

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования**

**«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»**

**Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе**

**ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН**  
Рецензент

\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**  
Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ К.В. Кардапольцев

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

**Разработка проекта повышения эффективности деятельности сотрудни-  
ков с помощью системы удаленного доступа**

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОМУ КВАЛИФИКАЦИОННОМУ ПРОЕКТУ  
ЮУрГУ–27.03.05.2017.793.ПЗ ВКР**

Консультанты:  
Проектная часть, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Н.К. Топузов

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель проекта,  
Старший преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.С. Орешкина

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

**Автор проекта**  
студент группы ЭУ-460  
\_\_\_\_\_ А.Ш. Кулушева

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

**Нормоконтролёр, старший преподаватель**  
\_\_\_\_\_ А.Е. Щелконогов

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Кулушева А. Ш. Разработка проекта повышения эффективности деятельности сотрудников с помощью системы удаленного доступа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-460, 104 с., 18 ил., 22 табл., библиогр. список – 30 наим., 2 прил.

В работе описано исследование ПАО «Сбербанк России» и разработан проект повышения эффективности деятельности сотрудников с помощью системы удаленного доступа при работе с клиентами.

Проведен анализ внутренней и внешней среды компании при помощи различных инструментов, проанализированы ее сильные и слабые стороны.

Проведен интегрально-матричный анализ, в ходе которого были выявлены приоритеты потребительских требований, а также их обеспечивающих характеристик.

В третьей части разработан проект повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании дистанционной работы с клиентами и рассмотрены финансовые показатели реализации проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «СБЕРБАНК» .....	7
1.1 Отечественный и зарубежный опыт применения систем удаленного доступа в банковской сфере .....	7
1.2 Общая характеристика и история ПАО «Сбербанк» .....	8
1.3 STEEP-анализ внешней среды .....	9
1.4 Анализ микроокружения по модели «5 сил Портера» .....	13
1.5 Матрица БКГ .....	17
1.6 Анализ внутренней среды на основе модели «7S McKinsey» .....	21
1.7 SNW-анализ .....	31
1.8 SWOT-анализ .....	33
1.9 Матрица Глайстера .....	36
Выводы по разделу один .....	38
2 АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕБОВАНИЙ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА .....	41
2.1 Общие положения интегрально-матричного анализа .....	41
2.2 Общее направление проектных изменений .....	42
2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта .....	46
Выводы по разделу два .....	63
3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ .....	65
3.1 Идеология менеджмента .....	65
3.1.1 Пирамида целеполагания ПАО «Сбербанк» .....	65
3.1.2 Дерево целей ПАО «Сбербанк» .....	67
3.2 Разработка проекта повышения эффективности деятельности сотрудников .....	69
3.2.1 Оценка эффективности сотрудников .....	69
3.2.2 Концепция проекта .....	73

3.3 Основные этапы проекта. График Ганта .....	75
3.4 Оценка движущих и сдерживающих сил (поле сил Левина) .....	78
3.5 Финансовые показатели реализации проекта .....	79
3.6 Апробация работы.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Таблицы по расчету потребительских требований и ОХ в интегрально-матричном анализе.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Государственная регистрация алгоритма проектных решений.....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Основной целью деятельности каждого банка является получение максимальной прибыли. Для достижения оптимального результата необходимо привлекать и заинтересовывать как можно больше клиентов. Так как люди всегда тщательно подходят к выбору банка и среди всего множества вариантов отдают предпочтение наиболее комфортному, одним из важных качеств, которым должна обладать организация, является современный подход к обслуживанию. Такой подход может быть обеспечен с помощью использования систем удаленного доступа для работы с клиентами (дистанционного обслуживания).

Банковское дистанционное обслуживание – технология, разработанная специально для удаленной работы клиента с банком. Оно предполагает комплексное обслуживание клиента в банке без личного присутствия.

Технологии дистанционного банковского обслуживания интенсивно распространяются, потому что их внедрение выгодно как банкам, так и клиентам. Удобства для клиента выражаются в следующем: не нужно каждый раз посещать банк, чтобы произвести операцию по счету, операции можно производить когда угодно и откуда угодно, в любой момент доступна актуальная информация о состоянии счетов, поступлении средств и т. п.

Также значительный выигрыш получает банк. Во-первых, конкурентные преимущества по отношению к другим банкам, еще не успевшим внедрить у себя систему удаленного обслуживания. Банковское обслуживание становится экстерриториальным, так как банк может обслуживать иногородних и иностранных клиентов, не открывая дополнительных отделений. Упрощается и расширение бизнеса путем внедрения новых продуктов.

Во-вторых, дистанционное банковское обслуживание позволяет снизить операционные издержки, оптимизировать бизнес-процессы, переходить к безбумажным технологиям.

В-третьих, технологии банковского удаленного обслуживания естественно интегрируются с другими банковскими и финансовыми продуктами и услугами,

включающими элементы дистанционного доступа к счету (пластиковые карточки, электронная коммерция) [1].

*Актуальность* применения систем удаленного доступа обусловлена растущим темпом жизни населения, а также увеличивающимися требованиями клиентов к обслуживанию.

*Объектом исследования* в данной работе является Челябинское отделение «Сбербанка» №8597/0287. Оно входит в единую систему Сберегательного банка Российской Федерации, имеет в распоряжение имущество, которым пользуется и распоряжается от имени Сберегательного банка, отдельный баланс, собственный счет. Рассматриваемое отделение выбрано в качестве среднестатистического.

*Предметом* исследования является технология работы с клиентами.

*Цель работы* – разработать проект повышения эффективности деятельности сотрудников ПАО «Сбербанк России» с помощью использования систем удаленного доступа при работе с клиентами.

*Задачи работы:*

- 1) провести анализ внутренней и внешней среды организации и рассмотреть их влияние на работу предприятия;
- 2) выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия и предложить пути минимизации угроз, вызванных действием слабых сторон организации;
- 3) провести интегрально-матричный анализ, который выявит приоритетность потребительских требований и обеспечивающих их характеристик, на которые следует обратить внимание при разработке решений;
- 4) разработать проектные решения для повышения эффективности деятельности сотрудников банка, используя системы удаленного доступа;
- 5) оценить экономическую эффективность предложенных проектных решений.

# 1 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «СБЕРБАНК»

## 1.1 Отечественный и зарубежный опыт применения систем удаленного доступа в банковской сфере

Широкое внедрение удаленного банковского обслуживания началось за рубежом уже с начала 80-х гг. XX в. Эволюция систем дистанционного банковского обслуживания основывалась на развитии средств телекоммуникации и банковских компьютерных технологий. Вначале возникли системы предоставления банковских услуг по телефону, а в настоящее время наблюдается широкое развитие банковского обслуживания через Интернет.

В 1984 году CityBank создал систему «HomeBanking», предоставляющую возможность вкладчикам контролировать свои счета путем подключения к компьютеру банка через телефон. В 1994 году Стэнфордским федеральным кредитным союзом была впервые введена услуга перевода денежных средств со счетов. В 1995 году создан первый виртуальный банк «Security First Network Bank».

Впоследствии дистанционное банковское обслуживание появилось в России. Это произошло в 1997 г. благодаря Гута-банку, хотя внедренная этой кредитной организацией система нуждалась в доработке. Следующим лидером среди коммерческих банков в области клиентского интернет-обслуживания с 1998 г. стал Автобанк [2].

Система дистанционного банковского обслуживания уже давно используется на территории Европы и США. В России подобная система действует достаточно недавно, однако ежегодно наблюдается стабильное развитие. Ее используют такие банки, как Сбербанк, Альфа-Банк, Тинькофф Банк, Промсвязьбанк и Банк Русский Стандарт.

## 1.2 Общая характеристика и история ПАО «Сбербанк»

«Сбербанк России» – крупнейший российский универсальный коммерческий банк, контролируется Центральным банком Российской Федерации.

Год основания: 1841г.

Сайт: [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru)

Президент и председатель правления: Герман Греф.

Управляющим Челябинским отделением Сбербанка: Чугунов Д.П.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн»;
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов;
- SMS-сервис «Мобильный банк»;
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания.

Сбербанк с 1841 года является историческим преемником основанных указом императора Николая I Сберегательных касс, которые поначалу были лишь двумя маленькими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. Затем они разрослись в сеть сберегательных касс, работавших по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс.

Сегодня Сбербанк является российским банком, который входит в Топ-50 крупнейших банков мира. Он насчитывает 14 территориальных банков, 17 493 подразделения в 83 субъектах РФ, более 300 тысяч сотрудников. В настоящее



время 70% населения пользуются услугами Сбербанка. Число розничных клиентов Сбербанка в России превышает 130 млн. человек и 30 млн. за ее пределами, количество корпоративных клиентов Группы более 1,4 млн. в 22 странах присутствия. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах [3].

### 1.3 STEEP-анализ внешней среды

Цель анализа: выявить возможности и угрозы со стороны дальнего окружения по отношению к ПАО «Сбербанк». Возможности – это факторы, способствующие достижению целей. Угрозы – это факторы, которые препятствуют достижению целей.

При использовании этого анализа выявляются важные факторы и явления внешнего окружения, которые разделяются на пять категорий:

*Социальные факторы (S)* – социальные нормы, социальные воззрения, этические и моральные нормы, демографические характеристики и здоровье населения, миграция квалифицированной рабочей силы, исторические традиции и религиозные убеждения и т. д.

*Технологические факторы (T)* – это научные достижения, технические новшества и технологические разработки, изобретения, инновационная инфраструктура, развитость информационных и транспортных коммуникаций и т. д.

*Экологические факторы (E)* – это загрязнение окружающей среды, установление норм выбросов, истощение сырьевых ресурсов, отношение общественности к экологическим проблемам и пр.

*Экономические факторы (E)* – это уровень жизни, занятость и доля трудоспособного населения, профессиональная подготовка трудовых ресурсов, уровень цен, рыночная конъюнктура, развитость финансовой структуры, общеэкономический подъем или спад, уровень инфляции, динамика курса доллара, налоговые и тарифные ставки, акцизы и т. д.

*Политические факторы (P)* – это конституционные основы, формы собственности, особенности законодательства, политическая стабильность, взаимоотношения с другими странами, уровень государственного регулирования и т. д [4].

Факторы влияния внешней среды на ПАО «Сбербанк» представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1– Профиль макросреды ПАО «Сбербанк»

№	Факторы	Знак влияния	Значение влияния	Бальная оценка	Вес	Важность фактора
<b>1</b>	<b>Социальные факторы</b>					
1.1	Уменьшение численности населения	-	Слабое	4	0,09	-0,36
1.2	Ускорение темпа жизни населения	+	Значительное	6	0,11	0,66
<b>2</b>	<b>Технологические факторы</b>					
2.1	Развитие глобальной сети Интернет	+	Сильное	8	0,14	1,12
2.2	Разработка специализированных банковских программных продуктов	+	Значительное	6	0,12	0,72
2.3	Киберпреступления (хакерские атаки на банки)	-	Сильное	9	0,13	-1,17
<b>3</b>	<b>Экономические факторы</b>					
3.1	Увеличение рентабельности банковского рынка	+	Слабое	2	0,04	0,08
3.2	Уменьшение уровня доходов населения	-	Значительное	8	0,16	-1,28
<b>4</b>	<b>Экологические факторы</b>					
4.1	Неразвитая городская система утилизации отходов	-	Слабое	2	0,01	-0,02

Продолжение таблицы 1.1

5	Политические факторы					
5.1	Введение санкций в отношении Российской Федерации	-	Значительное	8	0,11	-0,88
5.2	Укрепление отношений со странами БРИКС	+	Существенное	6	0,09	0,6
					$\Sigma=1$	$\Sigma= -0,53$

При подсчете показателей в таблице использовались следующие обозначения и формулы:

1. Знак влияния определялся оценкой фактора

- «+» положительная;
- «-» отрицательная.

2. Соответствие значения влияния бальной оценке

- 0-2 очень слабое;
- 2-4 слабое;
- 4-6 существенное;
- 6-8 значительное;
- 8-10 сильное.

3. Важность фактора рассчитывалась по формуле, учитывая знак влияния

Важность фактора = Бальная оценка × Вес

По данным, полученным в таблице, построим профиль внешней среды в виде графика для наглядного представления (рисунок 1.1).

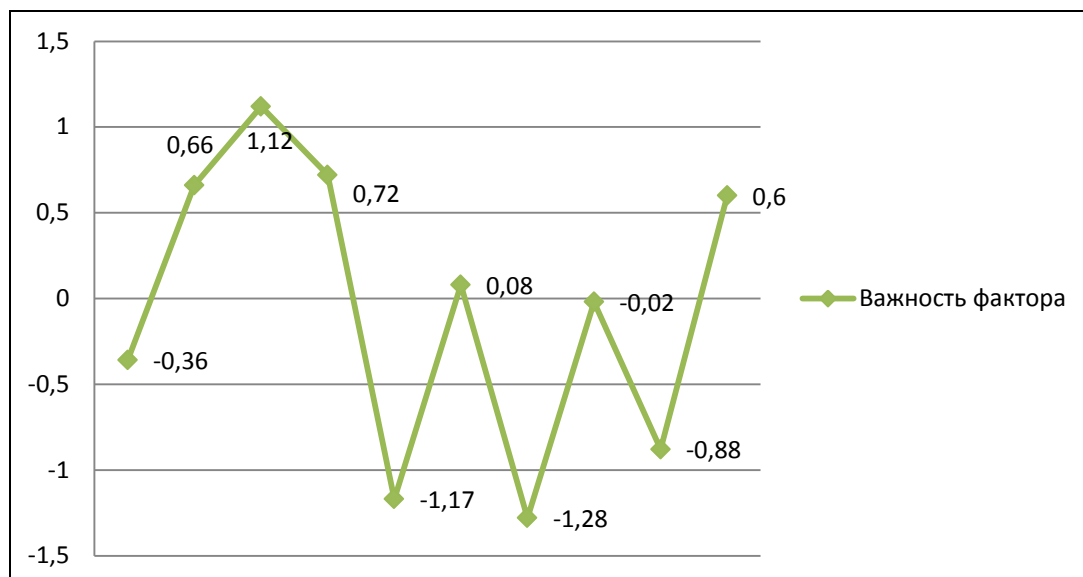


Рисунок 1.1 – Профиль состояния внешней среды ПАО «Сбербанк»

Рассчитаем коэффициент профиля среды для определения оценки влияния факторов внешней среды на ПАО «Сбербанк». Для этого необходимо сумму положительных баллов поделить на сумму отрицательных баллов (без учета знака):

$$\text{КПС} = \frac{+\sum \text{баллов}}{-\sum \text{баллов}} = \frac{3,12}{3,71} = 0,84$$

Полученное значение меньше единицы указывает на отрицательное влияние макросреды на организацию. Но так как это значение близко к единице, следует отметить, что влияние внешней среды на ПАО «Сбербанк» не критично.

После анализа макросреды были выявлены возможности и угрозы для предприятия ПАО «Сбербанк». Построенный график и коэффициент профиля среды показал преобладание угроз над возможностями для предприятия. Поэтому нужно больше внимания уделять отрицательным факторам и находить возможности избежать их негативного влияния. Основными угрозами оказались уменьшение уровня доходов населения и киберпреступления, а основными факторами, выступающими в роли возможностей – развитие глобальной сети Интернет и разработка специализированных банковских программных продуктов.

## 1.4 Анализ микроокружения по модели «5 сил Портера»

Цель анализа: определение уровня конкурентной борьбы, а также возможностей и угроз ближнего окружения для ПАО «Сбербанк».

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность [5].

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Он считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру. Каждая сила в модели представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

### 1) Сила влияния потребителей

На рынке банковских услуг основными потребителями являются физические и юридические лица: акционеры, вкладчики, заемщики. «Сбербанк» обладает значительной клиентской базой во многих регионах страны и является клиентоориентированной компанией. Зависимость от клиентов высокая, так как банк постоянно ищет решения по улучшению качества обслуживания и повышения лояльности клиентов.

### 2) Сила влияния поставщиков

Основные товары и услуги, в которых нуждается Сбербанк:

- автомобили и запчасти;
- бумага и канцелярские товары;
- компьютерная техника и расходные материалы;
- мебель и офисное оборудование;
- оргтехника и расходные материалы;

- рекламные и маркетинговые услуги;
- серверное и телекоммуникационное оборудование;
- спецбанковское оборудование и расходные материалы;
- строительные и ремонтные работы, строительные материалы;
- сувенирная, маркетинговая и рекламная продукция;
- транспортные услуги;
- услуги по обучению, развитию персонала, проведению тренингов;
- услуги по разработке, внедрению и сопровождению программного обеспечения, лицензии;
- услуги по эксплуатации зданий, сооружений;
- финансовые и консультационные услуги;
- хозяйственно-бытовые товары, спецодежда.

Зависимость от поставщиков низкая, так как они представляют, в основном, аналогичную продукцию. Сбербанк постоянно проводит открытые закупочные процедуры для поставщиков, что подтверждает их минимальную власть. Однако существует большое число наименований товаров и услуг, необходимых банку. В основном бюджет расходуется на содержание офиса, обучение сотрудников и транспорт.

### 3) Угроза появления новых конкурентов

Чтобы начать бизнес в данной сфере, нужно иметь существенный начальный капитал, получить лицензию – все это усложняет вход на рынок. Барьерами входа на рынок банковских услуг являются такие факторы, как:

- законодательные ограничения банковской деятельности;
- ограниченность доступа к источникам кредитных ресурсов;
- дифференциация банковского продукта;
- высокие издержки по переориентации клиентов.

Таким образом, угроза появления новых конкурентов для Сбербанка минимальна.

#### 4) Угроза появления товаров-заменителей

Появление новых технологий создает конкуренцию традиционному банковскому бизнесу. Клиенты могут совершать дистанционные платежи через небанковские терминалы (например, электронные кошельки). Также они могут использовать краудфандинговые площадки для сбора средств, не привлекая при этом банк. Угроза существует, но пока она невелика.

#### 5) Сила действующих конкурентов

Основными действующими конкурентами Сбербанка в городе Челябинск являются филиалы федерального банка ВТБ24 и отделения регионального банка Челябинвестбанк. Конкуренция с их стороны постепенно возрастает, однако «Сбербанк» уже на протяжении многих лет занимает лидирующие позиции в рейтингах, что доказывает его относительно невысокую зависимость от конкурентов.

Сравним ПАО «Сбербанк» с его основными конкурентами в г. Челябинск по таким показателям, как конкурентные преимущества и конкурентные недостатки в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнение ПАО «Сбербанк» с его основными конкурентами в г. Челябинск

Банк	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки	Доля рынка банка
Сбербанк	Надежный клиентоориентированный банк, широкая сеть обслуживающих пунктов	Высокие комиссии банка по операциям	29%
Челябинвестбанк	Известный региональный банк	Относительно небольшая сеть пунктов обслуживания	26%
ВТБ24	Популярный банк с государственным участием	Несовершенная система защиты информации и вкладов клиентов	5%

Из таблицы видно, что «Сбербанк» занимает достаточно сильные конкурентные позиции по сравнению с другими банками.

Визуализируем результаты анализа влияния микроокружения при помощи схемы (рисунок 1.2).

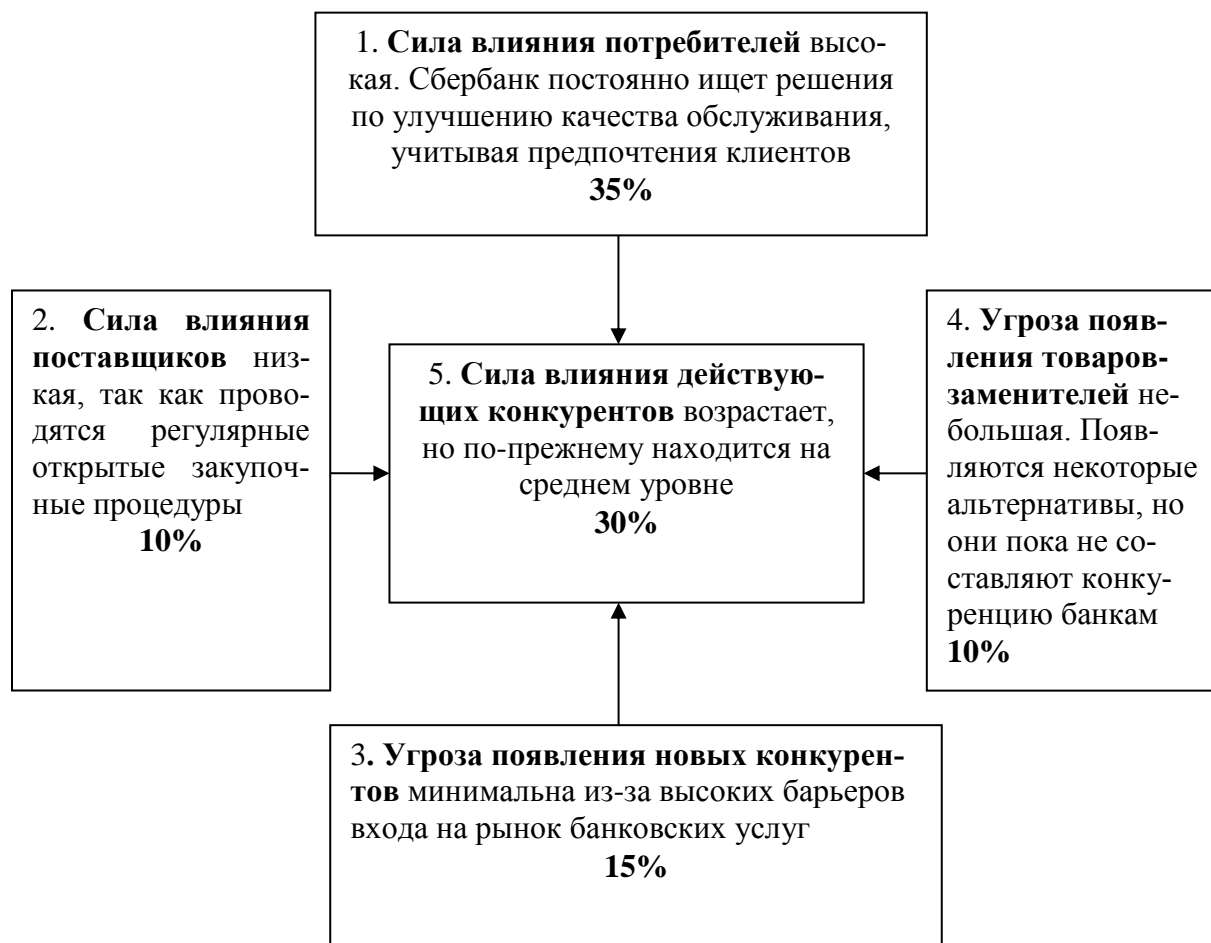


Рисунок 1.2 – Анализ ПАО «Сбербанк» по модели «Пять сил Портера»

Из схемы видно, что самое большое влияние на «Сбербанк» оказывают потребители, так как банк подстраивается под нужды клиентов, проводя постоянный поиск решений по улучшению качества обслуживания и повышению их лояльности.

На втором месте по силе влияния находятся действующие конкуренты. Хотя соперничество с их стороны постепенно возрастает, «Сбербанк» уже на протяжении многих лет занимает лидирующие позиции в рейтингах, что доказывает его относительно невысокую зависимость от конкурентов.

На третьем месте находится угроза появления новых конкурентов. Из-за высоких барьеров входов на рынок, эта угроза небольшая.



Самыми минимальными оказались угроза появления товаров-заменителей и сила поставщиков.

### 1.5 Матрица БКГ

Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group»), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Б.Хендерсона. Именно этой компании матрица обязана своим названием. Кроме того, матрица Бостонской Консалтинговой Группы стала одним из первых инструментов портфельного анализа.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу БКГ, можно получить наглядную картину, на основе которой принимается решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать [6].

Товары (подразделения, бренды) оказываются в разных квадратах. Каждый из этих квадратов обладает собственным значением и специальным названием. Рассмотрим их:

**ЗВЕЗДЫ.** Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

**ДОЙНЫЕ КОРОВЫ.** Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов.

ДИКИЕ КОШКИ («Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты.

СОБАКИ (или «Хромые утки», «Мертвый груз»). Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того. Перспектив нет.

Матрица БКГ представляет собой удобный прием сопоставления различных СЗХ (стратегических зон хозяйствования), в которых работает фирма. По мнению БКГ, соотношение темпов роста рынка данной фирмы и его доля определяют сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем. Для каждой СЗХ делается оценка будущих темпов роста, подсчитываются доли рынка и объем их реализации.

Обозначим основные продукты ПАО «Сбербанк»:

- СЗХ 1 – Кредиты, которые банк выдает юридическим лицам;
- СЗХ 2 – Ипотечные кредиты;
- СЗХ 3 – Автокредиты;
- СЗХ 4 – Кредиты, которые банк выдает физическим лицам.

Рассчитаем темпы роста, долю рынка и объем реализации каждого банковского продукта (СЗХ) в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Показатели по основным продуктам ПАО «Сбербанк»

	Темп роста, %	Доля рынка, %	Объем реализации, %
СЗХ 1 Кредиты юридическим лицам	7	35	46
СЗХ 2 Ипотечные кредиты	20	53	15
СЗХ 3 Автокредиты	5	7	4
СЗХ 4 Потребительские кредиты	11	44	35

По показателям, полученным из таблицы, построим матрицу БКГ для основных продуктов ПАО «Сбербанк» (рисунок 1.3).

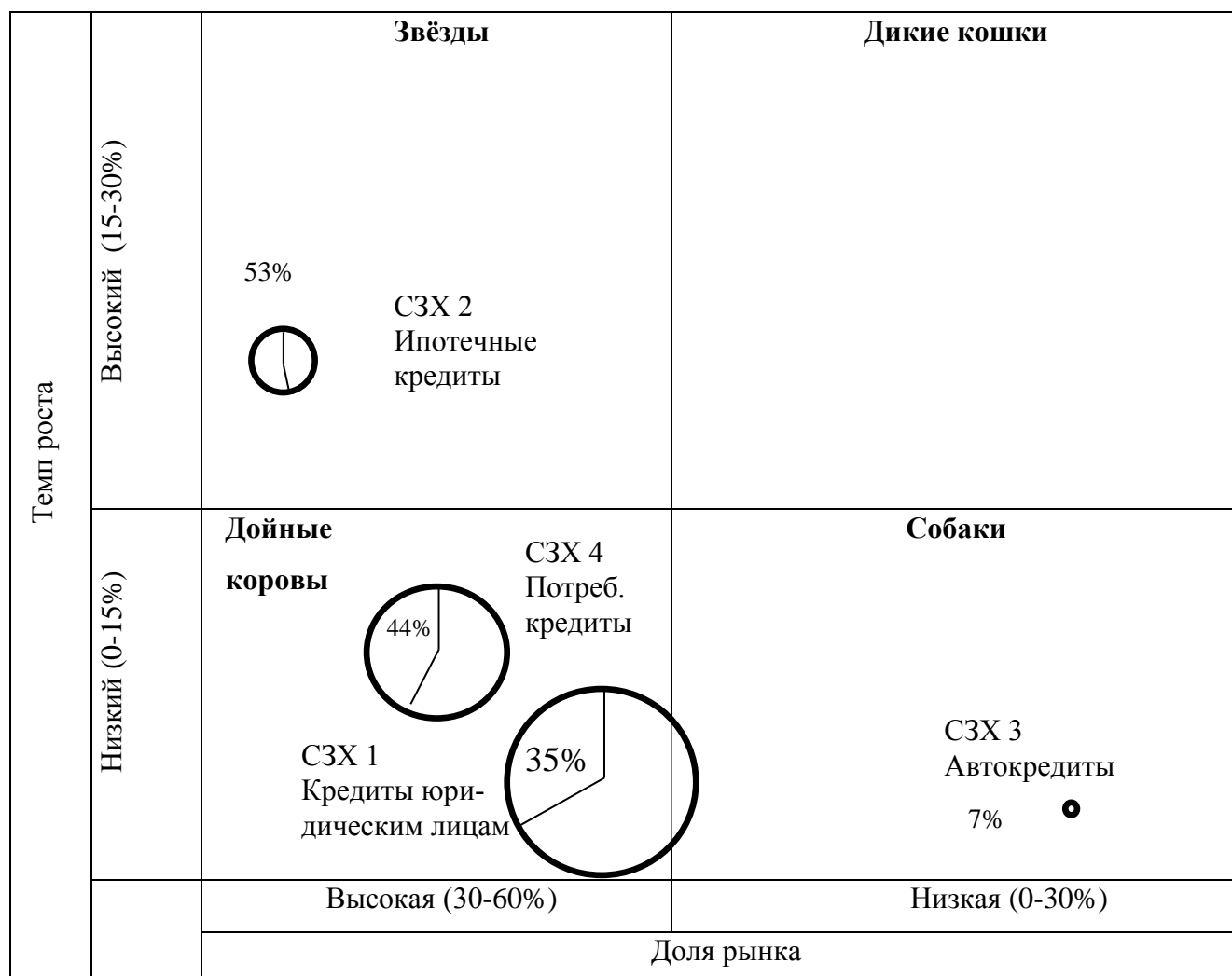


Рисунок 1.3 – Матрица БКГ для основных продуктов ПАО «Сбербанк»

Построив и проанализировав матрицу Бостонской консалтинговой группы, можно сделать вывод, что такие услуги, как ипотечные кредиты попадают в категорию «Звезды», а значит, компания должна стараться сохранять их лидирующие позиции. Потребительские кредиты и кредиты юридическим лицам попали в категорию «Дойные коровы». Следует обеспечить получение максимально возможной прибыли от них, в течение как можно более длительного периода времени;

Продукты этих двух категорий («Дойные коровы» и «Звезды») приносят компании доход в настоящее время. Полученные от них денежные средства (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие компании.

В категорию «Собаки» попала такая группа, как автокредиты. Их темп роста и доля, занимаемая на рынке, невысокие. Причиной этого являются специальные кредитные программы производителей и салонов, которые предлагают низкие процентные ставки. Увеличение доли рынка в этой позиции маловероятно.

### 1.6 Матрица эволюции СЗХ

Матрица эволюции СЗХ в отличие от матрицы БКГ рассматривает основные продукты компании в долгосрочной перспективе по различным стадиям жизненного цикла, таким как зарождение, рост, замедление роста, зрелость и упадок. Данная матрица представлена на рисунке 1.4.

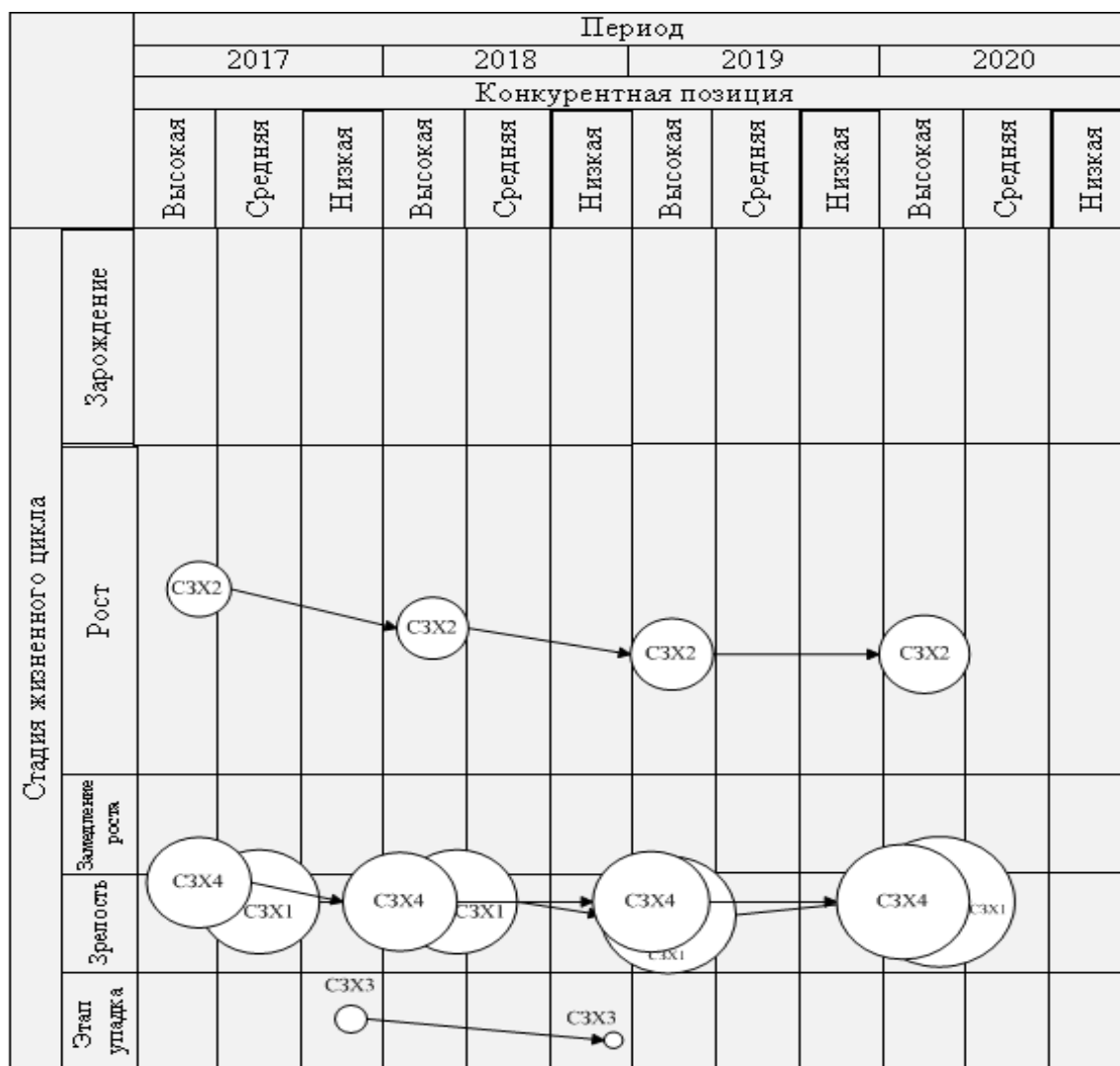


Рисунок 1.4 – Матрица эволюции СЗХ для основных продуктов ПАО «Сбербанк»

Из рисунка можно сделать вывод, что такие продукты, как СЗХ 1 (Кредиты юридическим лицам) и СЗХ 4 (Потребительские кредиты), находящиеся на стадии жизненного цикла «Зрелость», продолжают расти, увеличивая долю рынка и объемы реализации.

Продукт СЗХ 2 (Ипотечные кредиты), находящийся на стадии жизненного цикла «Рост» также будет занимать все большую часть рынка, увеличивая объемы реализации.

Продукт СЗХ 3 (Автокредиты), как описывалось ранее, находится на этапе упадка и в последующем от него можно будет отказаться.

### 1.6 Анализ внутренней среды на основе модели «7S McKinsey»

Модель «7S McKinsey» была разработана в 1980х годах группой консультантов консалтинговой компании McKinsey. Основными авторами модели считаются Том Питрс (Tom Peters) и Роберт Уотерман (Robert Waterman).

Преимущество модели (по сравнению с другими моделями оценки микросреды компании) в том, что она делает акцент на важности человеческого фактора в развитии компании и рассматривает структуру предприятия не только со стороны имеющихся материальных ценностей. В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации:

- стратегия;
- структура;
- система управления;
- стиль взаимоотношений внутри компании;
- состав работников;
- сумма навыков;
- система ценностей.

Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных [7].

Проведем анализ внутренней среды ПАО «Сбербанк» по 7 ключевым элементам микросреды организации.

#### 1) Стратегия

Стратегия организации – это комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей.

В настоящее время существует 4 базовые стратегии развития и конкурентного позиционирования организации на рынке:

##### I базисная стратегия. Ограниченное развитие.

Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

##### II базисная стратегия. Рост.

Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительно превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Различают 2 вида стратегий роста: 1) стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту 2) стратегии интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур

III базисная стратегия. Стратегия целенаправленного сокращения (стратегия последнего средства).

Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в

связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п.

IV базисная стратегия. Комбинированная стратегия.

Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях. К комбинированным стратегиям относятся стратегии диверсифицированного роста. Они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли [8].

За 2016 год «Сбербанк» в Челябинской области вдвое увеличил налоговые отчисления, улучшив бизнес-показатели и увеличив прибыль почти в 1,5 раза. Рост финансовых результатов руководство банка связывает как с эффективным ведением текущей деятельности, так и с внедрением новых продуктов и подходов к обслуживанию клиентов. Исходя из этих данных, стратегию ПАО «Сбербанк» можно отнести ко II базисной стратегии, а именно к ее первому виду, стратегии концентрированного роста. Так как эта стратегия характерна для динамичных отраслей с часто меняющейся технологией, у которых ежегодно значительно увеличивается уровень развития над уровнем предыдущего года.

2) Структура

Организационная структура – это совокупность подразделений организации, занимающихся построением и координацией функционирования системы управления, разработкой и реализацией управленческих решений, а также возникающих в процессе управления связей и отношений между ними по выполнению намеченных целей.

Челябинское отделение №8597/0287 является среднестатистическим региональным отделением крупнейшего банка России и СНГ «Сбербанк России». Всего в городе Челябинск насчитывается около 80 филиалов.

Руководителем отделения является управляющий отделением, ему подчиняется его заместитель. Следующий уровень состоит из пяти отделов: отдел кре-

дитования, отдел автоматизации, отдел обслуживания, юридический отдел и финансовый отдел. Отдел кредитования подразделяется над подотделы кредитования физических лиц и юридических лиц, в каждом из которых работают менеджеры. В отдел обслуживания входят такие работники, как консультанты, менеджеры и кассиры. В финансовый – бухгалтеры и экономисты. В отделе автоматизации работают программисты, в юридическом отделе – юристы.

Организационная структура отделения ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 1.5.

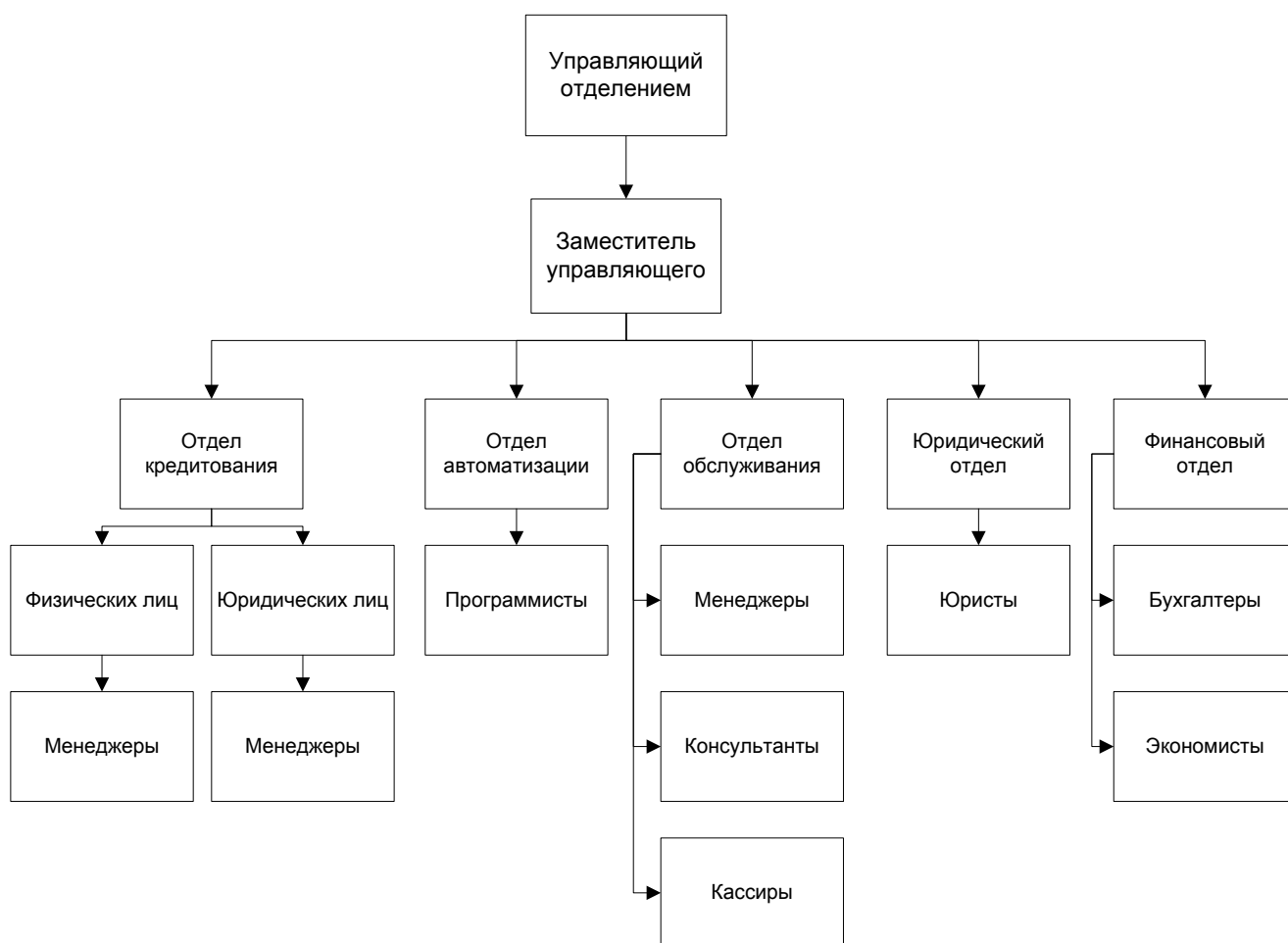


Рисунок 1.5 – Организационная структура отделения ПАО «Сбербанк»

### 3) Система управления

Система управления описывает повседневные процедуры работы компании, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.



ПАО «Сбербанк» осуществляет свою деятельность, согласно Уставу Банка и прочим документам, в которые входят:

- кодекс корпоративного управления;
- кодекс этики;
- положение о дивидендной политике;
- положение о службе внутреннего аудита;
- положение о системе внутреннего контроля;
- стратегия управления рисками и капиталом;
- политика по противодействию коррупции;
- политика по управлению конфликтом интересов;
- кадровая политика;
- политика оплаты труда;
- политика обработки персональных данных;
- правила платежной системы сбербанк;
- информационная политика [3].

#### 4) Стилъ взаимоотношений внутри компании

Для того, чтобы проследить стилъ взаимоотношений внутри компании, проведем диагностику организационной культуры при помощи инструмента «OCAI».

Оценка организационной культуры (OCAI) – это инструмент для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. Выделяют четыре доминирующих типа корпоративной культуры, такие как клановая, бюрократическая, инновационная и рыночная культура.

Клановая культура (А). Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях.

Бюрократическая культура (D). Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат.

Инновационная культура (B). Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура (C). Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленных задач. Лидеры – это твердые руководители и суровые конкуренты. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкуренцию [9].

Первым этапом диагностики является заполнение таблицы, в которой необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. В таблице рассматриваются такие компоненты организационной культуры, как важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, стратегические цели и критерии успеха. Сумма баллов по каждому компоненту всегда равняется 100. Оценки проставляются как для колонки «Текущее состоя-

ние» (оценка организации в текущий момент времени), так и для колонки «Предпочтительное состояние» (оценка будущего желательного состояния организации).

Данные, полученные в ходе оценки организационной культуры ПАО «Сбербанк» представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Оценка организационной культуры ПАО «Сбербанк»

Компонент организационной культуры		Текущее состояние	Предпочтительное состояние
<b>1. Важнейшие характеристики</b>			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	20	20
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск для достижения успеха	10	10
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	40	50
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	30	20
Сумма баллов		100	100
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	10	10
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства	25	30
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, ориентации на результаты, рынок	30	40

Продолжение таблицы 1.4

D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле ориентации на регламенты	35	20
Сумма баллов		100	100
<b>3. Стратегические цели</b>			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие	20	10
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей, поощрение инициативы	20	30
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	30	40
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	30	20
Сумма баллов		100	100
<b>4. Критерии успеха</b>			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о персонале	10	10
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	15	20
C	Организация акцентирует внимание на конкретных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	35	40
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	40	30
Сумма баллов		100	100

По результатам, представленным в таблице, построим профиль организационной культуры и выявим преобладающие типы культуры (рисунок 1.6).

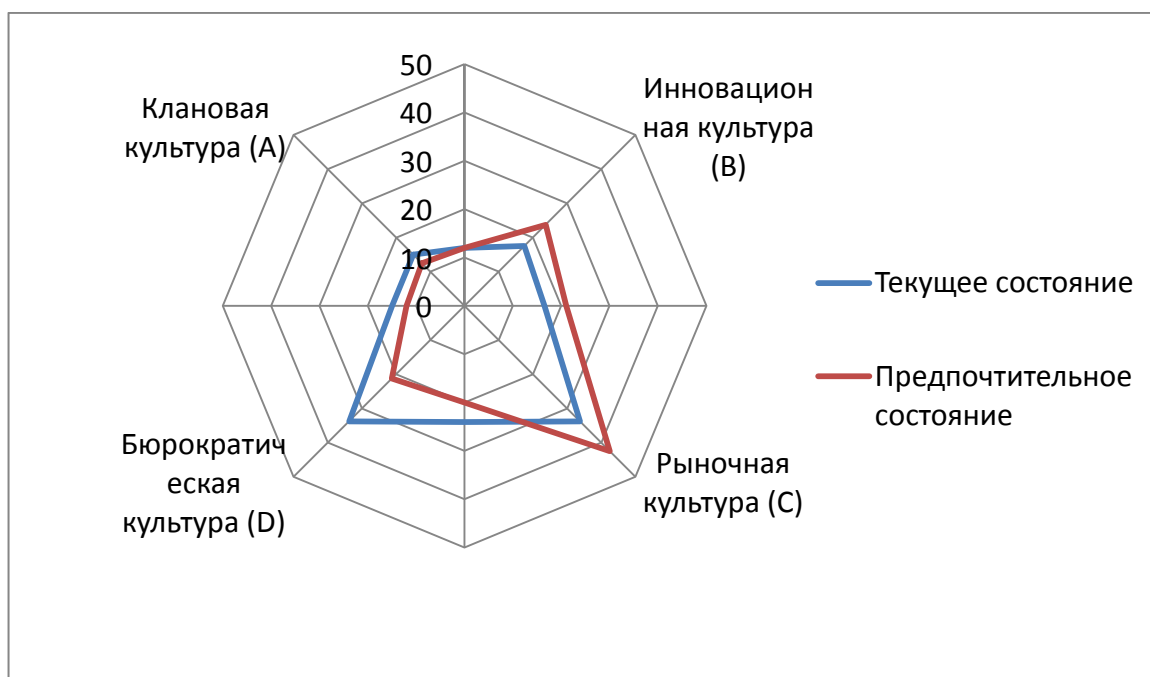


Рисунок 1.6 – Профиль типов организационной культуры в ПАО «Сбербанк»

При построении профиля показатели по каждому типу организационной культуры рассчитывались по формулам:

$$A = \frac{\sum_1^4 A_i}{4}; B = \frac{\sum_1^4 B_i}{4}; C = \frac{\sum_1^4 C_i}{4}; D = \frac{\sum_1^4 D_i}{4}$$

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что преобладающими типами организационной культуры в текущем состоянии стали бюрократическая и рыночная, предпочтительными оказались рыночная и инновационная.

#### 5) Состав работников

Работник – это субъект трудовых правоотношений, заключивший договор с нанимателем на условиях, определённых законодательством и локальными нормативными актами. Лицо обладает определёнными правами, а также кругом должностных обязанностей, несоблюдение которых влечёт дисциплинарную ответственность.

Для работников «Сбербанк» стремится быть банком, который ценит своих сотрудников, заботится о них, дает возможность развиваться лично

и профессионально, так, чтобы сотрудники чувствовали себя активными участниками всех процессов. Для этого банк использует методы краудсорсинга [10].

Краудсорсинг – это технология поиска решений разноуровневых задач и проблем в рамках деятельности компании, предполагающая привлечение большого количества людей на виртуальную онлайн-площадку для коллективной работы.

Для сотрудников приобщение к данной технологии это:

- возможность самореализации и развития, источник знаний и лучших практик;
- возможность публично озвучить и защитить свои идеи в масштабах всей компании в обход иерархии и независимо от своей позиции и полномочий;
- один из возможных факторов продвижения по карьерной лестнице.

В настоящее время в Челябинске существуют такие должности для работников «Сбербанка»:

- менеджер различных уровней (по продажам, по обслуживанию и т.д.);
- консультант;
- специалист по прямым продажам;
- кредитный аналитик;
- инспектор по работе с задолженностью и др.

#### б) Сумма навыков

Сумма навыков – совокупность способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент.

Главное требование, которое «Сбербанк» предъявляет к своим сотрудникам – это клиентоориентированность, а также стрессоустойчивость, ведь работа ведется с большим потоком клиентов.

Также качествами, которыми должен обладать сотрудник «Сбербанка» являются:

- лидерство;
- командный дух;

- инициативность;
- быстрая обучаемость;
- ориентация на результат;
- энергичность и т.д.

#### 7) Система ценностей

Ценности – основные положения по отношению к работе, которые помогают принимать решения в сложных ситуациях. Это принципы, которых необходимо придерживаться в своей деятельности.

Ценности Сбербанка:

*«Я – лидер»*

Согласно этому положению, сотрудники должны принимать ответственность за себя и за то, что происходит вокруг них. Делать лучшее, на что они способны, постоянно развиваясь и совершенствуясь.

*«Мы – команда»*

Сотрудники в коллективе должны помогать друг другу, работая на общий результат. Быть открытыми и доверять своим коллегам, относиться к ним с уважением. Помогать расти и развиваться друг другу .

*«Все – для клиента»*

Деятельность «Сбербанка» построена вокруг и ради интересов клиентов. Банк стремится удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и своим отношением, превосходя их ожидания [11].

#### 1.7 SNW-анализ

Еще одним инструментом анализа слабых и сильных сторон организации является SNW-анализ. При использовании данного инструмента оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона) [12].

Факторы внутренней среды, которые будут рассмотрены в данном анализе, взяты из предыдущего анализа на основе модели «7S McKinsey»: стратегия,

структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. А также в этот список включены такие немаловажные пункты, как финансы, маркетинг, информационные технологии и производство. Под «производством» в конкретном SNW-анализе для ПАО «Сбербанк» следует принимать предоставление услуг.

Сравним основные факторы внутренней среды ПАО «Сбербанк» с показателями одного из конкурентов – ВТБ 24 в банковской отрасли (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – SNW-анализ ПАО «Сбербанк»

Факторы внутренней среды	S					N	W				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1. Стратегия организации		+	↔	*							
2. Структура		+									
		*									
3. Система управления			+	↔	*						
4. Стиль взаимоотношений внутри компании			+	↔	*						
5. Состав работников			+								
			*								
6. Сумма навыков			+	↔	*						
7. Система ценностей		+	↔	*							
8. Финансы	+	↔	*								
9. Маркетинг	+	↔	↔	*							
10. Информационные технологии	+	↔	↔	↔	*						
11. Производство (предоставление услуг)		+	↔	*							

+ Уровень ПАО «Сбербанк»

\* Уровень конкурента – банка ВТБ 24



Из таблицы видно, что самый большой разрыв между банками наблюдаются в таком пункте, как «Информационные технологии». «Сбербанк» превосходит конкурента, так как вложения в эту сферу у него больше, и соответственно, лучше оснащённость.

Также наблюдаются существенные разрывы в таких пунктах, как «Маркетинг» и «Система управления». «Сбербанк» обладает более четкой, структурированной и отлаженной системой управления, а также имеет большую популярность благодаря грамотным маркетинговым решениям.

По таким пунктам, как «Стратегия организации», «Структура», «Стиль взаимоотношений внутри компании», «Состав работников», «Сумма навыков», «Система ценностей» и «Финансы» расхождений не наблюдаются, или они не существенные. Это значит, что банки находятся приблизительно на одинаковом уровне по этим показателям.

Используя данные таблицы, рассчитаем коэффициент конкурентоспособности, как отношение баллов «Сбербанка» к баллам банка ВТБ24:

$$k = \frac{\Sigma_1}{\Sigma_2} = \frac{43}{23} = 1,87 ,$$

где  $\Sigma_1$  – сумма баллов «Сбербанка», а  $\Sigma_2$  – сумма баллов банка ВТБ 24.

Из расчетов видно, что результат больше единицы, следовательно, «Сбербанк» можно считать конкурентоспособным банком.

## 1.8 SWOT-анализ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

1. Strengths (сильные стороны).
2. Weaknesses (слабые стороны).
3. Opportunities (возможности).
4. Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом) [13].

Рассмотрим сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности ПАО «Сбербанк» (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – SWOT-анализ ПАО «Сбербанк»

<p><b>Сильные стороны (S):</b>  S1 – Опыт массового обслуживания клиентов, обширная клиентская база  S2 – Высокий профессиональный уровень персонала и систем управления персоналом сотрудников.  S3 – Высокая репутация банка и лояльность клиентов  S4 – Использование передовых технологий (система управления рисками, технология «Кредитная фабрика» и т.д.)  S5 – Большое количество пунктов обслуживания клиентов, в том числе обширная сеть банкоматов</p>	<p><b>Слабые стороны (W):</b>  W1 – Консерватизм и бюрократизм банковского обслуживания  W2 – Громоздкость общей организационной структуры, сложность принятия оперативных решений в филиалах  W3 – Текучесть кадров низшего звена  W4 – Недостаточно эффективная система управления расходами</p>
<p><b>Возможности (O):</b>  O1 – Кредитование физических лиц: расширение рынка потребительских кредитов  O2 – Кредитование юридических лиц: рост активности предприятий  O3 – Использование глобальной сети Интернет для улучшения работы с клиентами (быстрое получение обратной связи)  O4 – Совершенствование приложений для мобильных телефонов и планшетов для их большего удобства</p>	<p><b>Угрозы (T):</b>  T1 – Развитие региональных банков и усиление конкуренции со стороны основных соперников  T2 – Высокие темпы роста не только объемов кредитования, но и рискованности данных операций  T3 – Снижение количества обращений в банк вследствие снижения доходов населения и экономического кризиса  T4 – Защита информации: угроза хищения конфиденциальных данных клиентов (киберпреступления)</p>

Установим связь между данными группами факторов внешней и внутренней среды, где:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Для этого построим матрицу стратегических мероприятий (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Матрица стратегических мероприятий для ПАО «Сбербанк»

	О	Т
S	<p>1. Обширная клиентская база позволит предлагать большему количеству клиентов специальные индивидуальные предложения по оформлению кредитов</p> <p>2. Высокий профессиональный уровень персонала позволит сотрудникам быстрее и легче обучаться, используя в том числе глобальную сеть Интернет</p> <p>3. Банк может оперативно внедрять передовые технологии, также используя Интернет</p>	<p>1. Высокая репутация банка и лояльность клиентов обеспечат сдерживающий эффект по отношению к усилению конкуренции</p> <p>2. Использование новых технологий и развитие Интернета способствуют удержанию и привлечению клиентов, адаптируясь под их запросы</p>
W	<p>1. За счет совершенствования приложений для мобильных и планшетов преодолеть консерватизм банковского обслуживания</p> <p>2. Снизить текучесть кадров, используя индивидуальный подход к сотрудникам</p>	<p>1. Создать более гибкое и клиентоориентированное банковское обслуживание для увеличения количества обращений в Сбербанк</p> <p>2. Необходимо повысить эффективность системы управления расходами, чтобы удержать лидирующие позиции на рынке и быть способными противостоять конкурентам</p>

Таким образом, SWOT-анализ банка показал, что при текущей нестабильной экономической ситуации требуется более внимательно подходить к клиентам

и сотрудникам банка, тщательнее планировать денежные средства, необходимо разрабатывать более эффективные управленческие решения, выходить на новые рынки. Нужно использовать экономический кризис в свою пользу – предлагать более выгодные условия по кредитам и вкладам, усовершенствованные пакеты услуг. Стоит обратить внимание на новые технологии, внедрять и улучшать их, привлекая большее количество клиентов.

### 1.9 Матрица Глайстера

Одним из инструментов анализа внутренней среды является матрица Глайстера. Матрица облегчает решение задач развития предприятия путем их непосредственного распределения по уровням и благодаря их конкретизации. Посредством построения матрицы можно структурировать изменения, и, впоследствии, увидеть решена ли проблема и насколько эффективно [14].

Для анализа внешней и внутренней среды необходимо выявить и проанализировать имеющиеся на предприятии проблемы и трудности и возможные пути их решения. Матрица Глайстера ПАО «Сбербанк» представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Матрица Глайстера ПАО «Сбербанк»

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблемы	Признаки проявления	Пути решения	Ожидаемый результат
Компания	Изменение моделей поведения и предпочтений клиентов в связи с изменением технологий в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ	Ожидание большей оперативности предоставления услуг, доступа к банковским услугам в любой момент времени с использованием любой предпочтительной технологии	Внедрение и применение новых технологий, ускоряющих взаимодействие сотрудников с клиентами и получения клиентами информации с минимальными затратами времени	Повышение лояльности клиентов, сокращение времени обслуживания

Продолжение таблицы 1.8

Региональные отделения	Сложность принятия оперативных решений в региональных отделениях Сбербанка	Большое время ожидания подтверждения операций	Модернизация систем взаимодействия между региональными и головными офисами	Сокращение времени проведения операций, удовлетворенность клиентов
Сотрудники	Неудовлетворенность условиями труда	Текучесть кадров, низкие результаты деятельности	Индивидуальный подход к сотрудникам	Повышение трудовой активности, снижение текучести кадров, благоприятная психологическая обстановка
Технологическая подсистема	Большая, еще плохо организованная база информации о клиентах	Сбои в системе, ошибки	Совершенствование систем сбора и хранения информации о клиентах (CRM-систем), внедрение современных инструментов анализа данных	Снижение количества сбоев, четко структурированная система с возможностью использования информации для формирования индивидуального предложения каждому клиенту

Из таблицы видно, что проблемы на уровне компании, связанные с изменением моделей поведения и предпочтений клиентов в связи с радикальным изменением технологий в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ можно решить, внедряя и применяя новые технологий, ускоряющие взаимодействие сотрудников с клиентами.

Проблемы региональных отделений, связанные со сложностью принятия оперативных решений в региональных отделениях банка, можно решить модернизацией систем взаимодействия между региональными и головными офисами.

Проблемы на уровне сотрудников, связанные с неудовлетворенностью условиями труда, можно решить, применяя индивидуальный подход к сотрудникам.

Проблемы, связанные с технологической подсистемой, а конкретно с большой, еще плохо организованной базой информации о клиентах, решаются путем совершенствования систем сбора и хранения информации о клиентах (при помощи CRM-систем), а также внедрением современных инструментов анализа данных.

#### Выводы по разделу один

В ходе работы над первым разделом, был проведен STEEP-анализ макросреды, выявлены возможности и угрозы для предприятия ПАО «Сбербанк». Построенный график и коэффициент профиля среды показал преобладание угроз над возможностями для предприятия. Из этого следует, что необходимо больше внимания уделять отрицательным факторам и находить возможности избежать их негативного влияния. Основными угрозами ПАО «Сбербанк» оказались уменьшение уровня доходов населения и киберпреступления. Основными возможностями, которыми предприятие способно воспользоваться в свою пользу – развитие глобальной сети Интернет и разработка специализированных банковских программных продуктов.

Анализ на основе модели «5 сил Портера» показал, что самое большое влияние на «Сбербанк» оказывают потребители, так как банк подстраивается под нужды клиентов, проводя постоянный поиск решений по улучшению качества обслуживания и повышения их лояльности. Самыми минимальными оказались угроза появления товаров-заменителей и сила поставщиков.

После построения и анализа матрицы БКГ, выяснилось, что такие услуги, как ипотечные кредиты попали в категорию «Звезды», а значит, компания должна стараться сохранять их лидирующие позиции. Потребительские кредиты и кредиты юридическим лицам попали в категорию «Дойные коровы», а значит, следует обеспечить получение максимально возможной прибыли от них, в течение как можно более длительного периода времени. В категорию «Собаки» попала такая группа, как автокредиты. Их темп роста и доля, занимаемая на рынке, невысокие.

Матрица эволюции СЗХ, в которой основные продукты компании рассматриваются в долгосрочной перспективе по различным стадиям жизненного цикла, показала, что такие продукты, как СЗХ 1 (Кредиты юридическим лицам) и СЗХ 4 (Потребительские кредиты), находящиеся на стадии жизненного цикла «Зрелость», продолжают расти, увеличивая долю рынка и объемы реализации. Продукт СЗХ 2 (Ипотечные кредиты), находящийся на стадии жизненного цикла «Рост» также будет занимать все большую часть рынка, увеличивая объемы реализации. От продукта СЗХ 3 (Автокредиты), находящегося на этапе упадка, в будущем можно полностью отказаться.

В ходе анализа внутренней среды на основе модели «7S McKinsey», в котором делается акцент на важности человеческого фактора в развитии компании, были рассмотрены 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия ПАО «Сбербанк», ее структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков, а также система ценностей.

SNW-анализ, опирающийся на семь факторов внутренней среды из анализа на основе модели «7S McKinsey», а также на такие факторы, как финансы, маркетинг, информационные технологии и производство (предоставление услуг), был проведен в сравнении с основным конкурентом – ВТБ24. Коэффициент конкурентоспособности показал, что «Сбербанк» можно считать конкурентоспособным банком.

Обобщающий SWOT-анализ банка показал, что при текущей нестабильной экономической ситуации требуется более внимательно подходить к клиентам и сотрудникам банка, тщательнее планировать денежные средства, необходимо разрабатывать более эффективные управленческие решения, выходить на новые рынки. Нужно использовать экономический кризис в свою пользу – предлагать более выгодные условия по кредитам и вкладам, усовершенствованные пакеты услуг. Стоит обратить внимание на новые технологии, внедрять и улучшать их.

Завершающий анализ на основе матрицы Глайстера выявил проблемы на различных уровнях. Проблемы на уровне компании, связанные с изменением моде-

лей поведения и предпочтений клиентов в связи с радикальным изменением технологий в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ можно решить, внедряя и применяя новые технологий, ускоряющие взаимодействие сотрудников с клиентами. Проблемы региональных отделений, связанные со сложностью принятия оперативных решений в региональных отделениях Сбербанка, можно решить модернизацией систем взаимодействия между региональными и головными офисами. Проблемы на уровне сотрудников, связанные с неудовлетворенностью условиями труда, можно решить, применяя индивидуальный подход к сотрудникам. Проблемы, связанные с технологической подсистемой, а конкретно с большой, еще плохо организованной базой информации о клиентах, решаются путем совершенствования систем сбора и хранения информации о клиентах (при помощи CRM-систем), а также внедрением современных инструментов анализа данных.

По результатам вышеописанных анализов, выбрано приоритетное направление деятельности проекта, связанное с повышением эффективности работы сотрудников, используя удаленные каналы работы с клиентами.



## 2 АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕБОВАНИЙ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

### 2.1 Общие положения интегрально-матричного анализа

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью. Инновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей инновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов.

В существующих теоретических и методологических работах недостаточно внимания уделяется вопросу обоснования выбора инновационного проекта и его взаимозависимости с иными проектами, реализуемыми или планируемыми к реализации на предприятии. Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов. В соответствии с определением алгоритма, под алгоритмом выбора инновационного проекта можно понимать последовательность математических и логических операций исполнителя, приводящая к решению задачи выбора инновационного проекта за конечное число шагов.

Матричный анализ – это инструмент, позволяющий выявить логические связи между различными заданными параметрами. Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей. Характеристики могут быть любого типа (организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п) ОХ разрабатываемого продукта [15].

## 2.2 Общее направление проектных изменений

Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс или алгоритм [16]. Алгоритм выбора обеспечивающих характеристик представлен на рисунке 2.1.

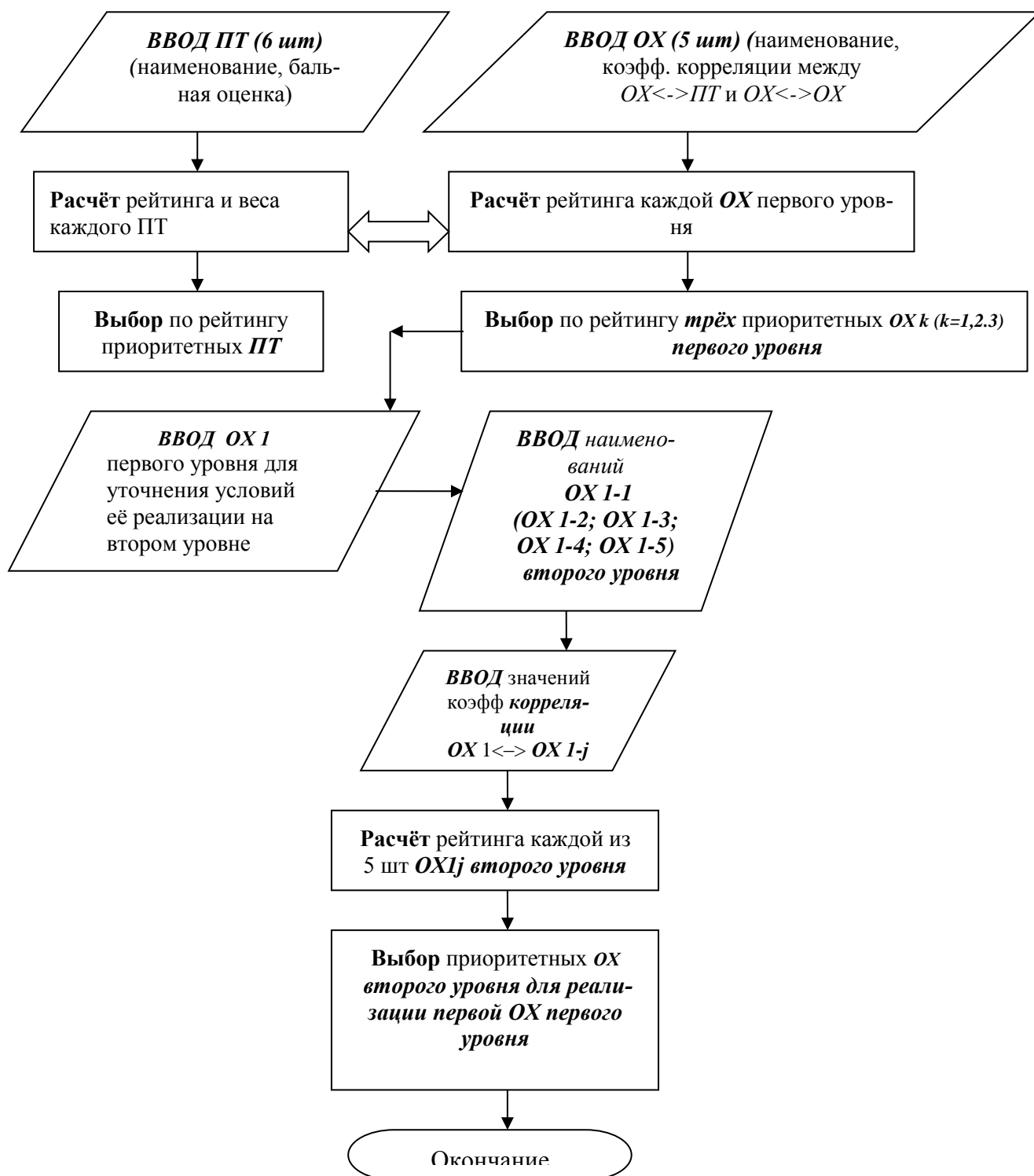


Рисунок 2.1 – Структурная схема выбора приоритетных характеристик (ОХ)

Цель данного алгоритма – выбор наиболее экономически эффективного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа и её отличием от широко известного метода структурирования функции качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными, обеспечивающими потребительские требования, характеристиками общего плана (а не только инженерными) и самими ранжированными потребительскими характеристиками, которые также учитывают влияние одной характеристики на другую

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организации. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

По введенным изменяемым параметрам проектируемого объекта, применяя методы интегрально-матричного анализа, обеспечиваются следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- устанавливается аналитическая связь между балльными оценками ПТ и ОХ проектируемого объекта;
- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик;
- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации ОХ, удовлетворяющих первоочередные потребительские требования.

Полученный алгоритм наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов (рисунок 2.2).

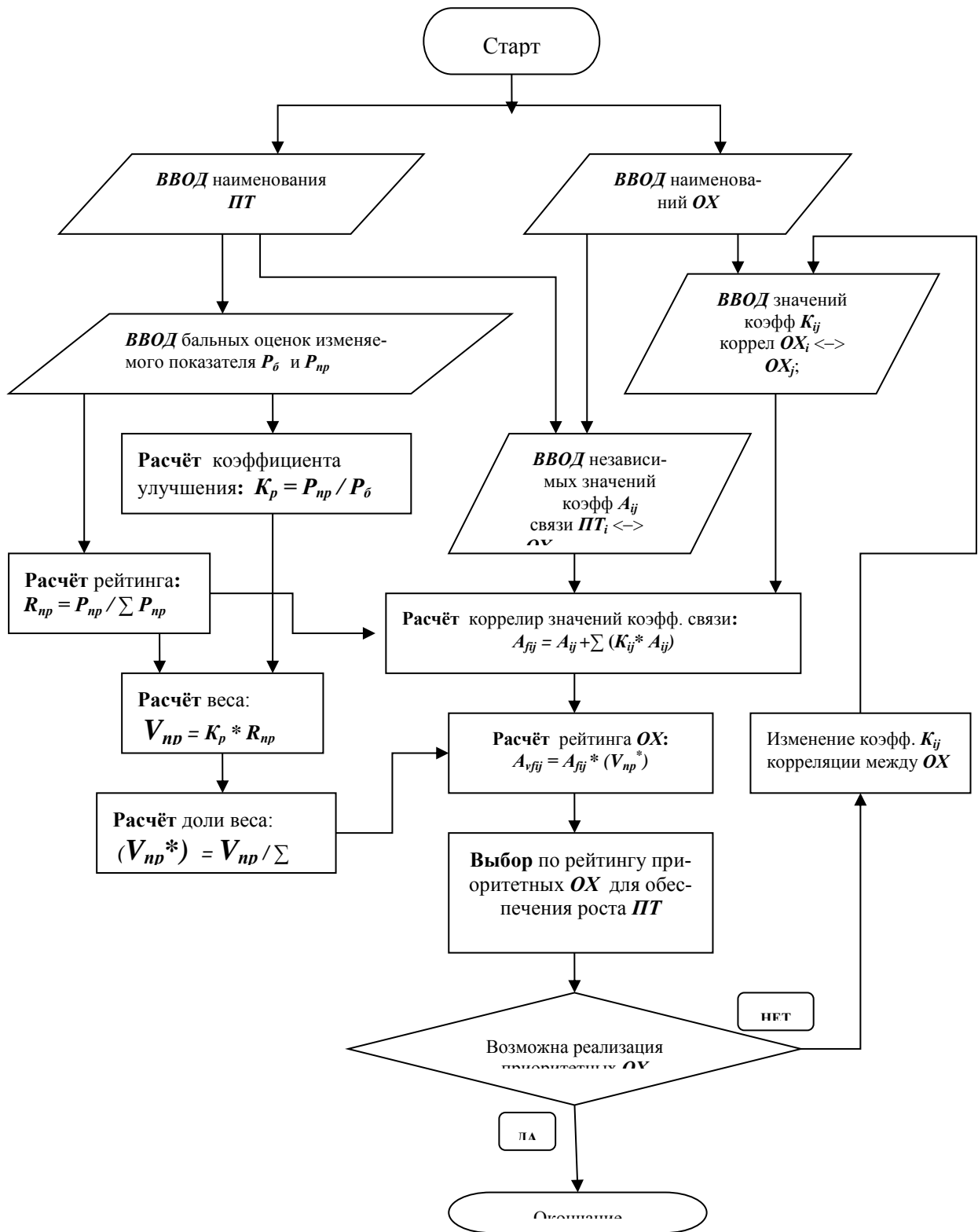


Рисунок 2.2 – Алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований

Где:

- $P_b$  – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *до* проектных изменений (базовая оценка);
- $P_{np}$  – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании *после* проектных изменений (проектная оценка);
- $R_{np}$  – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;
- $K_p$  – коэффициент улучшения изменения показателей;
- $V_{np}$  – вес каждого показателя (вес бальной оценки структурного элемента) в сумме бальных оценок показателей;
- $V_{np}^*$  - доля веса каждого показателя в общей сумме весов;
- $ПТ$  – изменяемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности);
- $ОХ$  – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);
- $A_{ij}$  – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами  $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$ ;
- $K_{ij}$  – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками)  $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$ ;
- $A_{fij}$  – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами  $ПТ_i \leftrightarrow ОХ_j$  с учётом корреляции между влияющими факторами  $ОХ_i \leftrightarrow ОХ_j$ .

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые бальные оценки в блок исходных данных. Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме. Расчёты проводятся численным способом по общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями.

## 2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

I этап. Формулировка цели исследования.

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённых работ), в который будут вноситься инновационные изменения. Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизируемого) продукта.

В данном проекте под продуктом понимается дистанционное банковское обслуживание клиентов, к которому предъявляются указанные ниже потребительские требования и обеспечивающие их технические характеристики.

II этап. Анализ потребительских требований.

С помощью экспертных оценок и составления на их основе древовидной диаграммы, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Потребительские требования (ПТ) и их бальная оценка

№ пп	Наименование потребительского требования (ПТ)	Бальная оценка (0-10)	
		База	Проект
1	Быстрое время обслуживания	6	9
2	Удобство обслуживания	7	9
3	Широкая номенклатура услуг	9	9
4	Приемлемая стоимость обслуживания	5	8
5	Доступность информации	8	9
6	Качественное обслуживание	7	10

В настоящем проекте под ПТ принято следующее:

1) Для объекта исследования настоящего проекта под «быстрым временем обслуживания» понимается минимальный отрезок времени, за которое сотрудник оказывает услугу клиенту. Время обслуживания является одним из ключевых требований от клиентов банка. В бальной системе качество услуги в базе можно оценить как 6 а в проекте: 9 баллов. Это связано с тем, что при сокраще-

нии времени обслуживания, сохраняя качество обслуживания, повышается лояльность клиентов к банку.

2) «Удобство обслуживания» – это создание благоприятных условий для обслуживания клиентов. Таких как, доступность услуг в любое время, отсутствие очередей, простота предоставления услуг и т.п. В настоящем инновационном проекте удобство в базе можно оценить как 7, а в проекте – 9 баллов.

3) «Широкая номенклатура услуг» – это перечень банковских услуг, которые могут быть предложены клиентам. В их число обязательно должны входить базовые услуги, а также вспомогательные услуги, которые дополняют главные направления деятельности банка, привлекая клиентов и формируя у них доверие. Показатель «Широкая номенклатура услуг» в настоящем проекте можно оценить как 8, в проекте он будет составлять 9 баллов.

4) «Приемлемая стоимость обслуживания» – это та сумма денежных средств, которую клиент готов предоставить для оплаты оказанной ему услуги. Стоимость обслуживания важна для потребителя, и если оказанные услуги будут дешевле при сохранении качества, то поток клиентов увеличится. Бальную оценку этого потребительского требования в данном проекте можно представить как 5, а в проекте 8.

5) «Доступность информации» – это возможность клиента в любое время отследить информацию о банке, предоставляемых услугах, вносимых изменениях и новинках. Доступность информации позволяет клиентам оставаться в курсе последних событий и следить за деятельностью банка. Базовое значение можно оценить в 8 баллов, в проекте – 9, что предполагает большую открытость банка перед клиентами.

6) «Качественное обслуживание» – это соответствие предоставляемых услуг ожидаемым или установленным стандартам, а также обеспечение защищенности активов и информации. Критерием оценки качества является степень удовлетворенности клиента оказанной услугой. Базовое значение состояния обу-

чения можно оценить как 7, а в проекте 10, что обусловлено улучшением качества обслуживания клиентов банка.

III этап. Позиционирование продукта.

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений  $P_{би}$ , если он ранее выпускался.

IV этап. Целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта.

Далее формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования  $P_{при}$ , которыми, с нашей точки зрения, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому:

$$P_{при} = P_{би}.$$

Другие значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов:

$$P_{при} \geq P_{би}.$$

V этап. Выбор обеспечивающих характеристик.

На этом этапе определяются ключевые характеристики проектируемого продукта (услуги)  $OX_j$ , позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Обеспечивающие характеристики первого уровня

№ пп	Наименование обеспечивающей характеристики первого уровня ( $OXI$ )
1	Наличие современного электронного оборудования
2	Современное специальное ПО банка
3	Надежная защита данных
4	Квалифицированные сотрудники
5	Надежность связи



Экспертная бальная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости ОХ и ПТ, через бальную оценку их взаимного влияния (этап VI), а также с учётом корреляционной связи между различными ОХ (этап VII) расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее:

1. «Наличие современного электронного оборудования» предполагает обеспеченность персонала всеми необходимыми электронными средствами для более оперативной работы с клиентами. Более подробно перечень устройств будет раскрыт при рассмотрении характеристик 2-го уровня, обеспечивающих реализацию характеристики первого уровня и первого приоритета.
2. «Современное специальное ПО банка». Компьютеры сотрудников должны обеспечиваться совокупностью программ, позволяющих осуществлять оперативную обработку информации. Наличие современного специального программного обеспечения для банковской сферы облегчает и автоматизирует процессы обработки информации.
3. «Надежная защита данных». Одной из важных характеристик, которая должна быть присуща банковской сфере, является защищенность данных клиентов. Осуществляться она должна с помощью специальных программ, двойных паролей, а также на специальных тм-носителях (Touch Memoгу, энергонезависимая память, размещенная в металлическом корпусе).
4. «Квалифицированные сотрудники». Важными факторами результативной работы банка являются качественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Сотрудники, обладающие высокими компетенциями, более эффективно обслуживают клиентов, обеспечивая высокую производительность труда.

5. «Надежность связи». Качественная связь без сбоев обеспечивает комфортные условия работы с клиентами, предотвращая задержки в оказании услуг.

VI этап. Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских характеристик осуществляется с помощью матрицы (таблица 2.3), где по вертикали откладываются требования потребителя  $PT_i$ , а по горизонтали – обеспечивающие характеристики  $OX_j$ . На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи  $A_{ij}$ . Каждый коэффициент показывает: насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительской характеристики.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от 0 до 1. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости.

Таблица 2.3 – Взаимная связь основных ПТ и ОХ

		Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ) и бальная оценка связи ПТ и ОХ				
№ пп	Наименование основного потребительского требования (ПТ)	Наличие современного электронного оборудования	Современное специальное ПО банка	Надежная защита данных	Квалифицированные сотрудники	Надежность связи
1	Быстрое время обслуживания	0,9	0,8	0,4	0,9	0,9
2	Удобство обслуживания	0,9	0,7	0,3	0,9	0,8
3	Широкая номенклатура услуг	0,7	0,8	0,5	0,8	0,2
4	Приемлемая стоимость обслуживания	0,5	0,6	0,1	0,7	0,2
5	Доступность информации	0,7	0,9	0,4	0,9	0,6
6	Качественное обслуживание	0,8	0,6	0,5	0,9	0,9

Бальная оценка взаимной связи между выбранными ПТ и ОХ обусловлена следующим:

1. «Быстрое время обслуживания» – «Наличие современного электронного оборудования». Значение оценки определяется следующим: при наличии современного электронного оборудования время обслуживания клиентов существенно сокращается, так как исключаются случаи задержки обслуживания из-за неисправной и старой техники. Бальная оценка высокая – 0,9.

2. «Быстрое время обслуживания» – «Современное специальное ПО банка». Оперативная работа программных продуктов также сокращает время обслуживания клиентов, но влияет на это потребительское требование меньше, чем наличие современного электронного оборудования. Значение оценки – 0,8.

3. «Быстрое время обслуживания» – «Надежная защита данных». Надежная защита может обеспечить только сохранность данных клиента, мало как влияя на время обслуживания. Так как связь между этими двумя параметрами слабая, оценка – 0,4.

4. «Быстрое время обслуживания» – «Квалифицированные сотрудники». От квалификации сотрудников в значительной степени зависит время обслуживания клиентов, так как грамотный персонал быстрее справляется с поставленными задачами. Значение оценки – 0,9.

5. «Быстрое время обслуживания» – «Надежность связи». Оценку влияния надежности связи на время обслуживания можно определить, как 0,9. Это связано с тем, что при отсутствии сбоев или минимальных сбоях связи время обслуживания будет соответственно уменьшаться.

6. «Удобство обслуживания» – «Наличие современного электронного оборудования». Значение оценки определяется следующим: при использовании банком современного электронного оборудования создаются благоприятные условия для обслуживания клиентов, что повышает их удовлетворенность. Бальная оценка высокая – 0,9.

7. «Удобство обслуживания» – «Современное специальное ПО банка». Наличие современного программного обеспечения в меньшей мере влияет на удобство обслуживания, как на потребительское требование со стороны клиентов, поэтому значение оценки – 0,7.

8. «Удобство обслуживания» – «Надежная защита данных». Надежная защита данных клиентов в косвенной мере влияет на удобство обслуживания, улучшая условия оказания услуг. Связь существует, но слабая – 0,3.

9. «Удобство обслуживания» – «Квалифицированные сотрудники». Компетентные и квалифицированные сотрудники способны обеспечить комфортные условия для обслуживания клиентов, так как они опираются на полученные теоретические знания, практические умения и навыки. Бальная оценка – 0,9.

10. «Удобство обслуживания»– «Надежность связи». При надежной связи уменьшается риск сбоев в работе и, как следствие, задержек и недовольство клиентов. Взаимная связь – 0,8.

11. «Широкая номенклатура услуг»– «Наличие современного электронного оборудования». При наличии современного электронного оборудования у банка появляется возможность расширить перечень предлагаемых услуг. Значение оценки равно 0,7.

12. «Широкая номенклатура услуг»– «Современное специальное ПО банка». Современное специальное ПО банка в значительной степени влияет на ассортимент услуг, открывая возможность увеличивать его. Оценка – 0,8.

13. «Широкая номенклатура услуг»– «Надежная защита данных». Защита данных клиента в малой степени будет отражаться на предлагаемом ассортименте услуг, связь слабая – 0,5 баллов.

14. «Широкая номенклатура услуг»– «Квалифицированные сотрудники». Квалификация сотрудников будет определять, могут ли они предоставлять те или иные услуги. Чем больше навыков у специалиста – тем шире будет номенклатура услуг. Связь – 0,8 баллов.

15. «Широкая номенклатура услуг» – «Надежность связи». Надежность связи очень слабо влияет на номенклатуру услуг, поэтому их взаимная связь – 0,2.

16. «Приемлемая стоимость обслуживания» – «Наличие современного электронного оборудования». Наличие современного электронного оборудования в некоторой степени будет сказываться на стоимости обслуживания. Оценка – 0,5.

17. «Приемлемая стоимость обслуживания» – «Современное специальное ПО банка». Программное обеспечение может отразиться на стоимости обслуживания, учитывая издержки организации. Бальная оценка – 0,6.

18. «Приемлемая стоимость обслуживания» – «Надежная защита данных». Надежная защита данных клиентов банка практически никак не будет отражаться на стоимости обслуживания, следовательно, связь слабая – 0,1.

19. «Приемлемая стоимость обслуживания» – «Квалифицированные сотрудники». Квалифицированные сотрудники банка могут обеспечить высокую производительность, впоследствии это может сказаться и на стоимости обслуживания, поэтому бальная оценка – 0,7.

20. «Приемлемая стоимость обслуживания» – «Надежность связи». Надежность связи очень слабо влияет на стоимость обслуживания, поэтому их связь небольшая – 0,2.

21. «Доступность информации» – «Наличие современного электронного оборудования». При наличии современного электронного оборудования у сотрудников, можно будет более оперативно обновлять самую актуальную информацию о банке и его услугах, связь – 0,7 баллов.

22. «Доступность информации» – «Современное специальное ПО банка». При помощи программного обеспечения в большей степени, чем при помощи электронного оборудования, можно обеспечить потребителя самой актуальной информацией, поэтому значение связи – 0,9.

23. «Доступность информации» – «Надежная защита данных». При надежной защите данных клиента, не улучшается доступность информации, предоставляемой о банке и его услугах, поэтому связь слабая – 0,4 балла.

24. «Доступность информации» – «Квалифицированные сотрудники». Квалифицированные сотрудники при наличии необходимых средств способны обеспечить грамотное размещение и предоставление информации для клиентов. Связь сильная – 0,9 балла.

25. «Доступность информации» – «Надежность связи». При наличии надежной связи уменьшается вероятность сбоев при работе с клиентами, в том числе и при предоставлении самой актуальной информации. Бальная оценка – 0,6.

26. «Качество обслуживания» – «Наличие современного электронного оборудования». При наличии современного электронного оборудования сотрудник способен качественнее обслуживать клиентов банка, бальная оценка – 0,8.

27. «Качество обслуживания» – «Современное специальное ПО банка». Специальные банковские программы могут косвенно влиять на качество предоставляемых услуг, упрощая работу с клиентами, бальная оценка – 0,6.

28. «Качество обслуживания» – «Надежная защита данных». Надежная защита данных клиентов банка в небольшой степени может повлиять на качество обслуживания, так как этот пункт в обязательном порядке должен учитываться, и клиенты ожидают этого от банка. Связь – 0,5 балла.

29. «Качество обслуживания» – «Квалифицированные сотрудники». Квалификация сотрудников банка будут напрямую влиять на качество обслуживания, ведь чем они выше – тем лучше обслуживание. Связь сильная – 0,9 балла.

30. «Качество обслуживания» – «Надежность связи». При наличии надежной связи уменьшается риск неполадок при работе с клиентами, улучшается качество обслуживания. Бальная оценка – 0,9.

#### VII этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга. Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент  $K_{ij}$ , который вводится в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 – Корреляционная связь между выбранными ОХ

№ Хар-ки	Наименование ОХ	Наличие современного электронного оборудования				
1	Наличие современного электронного оборудования	X	Современное специальное ПО банка			
2	Современное специальное ПО банка	0,9	X	Надежная защита данных		
3	Надежная защита данных	0,7	0,9	X	Квалифицированные сотрудники	
4	Квалифицированные сотрудники	0,9	0,8	0,6	X	Надежность связи
5	Надежность связи	0,7	0,7	0,7	0,3	X

Бальная оценка взаимной связи между обеспечивающими характеристиками обусловлена следующим:

1. «Наличие современного электронного оборудования» – «Современное специальное ПО банка». Связь между этими двумя обеспечивающими характеристиками сильная, так как современное специальное программное обеспечение банка лучше будет поддерживаться на современном электронном оборудовании. Бальная оценка – 0,9.

2. «Наличие современного электронного оборудования» – «Надежная защита данных». На современном электронном оборудовании будет лучше обеспечиваться защита данных клиентов банка. Связь оценивается в 0,7 балла.

3. «Наличие современного электронного оборудования» – «Квалифицированные сотрудники». При определенной высокой квалификации сотрудников, используя в работе современное оборудование, повышается производительность труда работников банка. Связь сильная – 0,9 балла.

4. «Наличие современного электронного оборудования» – «Надежность связи». При наличии современного электронного оборудования надежность связи будет находиться на должном уровне. Бальная оценка – 0,7.

5. «Современное специальное ПО банка» – «Надежная защита данных». Программное обеспечение – одно из составляющих для защиты данных клиентов банка, определенные программы позволяют не допустить кражу или утечку информации. Связь сильная – 0,9 балла.

6. «Современное специальное ПО банка» – «Квалифицированные сотрудники». Сотрудники, имеющие высокую квалификацию и обладающие соответствующими компетенциями, способны без проблем осваивать и работать с различными банковскими программами, зависимость между этими обеспечивающими характеристиками высокая. Бальная оценка – 0,8.

7. «Современное специальное ПО банка» – «Надежность связи». Программное обеспечение способно лишь принимать сигналы связи, но не способно в большой степени влиять на качество и надежность. Связь средняя – 0,7 балла.

8. «Надежная защита данных» – «Квалифицированные сотрудники». Сотрудники лишь косвенным образом могут повлиять на защиту данных клиентов, не допуская ее распространения. Связь ниже средней – 0,6 балла.

9. «Надежная защита данных» – «Надежность связи». При бесперебойной надежной связи может быть обеспечена защита данных клиентов банка. Бальная оценка – 0,7.

10. «Квалифицированные сотрудники» – «Надежность связи». Сотрудники в малой степени способны повлиять на надежность связи, следовательно, взаимная связь этих обеспечивающих характеристик слабая – 0,3 балла.

VIII этап. Расчёт коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований.

После бальной оценки взаимной связи между ОХ производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспе-



чивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи  $A_{fij}$  между ПТ<sub>i</sub> и ОХ<sub>j</sub>:

$$A_{fij} = A_{ij} + \sum_{i=1-n}^{j=1-k} K_{ij} \times A_{ji},$$

где:  $i$  ( $n$ ) – номер (количество) потребительского требования;

$j$  ( $k$ ) – номер (количество) обеспечивающей характеристики.

Например, для 1-го потребительского требования амплитуды ОХ будут:

$$A_{f11} = A_{11} + K_{12} * A_{21} + K_{13} * A_{31} + K_{14} * A_{41} + K_{15} * A_{51} + K_{16} * A_{61}$$

$$A_{f21} = A_{21} + K_{21(12)} * A_{11} + K_{23} * A_{31} + K_{24} * A_{41} + K_{25} * A_{51} + K_{26} * A_{61}$$

$$A_{f31} = A_{31} + K_{31(13)} * A_{11} + K_{32(23)} * A_{21} + K_{34} * A_{41} + K_{35} * A_{51} + K_{36} * A_{61}$$

$$A_{f41} = A_{41} + K_{41(14)} * A_{11} + K_{42(24)} * A_{21} + K_{43(34)} * A_{31} + K_{45} * A_{51} + K_{46} * A_{61}$$

$$A_{f51} = A_{51} + K_{51(15)} * A_{11} + K_{52(25)} * A_{21} + K_{53(35)} * A_{31} + K_{54(45)} * A_{41} + K_{56} * A_{61}$$

$$A_{f61} = A_{61} + K_{61(16)} * A_{11} + K_{62(26)} * A_{21} + K_{63(36)} * A_{31} + K_{64(46)} * A_{41} + K_{65(56)} * A_{51}$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд ОХ для других потребительских требований.

Таким образом, на основе данных, вводимых в таблице 2.3 и таблице 2.4, формируется расчётная таблица (приложение А, таблица А.1).

Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и требований потребителей.

IX этап. Оценка весовых показателей потребительских требований.

Оценка весовых показателей потребительских требований учитывает как их базовое состояние, так и необходимую степень улучшения каждого ПТ в проекте.

В программе, реализованной в формате Microsoft Office Excel рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{npi} / P_{oi}.$$

Далее определяется рейтинг каждого потребительского требования в общей сумме баллов всех ПТ:

$$R_{nmi} = P_{npi} / \sum P_{npi}$$

Здесь же устанавливается вес  $V_{mni}$  каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{mni} = K_{pi} \times R_{mni}$$

Далее определяется сумма весов целей проекта  $\Sigma V_{mni}$  и определяется доля каждого веса цели  $V_{mni}(oe)$  в общей сумме:

$$V_{mni}(oe) = \frac{V_{mni}}{\sum V_{mni}}$$

В результате расчётов, проведенных по представленной выше методике на основании данных таблицы 2.1 формируется таблица расчёта весовых показателей потребительских требований (приложение А, таблица А.2).

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований. Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

X этап. Определение рейтинга реализации ОХ.

Для определения рейтинга каждой обеспечивающей характеристики используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи ОХ и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле:

$$A_{fvi} = A_{fi} * V_{mni}(oe)$$

и вносятся в ячейки таблицы А.3. Здесь значения  $A_{fi}$  – из каждой ячейки таблицы А.1 (Приложение А), а значение  $V_{mni}(oe)$  – итоговый показатель по каждой строке таблицы А.2 (Приложение А).

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ( $\Sigma A_{fvi}$ ) (по столбцам таблицы А.3) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ( $\Sigma A_{fv}$ ). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам:

$$R_{ixi} = \Sigma A_{fvi} / \Sigma A_{fv}$$

Результаты расчётов заносятся в итоговую строку таблицы А.3.

XI этап. Оценка приоритетности реализации проектов.

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные ПТ, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это:

- 1) качественное обслуживание;
- 2) быстрое время обслуживания;
- 3) приемлемая стоимость обслуживания.

Как показали исследования, для удовлетворения этих потребительских требований необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом ОХ.

- 1) наличие современного электронного оборудования;
- 2) современное специальное ПО банка;
- 3) квалифицированные сотрудники.

XII этап Выбор характеристик, обеспечивающих характеристику первого уровня и первого приоритета.

ОХ первого уровня первого приоритета стала «Наличие современного электронного оборудования». Рассмотрим более подробно перечень устройств (ОХ 2-го уровня), обеспечивающих реализацию ОХ1 (1).

Таблица 2.5 – Характеристики второго уровня, обеспечивающие характеристику первого уровня и первого приоритета

№ пп	Наименование обеспечивающей характеристики второго уровня (ОХ2)
1	Серверы
2	Компьютеры
3	Планшеты
4	Сервисное оборудование (сканеры, принтеры)
5	Гарнитура

Экспертная бальная оценка обеспечивающих характеристик второго уровня в базе и в проекте также не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости ОХ первого уровня и ОХ второго уровня, через бальную оценку их взаимного влияния (этап XIII), а также с учётом корреляционной связи между различными ОХ второго уровня (этап XIV) расчётным (не эксперт-

ным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик второго уровня.

XIII этап. Сопоставление обеспечивающей характеристики первого уровня (первого приоритета) с обеспечивающими характеристиками второго уровня.

Сопоставление обеспечивающей характеристики первого уровня (первого приоритета) с обеспечивающими характеристиками второго уровня осуществляется с помощью матрицы (таблица 3), где по вертикали откладывается ОХ1 (1), а по горизонтали – обеспечивающие характеристики второго уровня ОХ2. На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости.

Таблица 2.6 – Взаимная связь характеристик 2-го уровня, обеспечивающих реализацию характеристики первого уровня и первого приоритета

		Наименование ОХ второго уровня				
№ пп	Наименование ОХ первого уровня и первого приоритета	Серверы	Компьютеры	Планшеты	Сервисное оборудование (сканеры, принтеры)	Гарнитура
1	Наличие современного электронного оборудования	0,9	0,9	0,7	0,2	0,8

1. «Наличие современного электронного оборудования» – «Серверы». Значение оценки определяется следующим: серверы являются важной частью электронного оборудования, обеспечивающей совместное использование ресурсов, связь характеристик сильная. Бальная оценка: 0,9.

2. «Наличие современного электронного оборудования» – «Компьютеры». Значение оценки определяется следующим: компьютеры являются неотъемлемой составляющей электронного оборудования, необходимой для работы сотрудников банка, связь характеристик сильная. Бальная оценка: 0,9.

3. «Наличие современного электронного оборудования» – «Планшеты». Значение оценки определяется следующим: планшеты являются дополнительным, а не основным электронным средством при работе, поэтому связь характеристик средняя. Бальная оценка: 0,7.

4. «Наличие современного электронного оборудования» – «Сервисное оборудование». Значение оценки определяется следующим: необходимость в сервисном оборудовании, таком как сканеры, принтеры и пр. небольшая, поэтому связь слабая. Бальная оценка: 0,2.

5. «Наличие современного электронного оборудования» – «Гарнитура». Значение оценки определяется следующим: одной из составляющих, обеспечивающих связь с клиентами, является такое оборудование, как гарнитура (комплект из наушников и микрофона), связь характеристик выше средней. Бальная оценка: 0,8.

#### XIV этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент  $K_{ij}$ , который вводится в таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Корреляционная связь между выбранными ОХ

№ Хар-ки	Наименование ОХ	Серверы	Компьютеры	Планшеты	Сервисное оборудование (сканеры, принтеры)	Гарнитура
1	Серверы	X				
2	Компьютеры	0,9	X			
3	Планшеты	0,8	0,7	X		
4	Сервисное оборудование (сканеры, принтеры)	0,3	0,8	0,2	X	
5	Гарнитура	0,1	0,8	0,3	0,1	X

1. «Серверы» – «Компьютеры». Значение оценки определяется следующим: работа серверов невозможна без наличия компьютера у сотрудника, связь характеристик сильная. Бальная оценка: 0,9.

2. «Серверы» – «Планшеты». Значение оценки определяется следующим: для работы планшетов необходима функция доступа к общим информационным ресурсам банка, которую обеспечивают серверы, связь выше средней. Бальная оценка: 0,8.

3. «Серверы» – «Сервисное оборудование». Значение оценки определяется следующим: для работы сервисного оборудования нет прямой необходимости в серверах, связь слабая. Бальная оценка: 0,1.

4. «Серверы» – «Гарнитура». Значение оценки определяется следующим: при использовании гарнитуры нет прямой необходимости в серверах, связь слабая. Бальная оценка: 0,1.

5. «Компьютеры» – «Планшеты». Значение оценки определяется следующим: при работе на электронном оборудовании, такие средства, как компьютеры и планшеты, могут быть синхронизированы, связь характеристик средняя. Бальная оценка: 0,7.

6. «Компьютеры» – «Сервисное оборудование». Значение оценки определяется следующим: для вывода и ввода данных, полученных с помощью сервисного оборудования, необходимо наличие компьютера у сотрудника, связь характеристик выше средней. Бальная оценка: 0,8.

7. «Компьютеры» – «Гарнитура». Значение оценки определяется следующим: для осуществления связи с клиентами при помощи гарнитуры, сотруднику необходимо наличие компьютера, связь характеристик выше средней. Бальная оценка: 0,8.

8. «Планшеты» – «Сервисное оборудование». Значение оценки определяется следующим: для вывода и ввода данных, полученных с помощью сервисного оборудования, нет необходимости в планшетах, связь характеристик слабая. Бальная оценка: 0,2.

9. «Планшеты» – «Гарнитура». Значение оценки определяется следующим: с помощью планшетов не предполагается осуществление связи с клиентами, а значит связь характеристик слабая. Бальная оценка: 0,3.

10. «Сервисное оборудование» – «Гарнитура». Значение оценки определяется следующим: для работы сервисного оборудования нет необходимости в использовании гарнитуры, связь характеристик очень слабая. Бальная оценка: 0,1.

Таким образом, на этом этапе детально рассмотрена обеспечивающая характеристика первого уровня и первого приоритета «Наличие современного электронного оборудования» с помощью обеспечивающих характеристик второго уровня (ОХ2).

#### Выводы по разделу два

В ходе работы над вторым разделом были изучены теоретические основы интегрально-матричного анализа, а также алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований.

Проведены основные этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта, а именно: сформулирована цель исследования, выбран продукт, в который будут вноситься изменения. Под продуктом в данном проекте понимается дистанционное банковское обслуживание клиентов. Выявлены и проанализированы потребительские требования клиентов к услугам банка, а также характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований. Произведено сопоставление обеспечивающих характеристик первого уровня (ОХ1) с потребительскими требованиями (ПТ), а также выявлена взаимная связь обеспечивающих характеристик первого уровня друг с другом.

Проведена оценка приоритетности реализации проектов, в ходе которой были выявлены первоочередные потребительские требования (ПТ), подлежащие удовлетворению: качественное обслуживание, быстрое время обслуживания, приемлемая стоимость обслуживания. В свою очередь, основными обеспечивающими характеристиками (ОХ), способными удовлетворить потребительские требования, стали: наличие современного электронного оборудования, современное специальное программное обеспечение банка и квалифицированные сотрудники.

В заключительной части была раскрыта обеспечивающая характеристика первого уровня и первого приоритета ОХ1(1) при помощи обеспечивающие характеристики второго уровня (ОХ2).

После изучения ПТ и ОХ, необходимых для реализации проекта, с помощью такого инструмента, как интегрально-матричный анализ, достигнута основная цель – выявление приоритетных обеспечивающих характеристик проекта, при помощи которых можно удовлетворить потребительские требования для их дальнейшей последовательной реализации.



## 3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

### 3.1 Идеология менеджмента

Перед разработкой проектных решений и расчета финансовых показателей необходимо определить систему целей данного проекта. Для этого воспользуемся такими инструментами, как «Пирамида целеполагания» и «Дерево целей».

#### 3.1.1 Пирамида целеполагания ПАО «Сбербанк»

Пирамида целеполагания – это инструмент, с помощью которого определяются видение организации, ее миссия, стратегические цели, а также основные задачи, которые должны оперативно решаться.

Эти компоненты располагаются в иерархическом порядке в виде пирамиды (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания

Рассмотрим каждый компонент пирамиды целеполагания по отношению к ПАО «Сбербанк» более подробно.

*Видение* Сбербанка в будущем сформировано на основе пяти главных направлений развития:

1) «С клиентом – на всю жизнь». Этот пункт предполагает построение глубоких доверительных отношений с клиентами;

2) «Команда и культура». Сотрудники и корпоративная культура должны стать одними из основных источников конкурентного преимущества Сбербанка;

3) «Технологический прорыв». В банке должна происходить непрерывная технологическая модернизация, а также внедрение самых современных технологий и инноваций;

4) «Финансовая результативность». Должно происходить повышение финансовой отдачи бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

5) «Зрелая организация». Этот пункт предполагает формирование организационных и управленческих навыков, создание процессов, соответствующих масштабу ПАО «Сбербанк» [17].

*Миссия Сбербанка:* «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

*Стратегические цели отделения Сбербанка:*

- привлечение новых клиентов, увеличение количества обращений в сбербанк на 15% к 2018 году;
- повышение эффективности деятельности сотрудников, создание благоприятной внутриорганизационной обстановки, снижение текучести кадров на 10% к концу 2017 года;
- увеличение скорости обслуживания клиента на 20% к 2018 году;
- увеличение показателей чистой прибыли на 3% к 2020 году.

*Основные задачи для отделения Сбербанка:*

- повышение компетенций персонала путем обучения 10 % сотрудников особенностям работы с системами удаленного доступа для работы с клиентами к середине 2017 года;
- внедрение специализированных программ для удаленной работы с клиентами к середине 2017 года;

- обеспечение 10 % сотрудников необходимым оборудованием, программно-техническими средствами, средствами защиты информации для работы с клиентами к середине 2017 года;
- распространение и популяризация информации посредством рекламной компании о возможности удаленного выполнения операций в банке к началу 2017 года;
- совершенствование систем мотивации сотрудников, путем поощрений, возможности стажировок, корпоративного обучения, отдыха к концу 2017 года.

### 3.1.2 Дерево целей ПАО «Сбербанк»

Идея метода дерева целей впервые была предложена У. Черменом в связи с проблемами принятия решений в промышленности. Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня, – функциями. Метод «дерева целей» ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений [18].

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей организации, в которой выделены главная цель (вершина дерева) и подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней. Основание дерева целей составляют задачи, составляющие собой формулировку работ, которые должны быть выполнены определенным способом.

Главной целью отделения «Сбербанка» выбрано «Повышение эффективности деятельности сотрудников». Рассмотрим основные цели ПАО «Сбербанк», оформленные в виде дерева целей (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Дерево целей ПАО «Сбербанк»

## 3.2 Разработка проекта повышения эффективности деятельности сотрудников

### 3.2.1 Оценка эффективности сотрудников

Главной целью, рассматриваемой в проекте, является повышение эффективности деятельности сотрудников. Этот показатель достаточно сложно привести к конкретным измеряемым величинам (использовать технологию SMART). Поэтому существует специальная методика на основе оценки ключевых показателей эффективности (KPI) работников [19].

Первоначально KPI были рассмотрены в качестве инструмента управления в методологии системы сбалансированных показателей, которая была предложена Р. Капланом и Д. Нортон. По результатам многих исследований, один из основных выводов, сформулированных ими, заключается в том, что сотрудники многих организаций часто не понимают своей роли в реализации стратегии и не мотивированы тем, чтобы повысить ее эффективность. Согласно Р. Каплану и Д. Нортону, система сбалансированных показателей обеспечивает новый подход к стратегическому управлению компаниями любой сложности, оперирующими в разных отраслях деятельности.

Ключевые показатели эффективности направлены на то, что бы решить ряд задач:

- показать эффективную деятельность персонала;
- измерить прогресс достижения целевых показателей сотрудниками и организацией;
- придать работе организации системный характер.

Согласно этой методике, любую деятельность сотрудников можно оценивать по KPI, среди которых могут быть такие показатели, как:

- количество работы – норма выработки, доля сверхнормативной выработки, доп. поручения сверх должностной инструкции и т.п.;

- качество работы – соответствие технологии, безошибочность, отсутствие жалоб клиентов, и т.п.;
- срок выполнения работы – соответствие поставленному сроку, досрочное выполнение, превышение сроков и пр.

После выбора показателей, определяется норма выполнения для каждого КРІ, рассчитывается вес в процентах (приоритетным показателям назначается больший вес) и выставляется оценка. Ниже приведена таблица, в которой рассмотрен пример использования данной методики.

Таблица 3.1 – Пример методики расчета эффективности сотрудников на основе ключевых показателей эффективности (КРІ)

Показатель	Вес, %	Шкала				Оценка
		1	2	3	4	
1. Количество работы	35	ниже допустимого	ниже среднего	обычное	сверх требуемого	3 (75%)
2. Качество работы	40	ниже допустимого	низкое	ожидаемое	сверх требуемого	4 (100%)
3. Срок выполнения работы	25	большинство сроков нарушены	почти половина сроков нарушены	ожидаемый срок	досрочно	2 (25%)

Итоговая оценка для каждого сотрудника вычисляется, как средневзвешенная величина оценок. Это сумма произведений оценки по каждому из ключевых показателей эффективности (КРІ) и его веса:

$$0,35 \times 3 + 0,4 \times 4 + 0,25 \times 1 = 1,05 + 1,6 + 0,25 = 2,9 \text{ (при максимуме – 4 балла)}$$

или

$$0,35 \times 75\% + 0,4 \times 100\% + 0,25 \times 25\% = 26,25\% + 40\% + 6,25\% = 72,5\% \text{ (при максимуме – 100 баллов)}$$

Рассмотрим основные показатели относительно ПАО «Сбербанк»:

1. Количество работы предполагает число клиентов, которое может обслужить сотрудник в установленный период времени.

2. Под качеством работы подразумевается удовлетворенность клиента обслуживанием. Этот показатель можно оценить при помощи системы обратной связи от клиента или же посредством результатов оценки, проводимой по технологии «тайный покупатель».

3. Срок выполнения работы – это отрезок времени, за который работник должен обслужить клиента.

Эти показатели перекликаются с основными потребительскими требованиями банковских клиентов к предоставляемым услугам (такими как быстрое время обслуживания, удобство обслуживания, качественное обслуживание), описанным ранее во втором разделе.

Помимо простой оценки эффективности, с целью выяснения вклада каждого сотрудника в работу организации, применяются системы поощрений, также основанные на КРІ. Для каждого показателя определяется стоимость, соответствующая оценке. Соответственно, чем выше оценка по показателю у сотрудника, тем больше стоимость. Окончательное денежное вознаграждение сотрудника определяется суммой по всем показателям. Ниже приведен шаблон использования КРІ для подсчета денежных вознаграждений (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Шаблон использования КРІ для подсчета денежных вознаграждений сотрудников

Показатель	Шкала			
	1	2	3	4
1. Количество работы	ниже допустимого	ниже среднего	обычное	сверх требуемого
	0	<i>стоимость КРІ</i>	<i>стоимость КРІ</i>	<i>стоимость КРІ</i>
2. Качество работы	ниже допустимого	низкое	ожидаемое	сверх требуемого

Продолжение таблицы 3.2

	0	<i>стоимость KPI</i>	<i>стоимость KPI</i>	<i>стоимость KPI</i>
3.Срок выполнения работы	большинство сроков нарушены	почти половина сроков нарушены	ожидаемый срок	досрочно
	0	<i>стоимость KPI</i>	<i>стоимость KPI</i>	<i>стоимость KPI</i>
Итого:	<i>сумма по всем показателям</i>			

Рассмотренные выше варианты оценки эффективности сотрудников помогают смотреть на текущую ситуацию в организации в стратегической перспективе, т.е. проводить анализ деятельности персонала и тем самым корректировать действия для достижения в дальнейшем поставленных целей. Первый вариант больше необходим руководителям для отслеживания работы сотрудников, а второй самим работникам для четкого понимания, как те или иные показатели влияют на их дополнительные денежные вознаграждения и развитие организации в целом.

При использовании такого метода существуют как достоинства, так и определенные недостатки. Рассмотрим их в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Плюсы и минусы применения KPI

Плюсы	Минусы
Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI	Возможна субъективность при оценке основных показателей эффективности, не поддающихся исчислению
За каждым сотрудником закреплена ответственность за определенный участок работы	Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе (сотрудник недостаточно внимания уделяет тому функционалу, у которого наименьший вес в системе KPI)
Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании	Реально недостижимые KPI демотивируют сотрудников



### 3.2.2 Концепция проекта

Рост информационных технологий существенно повлиял на стиль жизни современного человека. Все больше операций совершается с помощью телефона или Интернета, а возможность удаленного доступа к информации и услугам в режиме реального времени играет важную роль в развитии современного бизнеса.

Так, по количеству пользователей Интернета в 2003 г. Россия находилась на одной ступени с Бразилией и Индонезией (4% населения страны) [20]. По итогам 2016 г. Интернетом пользуется около 71% населения страны или 84 млн. человек (рисунок 3.3).

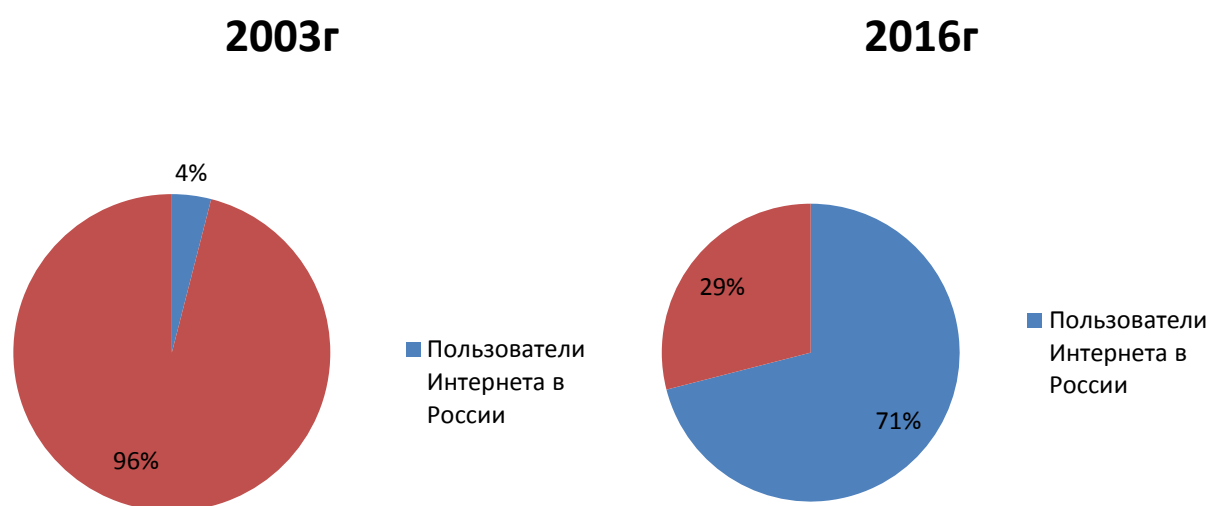


Рисунок 3.3 – Сравнительная диаграмма пользователей Интернета в России

Согласно опросу компании GfK, количество интернет-пользователей в России с каждым годом только возрастает [21], что и продемонстрировано на рисунке 3.4. Это значит, что применяя системы удаленного обслуживания клиентов (в том числе и посредством Интернета), банки получают высокую популярность среди населения, а также конкурентное преимущество перед другими банками, у которых эта система не внедрена или работает не качественно.



Рисунок 3.4 – Динамика интернет-пользователей в России

В данном проекте показатели эффективности сотрудников будут расти за счет привлечения новых клиентов, которым удобнее работать с банком в удаленном режиме. Так как для Сбербанка популяризация систем дистанционного обслуживания клиентов приведет к расширению клиентской базы, и соответственно, к увеличению прибыли.

Основные преимущества работы с банком в удаленном режиме представлены на рисунке 3.5.

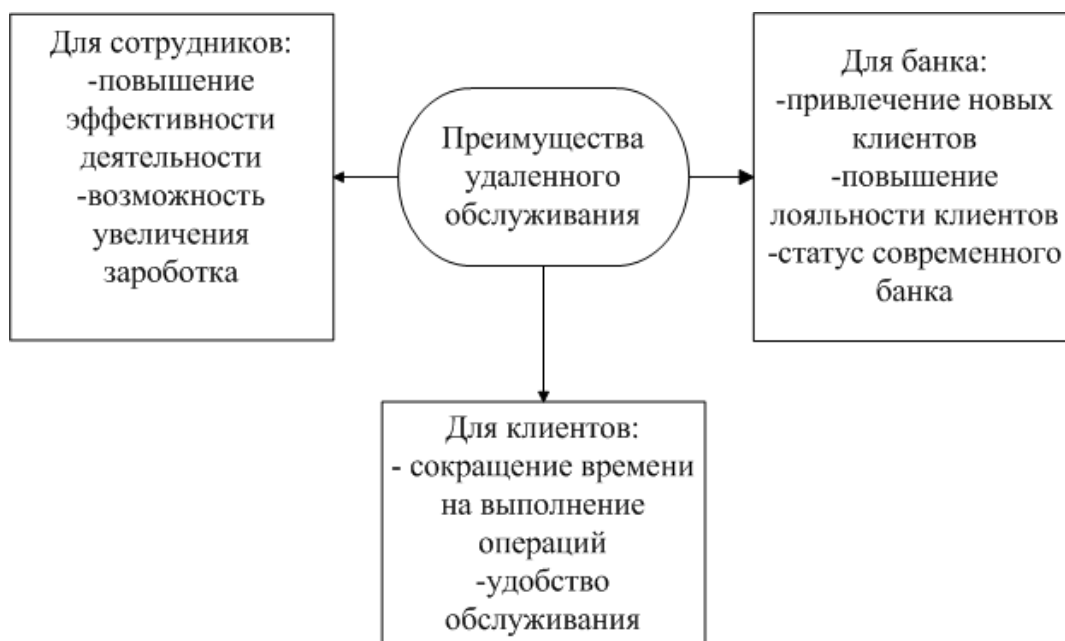


Рисунок 3.5 – Преимущества работы с банком в удаленном режиме

Из схемы видно, что использование систем удаленного доступа выгодно как для клиентов, так и для сотрудников и банка в целом. Применяя такой подход, банк способен увеличивать скорость и повышать качество обслуживания клиентов, повышая при этом конкурентоспособность. Клиенты же получают удобную форму обслуживания, без необходимости посещать офис банка, что немаловажно, например, для людей с ограниченными возможностями.

### 3.3 Основные этапы проекта. График Ганта

График Ганта был разработан Генри Гантом, как способ визуального отображения графика выполнения проекта. С 1910 года эти столбиковые диаграммы стали неотъемлемой составляющей в планировании проектов. Они позволяют визуализировать конец и начало проекта во времени наряду с каждым элементом или задачей, которые должны быть выполнены. Так как многие задачи проекта зависят от предыдущих, диаграммы также позволяют увидеть эти зависимости и планировать, принимая их во внимание. Для того чтобы построить диаграмму, сначала необходимо определить полный список всех задач проекта и время, необходимое на выполнение каждой из них [22].

Рассмотрим ключевые этапы проекта повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании систем удаленного доступа:

#### 1. Подготовительный этап

*Формирование проектной команды. Разработка проекта.*

На начальном этапе формируется команда из трех человек (11 дней), которая в течение 3 месяцев разрабатывает проект, подразумевающий увеличение осведомленности клиентов о возможностях систем удаленного доступа, их активное привлечение, а также улучшение этой системы. Также в рамках проекта разрабатываются специальные курсы для обучения клиентов дистанционной работе с банком.

Происходит приобретение и адаптация дополнительного программного обеспечения для удаленной работы с клиентами (консультирования, помощи в

проведении операций). Подготавливается и запускается реклама будущих услуг (50 дней).

*Перевод сотрудников на новую должность, ознакомление с новыми обязанностями.*

Часть сотрудников, занимающих должность «Менеджер по обслуживанию клиентов» переводится на должность «Менеджер по удаленному обслуживанию клиентов» (20 дней). Происходит обучение сотрудников дистанционной работе с клиентами, ознакомление с новыми обязанностями, а также обеспечение необходимыми программно-техническими средствами (65 дней).

## 2. Основной этап

В ходе основного этапа происходит реклама удаленного банковского обслуживания и обучающих курсов для клиентов (30 дней). Проводится обучение клиентов работе в системе удаленного доступа (30 дней).

Запускается тестовый период дистанционной работы с клиентами (14 дней). Проводится сбор и обработка показателей эффективности сотрудников за тестовый период (3 дня).

После тестового периода при положительных показателях полноценно внедряется система дистанционной работы с клиентами (20 дней).

## 3. Завершающий этап

Происходит контрольный сбор и обработка показателей эффективности сотрудников после полноценного внедрения дистанционной работы с клиентами (5 дней), который в последствии будет проводиться ежемесячно.

Рассмотренные выше этапы отображаются на Графике Ганта с учетом критического пути (рисунок 3.6).

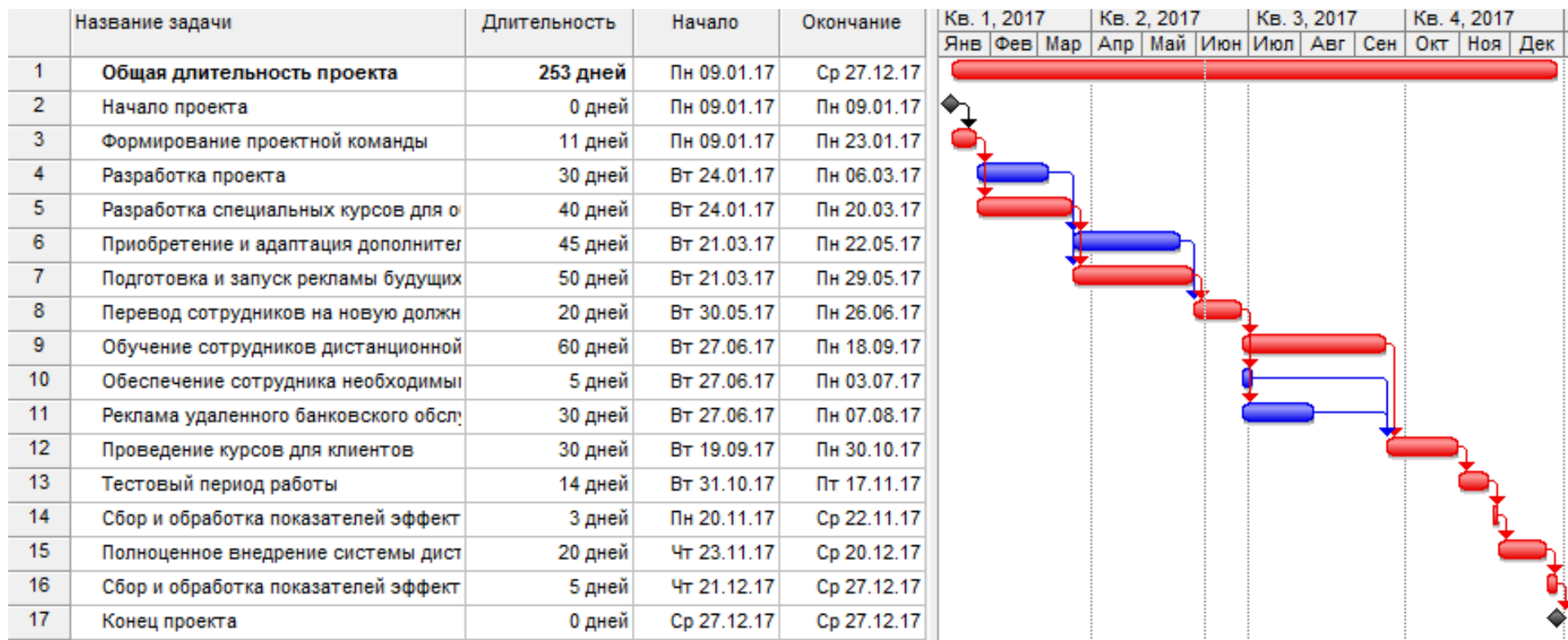


Рисунок 3.6 – План-график проекта повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании систем удаленного доступа

### 3.4 Оценка движущих и сдерживающих сил (поле сил Левина)

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил». Курт Левин писал: «Поле удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил – тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус-кво (сдерживающие силы)». Таким образом, до начала изменений силовое поле находится в равновесии сил, благоприятствующих изменениям и противостоящим им [23].

Применительно к ПАО «Сбербанк» анализ поля сил будет выглядеть следующим образом:



Рисунок 3.7 – Поле сил Курта Левина относительно проекта

Для успешного проведения проектных мероприятий необходимо увеличить влияние движущих сил посредством внедрения современных информационных технологий в работу банка, качественного обучения сотрудников, а также снизить влияние сдерживающих сил за счет совершенствования систем безопас-

ности данных, рекламных кампаний и накопления опыта дистанционной работы с клиентами.

### 3.5 Финансовые показатели реализации проекта

Для разработки вышеизложенного проекта необходима последовательная реализация отдельных этапов, представленных в виде алгоритма (рисунок 3.7).

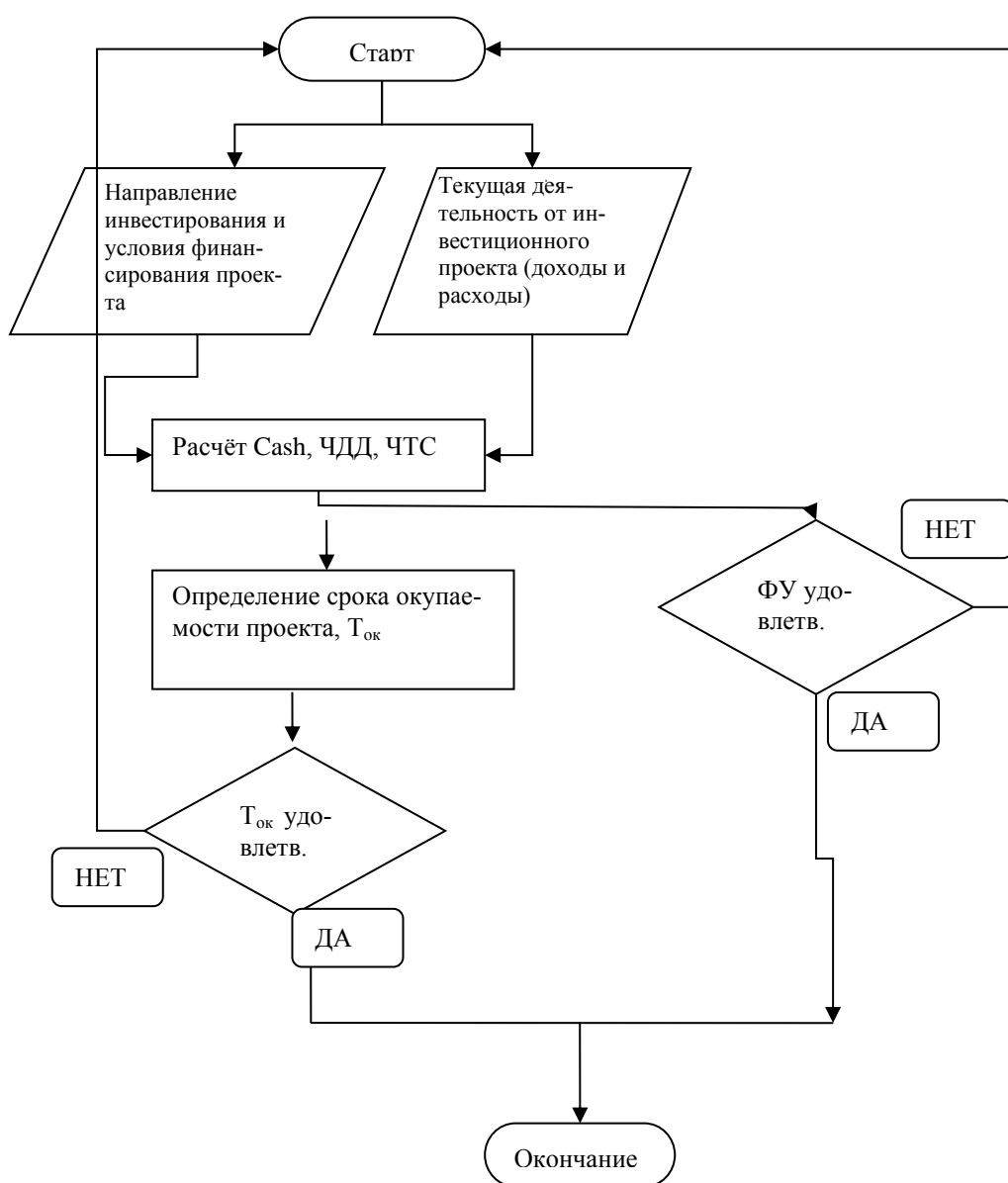


Рисунок 3.8 – Расширенный алгоритм оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расходы на разработку проекта

№	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	ФЗП разработчиков за весь период разработки проекта	270
2	ВНФ (ПФ, ФСС, ФОМС) 30% ФЗП	81
3	Материальные расходы (канцелярия)	10
4	Коммунальные расходы	15
5	Транспортные расходы	50
6	Реклама будущих услуг	70
	<b>ИТОГО</b>	<b>496</b>

Реализация проектных решений не требует внедрения оборудования, так как банк обладает всеми необходимыми средствами. Соответственно, затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования также отсутствуют.

Для внедрения проектной деятельности потребуются дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов (программное обеспечение) на сумму 150 тыс. руб. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит 3 года. Общая сумма вложений в проект составит 646 тыс.руб.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор пред-



почтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска [24].

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования ( $d$ ):

$$d = a + b,$$

где:  $a$  – уровень риска для данного типа проектов;

$b$  – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень риска проекта – 6%;
- размер инфляции – 7%.

В итоге ставка дисконтирования составит 13%. При расчёте экономически показателей проекта принимается, установленный налоговым кодексом РФ, налог на прибыль в размере 20 % [25].

Данный проект является исключительным, так как осуществляется на базе кредитной организации, поэтому не требует внешних источников финансирования. Следовательно, в проекте рассматривается только один источник финансирования – за счет собственных средств.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности. При реализации работ и услуг выручку от реализации проектной деятельности за месяц можно представить в виде произведения:

$$B = Q_p \times C_p,$$

где:  $Q_p$  – количество реализованных услуг;

$C_p$  – цена одной услуги.

В данном проекте вложения окупаются от привлечения дополнительных клиентов. Ежемесячные значения выручки от реализации проектных решений за три года после вложений в проект показаны в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Среднемесячная выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
1. Привлечение новых клиентов	48,00	63,00	79,38
Выручка в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	48,00	63,00	79,38

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты связанные с получением выручки только от реализации проекта.

Ежемесячные расчётные значения затрат от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Среднемесячные затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
1. Реклама удаленного банковского обслуживания	10	10,70	11,45
2. Обучение сотрудников	5	5,35	5,72
Обучение клиентов работе в системе удаленного доступа	10	10,70	11,45
Затраты в месяц, ВСЕГО, тыс. руб.	15	16,05	17,17

При этом, материальные расходы при реализации работ и услуг рассчитываются по формуле:

$$M = Q_p \times K_m,$$

где  $K_m$  – удельные материальные расходы на единицу продукции.

### *Поток реальных денег (Cash Flow)*

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$Cash\ Flow = \text{«Объем реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»} + \text{«Амортизация ОС и НА»}$  [26].

В расчётах Cash Flow дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из таблицы 3.5.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отражённые в табл. 3.6, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит. Данные по статье «Амортизация ОС и НА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте.

По результатам расчётов на рисунке 3.9 показан график финансовых потоков Cash Flow при выбранном финансировании проекта.

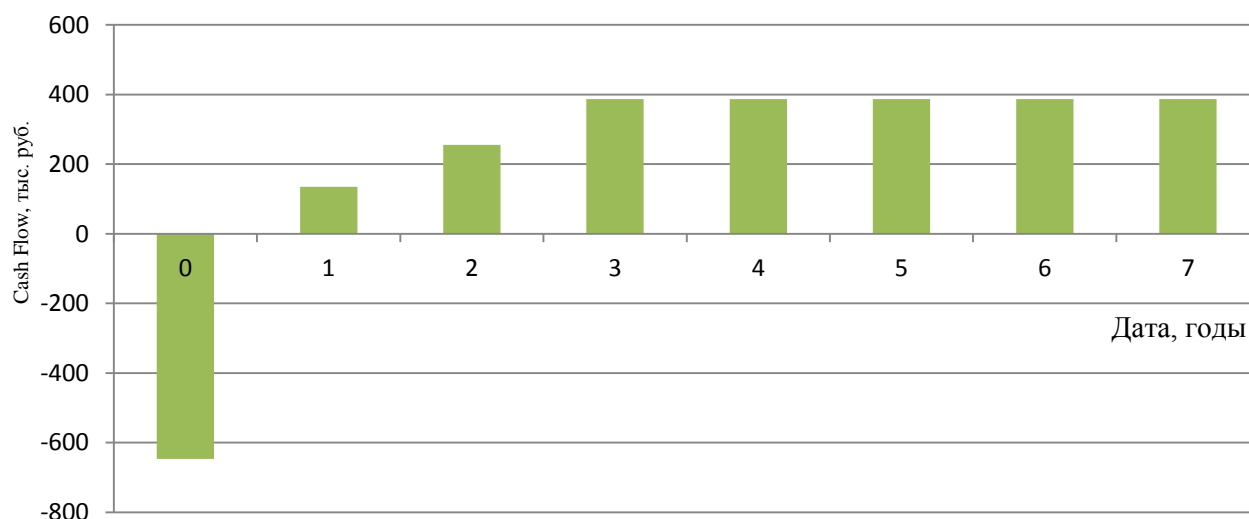


Рисунок 3.9 – Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

### *Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость*

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярными методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта [27].

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода:

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i,$$

где:

- $D_i$  – доход от реализации проекта  $i$  – го периода, принимается по данным таблицы Cash Flow;
- $K_i$  – расходы при реализации проекта  $i$  – го периода, принимаются по данным таблицы Cash Flow;
- $i$  – номер периода от 0 до  $n$ , где 0 – номер периода формирования проекта;
- $d$  – ставка дисконтирования.

### *Чистая текущая стоимость*

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом:

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n)$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рисунке 3.10 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

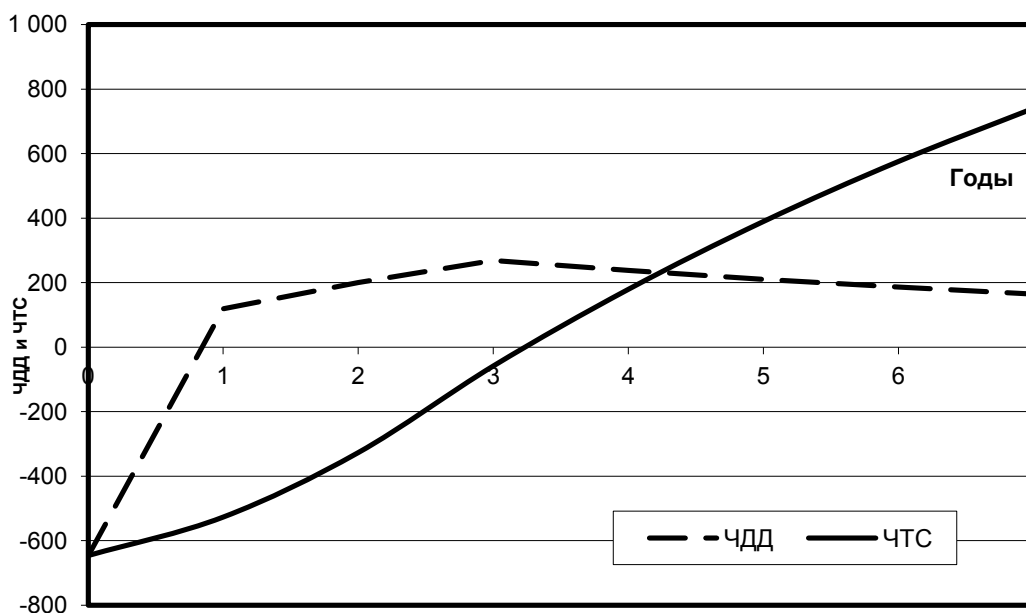


Рисунок 3.10 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени. Как следует из графика ЧТС рис. 3.10 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 3,2 года.

#### *Индекс внутренней доходности (IRR)*

Индекс внутренней доходности, по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС [28]. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 39%.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дис-

континирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 13%. Тогда запас надёжности составит 3, следовательно, проект имеет достаточный запас надёжности.

#### *Норма прибыли на капитал*

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку Cash Flow, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается, как:

$$ARR = (\sum_{i=1}^n D_i/n) / \sum_{i=1}^n K_i ,$$

где n – количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений.

Данный показатель показывает: насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений [29]. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,51. Это значит, что с каждого вложенного рубля идет прибыль в 51 копейку.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

Рассмотрим основные показатели эффективности проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Показатели эффективности проекта

Чистая текущая стоимость (NPV)	740 тыс.руб.
Период окупаемости проекта (Ток.)	3,2 года
Индекс внутренней доходности (IRR)	39%
Норма прибыли на капитал (ARR)	0,51 о.е.
Ставка дисконтирования (d)	13%.
Запас надёжности	3 о.е.

Из таблицы видно, что показатели проекта не выходят за пределы нормы, доказывая эффективность проведения проекта.

### 3.6 Апробация работы

На основании материалов дипломного проекта составлен «Алгоритм повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа», прошедший государственную регистрацию в установленном законом порядке (государственный регистрационный номер 50201650505).

При этом, как основной, при разработке алгоритма предложен принцип комплексной оценки требований, предъявляемых к проекту и мероприятий, обеспечивающих его реализацию. Основная задача создания упомянутого алгоритма связана с разработкой мероприятий, учитывающих особенности реализации процессов управления предприятием. При этом после диагностики предъявляемых к проекту обобщённых требований по системе показателей бально-рейтинговой экспертной оценки можно выделить основные требования внешних и внутренних потребителей проекта (в том числе и руководства предприятия) к объекту исследования и приоритетность действий, обеспечивающих их выполнение.

Механизм диагностики объекта исследований по системе экспертных оценок отличается учётом показателей внешних и внутренних условий процессов реализации выбранного проекта, что даёт возможность повысить результативность отбора инновационных проектов в условиях ограниченного времени принятия решений при наличии жёсткой конкуренции.

Цель реализации алгоритма: разработка метода выбора приоритетности реализации поставленных задач, основанного на бально-рейтинговой экспертной оценке, а также выбор главных направлений с учётом требований, обусловленных спецификой условий реализации проекта повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа. При этом учитывается взаимная связь между требованиями потребителей к проекту и обеспечивающих их характеристиками.

Двухмерный двухуровневый интегрально-матричный анализ основан на определении взаимной связи между потребительскими требованиями к объекту развития и действиями, обеспечивающими выполнение этих требований с учётом внутренних корреляционных связей между отдельными характеристиками (действиями) [30]. Расширенный алгоритм повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа состоит из следующих основных этапов:

I этап. Формулировка цели.

Для формулировки цели проекта, проводится диагностика проблемы и выбирается метод, реализующий поставленные задачи.

II этап. Анализ требований.

С помощью опроса экспертов и составления на его основе древовидной диаграммы, выявляются все потребительские требования, предъявляемые к процессу развития организации.

III этап. Позиционирование требований.

На данном этапе осуществляется бальная экспертная оценка уровня удовлетворенности каждого требования к проекту и определяется очерёдность их выполнения.

IV этап. Выбор действий, обеспечивающих выполнение требований.

На этом этапе определяются все ключевые действия, позволяющие обеспечить реализацию позиционированных выбранных требований.

V этап. Сопоставление потребительских требований к проекту и обеспечивающих характеристик.

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований осуществляется с помощью матрицы, где по вертикали откладываются требования, а по горизонтали – обеспечивающие характеристики или проводимые действия. На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи. Каждый коэффициент показывает: насколько каждое потребительское требование связано с проводимыми мероприятиями (обеспечивающими характеристиками).



VI этап. Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик и выбор наиболее значимых из них для целей проекта.

Поскольку выполнение одних характеристик (мероприятий) может влиять на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга. Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь проводимых мероприятий и требований к проекту.

По сравнению с известными, данный алгоритм позволяет специалистам, осуществляющим управление проектами повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа оптимизировать систему принятия решения по поставленным задачам. Отличительными особенностями предлагаемого продукта (алгоритма) является формализация принятия решения по выбору инновационных мероприятий на основе групповых методов экспертных оценок с учётом корреляционных взаимных связей между влияющими факторами и потребительскими требованиями. Данный алгоритм наиболее применим в сфере деятельности управленческих структур, а также студентами профильных учреждений и факультетов. Таким образом, цель алгоритма – оптимизация проекта повышения эффективности деятельности сотрудников, при использовании системы удалённого доступа, достигается последовательным выполнением отдельных этапов с автоматизированным расчётом численных показателей бальных оценок.

Программный продукт реализован в операционной системе Windows. Расчётная часть продукта работает в формате Microsoft Office Excel.

ИКАП данного алгоритма представлен в приложении В рисунок В.2.

Выводы по разделу три

В ходе работы над третьим разделом перед разработкой проектных решений и расчета финансовых показателей была определена система целей данного проекта при помощи таких инструментов, как «Пирамида целеполагания» и «Де-

рево целей». Разобраны такие компоненты пирамиды целеполагания относительно ПАО «Сбербанк», как видение, миссия, стратегические цели и основные задачи. Главной целью отделения «Сбербанка» было выбрано «Повышение эффективности сотрудников». Также выбраны подцели, такие как «Совершенствование систем мотивации сотрудников», «Повышение компетенций персонала», «Применение современных технологий и инноваций» и рассмотрены задачи, с помощью которых будут достигаться эти подцели и, соответственно, главная цель. Рассмотрена специальная методика на основе оценки ключевых показателей эффективности (KPI) сотрудников, определены ее основные преимущества и недостатки.

Разработана концепция проекта повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании систем удаленного доступа, выявлены основные преимущества работы с банком в удаленном режиме. Определены основные этапы проекта (подготовительный, основной, завершающий), построен план-график Ганта проекта, соответствующий данным этапам. Произведена оценка движущих и сдерживающих сил при помощи инструмента «Поле сил» К. Левина, а также оценка экономической эффективности проекта.

Рассмотрены основные показатели эффективности: проект окупается за 3,2 года при общей сумме начальных вложений в проект в 646 тыс.руб. за счет привлечения дополнительных клиентов, которым удобнее работать с банком дистанционно. Значение индекса внутренней доходности (IRR) составило 39% при ставке дисконтирования 13%, соответственно запас надежности равняется 3 о.е., что указывает на то, что проект имеет достаточный запас надёжности. Норма прибыли на капитал (ARR) в проекте составила 0,51 о.е. Это означает, что на каждый вложенный рубль мы получаем 51 копейку. Данные показатели говорят о том, что проект может считаться достаточно эффективным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После проведенного STEEP-анализа макросреды, были выявлены возможности и угрозы для предприятия ПАО «Сбербанк». Построенный график и коэффициент профиля среды показал преобладание угроз над возможностями для предприятия. Из этого следует, что необходимо больше внимания уделять отрицательным факторам и находить возможности избежать их негативного влияния. Основными угрозами ПАО «Сбербанк» оказались уменьшение уровня доходов населения и киберпреступления. Основными возможностями, которыми предприятие способно воспользоваться в свою пользу – развитие глобальной сети Интернет и разработка специализированных банковских программных продуктов.

Анализ на основе модели «5 сил Портера» показал, что самое большое влияние на «Сбербанк» оказывают потребители, так как банк подстраивается под нужды клиентов, проводя постоянный поиск решений по улучшению качества обслуживания и повышению их лояльности. Самыми минимальными оказались угроза появления товаров-заменителей и сила поставщиков.

После построения и анализа матрицы БКГ, выяснилось, что такие услуги, как ипотечные кредиты попали в категорию «Звезды», а значит, компания должна стараться сохранять их лидирующие позиции. Потребительские кредиты и кредиты юридическим лицам попали в категорию «Дойные коровы», а значит, следует обеспечить получение максимально возможной прибыли от них, в течение как можно более длительного периода времени. В категорию «Собаки» попала такая группа, как автокредиты. Их темп роста и доля, занимаемая на рынке, невысокие.

Матрица эволюции СЗХ показала, что такие продукты, как СЗХ 1 (Кредиты юридическим лицам) и СЗХ 4 (Потребительские кредиты), находящиеся на стадии жизненного цикла «Зрелость», продолжают расти, увеличивая долю рынка и объемы реализации. Продукт СЗХ 2 (Ипотечные кредиты), находящийся на стадии жизненного цикла «Рост» также будет занимать все большую часть рынка, увеличивая объемы реализации. От продукта СЗХ 3 (Автокредиты), находящегося на этапе упадка, в будущем можно полностью отказаться.

В ходе анализа внутренней среды на основе модели «7S McKinsey» были рассмотрены 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия ПАО «Сбербанк», ее структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков, а также система ценностей.

SNW-анализ, опирающийся на семь факторов внутренней среды из анализа на основе модели «7S McKinsey», а также на такие факторы, как финансы, маркетинг, информационные технологии и производство (предоставление услуг), был проведен в сравнении с основным конкурентом – ВТБ24. Коэффициент конкурентоспособности показал, что «Сбербанк» можно считать конкурентоспособным банком.

Обобщающий SWOT-анализ банка показал, что при текущей нестабильной экономической ситуации требуется более внимательно подходить к клиентам и сотрудникам банка, тщательнее планировать денежные средства, необходимо разрабатывать более эффективные управленческие решения, выходить на новые рынки. Нужно использовать экономический кризис в свою пользу – предлагать более выгодные условия по кредитам и вкладам, усовершенствованные пакеты услуг. Стоит обратить внимание на новые технологии, внедрять и улучшать их.

Завершающий анализ на основе матрицы Глайстера выявил проблемы на различных уровнях. Проблемы на уровне компании, связанные с изменением моделей поведения и предпочтений клиентов в связи с радикальным изменением технологий в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ можно решить, внедряя и применяя новые технологий, ускоряющие взаимодействие сотрудников с клиентами. Проблемы региональных отделений, связанные со сложностью принятия оперативных решений в них, можно решить модернизацией систем взаимодействия между региональными и головными офисами. Проблемы на уровне сотрудников, связанные с неудовлетворенностью условиями труда, можно решить, применяя индивидуальный подход к сотрудникам. Проблемы, связанные с технологической подсистемой, а конкретно с большой, еще плохо организованной базой информации о клиентах, решаются путем совершен-

ствования систем сбора и хранения информации о клиентах (при помощи CRM-систем), а также внедрением современных инструментов анализа данных.

По результатам вышеописанных анализов, было выбрано приоритетное направление деятельности проекта, связанное с повышением эффективности работы сотрудников, используя удаленные каналы работы с клиентами.

Были изучены теоретические основы интегрально-матричного анализа, а также алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований.

Проведены основные этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта, а именно: сформулирована цель исследования, выбран продукт, в который будут вноситься изменения. Под продуктом в данном проекте понимается дистанционное банковское обслуживание клиентов. Выявлены и проанализированы потребительские требования клиентов к услугам банка, а также характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований. Произведено сопоставление обеспечивающих характеристик первого уровня (ОХ1) с потребительскими требованиями (ПТ), а также выявлена взаимная связь обеспечивающих характеристик первого уровня друг с другом.

Проведена оценка приоритетности реализации проектов, в ходе которой были выявлены первоочередные потребительские требования (ПТ), подлежащие удовлетворению: качественное обслуживание, быстрое время обслуживания, приемлемая стоимость обслуживания. В свою очередь, основными обеспечивающими характеристиками (ОХ), способными удовлетворить потребительские требования, стали: наличие современного электронного оборудования, современное специальное программное обеспечение банка и квалифицированные сотрудники.

В заключительной части была раскрыта обеспечивающая характеристика первого уровня и первого приоритета ОХ1(1) при помощи обеспечивающие характеристики второго уровня (ОХ2).

Перед разработкой проектных решений и расчета финансовых показателей была определена система целей данного проекта при помощи таких инструмен-

тов, как «Пирамида целеполагания» и «Дерево целей». Разобраны такие компоненты пирамиды целеполагания относительно ПАО «Сбербанк», как видение, миссия, стратегические цели и основные задачи. Главной целью отделения «Сбербанка» было выбрано «Повышение эффективности сотрудников». Также выбраны подцели, такие как «Совершенствование систем мотивации сотрудников», «Повышение компетенций персонала», «Применение современных технологий и инноваций» и рассмотрены задачи, с помощью которых будут достигаться эти подцели и, соответственно, главная цель. Рассмотрена специальная методика на основе оценки ключевых показателей эффективности (KPI) сотрудников, определены ее основные преимущества и недостатки. Разработана концепция проекта повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании систем удаленного доступа, выявлены основные преимущества работы с банком в удаленном режиме. Определены основные этапы проекта (подготовительный, основной, завершающий), построен план-график Ганта проекта, соответствующий данным этапам. Произведена оценка движущих и сдерживающих сил при помощи инструмента «Поле сил» К. Левина, а также оценка экономической эффективности проекта.

Рассмотрены основные показатели эффективности: проект окупается за 3,2 года при общей сумме начальных вложений в проект в 646 тыс.руб. за счет привлечения дополнительных клиентов, которым удобнее работать с банком дистанционно. Значение индекса внутренней доходности (IRR) составило 39% при ставке дисконтирования 13%, соответственно запас надежности равняется 3 о.е., что указывает на то, что проект имеет достаточный запас надёжности. Норма прибыли на капитал (ARR) в проекте составила 0,51 о.е. Это означает, что на каждый вложенный рубль мы получаем 51 копейку. Данные показатели говорят о том, что проект может считаться достаточно эффективным.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Горчакова, М. Е. Дистанционное банковское обслуживание: учебное пособие / М. Е. Горчакова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 65 с.
2. Интернет-банкинг как канал дистанционного банковского обслуживания: зарубежный и российский опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://institutiones.com/general/2394-internet-banking-kak-kanal-distacionnogo-bankovskogo-obslyzhvaniya.html>
3. Официальный сайт Сбербанка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.sberbank.ru>
4. Борисов, Е. Ф. Экономическая теория / Е. Ф. Борисов. – М: Изд-во Юрайт, 2005. – 399 с.
5. Кораблев, А. И. Стратегический анализ предприятия в условиях рыночной экономики: учебное пособие / А. И. Кораблев. – СПб.: Изд-во СПбГЛТА, 2010. – 43с.
6. Бахотский, В. В. Анализ маркетинговой деятельности: учебное пособие / В. В. Бахотский, И. П. Войку. – Псков: Псковский государственный университет, 2015. – 92 с.
7. Хайдуков, И. Ф. Креативный менеджмент: конспект лекций / И. Ф. Хайдуков, Н. К. Топузов, Н. С. Столярова, А. Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.
8. Давлетов, И. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. И. Давлетов, Т. М. Свечникова, В. П. Черданцев, С. А. Черникова. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. – 96 с.
9. Макаrenchенко, М. А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / М. А. Макаrenchенко. – СПб.: Издательство СПбГУНиПТ, 2008. – 163 с.
10. Кулушева, А. Ш. Опыт применения краудсорсинга в Сбербанке / А. Ш. Кулушева, О. В. Стукалова // Эффективные инструменты познания культуры управленческой деятельности: сборник трудов по результатам школы-семинара

профессора А.Н.Попова. – Магнитогорск: ФГБОУ ВО МГТУ имени Н.Н.Носова, 2016. – С. 56-60.

11. Информация о Банке. Миссия и ценности Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission>

12. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

13. Котлер, Ф. Основы маркетинга, краткий курс: перевод с английского / Ф. Котлер. – Москва: Изд-во Вильямс, 2011. – 656 с.

14. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон. – Москва: Изд-во Вильямс, 2011. – 924 с.

15. Тишина, В. Н. Устойчивое развитие России: финансово-экономические аспекты: сборник научных трудов / В. Н. Тишина, С. С. Демцура. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 175 с.

16. Туккель, И. Л. Разработка и принятие решения в управлении инновациями: учебное пособие / И. Л. Туккель, С. Н. Яшин, С. А. Макаров, Е. В. Кошелев. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 352 с.

17. Информация о банке. Стратегия развития Сбербанка [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2018](http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018)

18. Игнатъева, А. В. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

19. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103с.

20. Анализ и перспективы развития дистанционного банковского обслуживания в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://refleader.ru/jgeyfspolyfspol.html>

21. Исследование GfK: Тенденции развития Интернет-аудитории в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-tendencii-razvitija-internet-auditorii-v-rossii/>



22. Топузов, Н. К. Автоматизация сетевых методов планирования и управления на основе программы Microsoft Project: учебное пособие по лабораторной работе / Н. К. Топузов, А. Е. Щелконогов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 34 с.
23. Балашов, А. П. Теория организации: Учебное пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
24. Томашев, В. П. Финансовые аспекты антикризисного управления: учебное пособие по дипломному проектированию / В. П. Томашев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 65 с.
25. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): от 05.08.2000 № 117-ФЗ: (ред. от 03.04.2017): (с изм. и доп., вступ. в силу с 04.05.2017) / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/043b3ec883ce309e856dd0c833f5b8b817c276e9/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/043b3ec883ce309e856dd0c833f5b8b817c276e9/)
26. Гиляровская, Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л. Т. Гиляровская, Д. В. Лысенко, Д. А. Ендовицкий. – Москва: Изд-во Проспект, 2011. – 500 с.
27. Топузов, Н. К. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие / Н. К. Топузов, В. П. Томашев, Е. С. Сорокина, А. Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 172 с.
28. Ионова, А. Ф. Финансовый анализ: учебник / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селеанева. – Москва: Изд-во Проспект, 2012. – 624с.
29. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2005. – 480с.
30. Калинина, А. П. Экономический анализ: учебник / А. П. Калинина, И.И. Мазурова. – Санкт-Петербург: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 400 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблицы по расчету потребительских требований и обеспечивающих характеристик в интегрально-матричном анализе

Таблица А.1 – Расчётные амплитуды взаимной связи основными ПТ и коррелированными ОХ

		$A_{f1}$	$A_{f2}$	$A_{f3}$	$A_{f4}$	$A_{f5}$
№ пп	Требуемые параметры ТПi (цели), которые необходимо достигнуть	Наличие современного электронного оборудования	Современное специальное ПО банка	Надежная защита данных	Квалифицированные сотрудники	Надежность связи
У1	Быстрое время обслуживания	0,9	0,8	0,4	0,9	0,9
У2	Удобство обслуживания	0,9	0,7	0,3	0,9	0,8
У3	Широкая номенклатура услуг	0,7	0,8	0,5	0,8	0,2
У4	Приемлемая стоимость обслуживания	0,5	0,6	0,1	0,7	0,2
У5	Доступность информации	0,7	0,9	0,4	0,9	0,6
У6	Качественное обслуживание	0,8	0,6	0,5	0,9	0,9
	ИТОГО по данной обеспечивающей характеристике	4,5	4,4	2,2	5,1	3,6

Продолжение приложения А

Таблица А.2 – Расчёт весовых показателей потребительских требований

№ пп	Требуемые параметры ПТ <sub>і</sub> (цели), которые необходимо достигнуть	Пози- ция ТП <sub>і</sub> в базе	ПТ в проек- те	Рейтинг цели	Коэффици- ент улучше- ния	Вес каждого требования потребите- лей	Доля каждого веса цели в общей сумме
$i$	$Y_i$	$P_{bi}$	$P_{pri}$	$R_{tpi} =$ $P_{pri} / \sum$ $P_{pri}$	$K_{pi} = P_{pri} /$ $P_{bi}$	$V_{tpi} = K_{pi} * R_{tpi}$	$V_{tpi(oe)} =$ $V_{tpi} / \sum$ $V_{tpi}$
1	ПТ1	6	9	0,17	1,50	0,250	0,186
2	ПТ2	7	9	0,17	1,29	0,214	0,160
3	ПТ3	8	9	0,17	1,13	0,188	0,140
4	ПТ4	5	8	0,15	1,60	0,237	0,177
5	ПТ5	8	9	0,17	1,13	0,188	0,140
6	ПТ6	7	10	0,19	1,43	0,265	0,197
						1,341	1
						Сумма весов целей, $\sum$ $V_{tpi}$	

Окончание приложения А

Таблица А.3 – Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

		Afv1	Afv2	Afv3	Afv4	Afv5	
№	Потребительские требования ПТi (цели), которые необходимо достичь	Наличие современного электронного оборудования	Современное специальное ПО банка	Специальное по банка	Квалифицированные сотрудники	Надежность связи	Сумма баллов по ПТ
1	ПТ1	0,62	0,62	0,54	0,53	0,49	2,81
2	ПТ2	0,50	0,49	0,43	0,43	0,38	2,22
3	ПТ3	0,37	0,37	0,33	0,34	0,26	1,66
4	ПТ4	0,33	0,33	0,27	0,31	0,22	1,46
5	ПТ5	0,42	0,42	0,37	0,37	0,32	1,91
6	ПТ6	0,62	0,62	0,55	0,53	0,49	2,80
	Сумма баллов по каждой характеристике	2,86	2,84	2,49	2,51	2,16	12,87
	Рейтинг ОХ	22,2%	22,1%	19,3%	19,5%	16,8%	100,0%

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Государственная регистрация алгоритма проектных решений

08.12.2016

# 50201650505

<b>И161117120430</b>	5013 Информационная карта АИП	5418 Исходящий номер, дата	7992 Инвентарный номер ФАП	5436 Инвентарный номер ВНИЦ
<b>ИКАП</b>	50		нет	

7839 Тип ЭВМ	7902 Тип и версия ОС	5715 Инструментальное ПО	7848 Оперативная память
Pentium	Windows	Microsoft Word	262144

7965 Разновидность ПС	73 Библиотека программ	5679 Код программы по ЕСПД
46 Программный модуль	82 Программная система	02066724.00330-01 99 01
55 Программа	91 Программный комплекс	
64 Пакет программ	28 Информационная структура	
19 Комплект программ	<u>37 Прочее</u>	

7884 Объем программы		7362 Срок окончания разработки	2016.11.14
7947 Описание программы		4956 Распространение ПП	4511 Сертификация
7956 Описание применения		<b>35 Организация-разработчик</b>	34 Сертифицирована
7974 РТО	6	44 Организация, ведущая ФАП	<b>43 Не сертифицирована</b>

**Сведения об организации, предоставляющей АИП во ВНИЦ**

2457 Код ОКПО	2934 Телефон	2394 Телефакс	2754 Город
02066724	267-99-00	2679900	Челябинск

1332 Сокращенное название министерства (ведомства)	2403 Код ВНИЦ
Минобрнауки России	0203025160332

2151 Полное наименование организации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет)

2358 Сокращенное наименование организации	ФГБОУ ВПО "ЮУрГУ" (НИУ)
---	-------------------------

2655 Адрес организации
454080, г. Челябинск, просп. Ленина, д. 76

**Сведения об организации-разработчике**

2988 Телефон	3087 Телефакс	2781 Город
267-99-00	2679900	Челябинск

2187 Наименование организации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет)

2385 Сокращенное наименование организации	ФГБОУ ВПО "ЮУрГУ" (НИУ)
---	-------------------------

2682 Адрес организации
454080, г. Челябинск, просп. Ленина, д. 76

*г. 2016-92*

Рисунок Б.1 – ИКАП алгоритма повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа

## Продолжение приложения Б

6183 Авторы (разработчики ИС)

Бабанова Ю.В., Кулушева А.Ш.

9045 Назначение программы

Алгоритмы повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа

9117 Реферат

Предлагаемый продукт представляет собой алгоритмы, предназначенный для повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа. Алгоритм основан на классификации способов повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа и инновационных методах их реализации. При разработке алгоритма учитывались особенности проектов развития на предприятиях, где не используется система удаленной работы. Данный алгоритм может быть использован специалистами организаций и студентами профильных учреждений. При реализации алгоритма обеспечивается структурная диагностика требований к проекту развития предприятия и формализация процесса принятия коллегиального решения. Программный продукт реализован в операционной системе Windows. Распространяется на электронных носителях.

Фамилия, инициалы	Должность	Уч. степень	Подпись МП
Руководитель организации	Ваулин С.Д.	Проректор по научной работе	д-р техн. наук
Руководит. разр. (ФАП)	Бабанова Ю.В.	Зав.кафедрой	д-р экон. наук

5634 Индексы УДК

658.3

7434 Дата

7506 Входящий номер

И161117120430

5616 Коды тематических рубрик

06.81.65

5643 Ключевое слово

Управление предприятием

Кадры

Центр информационных технологий  
и систем органов исполнительной власти  
Зарегистрировано в государственном  
информационном фонде опубликованных  
документов

Рисунок Б.2 – ИКАП алгоритма повышения эффективности деятельности сотрудников при использовании системы удалённого доступа