

Инновационные решения фронт-офиса ОАО «Сбербанк России»

В статье речь идет о специфике инновационных продуктов в банковской сфере и принципах принятия инновационных решений для повышения эффективности деятельности ОАО «Сбербанк».

Ключевые слова: инновационный продукт, инновационные решения, принципы принятия инновационных решений в банковской сфере деятельности, оценка экономической эффективности.

Вопросы исследования финансовых и организационно-экономических инноваций приобретают особую актуальность на современном этапе экономического развития. Особенностью банковских операций как действий является их неосязаемая форма, и чтобы быть проданной, банковская операция должна быть материализована. Формой материализации банковской операции является какой-то определенный документ, который представляет собой уже банковский продукт, т. е. он становится объектом купли-продажи на финансовом рынке.

Реализуемые на рынке новые банковские продукты и услуги в их совокупности представляют собой банковские инновации. Как синтетическое понятие банковская инновация, или совокупность новых банковских продуктов и услуг — это результат деятельности банка, направленной на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли.

Среди неперенных свойств, присущих любой инновации, можно выделить следующие характеристики:

- новизна;
- удовлетворение рыночного спроса;
- коммерческая реализуемость.

Все перечисленные признаки в полной мере относятся и понятию банковского продукта, однако в данном случае необходимо обосновать понятие «новизны» применительно к внедрению именно новых банковских продуктов:

- любой продукт, самостоятельно разработанный банком для удовлетворения потребностей клиентов и не имевший ранее аналогов на рынке, является новым;



О. В. Титова,
к. т. н., доцент

**кафедры управления бизнес-процессами,
Сибирский государственный университет
геосистем и технологий**
ovt08@mail.ru

- любой продукт, уже имеющийся в спектре услуг банка и используемый на одном из рынков, но выведенный на другой — также является новым;
- любой продукт, внедряемый банком на основе анализа рынка и оценки коммерческой реализуемости создания копии уже имеющегося на рынке продукта, является новым.

Причем, понятие «инновации» применимо ко всем нововведениям во всех сферах функционирования банка, обладающим определенным положительным экономическим или стратегическим эффектом, примером которого можно считать прирост клиентской базы банка, увеличение доли рынка, сокращение издержек на проведение какого-либо вида операций и так далее, или создают условия для всего вышеперечисленного. Инновационный процесс, то есть процесс, связанный с созданием, освоением и распространением инноваций, охватывает все стороны деятельности банка: от разработки концепции или идеи до ее практической реализации.

Классифицировать банковские инновации можно по разным признакам, в том числе и по причинам зарождения. Для этого выделяются реактивные и стратегические инновации.

Если реактивные инновации относятся к проведению банком так называемой оборонительной стратегии, т. е. они направлены на выживание кредитной организации на рынке и являются в основном реакцией на нововведения банка-конкурента. В этом случае банк вынужден осуществлять инновационную деятельность для обеспечения своего выживания в конкурентной борьбе на рынке.

Стратегические же нововведения в основном направлены на упреждение необходимости инновационных преобразований, их основная цель — по-

лучение определенных конкурентных преимуществ в перспективе.

Наиболее востребованы сегодня инновации, используемые в практике коммерческих банков, организационно-экономического характера. Это:

- реинжиниринг бизнес-процессов (объектом являются реорганизация процессов, разукрупнение, сокращение затрат времени, горизонтальная организация, анализ эффективности расходов);
- процессно-ориентированное управление (управление затратами, анализ прибыльности клиентов, прибыльность продуктовой линейки);
- сбалансированная система показателей эффективности деятельности (управление бизнес-единицами, оплата по результатам, стратегический баланс);
- бенчмаркинг (управление издержками, конкурентный анализ);
- ключевая компетенция (ключевые клиенты, ключевые факторы успеха);
- управление отношениями с клиентами (CRM-технологии) (деловое сотрудничество, удержание клиентов, сегментация клиентов, управление лояльностью);
- измерение уровня удовлетворенности клиентов (программы лояльности) (конджоинт — анализ, персональный менеджмент, аудит качества).

Построение механизма управления инновационной деятельностью банка с целью повышения эффективности всей банковской деятельности, базируется на общепринятых принципах управления предприятием, которые были дополнены принципом организационной концентрации инновационных идей и принципом ограниченности инновационного проекта по времени. К основным принципам управления инновационной деятельностью в банковской сфере относятся следующие: перспективность, масштабность новизны, клиентоориентированность, опережения, обеспеченности ресурсами, эффективности, организационной концентрации инновационных идей, ограниченность по времени.

В качестве объекта исследований внедрения банковских инновационных решений в данной работе использовано одно из новосибирских отделений ОАО «Сбербанк России».

Современный Сбербанк России располагает самой крупной в России сетью продаж, включающей 17 территориальных банков, более 18 тыс. розничных офисов. Сбербанк России обслуживает около 1 млн корпоративных клиентов и более 110 млн частных лиц. По состоянию на 1 января 2015 года доля Сбербанка в структуре совокупных банковских активов страны составила 28,9%, в совокупной розничной депозитной базе — 45,7%, в совокупном корпоративном кредитном портфеле — 33,6%, в совокупном розничном кредитном портфеле — 32,7%. Капитал банка — 1,7 трлн руб. (около \$55,0 млрд), что соответствует 27,4% совокупного банковского капитала России.

Приоритетными направлениями развития Сбербанка России по-прежнему являются диверсифицированный розничный бизнес, работа со средним и малым бизнесом, корпоративными клиентами.

В рейтинге российских банков на 1 марта 2015 г. ОАО «Сбербанк России» с активами-нетто занимает первое место. ОАО «Сбербанк России» крупнейший банк России (по данным ЦБ РФ), который обладает всесторонней поддержкой государства как один из системообразующих российских банков и состоит в пятерке лучших депозитных банков по вкладам в рублях (РБК-рейтинг).

ОАО «Сбербанк России» — это универсальный коммерческий банк, который предлагает своим клиентам широкий спектр качественных банковских услуг. Ориентируясь на многообразие клиентской базы, ОАО «Сбербанк России» осуществляет любые виды кредитования предприятий и организаций всех отраслей экономики, населения и органов государственной власти, эффективно размещая привлеченные средства населения и юридических лиц в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров.

Инновации в банковском бизнесе чаще всего привносятся из иных областей, таких, например, как электроника, связь, телевидение и т. д. Социальные сети, блоги, интернет-игры, Skype. Все это уже стало предметами повседневной необходимости для многих людей.

В 2015 г. в анализируемом Новосибирском отделении ОАО «Сбербанк России» были разработаны и введены новые кредиты наличными, которые сделали получение денег еще более доступным и удобным. Это 2 новых экспресс-кредита с рекордным временем рассмотрения заявки, сокращенным до 15 минут, и абсолютно прозрачными условиями. Это стало возможно, благодаря внедрению новой IT-системы, разработанной в банке для быстрого принятия решения по заявке.

Для повышения вероятности принятия положительного решения по выдаче кредита банк предлагает инновационную услугу «Созаемщик». Зачастую официальный уровень дохода клиента не позволяет банку выдать кредит на крупную сумму, ведь решение принимается автоматически на основе данных финансового анализа. Программа «Созаемщик» остроумно устраняет эту проблему. Просто теперь при расчете условий кредитования банк учитывает и информацию о доходе супруга/супруги клиента, что, естественно, позволяет существенно увеличить сумму займа. Причем, услуга доступна для программ ипотечного и автокредитования.

Однако повышение качества самих продуктов и увеличение числа предлагаемых услуг могут не решить задачи увеличения клиентской базы банка, а, следовательно, не будут способствовать увеличению прибыли. Поэтому помимо создания привлекательных продуктов, на первый план выходят проблемы технологического обеспечения деятельности по их продажам, координация работы менеджеров и постоянное повышение уровня их профессиональной подготовки и мотивации, а также эффективная организация бизнес-процессов, в том числе связанных с управлением клиентской базой. Такими технологическими средствами являются построение бизнеса по принципу «бережливого производства» (Lean-технологии), которое не требует финансовых инвестиций и использование

CRM-технологий управления клиентской базой, требующих значительных инвестиций.

Технологии Lean построены на принципах Кайдзен, что в переводе с японского означает непрерывные перемены к лучшему. Суть этих принципов заключается в активизации практических инициатив каждого сотрудника, нацеленных на сокращение времени и оптимизации отдельных участков производственного

процесса, достигая тем самым повышения общей эффективности бизнес-процессов компании в целом.

Lean внедряется в ОАО «Сбербанк России» в виде создания экспериментальной рабочей группы на базе отдельных отделений, куда стекаются все предложения по изменениям, которые тут же тестируются и, в случае успешной проверки, распространяются в виде регламентов на все отделения ОАО «Сбербанк Рос-

Таблица 1

Алгоритм расчета экономической эффективности внедрения CRM

Показатели	Расчетные данные					
Годовой объем продаж	200000000					
Число менеджеров по продажам	13					
Текущий средний размер сделки	6000000					
Норма рентабельности	10%					
Предполагаемые доходы:						
Высвобождение времени на изучение и анализ клиентской базы, развитие лояльности						
Сбережение времени менеджера по продажам за счет автоматизации процессов	3					
Коэффициент высвободившегося времени, отведенного непосредственно на продажи, $= e/2$	1,5					
Увеличение продуктивного времени на 1 менеджера (8-часовой рабочий день), %	11,54%					
Среднегодовой доход в расчете на 1 менеджера, $= a/b$	15384615					
Дополнительный среднегодовой доход на 1 менеджера с учетом высвободившегося времени $= g*h$	1775384,57					
Дополнительный годовой доход $= i*b$	23079999,41					
Осуществление непосредственных продаж						
Ориентировочный прирост кол-ва сделок за счет автоматизации процессов и высвобождения дополнительного времени	10%					
Дополнительный годовой доход $= a*k$	20000000					
Показатели						
Предполагаемое увеличение суммы сделки	3%					
Дополнительный годовой доход $= a*m$	6000000					
Суммарное увеличение дохода $= j+l+p$	49079999,41					
Дополнительная прибыль от внедрения CRM $= o*d$	4907999,94					
Предполагаемые расходы:						
	стоимость евро/час	Срок работ	Бюджет			
			1 год	2 год	3 года	Итого:
CRM-консалтинг	70	2 мес	22400	–	–	
Написание ТЗ	60	1 мес	9600	–	–	
Настройка ПО	50	2 мес	16000	–	–	
Установка ПО (кол-во лицензий)	лиц-я - 300	30 чел	9000	3000	3000	
Стартовое сопровождение	60	1,5 мес	14400	–	–	
Интеграция	70	3 мес	33600	–	–	
Техническая поддержка	25% от цены лиц-ий		2250	3000	3750	
Модернизация оборудования	–	–	2000	–	–	
Обучение сотрудников	40	3 дня	960	–	–	
Итого в евро:			110210	6000	6750	
Итого в рублях (курс евро 1 евро= 45 руб.)			4959450	270000	303750	5533200
Затраты на CRM 1 год эксплуатации						4959450
Затраты на CRM 2 год эксплуатации						270000
Затраты на CRM 3 год эксплуатации						303750
Итого затраты на внедрение и эксплуатацию CRM						5533200
Окупаемость:						
Окупаемость 1 год $= p-q$	–51450,00					
Окупаемость 2 год $= p-r$						
Окупаемость 3 год $= p-s$						
Срок окупаемости $= q/p*12$ мес.	12,1					
Совокупный эффект в течение 3 лет эксплуатации $= u+v+w$	9190799,88					
ROI за 3 года после внедрения системы, в % $= y/t$	166%					

сии». Стимулом для сотрудника является финансовая мотивация и возможность стать инициатором изменений, которые будут использоваться во всех отделениях ОАО «Сбербанк России» по всей России.

Анализ развертывания управленческий инноваций Lean в ОАО «Сбербанк России», показал, что применение методов и инструментов бережливого производства уже на данном этапе позволило добиться значительного повышения эффективности бизнеса банка, в том числе позволило сократить операционные затраты, повысить качество услуг, повысить производительность труда и удовлетворенность сотрудников от работы при минимальных финансовых затратах. Сформировав идейную прослойку готовности к новациям, ОАО «Сбербанк России» начал внедрение дорогостоящих технологических новаций CRM, давая в руки персоналу высококлассные инструменты реализации их производственных инициатив.

CRM — это комплексная технологическая стратегия управления взаимоотношений с клиентами. CRM представляет собой программный комплекс для банков и иных организаций, разработанная специально для банка, дочерней организацией «Сбербанк Технологии», позволяющий оптимизировать процесс взаимоотношения с клиентами и общие бизнес-процессы прохождения клиентских операций. Такая стратегия направлена на повышение ценности каждого клиента для компании, повышения их лояльности и, в результате, достижение высокого уровня прибыли. Для получения действительно максимального финансового результата, внедрение CRM должно быть дополнено концепцией ценности каждого работника (система Lean).

Обобщая опыт отечественных банков, в табл. 1 приведен расчет экономической эффективности и окупаемости проекта CRM исходя из следующих параметров: годовой объем продаж, доходы, расходы,

окупаемость (коэффициент ROI). Стоимость системы и бюджета внедрения проекта CRM предполагает, что около 70% стоимости — это внедрение (интеграция с существующей АБС, обучение сотрудников, закупка серверов или модернизация при необходимости ПО и пр.) и лишь 30% это стоимость самой программы (лицензии, подключение и т. д.).

Из приведенного анализа видно, общая стоимость реализации проекта составила 5533200 руб. Коэффициент ROI за 3 года составил в нашем примере 166%, т. е. на 1 руб. вложенных инвестиций банк за три года получил 1,66 руб. прибыли.

Это примерный расчет, в реальности каждый из параметров будет рассчитываться индивидуально под конкретные нужды бизнеса. При этом возможно сокращение каких-то из этапов или изменение их длительности и стоимости. Расчет окупаемости и эффективности внедрения лучше заказывать у независимых компаний, так называемых системных интеграторов, в этом случае расчет будет не зависимым и не предвзятым.

Наметившиеся тенденции к массовому внедрению инноваций, привело отдел внедрения проектов и продуктов рассматриваемого Новосибирского отделения ОАО «Сбербанк России» к обоснованию новой концепции универсального банка как интеллектуального «Банка будущего», который опирается в своей деятельности на следующих шести принципах:

- трансформация и перестроение структуры с ориентацией на инновационные технологии;
- прямой доступ к «конечному потребителю», путем автоматизированных программных CRM-решений управления взаимоотношениями клиентами;
- ориентация на розничный бизнес, путем создания полноценной структуры private banking на основе аутсорсинга или выделение family office в отдельное направление, способствующее преемственности, наследственности, передачи и оборачиваемости

Таблица 2

Критерии оценки деятельности «Банка будущего»

Критерии оценки	Универсальный банк	«Банк будущего»
Восприятие банком клиента	Сегментируется по группам с выделением «массового» клиента	Каждый клиент — индивидуальность
Восприятие клиентом банка	Клиент высказывает мнение по поводу работы банка	Клиент делится эмоциональным впечатлением от степени предугадывания его желаний
Продукты	Набор продуктов для разных категорий и потребителей предлагается всем	Один продукт, свойства для каждого клиента меняются в зависимости от его запросов
Описание продуктов	Сложный для понимания массового клиента и содержащий множество излишней информации	Персональное финансовое решение, удовлетворяющее конкретного потребителя в конкретной ситуации с помощью новейших каналов коммуникаций, возможностей средств связи и дистанционного банкинга
Возможность контакта с сотрудником банка	В рабочие часы сотрудника	24 часа в сутки с помощью видеосвязи, видеоконференции, аватаров
Презентация продукта	Навязывание	Адаптация под индивидуальность клиента
Стоимость	Стандартные условия для всех, индивидуальные условия только для определенного клиентского сегмента	Учет индивидуальных особенностей человека, анализе его финансового поведения и обоснованности установления определенной цены за услуги каждому конкретному клиенту с помощью решений CRM
Местоположение банка	Клиент зависит от местоположения банка при операциях в иногороднем филиале	Банк может находиться в любом месте. Клиент может взаимодействовать с ним, управлять счетами и получать своевременные решения в любое время из любой точки мира
Доступ к услугам	Доступ только к определенным услугам с помощью некоторых современных средств связи	Объединение всех услуг банка в единое информационное пространство, которое может быть доступно с любого устройства связи (телевизора, мобильного телефона)

- капитала внутри семьи, близких родственников, партнеров и т. д.;
- применение в управлении персоналом японской технологии бережливого производства Lean, внедрение которой в практике Сбербанка показала экономическую эффективность этой управленческой инновации;
- сильные конкурентные позиции на внутреннем рынке, достаточный собственный капитал, компетентное управление и стабильная положительная репутация, а также возможность достойного международного позиционирования услуг;
- выбор модели интеллектуального «Банка будущего», как стратегии перспективного развития.

Критерии оценки деятельности «Банка будущего» будут существенно отличаться от критериев оценки сегодняшнего универсального банка (табл. 2).

Таким образом, вся концептуальная модель «Банка будущего» (Next Generation Bank) будет направлена на предугадывание желания клиента и своевременного предложения сконфигурированных под него и необходимых именно ему услуг. Тем самым банк способствует повышению лояльности со стороны клиента и получает возможность управлять его поведением.

Банк будущего поколения — это интеллектуальный банк, филиалы которого спроектированы по принципу клиентского зонирования:

- зона самообслуживания, оснащенная терминалами для совершения простейших самостоятельных операций;
- информационная зона, оснащенная интерактивной стеной с проектируемым на нее видеоизображением с информацией о различных продуктах и услугах, также здесь может располагаться печатная рекламная продукция, оснащенная NFC чипами, а также компьютеризированный стол регистрации новых клиентов);
- зона переговоров и консультаций;
- зона private banking;
- зона экспресс-обслуживания.

Innovative front-office JSC «Sberbank of Russia»

O. V. Titova, Candidate of Engineering Sciences, associate professor, Department of business-process, Siberian State University of Geosystems and technologies.

The article deals with the specifics of the innovative products in the banking sector and the principles of adopting innovative solutions to improve the effectiveness of the OAO Sberbank.

Keyword: an innovative product, innovative solutions, principles for innovative solutions in the field of banking activities, assessment of economic efficiency.

Первая конференция «Эффективное производство» пройдет в Сколково 24-25 ноября

24 и 25 ноября в Гиперкубе «Сколково» пройдет первая промышленная конференция «Эффективное производство», посвященная индустрии 4.0 и повышению эффективности работы производственного оборудования и персонала.

Цель мероприятия — помочь предприятиям повысить эффективность за счет использования новых технологий. На конференции будет организовано продуктивное общение представителей ведущих промышленных предприятий, поставщиков оборудования и услуг, интеграторов, разработчиков и других участников IT-сообщества, чтобы совместно понять и сформулировать потребности индустрии в новых технологических решениях.

С докладами выступят более двадцати представителей предприятий, которые имеют реальный опыт модернизации производства и внедрения новых технологий на производственном оборудовании и уже получили значимые результаты. Разработчики систем расскажут о современных платформах, планах по их развитию и внедрению, обобщат опыт передовых предприятий. Вопросы, касающиеся новых промышленных стандартов и IT-решений в производственном секторе, можно будет обсудить на круглом столе. Также во время конференции пройдет выставка промышленных технологий.

Мероприятие ориентировано на управленческий состав предприятий, на технический менеджмент, чья задача — повышение эффективности, оптимизация производства, контроль за выпуском продукции, сокращение издержек и потерь предприятия.

Организатором конференции выступает инновационный центр «Сколково» (Кластер Энергоэффективных технологий) в партнерстве с ООО «Твинс технологии».

Зачем участвовать?

- Найти решения своих задач от практиков промышленных предприятий.
- Быть в курсе новых технологий повышения эффективности производства и персонала.
- Познакомиться с первыми лицами предприятий, найти клиентов.
- Найти новых надежных поставщиков услуг, поделиться опытом.
- Понять тренды отрасли и направления для развития.
- Посмотреть технопарк «Сколково» и обсудить совместные проекты.

Дата и время: 24-25 ноября 2016 года, 10:00-18:00. Площадка: гиперкуб Сколково. Количество мест ограничено. Для участия в конференции необходимо зарегистрироваться на сайте <http://www.oee-conf.ru>.

Программа конференции: <http://www.oee-conf.ru/timetable>.

Участие в конференции и партнерство: Василий Чуранов, info@oee-conf.ru.

Контакты для СМИ: Анна Маглыш, am@bo-om.ru.