института, предлагающего посреднические услуги на фондовом рынке, в области управления активами и капиталом. Развитие инвестиционно – банковского обслуживания и корпоративного финансирования позволит предоставлять клиентам полный спектр услуг, операции на рынках капитала и структурное финансирование. Для более эффективной работы со средними и малыми клиентами необходимо усилить продуктовую линейку в сфере предоставления клиентам краткосрочных и среднесрочных средств (например, факторинг, лизинг, экспресс-кредиты и т.д.). Также предполагается совершенствование продуктов расчетно-кассового обслуживания и управления ликвидностью для всех категорий клиентов.

4. *Оптимизация внутренних технологий и процессов* предоставления банковских услуг будет направлена на их упрощение, стандартизацию и автоматизацию. Это позволит, в частности, повысить эффективность процесса принятия кредитных решений, облегчить документооборот, формализовать и

сделать более масштабируемой систему аналитической оценки по ряду кредитных продуктов для малого и среднего бизнеса, повысить качество анализа кредитного риска и т.д. Эти изменения коснутся также различных видов расчетно-кассовых услуг Банка и систем электронного документооборота. Данные процессы будут поддержаны внедрением ПСС, которая будет использована для оптимизации процессов, рационализации использования времени клиентских менеджеров и совершенствования работы сети, прежде всего, в части обслуживания малого бизнеса.

Для обеспечения успешной реализации предлагаемых изменений Банк установит целевые контрольные показатели, которые позволят:

- отслеживать изменения долей Банка на рынке обслуживания юридических лиц, в том числе в разрезе продуктов и клиентских сегментов;
- получить информацию об успешности внедрения изменений (количество клиентов, закрепленных за клиентскими менеджерами);
- оценить эффективность работы с предприятиями различных сегментов (финансовый результат по сегментам и отдельным предприятиям, уровень проникновения на рынок, количество продуктов на одно предприятие, доля Банка в расходах организаций на банковское обслуживание и т.п.).

### **Операции на зарубежных рынках**

Трансформация Сбербанка в один из крупнейших банков мирового класса предполагает наличие международной стратегии и достижение значимых результатов при развитии операций на мировых рынках.

Постановка задачи развития Банком международных операций также обусловлена необходимостью диверсификации источников роста бизнеса, расширением географии интересов корпоративных и частных клиентов Банка, укреплением позиций российского бизнеса за пределами страны.

Создавая и приобретая дочерние банковские структуры за рубежом, Банк обретет возможность получения доступа к новым навыкам и технологиям, существенно расширит мощности по обслуживанию спроса клиентов на финансовые услуги высшего качества.

Стратегия развития международного бизнеса предполагает дифференцированный подход к его построению в различных регионах и предусматривает как приобретение, так и создание банков и небанковских финансовых компаний за пределами России.

Основными направлениями расширения зарубежного присутствия Банка в среднесрочной перспективе станут страны СНГ. Развитие бизнеса в странах СНГ будет опираться, главным образом, на органический рост на базе уже существующих дочерних банков, не исключая, однако, возможности дополнительных приобретений при благоприятных условиях.

Высокий потенциал роста рынков финансовых услуг Китая и Индии, а также растущий интерес корпоративных клиентов Банка к развитию деловых отношений с компаниями и предприятиями этих стран, создают благоприятные предпосылки для выхода Банка на данные рынки. Вместе с тем, наличие существенных барьеров на пути выхода банков на рынок Китая и Индии обуславливает постановку в качестве первоочередной задачи создания «плацдарма» (открытие представительства/ местного отделения) Банка на местном рынке с одновременным поиском контрагентов для возможного приобретения или партнерства.

Деятельность дочерних структур Банка в этих странах в среднесрочном периоде будет ориентирована на ведение операций, не требующих получения лицензии (развитие системы корреспондентских отношений, трансграничное кредитование), а также на изучение перспектив создания небанковских финансовых компаний (например, трастовой или лизинговой). При формировании всех необходимых юридических и экономических условий будет происходить переход к формированию полноценных универсальных кредитных организаций, обслуживающих все категории клиентов и предоставляющих полный спектр банковских услуг.

Банк будет рассматривать и другие возможности крупных приобретений на развитых и развивающихся рынках, в первую очередь в Восточной Европе, ориентируясь на лучшее сочетание масштабов бизнеса, сильных сторон и потенциала роста возможных объектов для поглощения.

В качестве важного элемента международной стратегии Сбербанка России рассматривается формирование в Центральном аппарате Банка четких управленческих механизмов, определяющих порядок взаимодействия с дочерними организациями и исполнение сделок по приобретению зарубежных активов.

Контрольные показатели реализации международной стратегии, в первую очередь, связаны с реализацией конкретных планов и задач в разрезе отдельных страновых рынков, а также включают ряд интегральных параметров, в частности целевую долю рынка на приоритетных рынках СНГ и долю чистой прибыли Банка, обеспечиваемую международным бизнесом.

## **Основные задачи в сфере обеспечения развития бизнеса**

Необходимым условием решения задач, стоящих перед Банком в сфере развития бизнеса, станет проведение комплексной технологической модернизации, которая позволит повысить масштабируемость процессов и систем, обеспечит рост производительности труда и оптимизацию издержек. Главными задачами Банка станут построение консолидированной операционной модели, совершенствование систем управления рисками и выход на качественно новый уровень автоматизации.

### **Операционная модель**

Работа по совершенствованию операционной модели нацелена на рост производительности труда и экономической эффективности работы Банка, повышение качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов. Основной задачей в этой области является построение таких систем и процессов, которые бы не только «справлялись» с масштабом деятельности Банка, но и стали бы важнейшим источником формирования его новых уникальных конкурентных преимуществ.

Изменения в операционной модели бэк и мидл офиса будут происходить по трем основным направлениям:

- формирование новой организационной структуры подразделений, отвечающих за операционные функции;
- консолидация операционной деятельности в рамках Центров сопровождения клиентских операций (ЦСКО);
- существенная оптимизация и модернизация всех процессов бэк и мидл офиса.

При этом данная работа будет самым непосредственным образом увязана с изменениями работы «фронт-офисных»<sup>3</sup> подразделений, в частности, с изменениями работы ВСП на базе внедрения подхода ПСС.

Принципами развития операционной модели Банка станут:

- построение единой операционной модели, унификация и стандартизация всех процессов, продуктов и регламентов работы в масштабах всего Банка;
- постоянная оптимизация процессов и процедур;
- создание системы управления операционной деятельностью в Банке;
- выстраивание промышленного процесса обеспечения продаж и обслуживания клиентов;
- обособление операционной функции от процессов, связанных с продажами и обслуживанием («фронт-офиса»);
- автоматизация только оптимизированных и стандартизированных процессов.

---

<sup>3</sup> Подразделения по работе с клиентами

Формирование единой операционной модели позволит повысить пропускную способность, объем продаж и качество обслуживания, максимально использовать эффект экономии на масштабах. Наличие масштабируемой платформы будет способствовать росту бизнеса, высвобождению финансовых ресурсов для достижения запланированных стратегических целей. Повысится управляемость и качество работы за счет углубления специализации, решения однородных задач, формирования прозрачной системы мотивации.

Для обеспечения надежности и непрерывности работы Банка и преемственности бизнес – процессов построение новой операционной модели бэк и мидл офиса будет производиться поэтапно.

На первом этапе будет произведена консолидация операционной деятельности в рамках региональных ЦСКО (по одному для Москвы и каждого территориального банка) и осуществлен перевод операционных функций из ВСП. Затем, после формирования всех необходимых условий, произойдет дальнейшая консолидация в рамках межрегиональных ЦСКО и дальнейшая трансформация и оптимизация операционных процессов ( в том числе, с использованием ПСС).

Для отладки процессов трансформации в рамках первого этапа запущены два пилотных проекта в городах с различными ИТ-платформами - Москве и Санкт – Петербурге. Затем планируется распространение опыта на территориальные банки, работающие на одинаковых и наиболее распространенных ИТ-платформах, и запуск консолидации в других регионах. И, наконец, по мере движения Банка к единой ИТ-платформе, будет происходить дальнейшая консолидация в рамках межрегиональных ЦСКО.

## **Информационные технологии**

Необходимым условием решения задач, стоящих перед Банком, является развитие информационных технологий - выход на качественно новый уровень автоматизации, совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры и комплексов технических средств.

Развитие информационных технологий будет нацелено на обеспечение достижения амбициозных бизнес - задач Банка и поддержку изменений в организационной модели, которые требуют внедрения новых механизмов и качественно иного уровня управленческой информации. Сбербанк планирует изменить статус информационных технологий и трансформировать их в устойчивый источник формирования уникальных конкурентных преимуществ Банка. Банк будет стремиться к поэтапной унификации программного обеспечения и систем хранения информации, к формированию единого информационного пространства при условии обеспечения надежности, устойчивости и бесперебойной работы всех систем и приложений.

В связи с этим развитие информационных технологий будет происходить эволюционным путем - до 2014 года будут сохранены действующие автоматизированные банковские системы, вокруг которых будут строиться новые, единые в масштабах Банка, технологические решения. Разработка новых систем для обеспечения недостающей Банку функциональности и доработка

существующих систем будет осуществляться максимально централизованно. К 2011 г. Банк планирует завершить работу по выравниваю ландшафта приложений и сближению характеристик используемых систем, что создаст предпосылки для перехода в дальнейшем на единую информационную платформу.

Упрощенный ландшафт будущих ИТ - приложений Банка представляет собой единую основную банковскую систему, объединяющую приложения, используемые корпоративным, розничным и операционным блоком, вокруг которой выстраиваются системы фронт-офиса, CRM<sup>4</sup>, ERP<sup>5</sup>, MIS<sup>6</sup>, управления рисками с использованием единого хранилища данных.

Таким образом, на пятилетнем горизонте будут сформированы сквозные системы отчетности и управления отношениями с клиентами (MDM<sup>7</sup>, DWH<sup>8</sup>, CRM), позволяющие Банку «знать» своих клиентов, последовательно улучшать предложение и расширять продажи продуктов и услуг, совершенствовать качество клиентского обслуживания.

Стратегия Сбербанка России в сфере развития информационных технологий предполагает поэтапный подход к совершенствованию ИТ – архитектуры и приоритезацию проектов, исходя из анализа соотношения сложности и рисков реализации, с одной стороны, и значимости для деятельности Банка – с другой. Таким образом, в первую очередь будут внедряться тактические решения в области основных приложений, предусматривающие повышение эффективности бизнеса в краткосрочной перспективе при ограниченном изменении существующих систем.

Увеличение эффективности работы по модернизации информационных технологий в Банке будет подкреплено использованием новых организационно – управленческих подходов. Предполагается изменение организационной структуры информационно – технологических служб в сторону усиления специализации и разделения полномочий: планируется выделить проектный центр и отдельные подразделения, отвечающие за разработку ИТ - стратегии и архитектуры, за развитие электронных каналов сбыта, за осуществление закупок. Важным шагом к повышению результативности и качества работы информационно – технологических служб станет внедрение проектных методов управления и усиление ответственности бизнеса как за постановку ИТ – задач и разработку функциональных требований, так и за приоритезацию проектов.

В рамках повышения эффективности капитальных затрат и для обеспечения перехода к единым информационным стандартам Банк прорабатывает вопрос о консолидации большого числа существующих территориально распределенных центров обработки данных (ЦОДов) в два мега-ЦОДа - основной и резервный. Потенциально консолидация ЦОДов предполагает ряд преимуществ для развития бизнеса, включая качественное улучшение поддержки будущего роста объема и количества операций, повышение эффективности работы за счет использования

---

<sup>4</sup> CRM (customer relationship management) - управление взаимоотношениями с клиентами

<sup>5</sup> ERP (enterprise resource planning) - система планирования и управления ресурсами предприятия

<sup>6</sup> MIS (management information system) - управленческая информационная система

<sup>7</sup> MDM (master data management) - система обеспечения уникальности данных

<sup>8</sup> DWH (data warehouse) - хранилище данных.

эффекта масштаба и консолидации информации со всей территории России, повышение качества ИТ обслуживания в долгосрочной перспективе.

Решения, внедряемые в рамках развития информационных технологий, будут согласованы с идеологией ПСС, позволят обеспечить ее эффективное применение в других обеспечивающих и бизнес – подразделениях Банка, а также и в самом блоке ИТ.

## **Управление рисками**

Успешная реализация коммерческих задач Банка невозможна без серьезной модернизации системы управления рисками. Наиболее существенные изменения планируются в области управления кредитными рисками юридических и физических лиц. При этом развитие систем управления процентными рисками и риском ликвидности, операционными и рыночными рисками также является важной задачей.

### *Кредитные риски*

Совершенствование систем управления рисками нацелено на существенное повышение привлекательности кредитных продуктов для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, сокращения времени принятия решений и повышения их предсказуемости, снижения требований по залогам и прочему обеспечению (в первую очередь, в рознице), большей дифференциации ставок и условий в зависимости от уровня риска клиента (в первую очередь, в корпоративном бизнесе).

При этом важнейшей задачей стратегии Банка в области управления рисками является создание условий для более агрессивной коммерческой политики за счет повышения прозрачности принимаемых решений в области кредитных рисков и повышения роли и полномочий функции управления рисками как партнера и «конструктивного противовеса» бизнес - подразделениям Банка. Перед Банком также остро стоит задача предотвращения внутреннего и внешнего мошенничества и коррупции при получении кредитов.

Решение этих задач, в свою очередь, потребует внедрения шести существенных изменений в системах и процессах, связанных с кредитным риском:

1. *Построение систем формализованной оценки кредитного риска.* Для каждого клиента (как физического, так и юридического лица) Банк должен иметь возможность корректно и в явном виде оценить ожидаемый уровень кредитного риска (т.е. ожидаемые потери), который, в свою очередь, складывается из оценки риска клиента (вероятность дефолта) и риска транзакции (потери в случае дефолта). При этом используемые с этой целью методики и инструменты будут отличаться для различных продуктов и категорий клиентов и будут развиваться со временем, по мере того как Банк успешно накапливает информацию о своих клиентах и совершенствует инструменты ее анализа. Более того, многие элементы данного подхода, например, методика рейтингования клиентов - юридических лиц, уже существуют в Банке и способны послужить хорошей основой для дальнейшей работы.

2. *Увязка ценообразования и коммерческих приоритетов в области кредитования с оценкой уровня кредитного риска клиента и транзакции.* Численная оценка ожидаемых потерь должна стать минимальной «ценой риска», включаемой в стоимость кредитных ресурсов для клиента. Она также позволит увязать понимание риска с коммерческими приоритетами Банка, например, в части целевых характеристик кредитного риска для отдельных элементов портфеля или определения размеров лимитов и доли общей задолженности клиента, которую Банк готов принимать на свой баланс.

3. *Усиление роли функции управления рисками в процессе подготовки и принятия кредитного решения.* Наиболее принципиальными изменениями являются разделение независимой оценки кредитного риска и клиентской работы (принцип «4-х глаз») и «право вето» подразделения, отвечающего за риски, на принятие кредитного риска, преодоление которого требует выхода на следующий уровень принятия решения. В ряде случаев следствием такого разделения может стать географическая консолидация функции рисков, что повышает ее независимость и, в ряде случаев, улучшает управляемость и качество анализа (за счет концентрации информации о большом количестве кредитных заявок).

4. *Оптимизация кредитной процедуры и построение электронного документооборота для всех кредитных заявок.* Эти факторы являются необходимыми не только для эффективного функционирования кредитного процесса внутри Банка, но и для обеспечения прозрачности кредитных решений и эффективного взаимодействия между функцией управления рисками и клиентскими подразделениями Банка. Одним из элементов изменения кредитного процесса является разделение функций клиентской работы, кредитного анализа и оформления и сопровождения кредитных договоров.

5. *Построение выделенной и консолидированной службы мониторинга качества кредитного портфеля и работы с просроченной задолженностью.* Основной задачей в данной области является максимально раннее выявление потенциально проблемной задолженности и профессиональная работа с ней на тех стадиях, когда мероприятия по ее реструктуризации и взысканию могут быть наиболее эффективными.

6. *Формализация кредитной стратегии Банка и создание эффективных механизмов мониторинга и управления параметрами кредитного риска Банка на уровне портфеля*

Конкретная реализация этих направлений будет учитывать особенности работы с различными клиентскими сегментами. Так, в частности, в кредитовании физических лиц предполагается построение централизованной «кредитной фабрики» на основе 1-3 кредитных центров, обслуживающих все кредитующие подразделения Банка. Также предусмотрена высокая степень автоматизации аналитической обработки клиентской информации как на этапе принятия кредитного решения (скоринг), так и на более ранних этапах, призванных предотвратить мошенничество.

Кредитный процесс для наиболее массовых клиентов малого бизнеса («микро-кредиты») будет построен по схожей технологии, что и «кредитная фабрика» для физических лиц. Для более крупных корпоративных клиентов

кредитный анализ, вероятнее всего, будет сочетать элементы качественной оценки и статистического анализа. При этом, по крайней мере, на начальном этапе, не предусматривается существенная консолидация функции кредитного анализа. Также необходимо совершенствование работы с залогами (оценка, сопровождение) за счет создания соответствующего выделенного подразделения и совершенствования регламентов работы. Наконец, необходима оптимизация процедуры принятия решений для крупнейшей клиентуры и сложных кредитных продуктов.

#### *Прочие виды рисков*

Совершенствование системы управления операционными рисками, рисками ликвидности и процентной ставки, а также рыночными рисками является важной задачей, необходимой для обеспечения реализации Стратегии в области развития бизнеса.

Изменения в системе управления процентным рисками и рисками ликвидности будут происходить в комплексе с общим развитием систем управления активами и пассивами Банка. Основными направлениями развития в этой области является выстраивание консолидированной, на уровне Банка в целом, системы управления пассивами и активами, в основе которой лежат экономически обоснованное трансфертное ценообразование, учет и распределение экономического капитала и активное моделирование и управление соответствующими категориями риска.

Основной задачей в области операционных рисков станет ликвидация пробелов с одновременным устранением избыточных механизмов контроля. В основе этой работы будет лежать более полная инвентаризация возможных операционных рисков, оценка их возможных экономических последствий, анализ экономической эффективности систем предотвращения и контроля, а также повышение ответственности всех «линейных» подразделений за управление операционными рисками в своей области при методической поддержке, координации и контроле со стороны соответствующего подразделения в функции управления рисками.

Наконец, в области рыночных рисков Банку предстоит качественно модернизировать существующие системы и процессы для того, чтобы резко повысить оперативность и глубину контроля за рыночной позицией Банка. Эта деятельность является особенно актуальной с учетом возросшей волатильности финансовых рынков.

#### **Организационная модель**

В условиях углубления дифференциации потребностей клиентов и усиления конкуренции на финансовом рынке важным условием успешной реализации стратегии является формирование адекватной требованиям бизнеса системы управления и организационной структуры. Основные изменения будут направлены на четкую формализацию ответственности за конкретные направления бизнеса и поддерживающие функции в рамках, так называемых, блоков, а также формирование соответствующих вертикалей по всей структуре Сбербанка.

Главным принципом построения новой организационной модели станет сохранение сильных Территориальных банков и их комплексной ответственности за финансовый результат и организацию работы в соответствующих регионах.

В целях формирования единого взгляда на потребности клиента, реализации комплексного подхода к клиентской работе и повышения качества обслуживания существующая организационная структура Банка, в большей степени ориентированная на развитие продуктового ряда, будет трансформирована в соответствии с потребностями основных клиентских групп.

На уровне центрального аппарата и территориальных банков будут функционировать бизнес - блоки – подразделения по работе с розничными и корпоративными клиентами, которые будут определять стратегию работы и нести ответственность за финансовый результат по соответствующей группе клиентов. В результате на фоне усиления клиентской и географической вертикалей продуктовые подразделения будут играть поддерживающую роль. Внутри клиенто-ориентированных блоков будут выделены подразделения, ответственные за организацию работы с конкретными сегментами клиентов - состоятельные клиенты в рознице, крупные, средние и малые предприятия в корпоративном блоке.

Важной предпосылкой для реализации изменений в Банке является поэтапная консолидация операционных функций, управления рисками, информационных технологий и некоторых других функций, и создание соответствующих вертикалей функционального подчинения.

По мере консолидации обеспечивающих функций будет меняться профиль нагрузки и роль ГОСБ<sup>9</sup> и ОСБ<sup>10</sup>, которые будут во все большей степени ориентированы на бизнес, т.е. продажи и обслуживание клиентов.

На фоне поэтапного перераспределения функций и ответственности между уровнями управления Банк будет унифицировать организационные структуры в рамках каждого из уровней и пересмотрит нормы управляемости в рамках соответствующих вертикалей.

Развитие новых направлений деятельности (инвестиционно – банковское обслуживание например, управление активами, страхование и т.д.) и расширение географического присутствия (дочерние банки) потребуют формирования новых управленческих механизмов, которые обеспечат эффективное взаимодействие различных подразделений в рамках банковской группы.

Результатом работы в этом направлении станет формирование современной, эффективной, адекватной масштабам бизнеса организационно - управленческой системы, которая позволит обеспечить резкое повышение качества обслуживания клиентов, рост управляемости и результативности Банка в целом и его отдельных подразделений.

---

<sup>9</sup> Головные отделения Сбербанка России

<sup>10</sup> Отделения Сбербанка России

## **Сотрудники Сбербанка**

Коллектив Сбербанка был и останется основным активом и конкурентным преимуществом Банка. Масштаб и сложность изменений, которые ждут Банк в рамках реализации стратегии, потребуют приобретения коллективом новых навыков, а также изменения менталитета, ценностных установок и корпоративной культуры. В этой связи все аспекты работы Банка со своими сотрудниками потребуют существенной модернизации и развития.

### **Навыки, обучение и профессиональное развитие**

Планируемые изменения в системах, процессах и организации работы окажут существенное влияние на требования, которые Банк будет предъявлять к своим сотрудникам, и приведут к увеличению спроса подразделений на высококвалифицированные кадры, углублению специализации сотрудников и перераспределению функций между подразделениями. В частности, Банку потребуется большое количество сотрудников, обладающих навыками продаж и культурой общения с клиентами на массовом рынке, и персонал, обладающий специфическими знаниями, навыками и культурой индивидуального обслуживания (в частности, в связи с введением института клиентских менеджеров и расширением продуктовой линейки). Другим аспектом этого процесса станет усиление требований Банка к управленческим навыкам руководителей различных уровней.

Ключевой задачей является создание современной системы управления людскими ресурсами, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Для этого Банк выстроит прозрачные и эффективные *системы планирования карьеры и профессионального роста, ротации сотрудников и управления кадровым потенциалом*. Это потребует формализации перспектив и условий карьерного роста для всех категорий сотрудников, формализации процедур ротации и замещения вакантных позиций (например, на основе внутренних и внешних конкурсов), существенного развития системы оценки персонала и повышения роли и значимости кадровых служб в работе Банка. В результате Банк обеспечит своим сотрудникам возможность для самореализации, максимального использования их знаний и опыта, повышения собственного профессионального уровня и ценности на рынке труда.

Одновременно повысится необходимость выстраивания более четкой структуры профессионального роста и развития, особенно для сотрудников массовых профессий (например, операционно-кассовых работников и сотрудников бэк и мидл офиса). Для этих категорий профессий принципиально важным также станет повышение престижности и привлекательности данных профессий как внутри Банка, так и за его пределами.

Важной задачей является также развитие внутри Банка существующих и формирование новых профессиональных сообществ, объединяющих специалистов разных уровней в рамках одного функционального направления (например, операционного блока). В рамках этих неформальных объединений будут созданы возможности для профессионального общения и обмена опытом, у каждого начинающего специалиста появится понимание конкретных целей и путей их

достижения, личные авторитеты. Это создаст условия для более эффективного использования института наставничества, укрепит чувство причастности к общему делу, повысит престиж работы в Банке и на конкретном функциональном направлении.

Банку также необходимы *модернизация и развитие системы обучения персонала*. Будет продолжено развитие института мультипликаторов и существующей системы массового дистанционного обучения, которая будет технически модернизирована, станет комплексной и всеобъемлющей. Программы обучения будут дополнены курсами, обеспечивающими развитие не только технических, но и поведенческих навыков (например, продажи и обслуживание). Также будут подготовлены специализированные программы, поддерживающие отдельные направления преобразований (например, ПСС). Помимо системы массового обучения существенное развитие получит система обучения и профессионального развития руководителей различных уровней, реализуемая как на базе внутренних ресурсов и технологий Банка, так и с привлечением ведущих учебных заведений. Наконец, деятельность в области обучения и профессионального развития будет консолидирована под общей эгидой Корпоративного университета Сбербанка.

### **Система мотивации и оплаты труда**

Система мотивации является важнейшим рычагом решения стоящих перед Банком задач. Ее изменения будут направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного сотрудника и углубление дифференциации в зависимости от категорий сотрудников и их личных показателей, унификации принципов материального стимулирования по всей системе Банка.

Реализация стратегии будет подкреплена распределенной по функциональным направлениям, уровням ответственности, времени и регионам системой целевых показателей, которые станут как основой для текущего бизнес – планирования, так и критериями для оценки качества работы и определения материального вознаграждения подразделений и сотрудников.

Таким образом, усилится прямая личная заинтересованность сотрудников в повышении производительности и результатах своей работы, будут созданы стимулы для самосовершенствования и развития.

Важнейшей задачей Банка является обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы, который будет подкреплён постоянным ростом производительности труда сотрудников и позволит обеспечить их достойный материальный достаток.

Банк также будет расширять и совершенствовать систему нематериального стимулирования, которая в условиях роста доли высококвалифицированных сотрудников приобретает все большее значение.

## **Управление численностью персонала**

Результатом предполагаемых изменений технологий и организации работы Банка станет существенный рост производительности труда и эффективности систем управления, который создаст возможности для высвобождения значительных трудовых ресурсов. Эти ресурсы будут задействованы, в первую очередь, для обеспечения обработки большего объема операций Банка без увеличения численности, а также для улучшения качественных характеристик работы, в частности улучшения качества обслуживания и повышения объема продаж. Во многих случаях увеличение производительности труда также даст возможность оптимизировать численность персонала Банка.

К 2014 г. Банк планирует привести среднесписочную численность персонала к уровню 210 тыс. человек, что соответствует ежегодному сокращению численности на 3-5 % при планируемом ежегодном росте количества операций на 8-10%. Процесс оптимизации численности будет проходить поэтапно и, в первую очередь, за счет вакансий, оптимизации распределения персонала и незамещения естественного выбытия.

## **Ожидаемые финансовые результаты**

Результатом комплексного внедрения предложенных инициатив станет достижение стратегических целей по всем финансовым показателям и формирование устойчивой диверсифицированной структуры баланса как с позиций соблюдения требований ликвидности, так и с точки зрения управления процентным спрэдом.

### *Привлечение ресурсов*

Вклады населения останутся базовым источником ресурсной базы Банка, формирующим основу для развития операций долгосрочного кредитования. Привлеченные средства будут сбалансированы по источникам привлечения и включают: средства населения, корпоративных клиентов и средства, привлеченные с российского и международных рынков.

С целью снижения зависимости корпоративного блока от привлечения вкладов населения Банк ставит перед собой задачу постепенного наращивания доли средств юридических лиц, удельный вес которых должен вырасти до уровня не ниже 32% всех пассивов Банка.

Особое внимание Банк будет уделять формированию целевого распределения ресурсной базы по срокам до погашения. Банк будет использовать возможность привлечения средств с международных рынков в соответствии со своими потребностями в формировании долгосрочной ресурсной базы, с учетом рыночной конъюнктуры и стоимостных характеристик заимствований. Выполнение задач по привлечению средств населения и корпоративных клиентов позволит Банку поддерживать целевой объем бизнеса при сохранении доли внешних займов на уровне не выше 5-10% пассивов.

Сохранение сбалансированной структуры привлеченных средств позволит Сбербанку эффективно удовлетворять повышенный спрос клиентов на долгосрочные кредиты, избегать неоправданных потерь, связанных с процентным риском и риском ликвидности.

### *Размещение ресурсов*

В целях обеспечения необходимого запаса ликвидности доля ссудной задолженности в активах к началу 2014 года не будет превышать 70%. В условиях ограничения доли кредитования Банк увеличит удельный вес вложений в государственные ценные бумаги и обязательства других высокорейтинговых российских и иностранных эмитентов, которые будут использоваться как инструмент поддержания ликвидности и диверсификации активных операций.

Банк также будет использовать новые подходы к управлению портфелями, включая возможность секьюритизации активов и увеличение в портфеле доли инструментов, котируемых на рынке.

Кредитные операции останутся одним из главных источников процентных доходов Банка. Рост доли высокодоходных кредитов населению в ссудном портфеле на 5 п.п. позволит компенсировать снижение доходности производительных активов, обусловленное снижением удельного веса кредитования в структуре активных операций Банка.

### *Процентные доходы и расходы*

Применение гибкой продуктовой, процентной и тарифной политики позволит Банку избежать существенного сужения спреда по активно – пассивным операциям, связанного как с макроэкономическими тенденциями, так и с процессами удлинения сроков привлечения средств.

### *Кредитный риск и резервы*

Банк принимает во внимание возможность увеличения расходов на формирование резерва на возможные потери по ссудам, связанную как с быстрым ростом кредитного портфеля, так и с возможным повышением уровня кредитного риска (до уровня порядка 4-5%) вследствие сокращения темпов экономического роста мировой и российской экономики. По оценкам Банка в ближайшие 2-3 года влияние динамики расходов по формированию резерва по ссудам на финансовый результат будет частично компенсировано соответствующим увеличением доходности активных операций и ростом спреда.

### *Непроцентные расходы*

Оптимизация бизнес – процессов, штатной численности и структуры затрат позволят снизить удельный вес непроцентных расходов в совокупных расходах Банка до уровня ниже 50% даже с учетом возможного роста отчислений в резерв по ссудной задолженности.

Расходование ресурсов на внутренние нужды Банк будет производить в соответствии с намеченными целевыми программами с учетом своих текущих финансовых возможностей и при условии выполнения контрольных показателей эффективности деятельности в каждом отчетном периоде. Банк будет контролировать объем и удельный вес операционных расходов с целью обеспечения снижения показателя отношения затрат к чистому операционному доходу до уровня не выше 40% по РСБУ<sup>11</sup>.

### *Реализация программы развития*

Реализация намеченной программы потребует дополнительного объема административно-хозяйственных и капитальных затрат, которые учтены в финансовой модели Банка. Оценка совокупного объема дополнительных расходов и объемов затрат на поддержание основного бизнеса показала, что затраты на реализацию инициатив не превысят 10% совокупных административно – хозяйственных расходов и не окажут существенного влияния на позитивную динамику финансовых показателей Банка.

Дополнительный объем капитальных затрат на обеспечение модернизации филиальной сети, развитие систем автоматизации, создание сервисных центров предполагает рост нагрузки на капитал в 2010-2011 годы, когда доля капитальных вложений на реализацию программы достигает 25-26% всех капитальных затрат Банка. Тем не менее, Банк обладает достаточным запасом источников финансирования для успешной реализации всех намеченных проектов.

В результате внедрения инициатив в Банке на всех направлениях деятельности существенно повысится производительность труда сотрудников, что

---

<sup>11</sup> Российские стандарты бухгалтерского учета

позволит оптимизировать штатную численность и повлечет за собой изменения в структуре операционных затрат. В частности, Банк ожидает снижения доли расходов на оплату труда в операционных расходах к 2014 году на 5-7 п.п.

### *Общие финансовые результаты*

Банк будет поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%, что соответствует росту прибыли к 2014 году в 2,5 – 3 раза. Опережающий рост розничных рынков и реализация новых конкурентных преимуществ в области обслуживания населения создадут предпосылки для дальнейшего роста доли розничного бизнеса в активно – пассивных операциях Банка и сближению этого показателя с долей операций с корпоративными клиентами.

Стабильно высокая эффективность банковской деятельности, оптимизация структуры и поступательный рост абсолютной величины финансового результата, эффективное управление административно – хозяйственными издержками, высокая лояльность клиентов окажут позитивное влияние на рыночную капитализацию и инвестиционную привлекательность Банка, позволят ему уверенно занять достойное место среди ведущих финансовых институтов мира.

## **Реализация стратегии**

### **Основные этапы реализации**

Реализация стратегии будет происходить в рамках 4-х основных этапов, в рамках каждого из которых задачи развития Банка будут реализовываться комплексным образом. Таким образом, реализация каждого из этапов будет заканчиваться переходом системы Сбербанка в качественно новое состояние, позволяющее использовать новые инструменты и методы ведения бизнеса и при этом обеспечивать непрерывность и стабильность работы Банка.

- Первый этап (до января - февраля 2009 г.) включает мероприятия, которые могут быть осуществлены незамедлительно и являются независимыми от других направлений деятельности. К ним относятся «быстрореализуемые инициативы» - проекты, позволяющие получить значимую экономическую выгоду в краткосрочном периоде при минимальных финансовых и временных затратах на их осуществление, пилотные проекты по ряду направлений, формирование аппарата управления реализацией стратегии.
- Второй этап (окончание в июне-декабре 2009 г.) предполагает внедрение относительно автономных изменений, не требующих сложных преобразований в поддерживающих функциях (информационные технологии, операционная модель, система управления рисками) или серьезных изменений в инфраструктуре (например, реформатирование ВСП).
- По итогам третьего этапа (июнь-декабрь 2011 г.) будет завершено внедрение основных изменений в поддерживающих функциях, завершены планируемые инфраструктурные изменения, а также реализовано большинство инициатив, предусмотренных настоящей стратегией.
- В ходе четвертого этапа, завершение которого совпадает с окончанием срока действия стратегии (к 2014 году), должно быть окончательно завершено внедрение всех элементов стратегии, а также проведена окончательная отладка и выход на «проектную мощность» новых систем и моделей работы.

Для каждого этапа преобразований сформирован детальный план работ (временные рамки, ключевые даты, взаимозависимости), определены основные и промежуточные целевые показатели успеха (как внешние, так и внутренние, например, доля рынка, затраты, выручка, доля операций в удаленных каналах), оценено необходимое ресурсное обеспечение для реализации изменений. Планы реализации будут учитываться при составлении текущих и среднесрочных финансовых планов (бюджетов) и пересматриваться при существенных изменениях рыночных условий, оказывающих воздействие на ход реализации стратегии Банка

### **Система управления реализацией стратегии**

Система управления реализацией стратегии формируется на основе существующей в Банке организационной структуры и управленческих механизмов. Председатели территориальных банков станут ответственными за обеспечение и успех внедрения стратегии в своих регионах, а руководители

бизнес-блоков будут отвечать за внедрение по курируемым направлениям бизнеса и функциональным областям. Таким образом, сформируется матричная структура управления реализацией стратегии, которая позволит обеспечить максимальный учет региональной специфики и снизит риски внедрения.

В целях организации детального мониторинга процесса реализации стратегии, координации работ, выявления возможных проблемных точек и локальных конфликтов интересов, на уровне центрального аппарата Банка и аппаратов территориальных банков будут сформированы специальные рабочие группы (Центры управления программой - ЦУП), которые на постоянной основе будут осуществлять координацию проекта в рамках своих компетенций.

Для обеспечения оптимального распределения ответственности и однозначного понимания роли каждого из подразделений в реализации инициатив будет сформирован каскад планов, при котором общий план реализации будет детализирован до уровня каждого территориального банка и бизнес – блока, что позволит координировать действия всех участников реализации стратегии и выделить централизованные общепанковские мероприятия и инициативы. Важным условием успешной реализации проекта станет активное вовлечение территориальных банков в процесс планирования, которое позволит в полной мере учесть региональную специфику и максимально использовать обмен опытом и идеями между регионами.

В ходе реализации стратегии будет применяться многоуровневая система мониторинга реализации программы, охватывающая все регионы и уровни банковской иерархии, и соответствующая ей система контрольных показателей.

На верхнем уровне (для контроля со стороны Наблюдательного совета и высшего руководства Банка) будут установлены интегральные показатели по всем основным функциональным областям - розница, корпоративный бизнес, информационные технологии, операционная модель, общие финансовые показатели. Для уровня руководителей бизнес – блоков перечень показателей будет расширен за счет региональной составляющей, комплексных показателей обслуживания клиентских групп, финансовых и операционных показателей реализации программы. Руководители бизнес – направлений будут отвечать за более детальные показатели по своим направлениям деятельности, а руководители проектов – за конкретные сроки внедрения и операционную эффективность проводимых изменений. Функции территориальных банков будут выстроены соответственно в рамках контроля за реализацией программы на вверенных им территориях.

### **Риски реализации стратегии**

Внедрение стратегии требует масштабных преобразований, затрагивающих практически все направления деятельности Банка: развитие бизнеса, операционную систему и систему управления рисками, информационные технологии, систему управления.

Комплексное внедрение стратегии позволит получить максимальный синергетический эффект от предлагаемых инициатив и является сложной

амбициозной задачей, требующей всесторонней оценки и контроля за возрастающими операционными рисками и рисками внедрения.

В целях минимизации вероятности возникновения и степени значимости рисков внедрения Банк провел оценку ресурсов, необходимых для реализации Стратегии, формирует интегрированные каскадные планы и матричную структуру управления, вовлекает в работу менеджеров разного уровня в масштабах всего Банка. Поэтапное внедрение преобразований, широкое использование пилотных проектов, организация параллельной работы некоторых процессов и систем позволят Банку обеспечить внедрение стратегии при условии непрерывности процессов и бесперебойной работы всех систем и приложений, исключить реализацию отдельных возможных рисков.

Использование стресс – тестирования и сценарного анализа при моделировании целевых параметров развития Банка позволили создать гибкую систему контрольных показателей, которая будет отвечать требованиям мониторинга внедрения стратегии в условиях сильных колебаний макроэкономических показателей и конъюнктуры рынка.

\* \* \*

Стратегия Сбербанка направлена на развитие его огромного потенциала и реализацию уникальных возможностей, которые предоставляет российский рынок и международная финансовая система. Реализация стратегии – это исторический шанс создать великую компанию, которой могли бы гордиться не только её сотрудники и клиенты, но и вся страна. Оставаясь лидером российской финансовой системы, её надежным фундаментом, Сбербанк должен сделать следующий шаг в направлении своего развития и стать одной из лучших международных финансовых компаний, чтобы внести свой вклад в формирование глобальной финансовой системы 21 века.

**Приложение 1. Детализация основных направлений преобразований в рамках стратегии**

	<b>Ориентация на клиента</b>	<b>Индустриализация систем и процессов</b>	<b>ПСС как идеология управления</b>
<b>Розничный бизнес</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интегрированное предложение продуктов и услуг вокруг текущего счета (лояльность, перекрестные продажи)</li> <li>• Развитие каналов продаж и обслуживания, миграция транзакций в удаленные каналы</li> <li>• Значительное повышение качества обслуживания</li> <li>• Развитие бренда («позитивное доверие»)</li> <li>• Дифференцированные сегментные и региональные стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Промышленный подход к риску и процессу кредитования (кредитная фабрика)</li> <li>• Системы и процессы CRM мирового класса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развертывание новой модели работы ВСП на базе ПСС (эффективность, продажи, качество, высвобождение времени персонала)</li> </ul>
<b>Корпоративный бизнес</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дифференциация и выстраивание работы с 3 сегментами – крупные, средние и малые предприятия</li> <li>• Комплексный подход к продажам и обслуживанию на основе модели клиентских менеджеров (КМ)</li> <li>• Развитие продуктового предложения по всем категориям продуктов, вкл. РКО, финансирование оборотного капитала, структурированные и инвестиционно-банковские продукты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализация и индустриализация системы аналитической оценки кредитного риска</li> <li>• Систематизация клиентской работы (планирование, мониторинг, оценка результатов)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение ПСС для оптимизации процессов, использования времени КМ и работы сети (обслуживание малых предприятий)</li> <li>• Управление продажами на базе ПСС</li> </ul>
<b>Операционная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реинжиниринг процессов - ориентация на потребности клиента, а не проводки и балансы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение единой операционной модели, стандартизация процессов, продуктов и регламентов</li> <li>• Консолидация операционных функций в совместных сервисных центрах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ПСС как основа для постоянного совершенствования в операционной деятельности (после завершения первоначальной консолидации)</li> </ul>

	<b>Ориентация на клиента</b>	<b>Индустриализация систем и процессов</b>	<b>ПСС как идеология управления</b>
<b>Управление рисками</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упрощение процедур (напр., меньше документации и времени ожидания для малых предприятий)</li> <li>• “Облегчение» кредитных продуктов Банка для розницы</li> <li>• Создание условий для более агрессивной коммерческой политики Банка за счет укрепления функции рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ликвидация пробелов и устранение избыточных механизмов контроля по операционным рискам</li> <li>• Консолидация и укрепление функций управления кредитными рисками</li> <li>• Формализованная оценка кредитного риска и ее увязка с ценообразованием</li> <li>• Развитие систем управления активами и пассивами и систем управления рыночными рисками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация процессов и процедур в области управления рисками</li> </ul>
<b>Информационные технологии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сквозные системы отчетности и управления отношениями с клиентами (MDM, DWH, CRM)</li> <li>• Четкая увязка приоритетов ИТ и бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Промышленные системы в масштабах всего Банка (ERP, фронтальные системы, DWH, MIS)</li> <li>• Консолидация инфраструктуры (ЦОД)</li> <li>• Внедрение проектных методов управления</li> <li>• Эволюционное развитие приложений на основе 4-х АБС до 2014 г.</li> <li>• Подготовка к переходу на единую платформу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование ПСС для оптимизации всех элементов технологического цикла.</li> </ul>
<b>Организационная модель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переход от продуктовых к клиенто-ориентированным бизнес блокам с ответственностью за финансовый результат</li> <li>• Укрепление вертикали продаж и обслуживания</li> <li>• Создание подразделений, отвечающих за конкретные сегменты клиентов в розничном и корпоративном блоке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Унификация моделей управления в ТБ</li> <li>• Поэтапная консолидация функций (бэк - и мидл-офиса, ИТ и др.) и их вывод из ОСБ, ГОСБ, и в отдельных случаях из ТБ</li> <li>• Укрепление и развитие ряда «недостающих» функций (в частности, продажи и обслуживание)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность, инициативность, и постоянное совершенствование как часть корпоративной культуры</li> </ul>