

Основные элементы Стратегии Сбербанка России на период до 2014 года

Содержание

Введение	2
Миссия и ценности Сбербанка	4
Стратегические цели Сбербанка на период до 2014 г.	7
Основные направления преобразований	8
Главные элементы розничной стратегии Банка	10
Главные элементы работы Банка с юридическими лицами	11
Главные элементы международной стратегии Банка	12
Совершенствование операционной модели	13
Развитие информационных технологий	14
Совершенствование системы управления рисками	15
Оптимизация организационной модели	16
Сотрудники Сбербанка	17
Реализация стратегии	18

Введение

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.

Из «Стратегии развития Сбербанка России до 2014 года».
21.10.2008г.

В октябре 2008 года Наблюдательный Совет утвердил Стратегию развития Банка на период до 2014 года. Этому событию предшествовала большая работа, в которую было непосредственно вовлечено несколько сотен сотрудников банка, и которая осуществлялась при участии авторитетных консалтинговых компаний.

Так как Стратегия формировалась в условиях быстро меняющейся ситуации на финансовых рынках и в экономике в целом, важной задачей было достижение баланса между решениями, продиктованными краткосрочной конъюнктурой, и долгосрочными задачами, которые ставит перед собой банк. Основным результатом, которого удалось достичь в рамках Стратегии, стал целостный взгляд на пути дальнейшего развития банка.

Главная задача, которую ставит перед собой и коллективом руководство Банка, – стать за пять лет одним из лучших банков в мире как с точки зрения показателей финансовой эффективности, так и, в первую очередь, с точки зрения качества предоставляемых нашим клиентам услуг. По своим масштабам и срокам реализация эта задача является очень амбициозной, во многих аспектах она не имеет аналогов в международной практике.

В то же время реалистичность и своевременность такой постановки задачи обоснованы во-первых, теми возможностями, которые предоставляет быстрорастущий российский рынок, во-вторых, значительным экономическим потенциалом и кредитом доверия, которым обладает Сбербанк, и, в-третьих, пониманием того, что в условиях прогнозируемого роста конкуренции, банку необходимо совершить прорыв на новый качественный уровень своей работы.

Стратегия определяет основные механизмы реализации этой задачи, которые лежат в области изменения внутренней организации работы банка, повышения производительности труда, изменения подходов к обслуживанию клиентов,

повышения профессионализма сотрудников и их заинтересованности в результатах своего труда.

Сбербанк - во многом уникальная организация, успех развития которой неразрывно связан с развитием нашей страны. Мы обладаем историей, достойной того, чтобы гордиться ею, огромным кредитом доверия со стороны наших клиентов и общества, мощной инфраструктурой и клиентской базой, квалифицированным и опытным персоналом. По масштабу операций мы являемся одним из крупнейших банков Европы. Это та база, которая позволяет нам расти и развиваться в дальнейшем.

Возможности и потенциал для дальнейшего успешного развития банка связаны, в первую очередь, с сохранением его сильных конкурентных позиций на российском финансовом рынке. Наш анализ показывает, что, несмотря на текущую нестабильность на глобальных рынках, российский финансовый рынок обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития.

С точки зрения его темпов роста и той доходности, которую будет приносить вложенный капитал, он будет одним из самых привлекательных в мире. Через 5 лет по своим размерам российский финансовый рынок 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.

Мы хотим в полной мере воспользоваться теми возможностями, которые предоставляет нам российский рынок, но, одновременно, мы понимаем, что от наших же усилий зависит то, каким будет этот рынок в ближайшие пять лет.

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.

Миссия Банка:

- 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.

Что такое Сбербанк?	
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Банк, которому ценен каждый клиент ▪ Банк-партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами ▪ Банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслуживают, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение, исходя из интересов клиента ▪ Банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу ▪ Лучший банк на рынке
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них ▪ Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы ▪ Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не "винтиками в большой машине" ▪ Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе ▪ Банк, в котором интересно работать ▪ Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем
Акционеры и инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Банк, который является лидером в стране по рентабельности капитала и доходности для акционеров ▪ Банк, приверженный высоким стандартам корпоративного управления, строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности и предсказуемости ▪ Банк, последовательно проводящий взвешенный, разумный и профессиональный подход к рискам ▪ Банк, активно внедряющий высокие стандарты социальной ответственности
Общество	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ведущий банк, опора финансовой системы страны, основа ее роста и благополучия ▪ Активный участник экономического и социального развития каждого региона и города ▪ Российский банк, активно участвующий в развитии мировой финансовой системы ▪ Ответственный банк, осознающий последствия своих решений и активно инвестирующий в рост финансовой грамотности и культуры ▪ Банк, в котором работают люди, с активной жизненной позицией

Правила Банка:

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

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. в 2-3 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), доля в активах банковской системы на уровне 25-30%.
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 Казахстана, Белоруссии и Украины, 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.

Основные направления преобразований

Сбербанк – одна из немногих российских несырьевых компаний, способных играть значимую роль на международном уровне. В случае успешной реализации сценария модернизации всех аспектов работы Банка, он может достичь очень динамичных показателей роста и развития, опережающих показатели банковской системы в целом.

Для достижения этих целей дальнейшее развитие Банка будет сфокусировано на пяти 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.*
2. Неизбежна также комплексная перестройка процессов и систем, 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.
3. Важнейшим элементом стратегии развития Банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Для достижения этой задачи будет произведена *формализация Производственной Системы Сбербанка (ПСС)* как новой идеологии управления Банком. Эта система разрабатывается на базе технологий Lean¹ и предполагает интегрированную работу по оптимизации и рационализации деятельности на всех направлениях «снизу-вверх», создание в Банке систематической способности к обновлению и самосовершенствованию, а также изменение менталитета и ценностных установок сотрудников. 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.
4. *Одному из лучших в мире банков нужна одна из лучших в мире команд – сплоченная и профессиональная.* Реализация стратегии потребует от сотрудников новых навыков и умений, позволяющих изменить не только Банк, но и свои собственные привычки и методы работы. Чтобы обеспечить и поддержать этот процесс Банк модернизирует систему обучения, расширит систему планирования карьеры и ротации сотрудников, усовершенствует систему мотивации.
5. Осознавая важность и приоритет российского рынка банковских услуг для развития бизнеса, Банк ставит перед собой задачу стать значимым участником

¹ 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.

мировой финансовой системы, поэтому выделяет *развитие операций на международных рынках* как одно из приоритетных направлений.

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.

Главные элементы розничной стратегии Банка

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.

Ключевые элементы розничной стратегии Сбербанка таковы:

1. *Интегрированное продуктовое 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* формирование полнофункциональной многоканальной системы обслуживания клиентов и изменение структуры транзакций за счет перевода большей части операций на автоматизированные каналы продаж и обслуживания.
3. Реализация новой модели работы Банка на базе ПСС. Особенностью этого 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.
4. Повышение качества обслуживания клиентов, в том числе за счет внедрения системы мониторинга качества обслуживания и клиентского сервиса на основе обратной связи с клиентами и ее увязки 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.
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»).

Главные элементы работы Банка с юридическими лицами

Главными источниками развития конкурентных преимуществ Банка в области обслуживания юридических лиц станут сочетание его ресурсной базы и возможностей с использованием потенциала по охвату клиентской базы, построение на базе существующей инфраструктуры и коллектива сотрудников первоклассной системы организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов. Для достижения этих целей в рамках реализации Стратегии работа будет сосредоточена на четырех основных направлениях:

- 1. Построение лучшей в стране системы и организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов.* 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. Будут формализованы система обслуживания и организации продаж и система планирования операций с клиентами.
- 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. 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. Для крупных и средних клиентов Банк усилит свои позиции по предложению услуг в области управления активами и корпоративных финансов. Для средних и малых клиентов будет расширена продуктовая линейка в сфере предоставления краткосрочных и среднесрочных средств (например, факторинг, лизинг, экспресс-кредиты и т.д.). Кроме того, для всех категорий клиентов предполагается совершенствование продуктов расчетно-кассового обслуживания и управления ликвидностью.
- 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, улучшить расчетно-кассовые услуги и системы 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.

Главные элементы международной стратегии Банка

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.

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 на данные рынки.

Банк будет рассматривать и другие возможности развития бизнеса 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.

Совершенствование операционной модели

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»² 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.

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.

² Подразделения по работе с клиентами

Развитие информационных технологий

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

Развитие информационных технологий будет, в первую очередь, нацелено на обеспечение достижения амбициозных бизнес - задач Банка и поддержку изменений в модели управления, которые потребуют внедрения новых современных механизмов и качественно иного уровня управленческой информации.

К 2014 году в Банке будет сформирована единая основная информационная система, объединяющая приложения, используемые корпоративным, розничным и операционным блоком, вокруг которой будут выстроены системы фронт-офиса, CRM³, ERP⁴, MIS⁵, управления рисками с использованием единого хранилища данных. В Банке будут сформированы сквозные системы отчетности и управления отношениями с клиентами (MDM⁶, DWH⁷, CRM), позволяющие Банку «знать» своих клиентов, последовательно улучшать предложение и расширять продажи продуктов и услуг, совершенствовать качество клиентского обслуживания.

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

Банк планирует *изменить статус информационных технологий и трансформировать их в устойчивый источник формирования своих уникальных конкурентных преимуществ.* Решение задач в области совершенствования информационных технологий будет проводиться поэтапно при условии обеспечения надежности, устойчивости и бесперебойной работы всех систем и приложений.

³ CRM (customer relationship management) - управление взаимоотношениями с клиентами

⁴ ERP (enterprise resource planning) - система планирования и управления ресурсами предприятия

⁵ MIS (management information system) - управленческая информационная система

⁶ MDM (master data management) - система обеспечения уникальности данных

⁷ DWH (data warehouse) - хранилище данных.

Совершенствование системы управления 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.

Совершенствование систем управления рисками нацелено на существенное повышение привлекательности кредитных продуктов для всех категорий клиентов. Это должно произойти, в частности, за счет упрощения и оптимизации процедур кредитования, сокращения времени принятия решений и повышения их предсказуемости, внедрения электронного документооборота. Кроме того, предполагается снижение требований по залогам и прочему обеспечению (в первую очередь, в рознице), большая дифференциации ставок и условий в зависимости от уровня риска клиента (в первую очередь, в корпоративном бизнесе).

Для этого Банк формализует процедуры оценки кредитного риска и увяжет ценообразование с оценкой уровня риска клиента и транзакции. Это позволит обеспечить «справедливое» ценообразование, при котором лучшему клиенту будут предложены лучшие условия кредитования. Усилится роль функции управления рисками в процессе подготовки и принятия решения о выдаче кредита, будут созданы консолидированные выделенные службы мониторинга качества кредитного портфеля и работы с просроченной задолженностью. В результате будут созданы условия для более агрессивной, проактивной коммерческой политики за счет повышения прозрачности и принимаемых решений и управляемости системы управления кредитными рисками.

Изменения в системе управления процентными рисками и рисками ликвидности будут происходить в комплексе с общим развитием систем управления активами и пассивами Банка.

Главной 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 и анализ экономической эффективности систем предотвращения и контроля.

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.

Оптимизация организационной модели

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.

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.

По всей вертикали будут сформированы Бизнес - блоки – подразделения, отвечающие за работу с розничными и корпоративными клиентами, которые будут определять стратегию работы и нести ответственность за финансовый результат по соответствующей группе клиентов. При этом сохранится комплексная ответственность территориальных банков за эффективность и организацию работы в соответствующих регионах.

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.

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.

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

Сотрудники Сбербанка

Коллектив Сбербанка был и останется одним из основных активов и конкурентных преимуществ 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.

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.

Для реализации данных задач Банк планирует работу по нескольким направлениям. Во-первых, необходимы *модернизация и развитие системы обучения персонала*. Второй важной задачей станет *развитие системы планирования карьеры, профессионального роста, ротации сотрудников и управления кадровым потенциалом Банка*. И, в-третьих, важнейшим рычагом решения стоящих перед Банком задач является *совершенствование системы мотивации*.

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.

Банк направит усилия на обеспечение конкурентоспособного уровня оплаты труда своих сотрудников, который будет подкреплён постоянным ростом производительности труда 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.

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.

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.

Реализация стратегии

Реализация стратегии будет происходить в рамках 4-х основных этапов, 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, которые 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 формируется на основе существующей в Банке организационной структуры и управленческих механизмов. В ходе реализации стратегии будет применяться многоуровневая система мониторинга реализации программы, охватывающая все регионы и уровни банковской иерархии, и соответствующая ей система контрольных показателей.