

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Информатизация в системе корпоративного управления коммерческого
банка на примере ПАО «Сбербанк»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Токманцева Кристина Сергеевна,
обучающийся БУ-42z группы
4 курса заочного отделения

подпись

Научный руководитель:
Бочков Павел Валерьевич,
канд.пед.наук, доцент
кафедра ЭиМ

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие корпоративного управления.....	6
1.2 Информатизация в корпоративном управлении.....	20
1.3 Методология корпоративного управления.....	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «СБЕРБАНК».....	33
2.1 Краткая характеристика организации.....	33
2.2 Анализ системы управления корпоративной социальной ответственностью в коммерческом банке.....	39
2.3 Анализ информатизации управления организацией.....	44
2.4 Мероприятия по совершенствованию деятельности на основе информатизации.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Для принятия эффективных управленческих решений в условиях постоянного и динамичного развития рыночной экономики организации требуется рациональная система информационного обеспечения, объективно отражающая сложившуюся экономическую ситуацию. Выбранная мной тема является наиболее актуальной на сегодняшний день, так как хорошее информационное обеспечение это не только залог успеха и конкурентоспособности фирмы, но и порой выступает как средство выживания в условиях жесткой конкуренции.

Информационное обеспечение управления – это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом. Оно может рассматриваться не только в целом, охватывая все функции управления, но и по отдельным функциональным управленческим работам, например, прогнозированию и планированию, учету и анализу. Это дает возможность оценить специфические моменты, присущие информационному обеспечению функционального управления, раскрыв в то же самое время его общие свойства, что позволяет направить исследования вглубь.

Наиболее обширно информационные системы и технологии применяются в производственной, управленческой и финансовой деятельности, хотя начались подвижки в сознании людей, занятых и в иных сферах, относительно необходимости их внедрения и интенсивного использования.

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляются на базе

современной электронно-вычислительной техники и технических средств связи.

Сегодня, задача эффективного управления организацией в условиях современной экономики и уровня развития информационных технологий не может быть решена без качественного информационного обеспечения. Поэтому тема дипломной работы является актуальной.

Цель данной дипломной работы – разработка мероприятий по совершенствованию информатизации в системе управления коммерческого Банка на примере ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк»

Предмет исследования – информационное обеспечение финансовой деятельности.

Основные задачи дипломной работы:

- изучение сущности и значение информационной системы;
- анализ информационного обеспечения на предприятии;
- разработка предложений по совершенствованию информатизации.

Исходя из поставленной цели дипломной работы, в исследуемой организации необходимо решить взаимосвязанный комплекс задач, направленных на разработку предложений нацеленных на создание информационной системы, построенной на основе модели реально существующих и взаимодействующих бизнес-процессов всех структурных подразделений, а не отдельных групп пользователей.

В дальнейшем приводятся реальные предложения по улучшению информационного обеспечения организации и проводится расчёт экономической эффективности.

В дипломной работе были использованы статистические данные, материалы бухгалтерской отчетности, периодическая и специальная литература.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав: первая глава с тремя параграфами, вторая

глава с четырьмя параграфами, заключения, списка использованных источников, литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ

1.1 Понятия информатизации и корпоративного управления

Информатизация является главным фактором развития современного общества, который обеспечивает соответствующий уровень жизни всех его членов на основе использования технологий высокого уровня. Развитие человечества привело к необходимости перехода от индустриального к информационному обществу, для которого характерно обеспечение требуемой степени информированности всех его членов и предоставление возрастающего объема информационных услуг высокого уровня. Степень перехода к информационному обществу предлагается оценивать по совокупности признаков, среди которых определяющими являются: уровень информационных потребностей населения, информационная культура, степень информатизации экономики, лидирующая роль образования, вхождение в мировое информационное пространство. Рассматриваются основные этапы перехода, соответствующие им стратегические цели информатизации, пути устранения возникающих противоречий.

Появление компьютеров и сетей оказало влияние на производительность труда. Поэтому во многих странах мира уделяется особое внимание процессу информатизации, т.к. ее игнорирование может привести к потере рынков труда и сбыта, резкому снижению конкурентоспособности страны.

На государственном уровне могут приниматься такие решения как увеличение инвестиций в исследования, улучшение образования, повышение качества труда и т.п.

Особое внимание информационным технологиям уделяют еще и потому, что они лежат в основе развития всех других отраслей.

Развитие информатизации может потребовать от государства отказа от стремления во чтобы то ни стало обеспечить экономический рост страны, активное внедрение наукоемких технологий, развитие новых форм инфраструктуры, использование научных достижений, затрат значительных средств на информатизацию.

Говоря о сегодняшнем дне, отмечают переход общества от индустриального к информационному типу, где главными ценностями становятся знания, а не материальные ресурсы.

При этом следует помнить, что бездумная и слишком активная информатизация общества может привести к социальному регрессу, подорвав устоявшиеся веками коммуникационные связи. Поэтому следует уделять внимание и информационной культуре, т.е. умению работать с информацией и техникой, осуществляющей ее обработку.

Альтернативы информатизации нет. Это объективный этап социального прогресса во всех областях, прежде всего в экономике, управлении, науке и технологии.

Право на хорошее управление рассматривается в настоящее время как защищаемое благо. Лучшие практики корпоративного управления рассматриваются как дополнительный инвестиционный ресурс корпораций. Можно предположить влияние развивающейся концепции корпоративного управления на состояние и динамику корпоративного права. Спрос на правила поведения, обеспечивающие поддержание сбалансированной системы интересов, связанных с деятельностью корпораций, различных групп субъектов, стимулирует развитие корпоративного законодательства.

Процесс реформирования корпоративного законодательства, начавшийся внесением изменений в главу 4 ГК РФ и продолжающийся разработкой проекта Закона (проект N 469229-5) "О внесении изменений в отдельные законодательные акты и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации", показывает, что применение "одного правового размера" регулирования для

всех хозяйственных обществ уже не является эффективным и адекватным способом регулирования в этой сфере. Разделение хозяйственных обществ на публичные и непубличные, установление более гибкого регулирования для непубличных корпораций и отдельно норм, согласующихся в том числе с "хорошей практикой" корпоративного управления для публичных корпораций, в полной мере соответствует состоянию и движению корпоративного права во всех развитых странах мира. Широкое употребление термина "корпоративное управление" требует уяснения изначального его смысла, а также установления его значения в правовой науке. Можно согласиться с И.С. Шиткиной, что "представители экономической и юридической наук подходят к определению корпоративного управления исходя из различных целей и свойственного для каждой отрасли знаний понятийного аппарата". Однако, поскольку этот термин сложился не в правовой науке, требуется выработка междисциплинарного подхода к его употреблению.

Управление (management) всегда в том или ином виде существовало в корпорациях. Однако термин "корпоративное управление" (corporate governance) стал употребляться лишь в середине 70-х гг. прошлого столетия.

Стремительность развития новой концепции управления подтверждается тем фактом, что уже в 1978 г. в США проходил симпозиум "Корпоративное управление в Америке".

К 1998 г. вопросы корпоративного управления приобрели уже международный интерес, об этом свидетельствует доклад, сделанный Консультативной группой по корпоративному управлению (Business Sector Advisory Group on Corporate Governance) для Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР, OECD). В 1999 г. ОЭСР приняла Принципы корпоративного управления на основе доклада Консультативной группы, которые были изменены в 2004 г., и вновь готовится новая редакция этого акта.

Таким образом, корпоративное управление с середины 70-х гг. XX в. постепенно складывается в теоретическую концепцию, систему взглядов по ключевым проблемам не только управления корпорацией, но и в целом обеспечения баланса интересов различных групп лиц, имеющих интерес в корпорации.

Термин "корпоративное управление" в российской правовой научной литературе употребляется в различных значениях.

В ст. 65.1 ГК РФ закрепляется понятие корпорации, под которой понимается юридическое лицо, учредители (участники) которой обладают правом участия (членства) в ней и формируют ее высший орган в соответствии с п. 1 ст. 65.3 ГК РФ. В этой связи стало формироваться буквальное понимание корпоративного управления как управления корпорацией. При этом сохраняется рассмотрение вопросов корпоративного управления только применительно к таким видам корпораций, как хозяйственные общества. В литературе отмечается, что в коммерческих корпорациях общей целью механизма корпоративного управления выступает эффективное управление, а механизм корпоративного управления - это процесс воздействия на поведение участников корпоративных отношений, направленный на организацию деятельности корпорации и достижение иных поставленных задач.

Встречается и более узкий подход. Ю.С. Харитонов рассматривает корпоративное управление как функцию специфического органа корпорации, которая обеспечивает направление деятельности всех без исключения элементов организации, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и организаций в целом от поставленных целей с извлечением полезных свойств принадлежащего корпорации имущественного комплекса.

А.С. Терехов считает, что корпоративное управление - это совокупность правоотношений внутри хозяйственного общества, между несколькими хозяйственными обществами (в том числе внутри группы

формально и неформально аффилированных хозяйственных обществ и за ее пределами), определяющих порядок взаимодействия и функционирования бизнес-систем.

В судебной практике встречаются дела, в которых истцы пытаются защитить свое право на корпоративное управление, также корпоративное управление рассматривается как юридические процедуры, обеспечивающие принятие экономических и организационных решений, либо расценивается принятие решения о досрочном расторжении договора о передаче полномочий исполнительного органа акционерного общества и оказания услуг по управлению акционерным обществом в качестве изменения системы корпоративного управления.

Действительно, корпоративное управление рассматривается в качестве механизма управления корпорацией, но не ограничивается им. В результате система корпоративного управления в правовом смысле выглядит не только как юридическое закрепление корпоративных процедур, системы органов управления, закрепление компетенции и ее распределение, но и правила, устанавливающие всю систему прав и обязанностей и порядок их реализации не только участников корпорации, но и большого круга заинтересованных лиц (держателей депозитарных записок, держателей облигаций и т.д.). Требуется также учитывать, что лица, выполняющие определенные функции в корпорации при проведении корпоративных процедур (держатель реестра, аудитор), могут создавать определенные риски в системе корпоративного управления (судебная практика уже выявила риски, связанные с деятельностью держателя реестра).

Развитие концепции корпоративного управления применительно к публичным (прежде всего листингуемым) корпорациям оказало существенное влияние на формирование правил поведения для всех коммерческих корпораций во всех странах, т.е. на формирование современного корпоративного законодательства в целом[13, с.37].

В современный период становления корпоративного права Российской Федерации идет по нескольким направлениям одновременно. Этим объясняется формирование различных подходов к определению понятия корпоративного права. С одной стороны, предполагается, что с помощью корпоративного права формируются правовые условия для обеспечения деятельности организаций. Для этого законодательно зафиксировано понятие корпорации, в этой связи корпоративное право рассматривается как право корпораций. С другой стороны, эффективное корпоративное управление, являясь одним из элементов инвестиционной привлекательности, прежде всего публичных коммерческих корпораций, приносящее дополнительную прибыль организации, рассматривается в качестве своеобразного экономического "двигателя" развития корпоративного права. При таком взгляде правовое обеспечение корпоративного управления становится центральной частью корпоративного права. Второе направление складывается, как было уже отмечено, под воздействием спроса на разработку нормативных положений, обеспечивающих корпоративное управление, прежде всего касающихся деятельности публичных корпораций.

Как было уже сказано ранее, создание правовой модели одного "размера" регулирования для всех хозяйственных обществ уже давно признается специалистами наименее адекватным правовым регулированием. Этот подход отражается теперь в ныне действующей обновленной редакции главы 4 ГК РФ.

Следует заметить, что значительная часть создаваемых организаций в России могут не нуждаться в системе корпоративного управления. Часто вся система направлена в таких организациях на управление, ограничивающееся выполнением формальностей, протоколированием решений, которые принимаются только потому, что этого требует действующее законодательство.

Влияние концепции корпоративного управления на корпоративное право подтверждается и европейским опытом регулирования в данной сфере.

В декабре 2012 г. Европейская комиссия анонсировала План действий: европейское корпоративное право и корпоративное управление - современная правовая основа для большей вовлеченности акционеров и устойчивости компаний. Из названия этого документа видны две главные цели реформирования европейского корпоративного права - обеспечение устойчивости компаний и вовлеченности акционеров в корпоративное управление.

Если же обратиться к указанному документу, то на пути к достижению данных целей видятся две главные проблемы.

Краткосрочность (short-termism) статуса акционера. Эту проблему спровоцировал финансовый кризис, краткосрочность любых инвестиций, недостаток "долгих" денег заставляют искать в том числе и правовые пути для ее решения для обеспечения финансовой устойчивости компании. В частности, рассматривается идея, состоящая в том, чтобы различать объем прав акционеров не только в зависимости от пакета акций (в настоящее время различают статус миноритарных и мажоритарных акционеров), но и в зависимости от того, как долго акционер является держателем определенного пакета акций неизменно.

Не вовлеченность акционеров в корпоративное управление. Под вовлеченностью акционеров в управление компанией понимаются активные действия по использованию прав акционеров, включая право участия в общем собрании, право голоса, на информацию и другие.

Обеспечение прозрачности компании. Решение этой проблемы позволит акционерам обладать необходимой информацией о компании, что, в свою очередь, будет способствовать активному участию акционеров в управлении, т.е. предполагается, что будет решаться и проблема не вовлеченности акционеров в корпоративное управление.

Право, в свою очередь, оказывает регуляторное воздействие на корпоративное управление, а также осуществляет свои защитные функции[20, с.38].

Один из главных принципов принятия корпоративных решений - подчинение интересов меньшинства большинству - позволяет с помощью норм права вводить и применять определенные ограничения в отношении реализации отдельных субъективных прав. Однако сбалансированный подход состоит в том, что неограниченная власть большинства, так же как и неограниченная власть меньшинства, не защищается правом.

Особенностью формирования правовых правил поведения в сфере корпоративного управления является то, что с самого начала эти правила закреплялись в актах рекомендательного характера, или, иначе, в актах мягкого права. Поскольку система корпоративного управления развивалась и апробировалась в публичных (листингуемых) корпорациях, как правило, биржи участвовали и до сих пор участвуют в создании и внедрении лучших практик в сфере корпоративного управления. Об этом свидетельствует закончившийся недавно процесс обновления, а точнее сказать, создания нового российского Кодекса корпоративного управления (вместо Кодекса корпоративного поведения, 2002), который одобрен письмом Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463.

В современный период в целом остро встает вопрос достижения баланса между негосударственным и государственным нормативно-правовым регулированием, прежде всего на финансовом рынке. В частности, в Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 29.12.2008 N 2043-р, устанавливается, что с количественным ростом и качественным усложнением финансового рынка возникает объективная потребность в развитии функций саморегулирования, для чего необходимо повышение эффективности взаимодействия саморегулируемых организаций и государственных органов.

Системы корпоративного управления в разных странах различны. Отличается распределение функций между органами управления, структура акционерного капитала, роль и степень участия других заинтересованных

лиц (стейкхолдеров). Безусловно, на то, какой станет система корпоративного управления, влияют особенности культурного и экономического уклада и развитие фондового рынка. Соотношение всех этих факторов и характеристик позволяет говорить о различных «моделях корпоративного управления». Традиционно выделяют три модели корпоративного управления — англо-американскую модель немецкую (рейнскую) и японскую[5, с.28].

Отличительным признаком англо-американской модели корпоративного управления стал так называемый «унитарный» (одноуровневый) совет директоров, включающий как исполнительных членов (менеджеров компании), так и неисполнительных (не являющихся работниками компании), часть из которых является «независимыми» директорами, не имеющими никаких отношений с компанией помимо членства в совете директоров. В последние годы после ряда корпоративных скандалов и банкротств, обусловленных мошенническими действиями со стороны менеджмента и недостаточным контролем со стороны советов директоров, число независимых директоров в компаниях растет.

Высокая степень распыленности акционерного капитала. Среди крупнейших американских компаний очень незначительное число имеет крупных по американским меркам (как правило, владельцев не более 2—5%) акционеров. Основными владельцами капитала этих компаний являются большое число институциональных (пенсионные, страховые и инвестиционные фонды) и еще большее число мелких (миноритарных) частных инвесторов. Как правило, средства этих инвесторов распределены между большим числом компаний, а сами акционеры не связаны с компаниями какими-либо отношениями помимо владения акциями.

Выделяют следующие преимущества англо-американской модели:

- высокая степень мобилизации личных накоплений через фондовый рынок, легкость и быстрота их перетока между компаниями и отраслями;
- инвесторы ориентированы на поиск сфер, обеспечивающих высокий

уровень дохода (через рост курсовой разницы или высокие дивиденды), готовы ради этого принять повышенные риски, что стимулирует компании к инновациям, поиску перспективных направлений развития, поддерживает их конкурентоспособность;

- легкость «входа» и «выхода» для инвесторов в компании;
- высокая информационная прозрачность компаний, вытекающая из указанных особенностей.

Основные недостатки англо-американской модели:

- высокая стоимость привлеченного капитала;
- ориентация высших менеджеров, вынужденных учитывать ожидания инвесторов, преимущественно на краткосрочные цели. Они стараются избегать шагов, которые могут привести к снижению курсовой стоимости акций;
- завышенные требования к доходности инвестиционных проектов;
- значительные искажения реальной стоимости активов фондовым рынком, высокая опасность переоценки (чаще) или недооценки (реже) активов;
- завышенный уровень вознаграждения высшего менеджмента.

До кризиса 2008 г. англо-американская модель рассматривалась как самая эффективная в мире. Основным критерием оценки служил высокий уровень капитализации компаний. Инвесторы, регуляторы и аналитики считали, что отсутствие жесткого регулирования благотворно влияет на развитие рынка, а возможные риски будут спрогнозированы и уравновешены участниками этого рынка самостоятельно. Но все оказалось гораздо сложнее, и как раз в области управления рисками и контроля за действиями менеджмента. Различные мелкие группы акционеров не смогли повлиять на формирование сбалансированной системы управления и контроля, да и не были по-настоящему заинтересованы в этом, поскольку не рассчитывали на долговременные отношения с компанией, а независимые директора по

разным причинам (личная заинтересованность, несовершенство системы вознаграждения и др.) не справились с задачей «балансировщиков интересов». Несмотря на то, что во многих американских компаниях действовал идеальный с точки зрения корпоративного управления состав, они не смогли выстроить систему управления рисками с целью долгосрочного повышения благосостояния акционеров, да и акционеры не ставили перед ними такую задачу.

Все это привело к краху концепции абсолютного саморегулирования рынка, и правительства стран признали, что вмешательство власти в регулирование отношений на финансовых рынках должно быть усилено.

Немецкая (рейнская) модель корпоративного управления сформировалась в контексте следующих экономических особенностей.

Высокая концентрация акционерного капитала в руках средних и крупных акционеров и широкая практика перекрестного владения акциями. Институциональные и мелкие частные инвесторы до последнего времени владели незначительным объемом акций и пассивно участвовали в процессе принятия решений в компаниях.

Отличительным признаком немецкой модели корпоративного управления стал «двухуровневый» совет директоров — жесткое разделение на наблюдательный совет, состоящий из внешних директоров, не являющихся работниками компании, и правление. В состав наблюдательного совета обязательно входят представители банков и работников компании.

Основными преимуществами немецкой модели считаются:

- более низкая по сравнению с США и Великобританией стоимость привлечения капитала;
- ориентация инвесторов на долгосрочное развитие;
- высокий уровень устойчивости компаний;
- более высокая степень корреляции между фундаментальной стоимостью компании и стоимостью ее акций.

Среди недостатков немецкой модели выделяют следующие:

- более сложный по сравнению с США и Великобританией «вход» и «выход» вложений инвесторов в компании;

- невысокая степень информационной прозрачности компаний;
- недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров.

Японская модель корпоративного управления имеет следующие особенности.

Высокая степень концентрации акционерного капитала в руках средних и крупных акционеров и широкая практика перекрестного владения акциями между компаниями, входящими в одну группу (кейрецу). Институциональные и мелкие частные инвесторы до последнего времени располагали незначительным объемом акций и вели себя пассивно.

Основные преимущества японской модели:

- низкая стоимость привлечения капитала;
- ориентация инвесторов на долгосрочное развитие;
- ориентация компаний на высокую конкурентоспособность;
- высокий уровень устойчивости компаний;
- более высокая степень корреляции между фундаментальной стоимостью компании и курсовой стоимостью ее акций.

Недостатки японской модели:

- очень сложный «вход» и «выход» вложений инвесторов;
- недостаточное внимание доходности инвестиций;
- абсолютное доминирование банковской формы финансирования;
- слабая информационная прозрачность компаний;
- незначительное внимание к правам миноритарных акционеров и низкий уровень защиты их прав.

Переходя к рассмотрению технологий информационной деятельности, определим, что же такое технология.

Технология – это совокупность производственных процессов и операций, обеспечивающих нормальное функционирование объектов управления [7, с.81].

При организации сбора и регистрации данных по принципу последовательных решений могут использоваться различные виды информационных технологий:

1. Сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства в форме единого документа и использование центрального ЭВМ для агрегирования данных;

2. Получение сводного документа, использование машиносчитывающего носителя информации, обработку данных на ПК.

Технология информационной деятельности предполагает использование и создание различных видов записей, пакетов прикладных программ и т.д.

1. Создание системы записей цифровой и текстовой информации. Ведётся на основе специальных программ. Они направлены на то, чтобы облегчить доступ и использование информации. К важнейшим видам записей относится технологическая документация, научная документация, данные учёта и финансовой отчётности, тексты контрактов и различных договоров, тексты годовых фирменных отчётов, данные для разработки планов и показатели самих планов. Записи фиксируют первичные данные.

Обычно записи первичных данных делят на две группы:

- стратегические отчётные показатели, а также текстовая информация, которая характеризует текущее состояние фирмы и перспективы её развития;
- предложения и рекомендации по вопросам совершенствования управления фирмой в целом и по отдельным направлениям. Эти данные составляются на основе информации первой группы.

2. Использование форм в качестве носителей информации. Необходимая индексация заносится на определённые формы, которые выступают в качестве носителей этой информации. Формы могут содержать

информацию о фирме в целом и по отдельным направлениям, подразделениям. Существуют разные виды бланков: формы для хранения информации, формы для регистрации данных, формы статистической и финансовой отчётности, формы обследований.

Заполненные формы хранятся в памяти ЭВМ. В крупных фирмах, которые используют различные виды бланков, форм, создаются специальные программы. Некоторые организации имеют собственные центры автоматизированной обработки текстовой информации. Здесь как создание, так и распечатка новых форм. Потребности управленческого персонала постоянно меняются, поэтому время от времени формы нужно совершенствовать.

3. Формирование БД. Информационные БД включают весь комплекс статистических показателей, которые характеризуют деятельность фирмы и её подразделений. Но они включают и фактологический материал. При создании БД должен быть решён ряд вопросов:

- система хранения и обновления данных;
- вопрос об основной увязке данных;
- вопрос о возможности проведения сравнения хранения в БД.

Это имеет важное значение при объединении первичных данных в файлы. БД должны обновляться, так как руководители являются основными потребителями. Создание БД – резкое ускорение процесса получения информации из круга достоверных данных. Поэтому руководители имеют возможность повысить степень объективности.

4. Создание пакетов прикладных программ. Квалифицированное принятие управленческого решения базируется на оперативной, полной и достоверной информации. Использование автоматизированной ИС – необходимое условие.

Создание автоматизированной ИС – изменение методов и принципов работы:

1. Принцип новых задач. Перекладывает на компьютерную технику приёмы управления. Их нужно перестраивать в соответствии с возможностями и приёмами техники.

2. Принцип системного подхода. Цели и критерии деятельности фирмы, а также системы её ИО должны рассматриваться совместно и составлять единую структуру. Создание АИС должно осуществляться параллельно с изменениями структуры органов управления, принятых должностных инструкций.

3. Принцип непрерывного подхода.

4. Принцип автоматизации документооборота. При создании АИС предполагается, что обмен информацией будет между управлениями, ЭВМ и сотрудниками.

5. Принцип единой информационной базы. В АИС информация накапливается и обновляется не отдельными частями, а в виде единого целого. Это даёт возможность решать задачи в комплексе и устранить неоправданные дублирования информации и возможность разночтения. Вышеперечисленные факторы активизируют процесс дальнейшего внедрения, развития и использования современных автоматизированных технологий, а также способствует повышению эффективности удовлетворения информационных запросов.

1.2 Информатизация в корпоративном управлении

Термин «информатизация» получил широкое признание в результате ранних публикаций Д.М. Гвишиани, В.С. Михалевича, В.С. Семенихина, Д.С. Черешкина, Г.Л. Смолян, А.И. Ракитова и др. Впервые была обоснована

и сформулирована базовая задача развития общества - проведение широкомасштабной информатизации всех сфер деятельности и обеспечения, на этой основе, перехода экономики страны на новые, перспективные методы управления информацией и повышения обороноспособности.

В «Концепции информатизации советского общества» термин «информатизация» связывается с социально-экономическим развитием общества: «Информатизация - глобальный процесс, связанный с кардинальным изменением структуры и характера мировой экономики и социального развития, с переходом к наукоемкому производству, к новым видам информационного обмена». Аналогичное определение термина «Информатизация» было дано в первой редакции Федерального закона «Об информации, информатизации и защите информации» (ФЗ-№ 24 от 25 февраля 1995 г.). «Информатизация - это организационный, социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов».

Сейчас топ-менеджеры задумались над созданием корпоративной информационной системы, и это может означать только одно: в их управлении – быстрорастущая компания, которую еще вчера удовлетворяли стандартные офисные приложения, а сегодня ее сложная многопрофильная структура с не менее сложной иерархией управления нуждается в надежном и достаточно легком в применении инструментарии.

Корпоративные информационные системы (КИС) доказывают эффективность как в управлении, так и в передаче большого объема информации, на сегодняшний день они необходимы для крупного предприятия [12, с.92].

Необходимость создания корпоративной информационной системы возникает по мере роста объемов информации. Если сегодня будет принято

решение о внедрении системы, то чего могут ожидать топ-менеджеры завтра?

Во-первых, следует ожидать лучшей внутренней управляемости, что повышает сопротивляемость к внешним неблагоприятным воздействиям. Во-вторых, роста эффективности, что в итоге ведет к повышению прибыльности. В-третьих, улучшения взаимодействия с партнерами, поставщиками, заказчиками, что не может не сказаться на конкурентоспособности.

Применение корпоративных информационных систем (на Западе они называются MIS – Management Information System, что переводится как управленческая информационная система) – повод для незатишающих дискуссий [11, с. 83]. Отчасти это вызвано тем, что корпоративный менеджмент ищет новые пути развития. А отчасти еще и тем, что системы управления, выделившись в отдельное научное, превратились и в самостоятельную отрасль высоких технологий. В связи с этим не приходится удивляться разнообразию определений понятий. Аббревиатура КИС сама по себе ничего не объясняет и не гарантирует.

Пытаться найти универсальное определение корпоративной информационной системы – значит считать, что единый стандартный подход к любой корпорации будет гарантировать результат. На практике же корпоративная информационная система строится с учетом реалий конкретной компании.

Собственно что касается совокупных функциональных признаков, то, несмотря на разногласия, более объективными представляются пять ключевых понятий: интеллектуальность (целенаправленный сбор информации), интегрированность (информация доступна в общей системе), модульность (возможность дополнения новыми компонентами, например, модулями для выявления мошеннических действий), открытость (отсутствие препятствий для работы с другими коммуникационными программами), адаптивность (возможность быстрого изменения настроек и перенастроек).

Есть еще два свойства, не нуждающиеся в особой расшифровке: доступность для пользователя, который не должен каждый раз ломать голову над тем, как все это работает; поддержка системы разработчиками, пусть и дистанционная. В случае если бизнес-модель – это детальное и четкое описание бизнеса, то информационная модель – составляющая (подмножество) этой сложной системы, призванной отладить информационные потоки конкретной корпорации, подчинив их заданной цели [3, с. 34]. Все вместе взятое – идеология.

Корпоративная информационная система функционирует в распределенной структуре (корпорации) – как по вертикали, так и по горизонтали. Информация – с одной стороны, рутина, с которой приходится иметь дело ежедневно, с другой – стратегический ресурс, поэтому не приходится особо подчеркивать важность надежности системы, которая должна быть готова к расширению контура и в то же время оставаться замкнутой, саморегулирующейся. Не говоря уже о том, что она, как правило, включает в себя модуль безопасности для предотвращения нежелательной утечки информации внутри корпорации и тем более за ее пределами.

Инструменты КИС изображены на рисунке 1.



Рисунок 1. Инструменты для построения КИС

ERP. Рассматривая специфику корпоративных информационных систем, следует выделить шесть основных классов (видов) в соответствии с задачами, которые перед ними ставятся: Система ERP (Enterprise Resource Planning System) выстраивает в единую цепочку все ресурсы корпорации, связанные с производством, продажами, учетом заказов. Это довольно востребованный проект. В последнее десятилетие он во всем мире служит стандартом автоматизации для абсолютного большинства предприятий. Достаточно сказать, что разработкой подобных проектов заняты свыше 100 компаний, причем большинство из них ориентировано на запросы среднего бизнеса, создавая для него «облегченные» версии системы по привлекательной цене;

Система CRM (Customer Relationship Management System) нацелена на эффективное управление клиентской базой на различных этапах взаимодействия – от реализации сделок до сбора и анализа информации о покупателях [21, с.82].

Рынок CRM-систем в России оценивается экспертами в \$50-70 млн и считается довольно перспективным, особенно в финансовых, страховых и телекоммуникационных компаниях. Например, в Банке России функционирует система автоматизации документооборота, которая 10 лет назад использовалась ограниченно, для сопровождения бумажного документооборота, а ныне она получила распространение не только как система электронного документооборота в системе учреждений Банка, но и в отраслевом управлении документами. Эффективная работа CRM с клиентской базой по закону Ципфа-Парето, когда 80% результата обусловлено 20% усилий. И действительно, 20% усилий бизнес-аналитиков благодаря информационной системе дают 80% результата. Им уже нет необходимости первичной обработки данных, за них это сделала система, обеспечив их информацией для анализа и выдвижения финансовых предложений;

Система MES (Manufacturing Execution System) разработана для производителей, которые, воспользовавшись ее возможностями, смогут не только отследить этапы производственного цикла в режиме реального времени, но и существенно оптимизировать его, внося необходимые коррективы в процесс прямо по ходу дела. Причем, что крайне полезно, система отразит и отдачу основных фондов, и оборот денежных средств, и беспристрастно рассчитает себестоимость, прибыль и эффективность не только в корпорации в целом, но и на отдельном участке цеха, производственной линии. Что может упустить человек, не упустит система, особенно если это касается детальной разработки этапов проекта, прохождения контрольных точек, учета необходимых ресурсов; Система WMS (Warehouse Management System) имеет узкую специализацию и направлена на наведение идеального порядка на складе, она управляет складскими процессами путем их комплексной автоматизации;

Система EAM (Enterprise Asset Management) борется с простоями оборудования, вынуждает снижать затраты на ремонтные и профилактические работы и ставит под сомнение излишне щедрое финансирование, на которое претендуют снабженцы. Словом, это довольно эффективный инструмент для менеджеров, в ведении которых находятся компании фондоемких отраслей – от горнодобывающей промышленности до жилищно-коммунального хозяйства.

Остается только добавить, что все чаще EAM (уже в качестве модуля) включают в крупные ERP-системы, отдавая в их ведение управление основными фондами; Система HRM (Human Resource Management) ведает учетом персонала, его поиском, оценкой, обучением, мотивацией.

Ценовой вопрос КИС. Теперь, когда известно, что такое корпоративные информационные системы, их классификации в соответствии с задачами, которые перед ними стоят, стоит выяснить цену вопроса, которая дает представление о масштабах системы. Она колеблется в четырех ценовых нишах.

Внедрение локальной системы (например, для наведения и поддержания идеального порядка на складе) обойдется от \$5000-50000;

- финансово-управленческая система (для управления ресурсами непроизводственной компании) будет стоить уже от \$50000 до \$200000;
- средние интегрированные системы (для планирования производственного процесса) – от \$50000 до \$500000;
- крупные интегрированные системы (для корпораций в буквальном смысле этого слова – холдингов, финансово-производственных групп) и оцениваются от \$500000 и выше.

Это тот случай, когда деньги делают деньги. Что касается самой организации корпоративной информационной системы, то здесь существует 4 способа, среди которых самые распространенные системы – файл-сервер и клиент-сервер, а более сложные – трехзвенные и системы интернет/интранет. Управление корпоративной системой Корпоративная информационная система служит всестороннему анализу бизнес-процессов (в том числе и межкорпоративных) и выбору решений, находящих обоснование в проведенном анализе. Разумеется, система сама по себе решений не принимает, но, будучи эффективно настроенной, она способствует грамотному принятию решения руководителем, облегчает ему выбор. Если это, конечно, система управления, а не система учета.

Эксперты считают, что программные комплексы считаются управленческими, если в них поддерживается итеративная процедура «планирование - контроль - анализ отклонений - обратная связь».

Дискуссии о сути понятий и аббревиатур, касающихся КИС, не единственные. Не менее дискуссионный аспект – ценность зарубежного опыта. Несмотря на его позитивность и значимость, например, отраслевые стандарты менеджмента, которые существуют в большинстве развитых стран, у нас отсутствуют.

Следовательно, подходы при принятии решения у нас и на Западе будут отличаться. Не говоря уже о том, что менеджмент как научная отрасль

получила у нас широко распространение только в последние 10 лет и что информационные системы на российских предприятиях, как правило, развиваются «от бухгалтерии» (отсюда и популярность продуктов «1С»), а на западе – «от ресурсосбережения». Появление программных продуктов информационной системы – как зарубежных, так и российских – относится к концу 90-х гг.

Первые отличаются высокой ценой, огромным внедренческим опытом и впечатляющим набором «готовых» решений для той или иной отрасли. Вторые – сравнительно скромными расценками, русифицированным вариантом программного обеспечения и готовностью разработчика быть вблизи с заказчиком. Программное обеспечение корпоративной системы. Спектр предложений на российском рынке довольно широк: около 500 фирм, различных по масштабу и квалификации, предлагают свои услуги по разработке программных продуктов для корпоративных информационных систем. Причем только одна из пяти этих фирм является торговым или промышленным предприятием.

Пакет программного обеспечения – еще не система управления с готовыми решениями по любому поводу[17,с.82]. Подобно кофе, который для любителей капучино поставляется по схеме «три в одном», корпоративная информационная система – это, во-первых, управленческие технологии, во-вторых, информационный инструментарий, а в-третьих – рецепт не для всех и каждого, а для конкретной корпорации. Интересно, что в большинстве случаев построение корпоративной информационной системы в России носит «коробочный» характер, начинается с выбора программного обеспечения.

Как отмечают западные эксперты, гораздо рациональнее, когда проект внедряют бизнес-консультанты, а не поставщики программного комплекса. Первые ориентированы на удовлетворение целей заказчика, вторые – на продвижение своего продукта. В основе – непонимание того, что корпоративная информационная система – это прежде всего компетенция

менеджеров, а не программистов, поскольку трудности внедрения системы в первую очередь упираются даже не в инвестиции, а в необходимость серьезного, а порой и коренного преобразования структуры компании.

1.3 Методы корпоративного управления

Исследование методов и механизмов корпоративного управления предполагает первоначально рассмотреть понятие «метод управления», означающего путь исследования, способ достижения цели или решения задачи или совокупность приёмов или операций теоретического или практического познания. Методы управления — это способы работы с инструментами и средствами управления [9].

Методы управления являются составной частью механизмов управления. Механизмы управления — это способы и методы управления, определяющие возможность целенаправленной деятельности экономической системы. В связи с этим методы управления можно охарактеризовать как способы целенаправленной управленческой деятельности. Методы управления экономическими системами — это способы применения средств управления, включающие административные, экономические, социальные, политические, общенаучные, математические инструменты управления.

Важнейшим фактором, характеризующим корпоративное управление, является методология управления, определяемая применяемыми методами управления. Важнейшим показателем, характеризующим корпоративное управление, является наличие корпоративной акционерной собственности, применяемых способов и инструменты управления этой собственностью.

Основным методом влияния на деятельность корпорации по стратегическим направлениям развития, распределения и использования

чистой прибыли является принятие ответственных решений собственниками или физическими лицами, входящими в исполнительные и распорядительные органы управления. Для укрепления своих позиций на конкурируемом рынке, расширения сфер влияния собственники промышленных корпораций применяют методы административно-финансового управления при привлечении инвестиционного капитала. В составе корпорации формируются и развиваются соответствующие финансово-кредитные организации для взаимодействия с национальными и международными рынками капитала.

Таким образом, корпоративные методы управления это особые инструменты организации предпринимательской деятельности, регламентируемые нормативными правовыми документами, которые закрепляют статус корпорации как самостоятельного юридического лица и определяют ответственность корпорации перед обществом.

На современном этапе развития теории корпоративизма одним из важнейших способов управления является межнациональный характер взаимодействия, распространение сфер производственной и коммерческой деятельности корпораций на зарубежные страны. Данный метод управления основан на том, что в состав транснациональных корпораций входит огромное количество производственных, сбытовых дочерних компаний и организаций других стран. «Дочки» обеспечивают проникновение на национальные рынки. Методы и инструменты управления транснациональными корпорациями определяются национальными традициями, законодательством ведения бизнеса и распространяются на область международных экономических отношений.

Одним из основных методов управления корпорациями, основанным на объединении субъектов промышленного производства, является разработка и принятие единой экономической политики в области интеграции производства, разделении рынков сбыта, проведение НИОКР. Предприятия, вошедшие в корпоративную структуру, имеют значительные конкурентные преимущества по сравнению с одиночными предприятиями.

Интегрированные компании увеличивают объёмы производства, стабилизируют финансово-экономическое положение, усиливают имеющиеся конкурентные преимущества за счёт консолидации финансовых ресурсов, получают лучшие возможности проведения научно-исследовательских работ и обширных маркетинговых исследований рынков конкурентов. Они выигрывают также за счёт внедрения сверхсовременных технологий и инновационных инженерных решений.

Одним из инструментов методов управления корпоративными структурами являются применяемые формы экономического взаимодействия на основе заключения договоров, контрактов, намерений. Договорная деятельность является интегрирующим инструментом взаимодействия бизнеса в рыночной экономике, включающая юридическое обеспечение бесперебойности процессов производства, сбыта продукции или предоставления услуг.

Эффективность управления транзакционными издержками напрямую зависит от наличия механизма внутрикорпоративного обмена, который позволяет корпорациям снижать расходы по сравнению с одиночным бизнесом, у которого величина этих затрат может увеличиваться пропорционально росту количества выпускаемой и реализованной продукции.

В случае конкурентной борьбы за установление монопольного положения на рынках сбыта транзакционные издержки возрастают в геометрической прогрессии. Монополизация рынка приводит к исключению конкуренции, диктату цен на рынке. В результате происходит снижение темпов развития данного сегмента рынка.

Количественная оценка уровня качества корпоративного управления является в некотором роде комплексной моделью производительности и зрелости управленческой системы предприятия

Таблица 1. – Этапы расчета количественной оценки качества корпоративного управления предприятием

Наименование критерия	Описание	Метод расчета
Ресурсоемкость	Для различных решений необходимы различные ресурсы (временные, информационные, людские, экономические, технические и пр.) и в разном количестве и соотношении.	Среднее геометрическое обеспеченности ресурсов по каждому типу ресурсов: $I_{\text{рес}} = \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 \frac{K(P_i)}{3i}},$ где $i = \{\text{временные, информационные, людские, экономические}\}$, $K(P_i)$ – норматив затрат выделенного ресурса i-того вида в денежном эквиваленте; $3i$ – сумма реальных затрат на реализацию того или иного УР по i-тому виду ресурсов.
Экономическая эффективность УР	Эффект управленческих решений в общем виде количественно можно выразить в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости или в уменьшении объема товарных запасов	$\begin{aligned} \varepsilon &= \prod \frac{П_j * T_j}{3} \\ &= \frac{П_j * (T_{\Phi j} - T_{П j})}{3} \end{aligned}$ где ε – экономическая эффективность от увеличения j-того показателя; $П$ – прибыль на ед. j-того показателя; T_j – прирост j-того показателя в результате внедрения управленческого решения; $T_{\Phi j}$ – фактический j-тый показатель после внедрения управленческого решения; $T_{П j}$ – j-тый показатель за сопоставимый период до внедрения управленческого решения; 3 – затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

Продолжение таблицы 1

		затраты на осуществления основной деятельности
	Оценка экономической эффективности	$I_{эфф} = K_1 * \frac{Д}{Э} + K_2 * РП + K_3 * V.$ где K_1, K_2, K_3 – весовые коэф-ты, определяющиеся при факторном анализе критериев оценки экономической эффективности предприятия; РП – ресурсный потенциал, равный стоимости всех видов ресурсов.
Запаса финансовой устойчивости предприятия	Показатель финансовой динамики для кратко-, средне- и долгосрочной задолженности	$m = k / k_{норм} + l \times T,$ где k – коэффициент ликвидности (отношение активов к сумме долга без учета процентов по банковским кредитам); $k_{норм}$ – нормативное значение коэффициента ликвидности; T – нормативный период погашения задолженности; l – коэффициент покрытия задолженности за счет чистой прибыли
	Оценка источников финансирования	$I_{фин} = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{СК_t}{ЗК_t}}{T + \sum_{t=1}^T m_t / T}$ где $СК_t$ – собственный капитал предприятия в период времени t; $ЗК_t$ – заемный капитал компании в период времени t; m_t – показатель финансовой динамики в период времени t; T – количество рассматриваемых временных периодов.

Данный метод представляет собой синтаксис различных моделей оценки эффективности деятельности предприятия, что позволяет получить комплексную оценку деятельности и управления предприятием в целом.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИНФОРМАТИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК».

2.1 Краткая характеристика организации

ПАО «Сбербанк России» крупнейший банк Российской Федерации и СНГ. Активы банка составляют больше одной четвертой банковской системы страны (27%) и доля в банковском капитале находится на уровне 28,7 % (1 января 2017 г.).

Сбербанк, основанный в 1841 г. сегодня является современным универсальным банком, удовлетворяющим потребности разных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Банк занимает наиболее крупную долю на рынке вкладов и является ключевым кредитором экономики страны. По состоянию на 1 января 2018 г., доля ПАО «Сбербанка России» на рынке частных вкладов составляла 49%, а его кредитный портфель содержал в себе около одной трети всех выданных в России кредитов (30% корпоративных кредитов и 33% розничных).

Учредитель и основной акционер Банка - Центральный банк Российской Федерации (Банк России). По состоянию на 1 января 2018 г., ему принадлежит 50 % + 1 голосующих акций и 52,32% в уставном капитале Банка. Остальные акционеры — это более 263 тысяч юридических и физических лиц. Высокая доля иностранных инвесторов в структуре капитала Сбербанка России (более 32%) свидетельствует о его инвестиционной привлекательности.

Основные конкуренты: Газпромбанк, Райффайзенбанк, ВТБ24, Ситибанк, Альфа-банк, Уралсиб, Росбанк.

Как и любая коммерческая компания Сбербанка ставит своей основной целью извлечение прибыли. Миссия Сбербанка отражает главный смысл

своей деятельности и несет важную роль в экономике России: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников». Основа Банка – это его клиенты, их потребности и цели. Одна из основных целей Сбербанка – стать лучшей мировой финансовой организацией. Исходя из миссии и основной цели, сформулированы Правила Банка:

- быть больше, чем просто банк.
- проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.
- строить отношения, а не продавать продукт.
- ежедневно улучшать себя и свое окружение.
- не использовать слабости наших клиентов.
- соблюдать не только букву, но и дух требований закона.
- каждый сотрудник — лицо Сбербанка.
- преданность банку, работа в команде, общий успех — успех каждого.

Для клиентов, это:

- банк, которому ценен каждый клиент
- банк-партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами
- банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслужат, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение, исходя из интересов клиента
- банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу
- лучший банк на рынке

Исходя из главной задачи, Сбербанк непрерывно совершенствует технологии обслуживания клиентов и предоставляет им широкий перечень услуг.

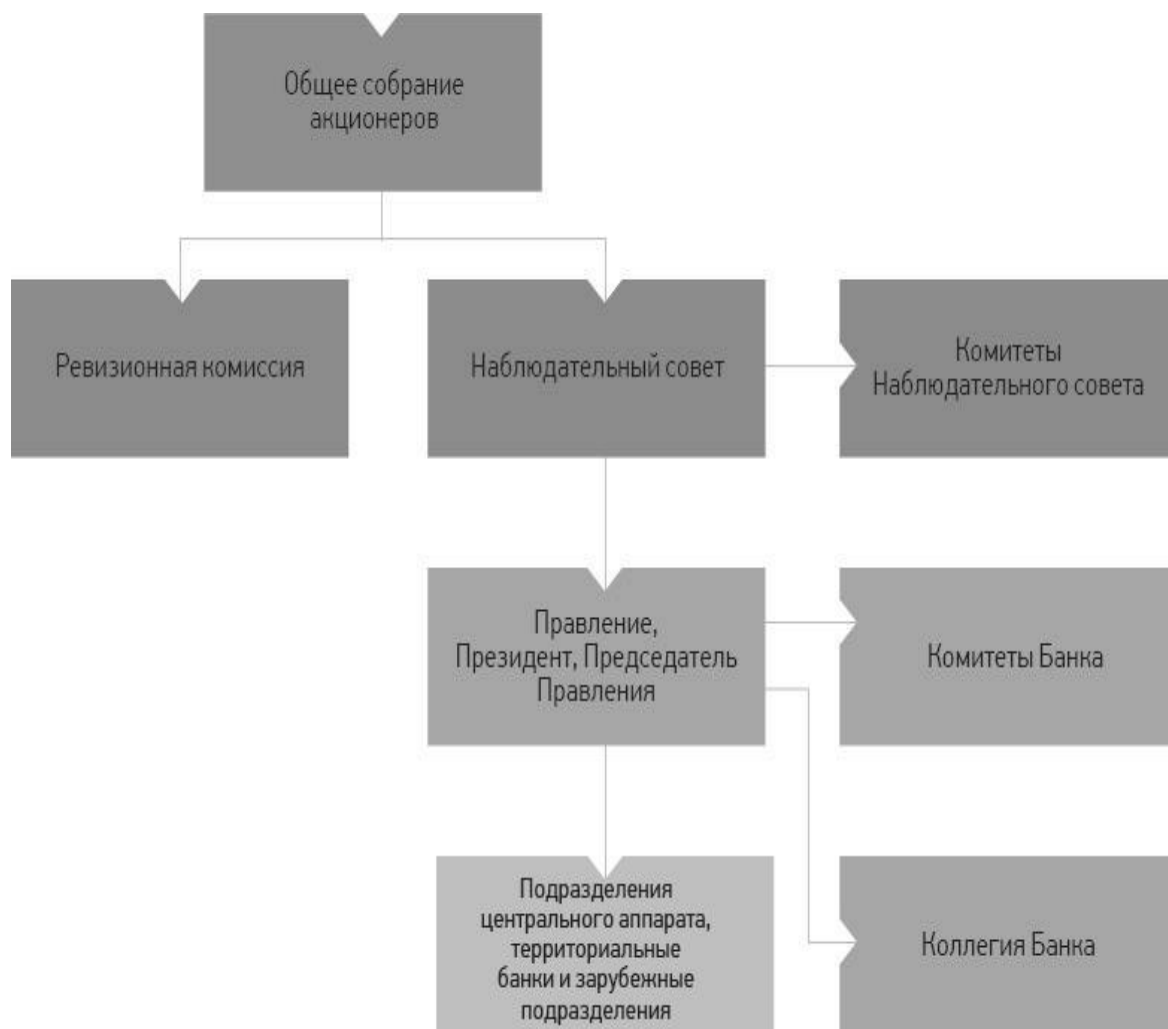


Рисунок 2. Организационная структура ПАО «Сбербанк России»

Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. На сегодняшний день он имеет более двадцати «дочек» по всему миру, а именно: в Казахстане, Украине, Беларуси, Швейцарии,

Босния и Герцеговина, Венгрии, Чехии, Сербской республике, Хорватии, Словении.

Организационная структура отделения ПАО «Сбербанк России» представлена на рисунке 3

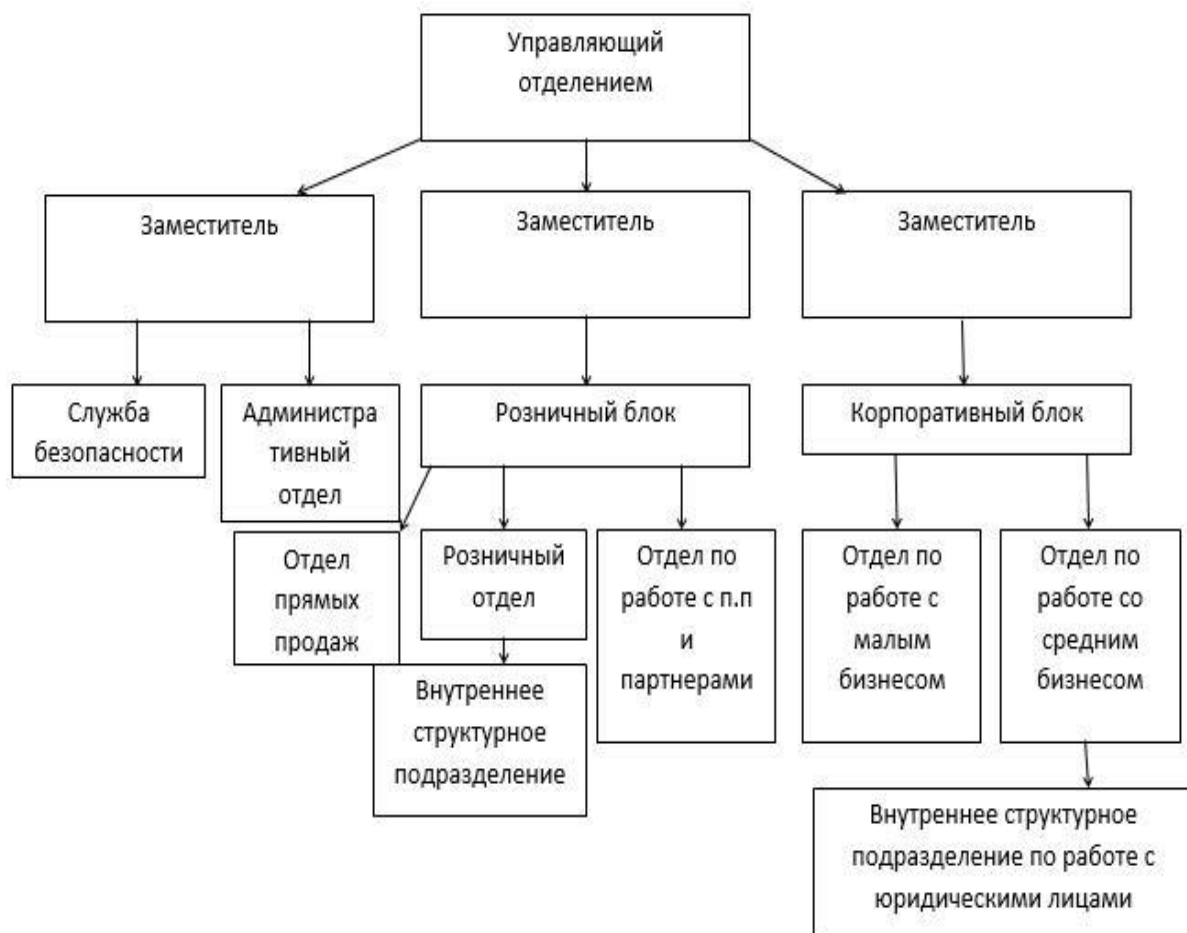


Рисунок 3. Организационная структура отделения

Далее мы проведем анализ финансово – экономических показателей деятельности ПАО «Сбербанка России» на примере одного из отделений территориального банка - 2016 – 2017 г. (таблица 2.).

Таблица 2. Анализ финансово-экономических показателей Екатеринбургского отделения ПАО «Сбербанка России» за 2016-2017 г. с прогнозом на 2018 г. (тыс. руб.)

Показатели	2016	2017	Изменени я (2016- 2017)	Темп роста, %	2108(прогноз)	Изменени я (2017- 2018	Темп роста, %
Прибыль до налогов на прибыль, руб.	1 805 052	2 085 108	280 056	115,5	2 408 299,74	323 191,74	115,5
Операционный доход до резервов, руб.	3 150 724	3 301 086	150 362	104,8	3 459 538,12	158 452,12	104,8
Налог на прибыль	361 010,4	417 021,6	56 011,2	115,5	481 659,9	64 638,3	115,5
Прибыль за вычетом налогов	1 444 041	1 668 086	224 044,8	115,5	1 926 639,7	258 553,4	115,5
Рынок кредитования средств ФЛ за отчетный год	1 992 501	2 398 789	406 531	120,4	2 888 141,95	489 352,95	120,4
СДО привлеченных средств ЮЛ	598 936	731 424	132 488	120,4	2 888 141,95	489 352,95	120,4
Удельный вес 90+ в кредитах ЮЛ, %	6,7	11,1	4,4	165,7	18,4	7,3	165,7
Удельный вес 90+ в кредитах ФЛ, %	1,6	1,7	0,1	106,2	1,8	0,1	106,2
Уровень покрытия резервами кредитного портфеля ЮЛ на отчетную дату, %	10,9	9,9	-0,5	95,2	9,4	0,5	95,2
Уровень покрытия резервами кредитного портфеля ФЛ на отчетную дату, %	3,1	3,2	0,1	103,2	3,3	0,1	103,2

Из анализа данных таблицы 2.1 видно, что чистая прибыль в 2017 г. увеличилась на 224 044,8 тыс. руб. или на 15,5%, по расчетам, в 2018 году увеличится на 258 553,4 тыс. руб. или на 15,5% (рисунок 4).

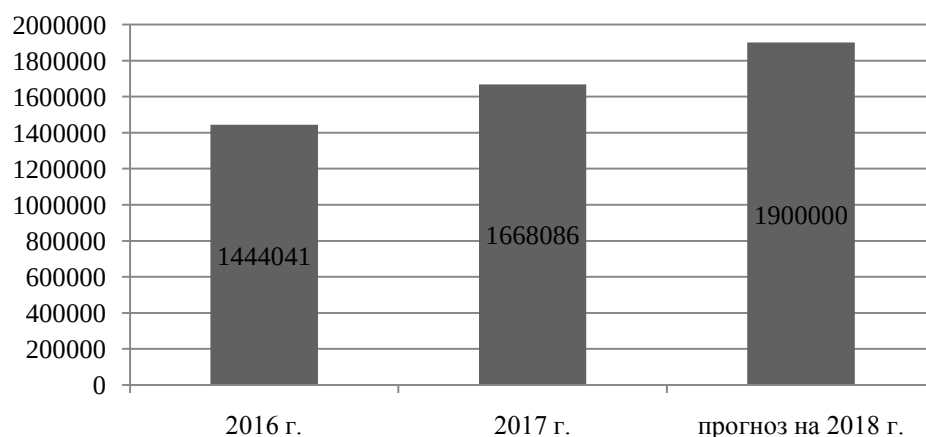


Рисунок 4. Чистая прибыль

Прибыль до налогов на прибыль за 2017 год выросла на 280 056 тыс. руб. или на 15,5%, предполагается, что за 2018 год вырастет на 323 191,74 тыс. руб. или 15,5%.

Операционный доход до резервов за 2017 год вырос на 150 362 тыс. руб. или на 4,8%, за 2018 год вырастет на 158 452,12 тыс. руб. или 4,8%. Рынок кредитования средств физических лиц возрос в текущем году по сравнению с предыдущим 2016 годом 406 531 тыс. руб. или на 20,4%, в 2018 году планируется положительная тенденция повышения на 489 352,95 тыс. руб. Средний дневной остаток привлеченных средств юридических лиц в 2017 по сравнению с 2016 увеличился на 22,1% или на 731 424 тыс. руб. в 2018 году будет наблюдаться такая же положительная тенденция и по прогнозам средний дневной остаток составит 893 068,7 тыс. руб.

Удельный вес просроченных платежей в кредитах юридических лиц более девяноста дней составил 11,1% в 2017 году, это на 4,4% больше чем в 2016 году, в 2018 году ожидается повышение на 7,3% и составит 18,4%, при этом темп роста кредитного портфеля превышает темп роста доли просроченных платежей, что является положительным прогнозом. Удельный вес просроченных платежей в кредитах физических лиц более девяноста дней составил в 2017 году 1,7%, показатель возрос по сравнению с 2016 годом на

0,1%, в 2018 году продолжится повышение удельного веса на 0,1% и составит 1,8%.

Отношение расходов к доходам в 2017 году повысилось на 2,4% и составило 33,6%, в 2018 году планируется такая же отрицательная тенденция с повышением на 2,6%. Уровень покрытия резервами кредитного портфеля юридических лиц в 2017 году по сравнению с 2016 годом понизился на 0,5% и составил 9,9%, в 2018 году будет наблюдаться подобная отрицательная тенденция, уровень покрытия достигнет 9,4%. В то же время, уровень покрытия резервами кредитного портфеля физических лиц увеличился на 0,1% по сравнению с 2016 годом и составил в 2017 году 3,2%. В 2018 году он так же повысится и составит по прогнозам 3,3%.

В результате проведенных аналитических расчетов, можно сделать вывод о прогнозируемом на 2018 год дальнейшем улучшении экономических показателей Банка.

2.2 Автоматизированная система управления персоналом.

Банк успешно выполняет стратегические инициативы, целью которых является построение технологической платформы и автоматизации системы управления к концу 2018 года.

За каждым инновационным решением, автоматизированным бизнес-процессом, новым удобным сервисом для клиентов стоит ежедневная работа сотрудников Сбербанка. На сегодняшний день в Сбербанке работает около 300 тысяч сотрудников.

Создана политика по управлению качеством данных, разработана уникальная для российского рынка программа обучения по работе с данными, которую первыми прошли 80 топ-менеджеров Сбербанка.

Сбербанк в ноябре 2017 года стал организатором проведения первой в истории российской банковской практики пилотной платёжной блокчейн-транзакции с применением платформы IBM Blockchain на базе HyperLedger Fabric.

Правительство РФ поддержало предложения ПАО Сбербанк по переходу на электронное взаимодействие банков с государственными органами.

Принятые по поручению первого вице-премьера И.И. Шувалова поправки в Распоряжение Правительства №1471-р открывают доступ банкам к 20 новым видам документов и сведений о физических и юридических лицах с использованием системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ). Соответствующие документы опубликованы на официальном интернет-портале правовой информации.

Следуя политике внедрения новых сервисов обслуживания клиентов, банк планирует замену сотрудников колл-центра на искусственный интеллект через 3-5 лет.

В 2013 году решением Постановления Правления ПАО Сбербанк создано новое дочернее предприятие – ООО «Сбербанк-Сервис» главной задачей которого является управление запросами клиентов и контроль инцидентов, внедрение системы мониторинга разъездного персонала, организация централизованной подготовки специалистов, сопровождение устройств самообслуживания банка.

Таблица 3. Выплаты «Сбербанк-Сервису».

Выплаты	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Сбербанк-Сервису(млрд.руб.)	8419	4818	2582	-42%	-46%

В 2014 года «Сбербанк-Сервис» был утвержден поставщиком комплекса услуг по обслуживанию устройств самообслуживания. Лимит трехлетнего договора составлял 8,419 млрд рублей.

Из анализа таблицы 2.2 следует, что Сбербанк значительно снижает затраты на оплату сервисной службы. В 2016 году затраты сократились на 42% относительно 2015 года (3601 млрд.руб.) В 2017 так же было снижение на 46% по сравнению с предыдущим годом (2236 млрд.руб.)

«Сбербанк-Технологии»

В связи с запуском одновременно большого количества стратегических IT проектов, в 2011 году Сбербанком создано новое дочернее предприятие «Сбербанк-Технологии», которое занимается разработкой программного обеспечения банка и его сопровождением.

Таблица 4. Объем контрактов Сбербанка со «Сбертехом» по годам

Период	2015	2016	2017	Изменения 2017/2016 г.
Сумма контракта, млрд руб.	19	31,1	35,05	+12,7%

В 2015 году Сбербанк проводил закупку услуг у «Сбертеха» на сумму 19 млрд рублей, в 2016 году – на 31,1 млрд рублей. В 2017 закупки увеличиваются на 12, 7% или на сумму 35,05 млрд.руб.

ИТ-бюджет.

2017: За три квартала ИТ-бюджет вырос на 16%

В первом квартале 2017 года объем затрат Сбербанка на автоматизацию банковских операций составил 20,8 млрд рублей, во втором квартале - 18,7 млрд, в третьем - 20,9 млрд.

Таблица 5. Затраты Сбербанка на информатизацию

Период	2015	2016	2017	Изменения 2016/2015	Изменения 2017/2015
ИТ-бюджет, млрд руб.	86,3	89,3	90,1	+3,5%	+0,9 %

По итогам 2016 года Сбербанк, согласно собственной отчетности, затратил на информатизацию 89, 3 млрд рублей, что на 3,5% превысило

аналогичный показатель 2015 года. В 2017 году увеличение составило 0,9% или на 800 млн. рублей.

В области инвестиций в человеческий капитал деятельность Сбербанка на улучшение профессиональных квалификаций и компетенций сотрудников.

В 2017 году разработано 94 новых очных программ обучения, кроссфункциональных -18, то есть они применяются к нескольким функциональным блокам. Данные программы в основном направлены на обучение сотрудников основным понятиям и операциям, необходимым им для работы, и для общения с клиентами, чтобы оно соответствовало банковским стандартам качества.

Что касается руководителей, то самое большое внимание уделяется развитию лидерских, управленческих и профессиональных компетенций.

Наиболее значимые программы обучения и профессионального развития руководителей ПАО Сбербанк России представлены в таблице 6.

Таблица 6. Наиболее значимые программы обучения и профессионального развития руководителей ПАО Сбербанк России

Название	Партнер	Цель программы	Количество участников
"Мастерская руководителя ВСП"	-	Формирование единой культуры управления, поддержка новой стратегии Сбербанка, создание приверженности корпоративным ценностям, повышение качества сервиса и клиентоориентированности	18 732
Сбербанк 500	Institut européen d'administration des affaires (INSEAD)	Системное обучение руководителей, направленное на повышение общего уровня их управленческих знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения ими своих обязанностей в соответствии со Стратегией банка и корпоративной моделью компетенций	361
Финансы и менеджмент для банкиров	London Business School	Обучение топ-менеджеров по специально разработанной кастомизированной программе в области финансов, банкинга и менеджмента: проектное финансирование, управление рисками, маркетинг, корпоративная культура и управление изменениями.	65

		программы - работа над стратегически важными проектами	
Программа развития кадрового резерва	Center for Creative Leadership (CCL)	Подготовка кадрового резерва на замещение позиций заместителей председателей территориальных банков и директоров управлений	47

Среди мероприятий в области повышения лояльности сотрудников, банком предусмотрено повышение доходов работников. Рассмотрим динамику средней заработной платы рядовых сотрудников и рассчитаем коэффициент её роста.

В 2016 году среднемесячная зарплата рядового сотрудника составляла 38500 рублей, в 2017 повысилась на 10% и составила 42500 рублей.

$$K_{\text{рзп}} = \frac{ЗП_{\text{сро}}}{ЗП_{\text{срп}}} \quad (1)$$

где: ЗП_{сро} – средняя зарплата в отчетном году;

ЗП_{срп} – средняя зарплата в предыдущем году.

$$K_{\text{рзп}} = \frac{42500}{38500} = 1,1$$

Можно сказать, что коэффициент опережения отражает идеальное соотношение роста заработной платы и роста производительности труда.

Далее рассчитаем коэффициент приема на работу молодых специалистов. Для этого были взяты следующие данные отчета:

$$K_{\text{мс}} = \frac{Ч_{\text{мс}}}{Ч_{\text{общ}}} \quad (2)$$

где Ч_{мс}–количество молодых специалистов, которых приняли на работу в отчетном году.

$$K_{\text{мс}} = \frac{4205}{249000} = 0,02$$

Данное число характеризуется как положительное, но в случае сокращения набора, значение будет отрицательным.

Коэффициент роста образовательного уровня сотрудников.

$$K_{ou} = \frac{Ч_{ou}}{Ч_{общ}}$$

где $Ч_{ou}$ —число сотрудников, которые переобучились, повысили свою квалификацию или получили иную профессию или повысили свой образовательный уровень другими способами в отчетном году.

$$K_{ou} = \frac{27452}{249000} = 0,11$$

Достаточно хороший показатель для организации обучения сотрудников.

В результате проводимых Банком мероприятий по повышению компетенций сотрудников, создана высокопрофессиональная команда, способная на высоком уровне выполнять задачи, поставленные руководством. Такого рода инвестиции неизбежно приводят к стабильному развитию любой организации.

2.3 Анализ системы управления корпоративной социальной ответственностью в коммерческом банке

В ПАО Сбербанк России, система управления корпоративной социальной ответственностью, реализуется как во внутренней среде, так и во внешней. Во внешней среде приоритетными направлениями являются:

Поддержка малого предпринимательства в России. В отделениях Сбербанка в Росси до 1 января 2017 года обслуживалось 1,1 миллиона человек малого предпринимательства. Но в 2017 году данная база клиентов

увеличилась на 127 тысяч человек, а общая сумма выданных средств составила 361,4 млрд. рублей.

Инфраструктура обслуживания малого бизнеса в Сбербанке представлена в таблице 7.

Таблица 7. Инфраструктура обслуживания малого бизнеса в Сбербанке

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения 2016-2015	Изменения 2017-2016
Офисы, обслуживающие корпоративных клиентов, их них:	1423	1496	1507	+4,8%	+0,7%
Универсальные отделения, обслуживающие как юридических лиц, так и индивидуальных предпринимателей	1125	1201	1256	+6,3%	+6,7%
Специализированные офисы, обслуживающие клиентов малого бизнеса, их них:	240	246	242	+2,4%	-1,6%
Центры развития бизнеса (ЦРБ)	84	95	100	+13%	+5,2%
В том числе с присутствием зоны Многофункционального центра государственных услуг	22	23	25	+4%	+8%

Исходя из анализа данных таблицы 7 видно, что Количество офисов с каждым годом растет: 1423 ед.в 2015 году, 1496 ед.в 2016 году, увеличение составило 4,8 %. А в 2017 году 1507 точек(рост по сравнению с 2016 годом 0,7%. Это говорит о замедлении открытия точек обслуживания.

Такие же выводы можно сделать относительно универсальных отделений. В 2015 году 1125 ед., в 2016 году 1201 ед.(+6,3%). В 2017 году динамика снизилась и рост составил 6,7%.

Снижается количество специализированных офисов. Так в 2015 году было 240, в 2016 – 246, это составляет 2,4% роста. Но в 2017 количество данных точек сократилось до 242 (-1,6% относительно 2016 года).

Что касается ЦРБ, то их количество растет с малой скоростью. Рост в 2017 году относительно 2016 года составил 5,2% или 100 и 95 точек соответственно.

Обеспечение доступности финансовых услуг. Осваивая сеть филиалов, Сбербанк стремится достичь реализации удобного расположения офисов, чтобы привлечь максимальное число клиентов. При помощи специальных технологий геомаркетинга выявляются места с наибольшей концентрацией граждан, и точки обслуживания открываются рядом местами проживания, работы, учебы и на основных пешеходопотоках.

Таблица 8. Развитие каналов обслуживания

Показатель	2015	2016	2017	Изменения 2016 и 2015 г.	Изменения 2017 и 2016 г.
Количество точек обслуживания клиентов	18377	17882	17046	-2,6%	-4,7%
В том числе расположенных в МиСЭР	5318	4672	4627	-12,1%	-1%
Доля %	29	26	27	-10,3%	
Количество банкоматов	73973	89016	90059	20%	1%

По информации, приведенной в таблице видно, что количество банкоматов в 2017 году увеличилось всего на 1% (на 1043 шт.). Если сравнить увлечение в 206 году относительно 2015 года, то рост составлял 20%. Данное снижения уменьшает доступность населения к услугам. Так же сократилось на 4,7% количество точек обслуживания в 2017 году по сравнению с 2016 (на 836 точек)

Чтобы сохранить доступность услуг в маленьких селах на отдаленных территориях Сбербанк реализовал проект «электронная деревня», и были проведены следующие направления:

- установлены интернет киоски для свободного пользования на площадках администраций и государственных учреждений с доступом к услугам банка через Сбербанк Онлайн и Сбербанк Бизнес Онлайн, личному кабинету операторов связи и portalу государственных услуг;
- встречи и обучение населения по работе с сервисами банка и дистанционного банковского обслуживания;

- проведены работы по организации волонтеров и активистов в таких пунктах для продвижения онлайн-сервисов для населения.

Доля точек обслуживания и банкоматов дочерних банков группы сбербанка, расположенных в малонаселенных и экономически слаборазвитых регионах представлена на рисунке 5.

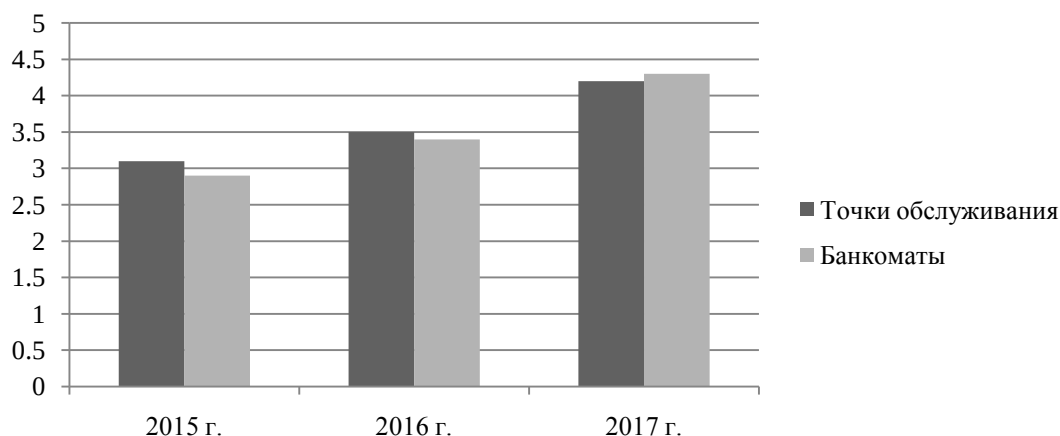


Рисунок 5. Доля точек обслуживания и банкоматов дочерних банков группы сбербанка, расположенных в малонаселенных и экономически слаборазвитых регионах

Увеличение финансовой грамотности населения. Для повышения финансовой грамотности населения, банк проводит информирование населения по основным банковским продуктам, формирует ответственное поведение граждан к собственным финансам и учит пользоваться новейшими сервисами обслуживания. Например, одним из новых направлений стал запуск программы, который ориентирован специально для пенсионеров «Клуб новых возможностей». На семинарах данного клуба пенсионерам в доступной и интерактивной форме на примерах из жизни рассказывают о продуктах банка, и обучают пользованию онлайн-банкингом.

Ключевые инициативы по повышению финансовой грамотности населения представлены в таблице 9.

Таблица 9. Ключевые инициативы по повышению финансовой грамотности населения

Аудитория	Инициативы	Результат	Охват
Пенсионеры	Обучающие семинары для пенсионеров в рамках инициативы "Клуб новых возможностей"	12 пилотных семинаров	5 городов России
Дни финансовой грамотности для пенсионеров	182 мероприятия	9 130 пенсионеров	
Студенты и школьники	Уроки финансовой грамотности в школах и крупных ВУЗах совместно с международной молодежной организацией AEISEC	44 школ и 10 университетов	Более 7 тыс. школьников и студентов в России
Дни финансовой грамотности для школьников в возрасте от 8 до 12 лет	166 мероприятий	7 500 школьников	

Кроме того был проведен опрос населения их личной оценки финансовой грамотности с 2015 года по 2017 год.

Таблица 10. Результаты опроса населения Российской Федерации «Собственная оценка финансовой грамотности»

Оценка	2015	2016	2017
Отличные и хорошие знания и навыки, %	17	13	20
Удовлетворительные знания и навыки, %	41	38	46
Неудовлетворительные/отсутствующие знания и навыки, %	43	49	34

По данным социологических опросов, начиная с 2015 года по 2017 год доля респондентов, оценивающих свою финансовую грамотность на «отлично и хорошо» увеличилась до 20%, при этом доля респондентов, оценивающих свой уровень финансовой грамотности «неудовлетворительно», снизилась с 43 до 34%. Таким образом, политика Банка и проводимые мероприятия по повышению финансовой грамотности

населения приносят хорошие плоды. Старшее поколение легче адаптируется в новых условиях, дети с раннего возраста учатся управлять финансами.

Корпоративные льготы. Основными направлениями корпоративных льгот сотрудникам в Группе Сбербанка являются оплата ДМС (51% от всего объема финансирования), страхование жизни (25%) и корпоративная пенсионная программа (17%). Всего в 2017 году группа Сбербанка направила на финансирование корпоративных льгот 5,7 млрд рублей, при этом выплаты на одного сотрудника Группы увеличились на 16%

Таблица 11. Финансирование льготных программ

	2015	2016	2017	Изминения 2017/2016 г.
Объем финансирования льготных программ, млн.руб.	4104	4584	5729	+24%
Льготы на одного сотрудника руб.	14823	15440	17937	+16%

В Сбербанке финансирование льготных программ растет из года в год. Так объем в 2015 году составлял 4104 млн.рублей, в 2016 году – 4584 млн.рублей, а уже в 2017 – 5729 млн.рублей. рост в 2017 году по сравнению с прошлым составил 24%., Если посмотреть на затраты на одного сотрудника, то в 2017 году они увеличились на 16% и составили 17937 рублей

Благотворительность и спонсорство. Благотворительность и спонсорство являются частью корпоративной культуры Группы Сбербанка и одним из традиционных направлений участия в жизни общества.

Расходы Сбербанка на благотворительность представлены на рисунке 6.

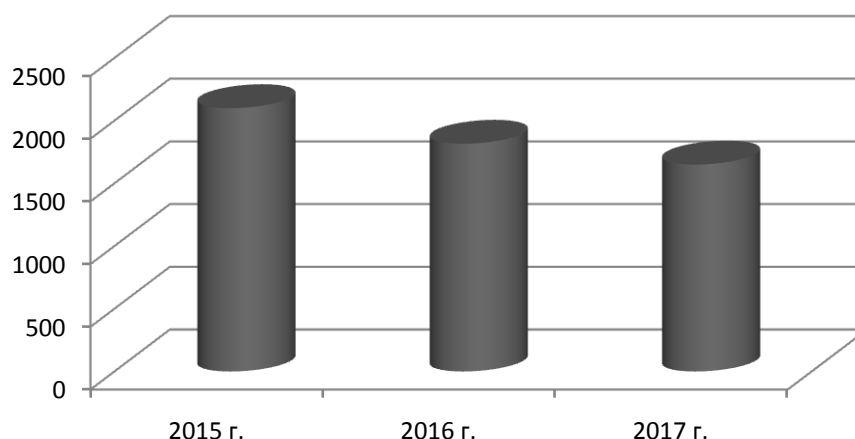


Рисунок 6. Расходы Сбербанка на благотворительность (млн.руб.)

В 2015 году было потрачено 2100 млн.руб. В 2016 году организации Группы Сбербанка направили на благотворительность 1 836 млн. руб. В 2017 году – 1650 млн.руб. Снижение в 2016 году относительно 2015 составило 12% или 264 млн.руб. В 2017 году тренд на снижение сохранился, и составил 10,1% или 186 млн.рублей. Данная динамика показывает о снижении затрат и связано это с перераспределением средств в другие аналогичные проекты.

Осознавая важность и приоритет российского рынка банковских услуг для развития бизнеса, Банк ставит перед собой задачу стать значимым участником мировой финансовой системы, поэтому выделяет развитие операций на международных рынках как одно из приоритетных направлений. При этом Банк понимает, что развитие его международного присутствия и повышение его значимости будет достаточно медленным и постепенным процессом. Это еще больше подчеркивает необходимость того, чтобы первые шаги на пути превращения Сбербанка из крупного акционального в международный банк делались уже сейчас.

На основе приведенного анализа можно сделать вывод о том, что система управления корпоративной социальной ответственностью в ПАО Сбербанк эффективна и имеет положительную тенденцию развития. Но также необходимо отметить, что наряду с положительными результатами

деятельности, имеются аспекты, которые дают отрицательный результат в силу того, что корпоративная социальная ответственность является новым направлением для системы управления ПАО Сбербанк, так например, рассматривая внутреннюю среду социальной ответственности ПАО Сбербанк России в области инвестиций в человеческий капитал, можно сказать, что для рядовых сотрудников операционных отделов недостаточно развита система профессионального обучения.

В свете вышеизложенного необходимо внедрить широкую систему профессионального обучения для сотрудников массового обслуживания клиентов, которая будет представлять из себя дистанционные онлайн тренинги. Эти, ориентированные на практику курсы должны иметь содержательную структуру, легко запоминаться и состоять из анимационных картинок, запоминающегося текста и игровых тестов. Данные курсы могут располагаться на сайте сбербанка в разделе для сотрудников. В отличие от традиционной системы обучения, интернет версия является более эффективной и продуктивной, так как при этой системе обучения сотрудники будут находиться у себя дома в уютной и спокойной для них обстановке. Дистанционные онлайн курсы более эффективны, так как построены на ассоциативных методах восприятия

Также необходимо отметить, что вследствие внедрения данного предложения, сотрудники массового обслуживания клиентов станут работать эффективнее, к примеру, консультанты клиентских залов быстро освоят технологию работы с терминалами и банкоматами, что в свою очередь сократит число жалоб клиентов и количество некорректных платежей. Данная система обучения персонала позволит сократить затраты на оплату труда сотрудникам, которые бы обучали рядовой персонал.

2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию информатизации в системе управления коммерческого Банка на примере ПАО «Сбербанк»

Сценарий информатизационного развития предполагает сохранение принципиальных элементов которая сложилась в модели банка и их относительно небольшую настройку и корректировку относительной рыночной ситуации. К основным привлекательным сторонам можно отнести относительную простоту в реализации, значительную часть приемственности и доступность для работников банка. Но при этом необходимо учитывать, что такой сценарий развития не позволит Сбербанку в полном объеме преодолеть свои недостатки в работе. Кроме того, он так же не дает четкого ответа на те вызовы с которыми сегодня сталкивается банк.

Информатизационное развитие позволит данному банку обеспечить устойчивые долгосрочные конкурентные позиции на российском рынке и начать переход от крупного финансового национального института в один из ведущих мировых банков. Соегднешнее состояние российского финансового рынка, с одной стороны, располагает к выбору развития модернизации, так как для Сбербанка, по сравнению с другими участниками фианансовых отношений, имеется больше возможностей. С другой стороны, ускоренные процессы консолидации рынка приведут в течении ближайших 2-4 лет к серьезному укреплению конкурентов банка. Это обуславливает необходимость незамедлительного принятия решения о пути и стратегии развития банка уже сегодня, так как задержка с принятиями решений о модернизации. В дальнейшем может потребовать дополнительных не предвиденных ресурсов, усилий и затрат. Нсмотря на риски, которые связаны с масштабной перестройкой работы банка, сценарий модернизации является наиболее оптимальным вариантом его развития. Но, то лько в рамках

данного сценария можно обеспечить надежную основу для стабильного развития банка и избежать дополнительных серьезных рисков. Для достижения данных целей дальнейшее развитие банка необходимо сделать:

1. Максимальная ориентация на клиента и в этом контексте перевоплощение Сбербанка в ведущую сервисную компанию. Это значит что банку следует стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей каждого своего и потенциального клиента, в следствии чего будут минимизированы затраты на восстановление отношений между банком и клиентом.

2. Масштабная перестройка процессов и систем и их перевод на новую промышленную основу. Такая индустриализация систем и процессов в банке повысит степень управляемости и масштабируемости, сократит затраты, повысит качество обслуживания клиентов и позволит банку наиболее эффективно управлять кредитными и другими видами рисков.

3. Индустриализация позволит повысить эффективность, управляемость и качество, принципиально меняя логику работы всех систем и процессов. Одним из важнейшим элементов стратегии развития банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Задача, которую ставит перед собой банк –сделать эффективность и качество дело каждого сотрудника в каждом подразделении, привлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам почувствовать себя активными участниками процесса развития банке, не быть пассивными исполнителями. Необходимы преобразования в работе банка в рамках стратегии развития до 2020 года по трем ключевым направлениям.

- ориентация на клиента,
- индустриализации систем и процессов
- изменение идеологии управления на базе ПСС.

4. Внедрение роботизации – еще один важный аспект по совершенствованию деятельности организации. Данная функция была выработана много лет назад, но только сейчас роботизация набирает огромную популярность. Как и все технологии роботизация имеет как плюсы так и минусы. Проанализируем это мероприятие на примере ПАО «Сбербанк» и посмотрим, как оно влияет на всю деятельность организации.

ПАО «Сбербанк» в целях усовершенствования процесса обслуживания клиентов и минимизации затрат разрабатывает и активно внедряет новые технологии, которые называют – роботизация и автоматизация процесса RPA (robotic process automation). Следуя Стратегии по оптимизации расходов, Сбербанк роботизирует практически все стандартные операции, это и механическая роботизация и программные роботы, все, что связано с минимизацией “человеческого фактора” и операционных рисков. В первую очередь на новую систему обслуживания переведены центры по обращению наличных денежных средств. Если учесть, что робот в идеале может работать в режиме 24 часа 365 дней в году только с перерывами на ремонт и профилактическое обслуживание, не нуждается в коммунальных удобствах, не ходит на обеденный перерыв, не болеет, то совершенно точно – использование роботов эффективнее ручного труда и экономически целесообразно.

Первые операции по роботизированной системе физические лица смогли сделать через программу «Сбербанк Онлайн» ещё в 2010 году. Данная услуга начала активно распространяться и пользоваться популярностью среди клиентов Банка. На сегодняшний день у клиента нет необходимости идти в банк и стоять в очереди для совершения простых операций. Подключив карту Сбербанка к системе Сбербанк онлайн, можно дистанционно:

- переводить деньги с карты на карту внутри Сбербанка, по номеру счёта, номеру карты, номеру телефона и даже имени получателя.

- переводить деньги с карты на свой вклад в Сбербанке;
- переводить деньги со своей карты, счёта или вклада на счёт другого человека в Сбербанке или в любом другом коммерческом банке;
- расплачиваться картой в любых Интернет-магазинах и осуществлять онлайн-покупки и платежи в рублях;
- оплачивать налоги и штрафы ГИБДД;
- отправить заявку в банк на получение кредита, гасить кредит с карты или вклада;
- подключать и отключать автоплатежи, на мобильный, за коммунальные услуги;
- заблокировать карту, приостановить её действие;
- оформить заявление на перевыпуск карты, замену, продление срока действия карты;
- открывать и совершать операции по депозитным вкладам;
- открывать валютные счета;
- покупать и продавать валюту;
- покупать и продавать металлы (золото, серебро, платина, палладий) за деньги с карты или счета, открытого в Сбербанке;
- открывать обезличенные металлические счета (ОМС)

Перечень возможностей дистанционного совершения банковских операций постоянно расширяется. При этом тарифы банка при совершении операций через Сбербанк онлайн выгоднее, чем при обслуживании в офисе банка. Так, например, курс покупки клиентом валюты в Сбербанк онлайн ниже, чем в офисе, а продажи выше. Это объясняется тем, что банк не тратит свои ресурсы на очное обслуживание клиента в банке.

Параллельно с внедрением системы по дистанционному обслуживанию физических лиц внедрялись и разрабатывались технологии и по обслуживанию юридических лиц. Сейчас директора организаций или индивидуальные предприниматели могут совершить платеж по счетам, задать вопрос Банку и даже оформить заявку на кредит, не выходя из своего кабинета.

На данный период времени юридические лица, чаще всего, обращаются в офис Банка по открытию расчетных счетов для своей организации или для индивидуального предпринимателя. Открытие счета для юридического лица занимает около часа. Менеджер принимает клиента и проводит экспертизу предоставленного пакета документов на полноту и корректность, проверяет на наличие задолженностей клиента перед налоговой службой, проводит консультацию с клиентом для выбора тарифного плана по обслуживанию в корпоративном блоке, подбирает продукты, подходящие клиенту по ведению деятельности и затем начинается процесс открытия счета. Всё это время клиент ожидает в офисе Банка, либо оставляет пакет документов и по истечению времени возвращается для подписания договоров.

Для того, чтобы минимизировать ожидание клиентом подготовки всех требующихся документов разработана роботизированная система по открытию расчетных счетов (RPA). По данной программе менеджеру достаточно согласовать с клиентом все условия обслуживания в Банке и принять от клиента полный пакет документов, после консультации в течении 10-15 минут по внутренней системе менеджеру высылаются договоры на подписание с клиентом, что значительно сокращает нахождение клиента в офисе Банка. Рассмотрим основные параметры при использовании обеих схем открытия расчетного счета клиенту в таблице 12:

Таблица 12. Сравнительная характеристика двух схем открытия расчетного счета клиенту.

	Открытие счета по системе RPA	Стандартная схема открытия счета
Время ожидания клиента	20-30 минут (из них 10-15 минут консультация клиента)	60-75 минут (из них 10-15 минут консультация клиента)
Вовлеченность сотрудника	Минимальная	Полная
Затрата времени на заполнение документов клиентом	Нет	10 минут
Удовлетворенность клиента услугами Банка	Высокая	Низкая

На основании приведенной информации можно сделать вывод, что для банка введение новой технологии при открытии счета клиенту приносит большие плюсы в том, что:

- формируется лояльное отношение клиента к банку за счет скорости обслуживания, а это значит, что клиент и в дальнейшем будет пользоваться услугами банка;
- снижение затрат банка на обслуживание клиента за счет снижения вовлеченности сотрудника в процесс.

Но, как и все программы, роботизированное открытие счета имеет и свои минусы. Первая и самая главная – это защищенность документооборота, проходящего через систему. Ни одна техника на сегодняшний день не защищена в полном объеме от вредоносных вирусов. Вероятность получения доступа к документам третьих лиц или утеря электронных документов, несомненно, влияет на репутацию Банка. Решая эту проблему, в 2017 году Сбербанк первым банком в России, чей центр управления кибербезопасностью сертифицирован Британским институтом стандартов (BSI) на соответствие международному стандарту. Стандарт определяет требования к созданию, внедрению, обслуживанию и постоянному

совершенствованию системы управления информационной безопасностью организации.

Второе – это сокращение сотрудников. Увольнение работника и замена его функций на робота для банка имеет положительный эффект в экономии денежных средств на содержание сотрудника. Если смотреть глобально, то, если все организации и производства заменят свою рабочую силу на роботов, то в стране возрастет огромная армия безработных. Это тоже относится к минусам внедрения новых технологий.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения роботизированной системы на примере открытия расчетных счетов для юридических лиц. Экономия времени по системе RPA открытия счета составит (Таблица 12):

$$75 \text{ минут} - 30 \text{ минут} = 45 \text{ минут} = 0,75 \text{ часа рабочего времени}$$

По информации Сбербанка, в год открывается около 500 000 расчетных счетов клиентам малого и микро бизнеса, сокращение времени на процесс в целом по Сбербанку

$$0,75 \text{ часа} * 500\,000 = 375\,000 \text{ часов}$$

Данные сотрудники имеют пятидневный график работы, соответственно у них 1970 рабочих часов в год. Высвобождение численности сотрудников

$$375\,000 : 1970 = 190 \text{ человек}$$

Средняя заработная плата специалиста по открытию расчетных счетов в ПАО «Сбербанк» 50 000 рублей. Экономия затрат банка на содержание высвобождающихся работников:

Заработная плата

$$190 * 50\,000 = 9\,500\,000 \text{ рублей}$$

Налоги с заработной платы, уплачиваемые работодателем

Пенсионный фонд России 22%

Федеральный фонд обязательного медицинского страхования 5,1%

Фонд социального страхования РФ 2,9%

$$9\,500\,000 * 30\% = 2\,850\,000 \text{ рублей}$$

Экономия прямых затрат банка 12 350 000 рублей в год.

Затраты Сбербанка на разработку и внедрение технологии RPA
3 800 000 рублей.

Таким образом, экономический эффект от внедрения
роботизированной системы открытия расчетного счета

$$12\,350\,000 - 3\,800\,000 = 8\,550\,000 \text{ рублей}$$

Выполняя программу Стратегии развития, обеспечивая стабильно
высокий доход и эффективность, Сбербанк и в дальнейшем будет идти по
пути внедрения в банковский процесс новых технологий при одновременном
увеличении гибкости, скорости и клиентоориентированности, поддерживая
при этом функциональность и надежность IT-систем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративное управление – составная часть менеджмента, осуществляемая высшим уровнем управления, с учетом интересов держателей акций и прочих лиц, деятельность которых связана с корпорацией. Оно направлено на увеличение капитализации организации, в том числе при поглощении или присоединении, а также на обеспечение баланса интересов собственников организации, ее менеджмента, акционеров и др. финансово заинтересованных лиц.

Основополагающим принципом корпоративного управления является принцип разделения права собственности и права контроля. Такое разделения порождает проблему агентских издержек, когда менеджеры компании в силу асимметрии информации могут оказываться в более выгодном положении. На решение данной проблемы направлен корпоративный контроль. С помощью инструментов корпоративного контроля акционеры могут воздействовать на менеджеров компании.

Одной из особенностей корпоративного управления является сбалансированность интересов, т.е. интересы всех участников корпоративных отношений, соблюдаются и не нарушаются при работе корпорации. Одним из средств обеспечения сбалансированности корпоративного управления является следование принципам, стандартам, кодексам и рекомендациям в области корпоративного управления, а также наличие цивилизованного решения возникающих корпоративных конфликтов.

Использование информационных технологий для управления предприятием делает любую компанию более конкурентоспособной за счет повышения ее управляемости и адаптируемости к изменениям рыночной

конъюнктуры.

Подобная информатизация позволяет:

1. Повысить эффективность управления компанией за счет обеспечения руководителей и специалистов максимально полной, оперативной и достоверной информацией на основе единого банка данных.

2. Снизить расходы на ведение дел за счет автоматизации процессов обработки информации, регламентации и упрощения доступа сотрудников компании к нужной информации. Изменить характер труда сотрудников, избавляя их от выполнения рутинной работы и давая возможность сосредоточиться на профессионально важных обязанностях.

3. Обеспечить надежный учет и контроль поступлений и расходования денежных средств на всех уровнях управления.

4. Руководителям среднего и нижнего звеньев анализировать деятельность своих подразделений и оперативно готовить сводные и аналитические отчеты для руководства и смежных отделов.

5. Повысить эффективность обмена данными между отдельными подразделениями, филиалами и центральным аппаратом.

6. Гарантировать полную безопасность и целостность данных на всех этапах обработки информации.

Информатизация дает значительно больший эффект при комплексном подходе. Частичная информатизация отдельных рабочих мест или функций способна решить лишь очередную «горящую» проблему. Однако при этом возникают и отрицательные эффекты: не снижаются, а порой даже увеличиваются трудоемкость и затраты на содержание персонала; не устраняется несогласованность работы подразделений. Информационные технологии при всей своей революционности не отменили производственного процесса, не ликвидировали конкурентов и не отняли у человека право принимать решения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бахтурина Ю. И. Корпоративная социальная ответственность: анализ определений / Ю. И. Бахтурина // Современная экономика: проблемы и решения.- 2012. - 168 с.
2. Безденежных А. В. Проблемы корпоративного управления при реализации современных моделей корпоративного управления российскими предприятиями / А. В. Безденежных // Безопасность бизнеса. - 2013. - 132 с
3. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
4. Бочарова, И.Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
5. Вербицкий В. Кому и какое корпоративное управление нужно сегодня? / В. Вербицкий // Рынок ценных бумаг. - 2013. - 160 с.
6. Выходцева Е. А. Проектное управление формированием корпоративной культуры / Е. А. Выходцева // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2014. – 188 с.
7. Грибцова Т. Ю. Построение стратегии корпоративного управления с учетом интересов мест / Т. Ю. Грибцова // Креативная экономика. - 2013. – 241 с.
8. Деснин, В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.
9. Жиглей И. В. Современное состояние корпоративного управления: предпосылки корпоративных конфликтов / И. В. Жиглей, А. В. Рабошук // Международный бухгалтерский учет. - 2012.- 57 с.
10. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2012. - 256 с.
11. Иванова, Е.В. Корпоративное управление: Учебное пособие / Е.В. Иванова. - М.: Флинта, 2016. - 336 с.

12. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров : моногр. / И. В. Ивашковская. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 429 с.
13. Исаев Д. В. Проектирование систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д. В. Исаев // Аудит и финансовый анализ. - 2013. – 329 с.
14. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2013. - 220 с.
15. Костенкова Т. Ю. Влияние корпоративного управления на показатели эффективности компании / Т. Ю. Костенкова // Российское предпринимательство. - 2013. – 84 с.
16. Косухина М. А. Управление инновационной средой с использованием теорий корпоративного управления / М. А. Косухина // Аудит и финансовый анализ. - 2013. - № 4. - 243 с.
17. Кузнецова Л. В. Модели современного корпоративного управления / Л. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. - 2012. – 254 с.
18. Луцкий, С.Я Корпоративное управление техническим перевооружением фирм. / С.Я Луцкий. - М.: Высшая школа, 2003. - 319 с.
19. Масленников, В.В. Корпоративное управление: Учебное пособие / В.Г. Антонов, В.К. Крылов, А.Ю. Кузьмичев [и др.]; Под ред. В.Г. Антонов. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
20. Мишурова, И.В. Корпоративное управление: Учебное пособие / И.В. Мишурова, Е.А. Панфилова. - М.: Дашков и К, 2012. - 528 с.
21. Розанова, Н.М. Корпоративное управление: Учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 339 с.
22. Симагин, Ю.А. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ) / Ю.А. Симагин. - М.: КноРус, 2013. - 448 с.

23. Спасенных, М.Ю. Инновационный бизнес: корпоративное управление НИОКР: Учебное пособие / М.Ю. Спасенных. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2012. - 146 с.

24. Медина Е. В. Стандартизация корпоративного управления в инновационных компаниях / Е. В. Медина / Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2012. – 214 с.

25. Никитчанова Е. В. Тенденции развития практики корпоративного управления российских компаний (по результатам исследования Российского института директоров) / Е. В. Никитчанова, К. А. Гуляев, Н. Г. Лихачева // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2013. – 98 с.

26. Пескова О. С. Развитие процессов социального инвестирования в рамках развития социальной ответственности бизнеса / О. С. Пескова, Т. Б. Борискина // Экономические науки. - 2017. – 114 с.

27. Родионов М. А. Корпоративное управление как элемент интенсивной модели развития банковского сектора / М. А. Родионов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2012. – 186 с.

28. Саломатина Е. В. Влияние кодексов корпоративного управления на систему управления коммерческой организации / Е. В. Саломатина // Наука и экономика. - 2012. – 205 с.

29. Семенов А. С. Корпоративные процедуры / А. С. Семенов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2013. – 251 с.

30. Тальберг О. В. Механизм организации корпоративного управления в условиях кризиса / О. В. Тальберг // Российское предпринимательство. - 2013. – 60 с.

31. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление: Учебное пособие / Л.Н. Тепман. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.

32. Хачатурян А. Корпоративные институты и институциональные «ловушки» / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. - 2012. – 173 с.

33. Червоня С. С. Использование IT-технологий в корпоративном управлении / С. С. Червоня // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2016. – 182 с.

34. Швырков О. Г. Корпоративное управление как инструмент роста инвестиционной привлекательности компаний / О. Г. Швырков // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2015. – 109 с.

35. Якутин Ю. В. О противоречиях и путях совершенствования модели управления крупнокорпоративным сектором в контексте глобальных цивилизационных и финансовых угроз / Ю. В. Якутин // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2015. – 60 с.

36. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» -<http://www.sberbank.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Итоги конкурса по функциональному тестированию автоматизированных систем проведенный в конце 2107

Название лота	Победитель	Итоговое предложение победителя, млн руб. с НДС
Лот 1: Услуги по функциональному тестированию автоматизированных систем ядра	Перфоманс Лаб	147,25
Лот 2: Услуги по функциональному тестированию автоматизированных систем типа FrontEnd	"ИЦ Ай-Теко" и "Ай-Теко"	226,98
Лот 3: Услуги по функциональному тестированию процессинговых систем, а также систем с интеграционной логикой на базе корпоративной сервисной шины (КСШ) и связанных с ними систем	Бэлл Интегратор	93,03
Лот 4: Услуги по функциональному тестированию систем типа CRM	Перфоманс Лаб	87,93
Лот 5: Услуги по функциональному тестированию систем типа Bussiness Intelligence (BI)	Бэлл Интегратор	8,39
Лот 6: Услуги по функциональному тестированию кредитных автоматизированных систем	"ИЦ Ай-Теко" и "Ай-Теко"	197,62
Лот 7: Услуги по функциональному тестированию автоматизированных систем по управлению рисками	Перфоманс Лаб	17,32
Лот 8: Услуги по функциональному тестированию автоматизированных систем по управлению инвестициями	Перфоманс Лаб	32,97
Лот 9: Услуги по функциональному тестированию автоматизированных систем на платформе SAP	Аплана	75,56
Лот 10: Услуги по функциональному тестированию автоматизированных систем платформы BPM	Аплана	51,15
Лот 11: Услуги по функциональному тестированию автоматизированных систем, связанных с обслуживанием клиентов в удаленных каналах	Аплана	493,15