

ПРОСЫПАЯСЬ УТРОМ, СПРОСИ СЕБЯ: «ЧТО Я ДОЛЖЕН СДЕЛАТЬ?»
ВЕЧЕРОМ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЗАСНУТЬ: «ЧТО Я СДЕЛАЛ?»

Главное внимание
к главным вещам Стивен Кови



СБЕРЕЖЕНИЯ

ГАЗЕТА СОТРУДНИКОВ АКЦИОНЕРНОГО КОММЕРЧЕСКОГО СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

www.sberbank.ru

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК

29 декабря 2008 года

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЯТИЛЕТКА СБЕРБАНКА



Интервью с заместителем Председателя Правления
Сбербанка России Дмитрием Давыдовым

Из первых уст 3

СБЕРБАНК ПОСТРОИЛ «ФАБРИКУ КРЕДИТОВ»

Технология 4

ПОДАРИ ЖИЗНЬ

Новости Сбербанка 4

ПЕРВАЯ В РОССИИ
БАНКОВСКАЯ КАРТА
С БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ
ПРОГРАММОЙ

Уважаемые читатели!

Перед вами пилотный номер обновленной газеты «Сбережения». Сбербанк меняется, а вместе с ним и наше корпоративное издание. У нашей газеты новый дизайн и периодичность выхода—2 раза в месяц. Мы очень надеемся, что новый формат газеты «Сбережения» станет символом внутренних изменений и преобразований банка. Нам очень важно ваше мнение о новом проекте. Кроме того, мы бы хотели создать сеть собственных корреспондентов. Поэтому ждем ваших советов и замечаний, а также статей и информационных материалов по адресу gazeta@sbrf.ru

Приятного чтения!

ПСС—код изменений Сбербанка

Уходящий год
стал поистине
знаменательным
в жизни Сбербанка

В банке была разработана и принята Стратегия развития Сбербанка до 2014 года, в которой задан курс на завоевание лидирующих позиций на мировом финансовом рынке. Для достижения этой цели необходим ряд преобразований, часть из которых уже успешно реализуется. В их числе—внедрение Производственной Системы Сбербанка (ПСС).

Главная задача ПСС—повышение эффективности работы сотрудников за счет оптимизации процессов, времени, пространства и управленческой инфраструктуры.

КОМАНДА



ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!



Поздравляю с Новым Годом всех
сотрудников СБЕРБАНКА—
НАШУ БОЛЬШУЮ И ДРУЖНУЮ СЕМЬЮ!

Искренне Ваш, ГЕРМАН ГРЕФ

Задень до наступления Нового года по нашей семейной традиции вместе со своими 2 дочерьми я буду наряжать новогоднюю елку и думать о том, какими были эти 365, вернее, 366 дней.

Для меня и моих близких это был хороший год: моя новая работа, которая дала возможность познакомиться с удивительными людьми, успехи моих детей, семейные праздники, новые встречи и события, которые произошли в жизни моей семьи и моих друзей. В последние дни 2008 года я хотел бы сказать несколько личных слов каждому из вас, дорогие коллеги. Жаль, что сделать это невозможно физически. Новый год—любимый праздник, наверное, каждого из нас. Его принято встречать с семьей, близкими и любимыми. Я тоже в эту ночь в кругу самых дорогих мне людей подниму бокал шампанского за наши с вами общие грядущие победы, понимание и поддержку друг друга, за здоровье и счастье каждого из вас.

Новый год ассоциируется с яркими огнями, светящимися звездами, с надежным теплом домашнего очага. Я желаю вам любви и согласия, здоровья и счастья, благополучия и достатка вашим семьям, стабильного и счастливого и интересного будущего вашим детям и близким.

КОРОТКО

Открыт объединенный Сервисный центр

В бизнес-центре
«Южный порт»
начал свою работу
центр сопровождения
клиентских операций

Выступая на открытии центра, Президент Сбербанка Герман Греф отметил, что «в этом доме будет биться сердце банка». Старший Вице-президента Сбербанка Ольга Канович продолжила тему: «Здесь будут осуществляться все расчеты наших клиентов, будет идти невидимая часть банковской работы, но именно по ней судят об эффективности и привлекательности банка». В будущем году Сервисный центр выйдет на проектную мощность, и все необходимые данные начнут поступать сюда в режиме on-line. Это позволит принимать эффективные решения, основанные на достоверной и оперативной информации, что в конечном итоге приведет к ликвидации технологической отсталости банка, росту производительности труда и лучшему обслуживанию клиентов.

ПСС НАЧИНАЕТСЯ С КЛИЕНТА

О первых результатах и перспективах внедрения Производственной Системы Сбербанка на базе технологий LEAN рассказывает Юлия Божко, консультант компании McKinsey & Company. Юлию пригласили в Сбербанк, чтобы она обучила специалистов банка работать по системе бережливых технологий.

СЛОВО ЭКСПЕРТУ 2

СБЕРБАНК В ЦИФРАХ

Результаты финансовой
деятельности Сбербанка России
по итогам 11 месяцев 2008 года



25,5%

Объем кредитного портфеля
юридических лиц составил
около 3,9 трлн рублей



33,5%

Объем кредитного портфеля
физических лиц составил
около 1,27 трлн рублей

МОЙ БАНК

КОМАНДА

ПСС* — код изменений Сбербанка

1 продолжение

По прогнозам экспертов развертывание ПСС в масштабах розничной сети Сбербанка позволит достичь отличных результатов как с точки зрения увеличения прибыли, так и с точки зрения повышения качества клиентского обслуживания.

Пока же завершился первый—пилотный—этап реализации ПСС, в котором приняли участие два филиала—ДО №7978/1397 Царицынского отделения Сбербанка России г.Москвы и ДО №6056/0541 Автозаводского отделения Сбербанка России г.Нижний Новгород.

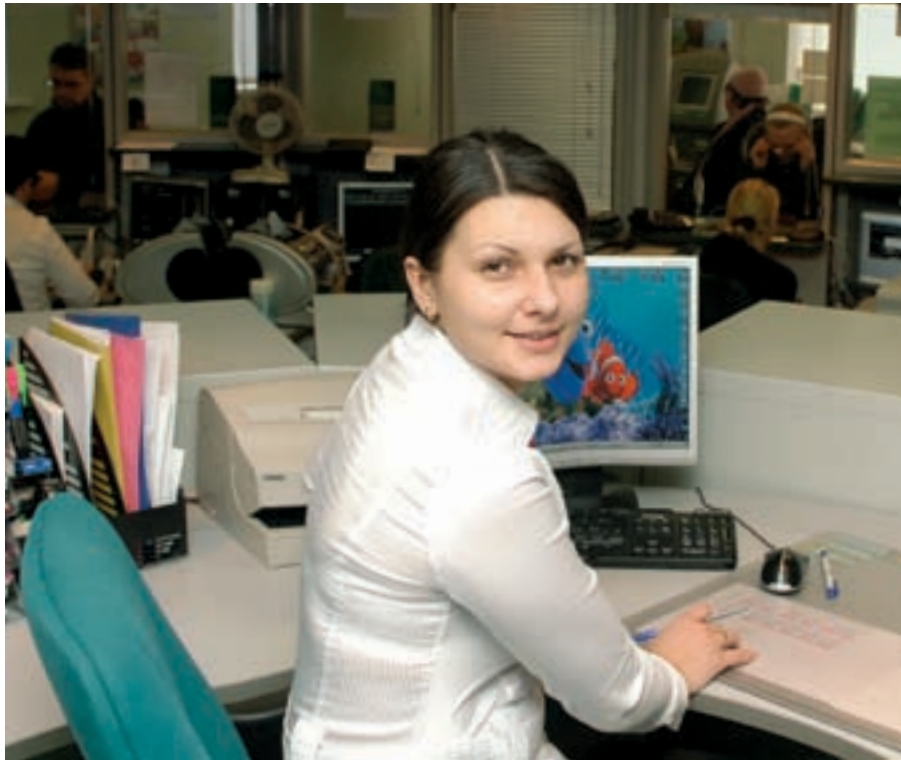
Производственная система Сбербанка в своей основе имеет принципы LEAN-менеджмента. Эти технологии призваны оптимизировать, по сути, скрытые резервы сотрудников и помочь им научиться более рационально использовать свои профессиональные навыки и рабочее время.

Конечно, работа с людьми сложна. У всех свое видение себя и своего места в банке, как и места банка в своей жизни. Так как, в конечном счете, успех реализуемых мероприятий напрямую зависит от их исполнения, важно, чтобы каждый сотрудник Сбербанка принял предлагаемые перемены и сам захотел не только измениться к лучшему, но и действительно работать над собой.

Начало положено

Первыми измениться и научиться максимально эффективно использовать свое время и ресурсы попробовали сотрудники Автозаводского отделения №6056 Сбербанка России (Нижний Новгород) и Царицынского отделения №7978 Сбербанка России (Москва). Столкнувшись с новым и во многом непонятным, некоторым сотрудникам было непросто принять ПСС.

«Сначала люди воспринимали этот проект как некую забаву. Многие проекты начинались в Сбербанке с большой помпой, а потом все схо-



Lean-лаборатория ДО №1697

дило на нет. Поэтому сложно было убедить людей, что этот ПСС тем и отличается, что здесь все изменения в наших руках»,—делится впечатлениями Павел Осак, эксперт по развертыванию из пилотного ДО в Нижнем Новгороде.

«Первые дни не хотелось идти на работу, думала, что придется искать другое место!»,—такие мысли посещали Екатерину Новикову, сотрудницу пилотного ДО из Москвы. В рамках пилотного этапа внедрения ПСС нужно было отследить очень много вещей—как сотрудники воспримут новые требования к ним и манере их общения с клиентами; насколько активно люди будут делиться мнением о том, что можно улучшить в работе; как пройдет оптимизация соотношения расходования рабочего времени к производительности труда и многое другое.

Первые итоги

Одним из сложнейших моментов преодоления себя стало изменение отношения к клиентам. «Трудно было убедить людей, что изменения в банке направлены и на сотрудников, и на клиентов. И если мы становимся банком,



Сначала люди воспринимали этот проект как некую забаву. Многие проекты начинались в Сбербанке с большой помпой, а потом все сходило на нет. Поэтому сложно было убедить людей, что этот ПСС тем и отличается, что здесь все изменения в наших руках



ориентированным на клиентов, то это лучше для нас, сотрудников»,—вспоминает Наталья Филиппова, эксперт по развертыванию из пилотного ДО Москвы. Однако постепенно это преодолевается.

По словам Романа Малинина, эксперта по развертыванию LEAN-лаборатории в г.Химки, негативных реакций и равнодушного отношения со стороны работников банка не наблюдается. Чаще приходится сталкиваться с некоторыми признаками недоверия, которые, впрочем, достаточно успешно преобразуются в интерес и надежду.

Итоги пилотного развертывания ПСС впечатляют. За 6 месяцев ПСС показала следующие результаты. Удалось достигнуть качественных улучшений: вдвое сократить время ожидания в очереди, сгладить пиковые «наплывы» клиентов за счет отмены обеденного перерыва и универсализации операционных окон, сократить время совершения операций. По части количественных результатов стоит отметить двукратное увеличение темпов роста приема коммунальных платежей, 7,5-кратный рост непроцентного дохода по блиц-переводам по сравнению с контрольной группой, значительную экономию бумаги.

Пилотное внедрение ПСС продемонстрировало возможности для оптимизации работы сотрудников Сбербанка. В частности, высвободились штатные единицы для введения должности администратора зала без увеличения штата, появилась возможность уделить больше внимания клиентам и стимулировать продажи.

Дальше—больше

Сейчас Сбербанк приступил ко второму этапу внедрения ПСС. В ряде филиалов созданы LEAN-лаборатории, задача которых—безболезненно и быстро прививать ПСС на местах. Затем на протяжении 2009 года ПСС будет внедрена повсеместно, в каждом крупном допозисе банка.

Опробованная в двух отдельных филиалах и показавшая отличные результаты, Производственная Система Сбербанка должна продемонстрировать феноменальные результаты. Конечно, многим сотрудникам придется преодолевать трудности, прежде всего психологического характера, однако полученный опыт внедрения ПСС свидетельствует, что проблем здесь не должно возникнуть. Особенно, если люди научатся видеть в переменах хорошее. «Сначала было сложно, приходилось учиться работать по-новому: но все хорошие изменения трудно начинать. Коллектив у нас дружный, все друг другу помогали»,—говорит консультант зала ДО № 6056/541 Автозаводского отделения г. Нижний Новгород Раиса Фомичева. Именно так на ПСС должен смотреть каждый сотрудник Сбербанка. И тогда все получится.

Виктория Мосюрчак

LEAN

LEAN—это методология, внедрение и использование которой в ежедневной работе приводит к возможности избавиться от непродуктивных процессов, действий, неэффективного использования пространства и времени сотрудников.

СЛОВО ЭКСПЕРТУ

ПСС начинается с клиента

Это точка зрения Юлии Божко, консультанта компании McKinsey & Company

Применение LEAN-технологий в западных банках и компаниях становится сегодня все более популярным. Некоторые из них самостоятельно занимаются внедрением бережливых технологий, другие приглашают консультантов. Как правило, корпорации, банки применяют эти технологии для решения каких-то конкретных задач. Например, скандинавская финансовая группа Nordea разрабатывала программу преобразований, чтобы высвободить время у клиентских менеджеров. Когда мы приступили к внедрению Производственной Системы Сбербанка (ПСС) на базе технологий

LEAN, перед нами была поставлена задача не только улучшить качество обслуживания клиентов, но и высвободить время сотрудников, максимально использовать ресурсный потенциал для увеличения продаж. Применение новой технологии уже сегодня дает ощутимые результаты. Однако гораздо важнее то, что ПСС—это система постоянного совершенствования стиля и методов работы. У нас был показательный пример в Нижегородском отделении. После наших рекомендаций продолжительность процедуры закрытия операционного дня в Нижнем Новгороде сократилась вдвое с 4,5 часов до 2 с небольшим, и мы надеемся вскоре довести ее до приемлемого норматива—1,5 часа.

ПСС фактически начинается с клиента. Пока мы не узнаем, что ощущает клиент, обращаясь за помощью к банку, мы ничего не сможем принципиально изменить. А для этого нужно постоянно в операционном зале вместе с администратором,

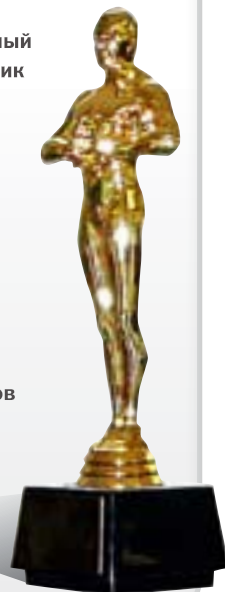
поговорить с клиентами, поработать консультантом, посидеть на второй линии и посмотреть, что в действительности происходит в операционном зале.

Приступая к пилотному проекту, мы были весьма скептически настроены по поводу того, насколько быстро нам удастся изменить традиционный образ мышления банковских работников. Но энтузиазм персонала убедил нас в том, что люди готовы к восприятию ПСС и оценивают ее позитивно.

В одном из московских дополнительных офисов мы постарались использовать методы морального стимулирования. Лучшим вручался знак «Самый дружелюбный сотрудник». Для того, чтобы получить этот «Оскар», как мы его шуточно называли, сотрудники буквально превосходили самих себя! Я возлагаю большие надежды на продвижение ПСС в Сбербанке. В результате применения бережливых технологий, помимо прочего, улучшаются условия труда сотрудников, удобнее становятся рабочие места. Меняется и сам стиль их труда, потому что у него появляется новая мотивация. Для каждого нормального человека важно видеть: то, что он делает, имеет большое значение для банка. Поэтому сотрудников не порицают за проявленную инициативу, а прислушиваются к ней. И если предложение действительно дает эффект, его внедряют.

«ОСКАР для сотрудников»

Большое внимание в рамках программы развертывания ПСС уделяется мотивации, в том числе, и нематериальной. По итогам недели самый приветливый сотрудник получает в знак благодарности небольшую статуэтку «Оскар». Трофей находится на рабочем месте сотрудника в течение недели, и клиенты знают, что их обслуживает один из лучших сотрудников дополнительного офиса.



Юлия БОЖКО,
консультант компании
McKinsey & Company





Дмитрий ДАВЫДОВ
заместитель
Председателя Правления
Сбербанка России



Меня вдохновляет энтузиазм наших сотрудников, желание сделать свой труд производительней, избавиться от всего, что мешает работе



который поможет нашим клиентам не только выжить в период кризиса, но и существенно укрепить позиции и повысить конкурентоспособность. Однако в среднесрочной перспективе при инерционном варианте развития нам этого недостаточно. Существенные системные риски делают необратимым отрицательный тренд как в рыночной позиции, так и в финансовых результатах. Нам необходима модернизация всех направлений бизнеса. Текущая позиция банка и конъюнктура рынков делают этот выбор реальным.

Как будет реализовываться Стратегия развития?

Ключевое направление—автоматизация банковских процессов. К 2014 году свыше 75% операций должны осуществляться дистанционно—через банкоматы, по телефону, через интернет. Ядром продуктовой стратегии является текущий счет/дебетовая карта. Посредством ее будет осуществляться доступ к информации и совершаться операции по счету по всем каналам. Банк перейдет от изолированных продуктов к базовому, который будет привлекателен для клиентов в силу простоты использования. Изменяются форматы ВСП, будут разработаны пакетные продукты для всех категорий клиентов.

Центральной темой стало внедрение ПСС-менеджмента. На мой взгляд, это, прежде всего, поворот в сознании сотрудников. Это новое отношение к своему труду. Не отбывание трудовой повинности, а каждодневное желание максимально оптимизировать процесс и просто улыбнуться клиенту, поскольку это наш единственный источник дохода, источник благосостояния каждого из нас. Поэтому заинтересовать сотрудника, поощрить инициативу—одна из важнейших задач руководства.

Собственно говоря, всякого рода рационализаторские предложения поступали от наших сотрудников и раньше. В ряде территориальных банков существовали системы конкурсов, предпринимались попытки анализа идей. Другое дело, что эффективность и результативность всех этих начинаний была невысока.

Много было неожиданных предложений с точки зрения простоты и актуальности. В результате вроде бы вполне очевидные вещи предстали в новом свете. Нашлось много примеров ненужных операций и обязанностей, и самый популярный ответ на вопрос «почему мы так делали», звучал парадоксально—«так сложилось»...

У многих сотрудников возникли опасения в связи с планируемым сокращением штатов...

Я считаю, что нужно спокойно относиться к этому и меньше обращать внимание на броские заголовки в СМИ. Для Сбербанка сокращение количества сотрудников на 25% в течение 5 лет вполне укладывается в рамки естественной текучести персонала. Работа становится более технологичной, более совершенной. В новых условиях, с новыми технологиями и программно-аппаратными средствами труд части сотрудников будет не востребован. Но не будет никаких потрясений, это будет понятный эволюционный процесс.

Планируется существенное перераспределение наших сотрудников по специальностям. То есть мы очень четко выходим на разделение функций отдельных служб и обязанностей сотрудников фронт-офиса, мидл-офиса и бэк-офиса. Работаем над созданием операционного и розничного блоков и т.д.

Существенным образом будут меняться должностные обязанности очень большого числа сотрудников. И поэтому те же операционно-кассовые работники будут проходить дополнительное обучение, приобретать навыки активных продаж и выступать не в качестве простых операционистов, а в роли продавцов, консультантов, администраторов зала. Ведь в конечном счете именно от них зависит успех нашего общего дела.

В числе основных направлений программы развития—улучшение условий труда и мотивации персонала. Уже сегодня поощряются сотрудники, предложившие годные к внедрению проекты, систематизирована инновационная деятельность, работает «обратная связь» с Президентом банка. Планируемый к 2014 году рост средней заработной платы в Сбербанке более чем в 2 раза вполне реален, если каждый из нас станет подходить к работе более ответственно и с осознанием факта, что он работает в лучшем банке страны.

Интервью взял Александр Устищенко

Стратегическая пятилетка Сбербанка

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

О ключевых моментах стратегических преобразований Сбербанка рассказал заместитель Председателя Правления Сбербанка России Дмитрий Давыдов

Дмитрий Юрьевич, как разрабатывалась Стратегия развития Сбербанка? Не помешает ли ее реализации финансовый кризис?

Разработка Стратегии велась специалистами Сбербанка совместно с международными консалтинговыми компаниями McKinsey и Bain. Стратегия—концептуальный документ, по которому мы будем развиваться в ближайшие пять лет. Программа развития подготовлена в установленные сроки и впервые в целостном виде была представлена на коллегии руководителей территориальных банков в Алуште.

Естественно, мы просчитывали различные варианты развития ситуации в мировой и отечественной экономике. Считаем, что некоторый спад в развитии банковского и всего финансового рынка вполне возможен. По каким-то направлениям, возможно, и придется притормозить, но начавшуюся работу по реформированию банка останавливать уже нельзя. Практически весь наш коллектив заинтересован в проведении намеченных преобразований. И меня вдохновляет энтузиазм наших сотрудников, желание сделать свой труд производительней, избавиться от всего, что мешает работе. Это не показное рвение для высшего руководства, это искреннее стремление к успеху, к обретению чувства гордости за организацию, в которой работаешь.

В чем суть целей и задач Стратегии?

Сбербанк в скором времени должен войти в группу лидеров мирового рынка. Предусматривается увеличение прибыли в 2,5-3 раза. Мы также рассчитываем довести нашу долю на рынке кредитования до 35%, одновременно снизив соотношение затрат к доходам.

Но главное—необходимо повернуть банк «лицом к клиенту». От привычной уверенности в том, что со Сбербанком никогда ничего не случится, нужно переходить к формуле «пози-

тивного» доверия: Сбербанк—это банк, который рекомендуют лучшим друзьям.

В основу разработки Стратегии легли анализ текущего положения банка, на базе чего были рассмотрены альтернативные варианты дальнейшего развития, и конкретные предложения сотрудников по совершенствованию работы. Кстати говоря, было собрано около полутора тысяч(!) идей и замечаний.

Таким образом, Стратегия—это сплав лучшего мирового банковского опыта с конкретными предложениями наших сотрудников.

За несколько месяцев «пилотной эксплуатации» технологий ПСС от сотрудников поступило более двухсот быстрореализуемых предложений по оптимизации рабочих процессов. Через месяц они стали правилом для всех ВСП Сбербанка. Скорость фантастическая!

Сбербанк занимает стратегически важное положение на рынке, обслуживает большую часть населения страны, обладает самой обширной сетью филиалов. Но мы, несмотря на это, не используем свои преимущества в полной мере. Клиенты, как правило, пользуются только одним нашим продуктом или просто осуществляют платежи через банк. Филиалы или внутренние структурные подразделения (ВСП) слабо автоматизированы, поэтому возможности активных продаж весьма ограничены. Сбербанк воспринимается как банк для вкладов, а не банк, предлагающий различные программы кредитования. Но у нас репутация самого надежного банка,

производственные процессы для увеличения производительности труда, сокращения издержек. С марта 2009 года, по результатам внедрения ПСС в LEAN-лабораториях (в том числе двух, находящихся в Ярославле), полученные решения будут распространены еще в 350 подразделениях Сбербанка России.

ПЕТРОЗАВОДСК

Новогоднее настроение в подарок

Карельское отделение Северо-Западного банка подготовило новогодний подарок воспитанникам Петрозаводской школы-интерната №47 для детей с ограниченными физическими возможностями. С помощью банка учебное заведение приобрело надувной сухой бассейн с пластиковыми шарами для комнаты психо-

логической разгрузки. А во время Всероссийской декады инвалидов в интернате прошел ежегодный праздник «Город мастеров»: дети продемонстрировали свои умения в области цветоводства и вышивания, санитарного, столярного, обувного и швейного дела. Поделись можно было купить, чтобы на вырученные с продажи сувениров средства дети смогли приобрести игрушки и украсить ими елку.

ТОЛЬЯТТИ

Рекламная акция на «Мадагаскаре»

Автозаводское отделение №8213 Сбербанка России провело предновогоднюю рекламную акцию в крупных

торговых центрах «Мадагаскар» и «Влада» г.Тольятти. Для информирования населения о повышении процентных ставок по вкладам в торговые центры выехали 12 консультантов и операционно-кассовых работников. Они провели беседы с администраторами залов и продавцами наиболее крупных отделов по предоставлению комплексного обслуживания и вручили им коммерческие предложения для руководителей организаций.

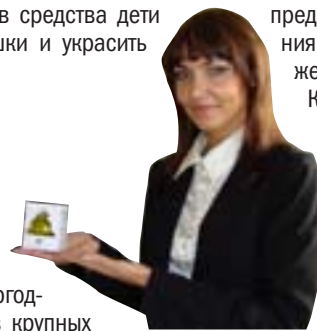
Консультации по банковским продуктам в этот субботний день получили и посетители торговых центров. Специально для этой акции были изготовлены сувенирные елочные шары в оригинальной упаковке с информацией о повышении процентных ставок по вкладам Сбербанка России и телефоном call-центра.

НОВОСТИ СБЕРБАНКА

ЯРОСЛАВЛЬ

В Северном банке внедряют LEAN-технологии

Северный банк Сбербанка России вошел в число первых четырех территориальных банков, два внутренних подразделения которого (дополнительные офисы №17/0169 и №17/0157 в городе Ярославле) стали LEAN-лабораториями. Состав команд, внедряющих ПСС,—это прошедшие обучение сотрудники (эксперты-навигаторы), руководители дополнительных офисов, а также консультанты компании McKinsey & Company. LEAN-лаборатории будут работать на постоянной основе. На протяжении всего времени работы команды разработают оптимальные



ДИАЛОГ

НА МОЙ ВЗГЛЯД

Меняемся мы—меняется банк

Накануне принятия Стратегии развития Сбербанка России газета «Сбережения» обратилась к сотрудникам разных территориальных банков с просьбой рассказать об их личном отношении к преобразованиям

Публикацию интервью мы начинаем с ответов на наши вопросы Заместителя Председателя Правления Волго-Вятского банка, управляющего Чувашским отделением № 8613 Сбербанка России Вячеслава Александрова и Директора управления кредитования Байкальского банка Михаила Шевцова.



Заместитель Председателя Правления Волго-Вятского банка, управляющий Чувашским отделением № 8613 Сбербанка России Вячеслав Александров

Почему необходимо что-то менять в работе Сбербанка?

Я считаю, всегда нужно двигаться вперед—ставить амбициозные цели и достигать их. Тем более что конкуренты тоже не стоят на месте. Только в Чувашии в настоящее время работает более 30 банков. Пока нам удастся выдерживать конкуренцию—доля банка на рынке частных клиентов до 75% и более 50% на рынке корпоративной клиентуры. Но высокая доля ко многому обязывает. Необходимо повышать качество обслуживания, расширять перечень банковских услуг, внедрять новые технологии в банковском бизнесе. Улучшаться, не меняясь, невозможно, особенно если мы говорим об интенсивном развитии.

Как эти изменения коснутся лично Вас?

Я понимаю совершенствование как непрерывный процесс, хотя начало ПСС-преобразований на предприятии—своего рода испытание для руководителя. Требуется не просто поддержать преобразования. Повышается ответственность за конечный результат—руководитель отвечает за «поддержку сверху», вовлекая персонал в процесс постоянных улучшений, и именно он должен сделать процесс оптимизации осмысленным для персонала. Оставаясь в стороне, сделать это невозможно.



Директор управления кредитования Байкальского банка Сбербанка России Михаил Шевцов

Как Вы считаете, какие изменения нужны в первую очередь?

В территориальных банках накоплен колоссальный опыт и база для внедрения инноваций, к которым нас сегодня призывает президент Сбербанка России. В первую очередь, надо использовать именно эти, уже отработанные в территориальных банках схемы. Уверен, что на первом этапе должны внедряться те изменения, которые сконцентрировали бы положительный опыт территориальных банков и центрального аппарата в соответствии с принимаемой стратегией развития. А совершенно новые для Сбербанка разработки должны быть внедрены на втором этапе.

Важны для нас и такие эффективные меры, как автоматизация кредитной документации, переход на электронный документооборот, сокращение числа членов кредитных комитетов, что позволит, во-первых, повысить ответственность за принимаемое решение, а во-вторых, сэкономят рабочее время. Это изменения, которые не требуют технологической подготовки, и мы готовы к их быстрому внедрению.

НОВОСТИ СБЕРБАНКА



Презентация карты Visa «Подари Жизнь!»

«Подари жизнь!»

Сбербанк России, благотворительный фонд «Подари жизнь!» и международная платежная система Visa объявили о запуске первой в России банковской карты с благотворительной программой. Цель программы—помощь детям с онкологическими, гематологическими и другими тяжелыми заболеваниями. Благотворительная карта не имеет аналогов в России. Всем людям, готовым помочь в лечении детей с тяжелыми заболеваниями, предоставляется простой, быстрый и удоб-



Карта Visa «Подари Жизнь!»

ный способ осуществить свое намерение: достаточно просто расплатиться картой VISA «Подари Жизнь!» Сбербанка России, которую можно приобрести в любом отделении Сбербанка. На счет фонда будет направляться 0,6% от суммы каждой покупки, включающие 0,3% дохода Сбербанка от операций по новым картам, и 0,3% от суммы покупки, списываемых со счета держателя в конце каждого месяца. Кроме того, на счет фонда Сбербанком будут перечисляться 50% от стоимости годового обслуживания карты за первый год.

Заслуженная награда

Сбербанк России удостоен почетного звания «Предприятие высокой организации финансовой деятельности—2008». Это звание присвоено банку за эффективную работу по организации финансовой деятельности, направленной на формирование социально-ориентированной экономики, активное внедрение системы международных стандартов финансовой отчетности. Вручение диплома стало ярким подтверждением профессионализма банка, его нацеленности на качественные изменения в работе. Поздравляем сотрудников Сбербанка с высокой оценкой профессионального сообщества!

Сбербанк построил «Фабрику кредитов»

ТЕХНОЛОГИЯ

Сбербанк приступил к оптимизации кредитных рисков. Уже в 2009 году процесс выдачи кредитов населению и бизнесу будет модернизирован настолько, что банк превратится в настоящую «Кредитную фабрику»

Вадим Валерьевич, с чем связана оптимизация системы управления кредитными рисками Сбербанка?

В октябре 2008 года была принята Стратегия развития Сбербанка до 2014 года. В числе проблем, обозначенных в ней как требующих решения,—совершенствование системы управления рисками. Сейчас она слишком консервативна, в результате даже надежным заемщикам бывает сложно получить кредит и банк лишается дополнительных доходов. Кроме того, она недостаточно гибкая—сложно адекватно и во-время реагировать на изменяющиеся условия рынка.

Наша задача—оптимизировать работу по управлению кредитными рисками и сделать кредиты Банка более доступными для самых разных клиентов.

После модернизации процесс получения кредита станет быстрым, доступным и легко управляемым. Мы получим настоящую «Фабрику кредитов».

Как будет работать система управления рисками после ее модернизации?

Сегодня мы создаем новые механизмы, подразумевающие поэтапный перевод всех розничных продуктов на другую технологию. Технически это будет обеспечиваться мощным комплексом ИТ-решений, объединяющим как существующие ИТ-системы, так и новые. Что это даст Сбербанку? Прежде всего, повышение производительности труда сотрудников и повышение качества—как процесса управления рисками, так и клиентского портфеля.

Производительность труда будет улучшена за счет автоматизации рабочих процессов. На первом этапе запуска «Фабрики кредитов» мы уже автоматизировали процессы на 50%. На следующем—к апрелю 2009 года, мы автоматизируем еще 20%. Качество процесса управления рисками мы планируем улучшить за счет, прежде всего, анализа большого объема информации о клиенте, полученного как из внутренних, так и из внешних информационных источников.



Вадим КУЛИК
Директор Дирекции по созданию централизованного кредитного бэк-офиса розничных клиентов



После модернизации процесс получения кредита станет быстрым и доступным. Мы получим настоящую «Фабрику кредитов»



Уже сейчас мы взаимодействуем с внешними Бюро кредитных историй, готовимся к работе с Федеральной миграционной службой России, с января начнется сотрудничество с Пенсионным фондом России, планируем работать и с Федеральной налоговой службой России. Все данные, полученные из внешних источников, позволят нам лучше понимать, что происходит с работодателями и клиентами.

Внедрение технологии оптимизации процесса управления рисками позволит кредитной политике Сбербанка стать максимально гибкой к колебаниям на рынке. Вся информация по кредитным обращениям будет поступать в единый центр обработки информации. Это позволит автоматически использовать различные кредитные стратегии. В финале наша кредитная политика будет полностью учитывать специфику различных клиентских сегментов.

Что «Фабрика кредитов» даст клиенту?

В первую очередь, сокращение сроков рассмотрения заявки. Во вторую—упрощение процедур. Мы пытаемся работать над такими важными для клиентов характеристиками как срок рассмотрения, число посещений, число документов, удобство погашения, доставка информации. Каждый месяц будет происходить следующий шаг для улучшения работы с клиентами. Для бизнеса тоже будет создана технология упрощенной выдачи кредитов.

Сам же процесс принятия кредитного решения будет выглядеть так: сегодня пришел клиент, сотрудник банка его встретил, поговорил, затем отправил данные в централизованную часть для обработки данных. Система проверила информацию о клиенте и вынесла решение. Если же появились сомнения, к процессу сразу будет привлечен сотрудник централизованного подразделения—кредитный аналитик. И на следующий день клиенту позвонят и сообщат о решении. Вот так—быстро и эффективно—будет работать «Фабрика кредитов» Сбербанка.

Интервью взял Александр Устищенко