



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный экономический университет»  
(УрГЭУ)**

---

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРИАТ)**

**Тема: «Совершенствование системы управления эффективностью  
деятельности компании»**

Институт Экономики

Студент: Кармазин Данила  
Андреевич

Направление подготовки:

Группа: КЭ-15

Экономика

Направленность (профиль):

Руководитель: Пахальчак Галина

Корпоративная экономика

Юрьевна, к.э.н., доцент

Кафедра Корпоративной экономики и  
управления бизнесом

Нормоконтролер: Пахальчак Галина  
Юрьевна

Дата защиты: \_\_\_\_\_

Оценка: \_\_\_\_\_

Екатеринбург  
2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления эффективностью деятельности компании ...	6
1.1 Понятие и сущность эффективности деятельности компании.....	6
1.2 Методические аспекты формирования механизма управления эффективностью деятельности компании .....	12
1.3 Особенности управления эффективностью с учетом стадии развития организационного сознания .....	27
2 Анализ системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк...	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк .....	35
2.2 Анализ системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк	53
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк.....	69
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк.....	69
3.2 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций .....	83
Заключение .....	98
Список литературы .....	100

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности компании — основополагающее требование ее функционирования. Получение прибыли свидетельствует о положительной эффективности, а убыток, соответственно, об отрицательной. Логично предположить, что каждая коммерческая организация стремится максимизировать прибыль от осуществляемого ей вида деятельности. И это происходит не просто так. Прибыль является источником для реинвестирования средств в новые перспективные направления бизнеса, или в совершенствование уже существующих, что повышает их отдачу. Помимо этого, прибыль также может быть направлена на выплату вознаграждений собственникам компании. Последние, в свою очередь, одновременно хотят и получать вознаграждения и направлять средства на развитие своего дела. И именно для того, чтобы существовала такая возможность, необходимо грамотно управлять эффективностью деятельности компании, а осуществлять это можно, используя уже разработанные механизмы. Вопрос управления эффективностью был актуальным раньше и останется таким, как минимум, в ближайшее десятилетие, пока организационное мышление большинства компаний не эволюционирует. В научной литературе этот вопрос одновременно является и достаточно хорошо изученным и при этом открытым, так как с течением времени появляются новые системы управления эффективностью деятельности компании, которые становятся более целесообразно использовать в конкретных условиях. Именно несовершенство существующих систем, которые не всегда успевают подстроиться под современные постоянно изменяющиеся реалии, и подтолкнуло автора к подробному изучению данного вопроса.

Цель дипломной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления эффективностью деятельности компании на основе использования принципов Бирюзовой организации.

Поставленная цель потребовала решения следующих задач:

- изучить теоретические основы управления эффективностью деятельности организации;
- рассмотреть существующие системы управления эффективностью деятельности компании;
- изучить стадии развития организационного мышления;
- проанализировать стратегию развития ПАО Сбербанк и его систему управления эффективностью;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк;
- подтвердить эффективность внедрения принципов Бирюзовой организации в систему управления эффективностью деятельности.

Объектом исследования работы является ПАО Сбербанк.

В качестве предмета исследования выступает система управления эффективностью деятельности организации.

Информационную базу дипломной работы составляют годовые отчеты ПАО Сбербанк, стратегии его развития за периоды 2014-2018 гг. и 2018-2020 гг., данные об изменениях рыночной цены акций банка, исследования американской консалтинговой фирмы HayGroup, журнала Forbes, личные исследования в области счастья сотрудников генерального директора американского интернет-магазина одежды и обуви Zappos Тони Шея, опыт внедрения Бирюзовых принципов в зарубежных компаниях, таких как Valve (программное обеспечение), Zappos (одежда и обувь), Medium (платформа для блогов и историй) и российских, таких, как Райффайзенбанк (банк), Точка (банк), Кнопка (лидер российского рынка аутсорсинга бухгалтерских и юридических услуг).

Теоретическую базу составили труды таких отечественных и зарубежных ученых, как В. А. Баринов, Е. П. Голубков, А. П. Егоршин (стратегический менеджмент), И. Адизес (управление жизненным циклом корпорации), Р. Каплан и Д. Нортона (система сбалансированных показателей), Д. Бек и К. Кован (теория спиральной динамики), Ф. Лалу (типы организационного мышления).

Дипломная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы. В тексте работы имеются 12 рисунков, 17 таблиц, 2 формулы. Общий объем работы 104 страницы.

Во введении обоснована актуальность темы, степень изученности проблемы в литературе, определены цель и задачи.

Первая глава содержит теоретические основы управления эффективностью деятельности компании, а именно сущность эффективности деятельности компании, существующие механизмы управления эффективностью ее деятельности, а также особенности управления эффективностью с учетом стадии развития организационного сознания организации.

Вторая глава содержит организационно-экономическую характеристику ПАО Сбербанк и анализ его системы управления эффективностью деятельности.

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк на основе использования принципов Бирюзовой организации, а также экономическое обоснование предложенных рекомендаций.

В заключении излагаются основные выводы и результаты дипломной работы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

## 1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

В современном мире в каждой организации встает регулярный вопрос об эффективности ее деятельности. В основном эта фраза доносится из уст руководителей высшего управленческого состава, а также начальников функциональных подразделений. Миссия, цели, стратегия — все это разрабатывается наверху иерархической пирамиды и через менеджеров среднего звена распространяется в виде целей и показателей эффективности на уровень рядовых сотрудников, которые, к сожалению, далеко не всегда имеют представление даже о том векторе движения, которому собирается придерживаться их компания в обозримом будущем, не говоря уже об осознании собственного вклада в общее дело и смысле каждодневной деятельности, которую приходится выполнять чаще всего не испытывая от этого никакого удовлетворения.

Эффективность деятельности такого субъекта микроэкономики, как фирма, давно уже стала тем измерителем успеха, по которому принимаются многие управленческие решения, решения об осуществлении инвестиций в то или иное направление деятельности организации, а также решения о покупке ценных бумаг такой компании, в случае, если они находятся в свободном обращении на фондовом рынке. В погоне за сверхприбылями многие руководители организаций стремятся наладить работу самым эффективным образом, используя совершенно разнообразные методы и системы управления эффективностью, забывая, что самым ценным их активом являются сотрудники, чьи интеллектуальные, трудовые способности позволяют этому «обществу» добиться достойного места на рынке.

Все вышесказанное натолкнуло автора на размышления о совершенствовании системы управления эффективностью деятельности на

примере ПАО Сбербанк. В процессе написания работы автором были рассмотрены труды Ицхака Адизеса, Криса Кована, Дона Бека, Владимира Баринова, Дэвида Нортон, Роберта Каплана и Фредерика Лалу, в которых рассматриваются понятия стратегии, стратегического менеджмента (В. Баринов), жизненного цикла (И. Адизес), спиральной динамики (Д. Бек, К. Кован), системы сбалансированных показателей (Д. Нортон, Р. Каплан) организационных моделей прошлого и настоящего (Ф. Лалу). В ходе работы автором использовались методы анализа, абстрагирования, классификации, аналогии, дедукции, индукции.

Прежде чем подробно рассмотреть деятельность объекта исследования, следует рассмотреть базовые понятия, на которых будет строиться данная работа. К таким терминам относятся «организация», «стратегия», «стратегический менеджмент», «жизненный цикл организации», «организационная модель», «система сбалансированных показателей», «эффективность».

Организация, по мнению Честера Бернарда, классика менеджмента 30-40 гг. XX в., представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Стратегия — это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения [5].

Стратегический менеджмент — это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь — ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей [7].

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые

проходит фирма за период своего существования [2].

Спиральная динамика — это теория, описывающая уровни развития личности человека и руководителя, команды и организации [6].

Организационная модель — это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения сотрудников ответственностью.

Система сбалансированных показателей — система, разработанная Д. Нортон и Р. Капланом, которая включает в себя финансовую составляющую, клиентскую составляющую, составляющую внутренних бизнес-процессов, а также обучения и карьерного роста. Целью данного инструмента является трансформация стратегии организации в конкретные, измеримые задачи и показатели. Данная система против использования исключительно финансовых показателей для оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта [6].

Понятие «эффективность» разными экономистами трактуется по-разному, поэтому обратимся к пояснениям некоторым из них, чье определение, по мнению автора, наиболее корректно вписывается в картину данной работы (таблица 1).

Таблица 1 — Определения понятия «эффективность»<sup>1</sup>

Автор	Определение
Д. Рикардо	эффективность — отношение результата к определенному виду затрат
В. Парето	эффективность — состояние системы, при котором нет возможности улучшить состояние каких-либо ее элементов, чтобы не ухудшить других ее элементов
Д. Норт	эффективность — это та система, которая воспроизводит условия экономического роста, поскольку только экономический рост способствует увеличению благосостояния
Е. Чиждова	эффективность — это взаимосвязь научно-технического, социально-экологического и экономического эффектов. Каждый из этих эффектов является разным по своему качеству, их нельзя суммировать для получения обобщающего результата, так как каждый из них характеризует результат хозяйственной деятельности только по соответствующим критериям и показателям

<sup>1</sup> Составлено автором по [27]



Обобщая разные дефиниции, в рамках этой работы под эффективностью будет подразумеваться относительный показатель, характеризующий соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения. Эффективность выражает степень эффекта (результата). Принципиальная разница между категориями «эффект» и «эффективность» состоит в том, что эффект характеризует абсолютный результат деятельности, а эффективность выражает его относительную величину, полученную с единицы произведенных затрат или ресурсов. Отсюда следует, что повышение эффективности означает получение максимального эффекта при неизменных затратах, либо заданного эффекта при минимальных затратах, либо максимального эффекта при минимальных затратах.

Эффективность делится на две категории. Первая — экономическая, вторая — социально-экономическая.

При экономической эффективности критерием является способность компании максимально увеличить объем получаемой ею прибыли. Критерий социально-экономической эффективности — уровень удовлетворения интересов и потребностей населения.

Классическая формула, позволяющая вычислить экономическую эффективность имеет следующий вид:

$$\text{ЭкЭф} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где ЭкЭф — экономическая эффективность;

P — результат, полученный от инвестирования;

Z — затраты, понесенные на достижение результата.

Данная формула может применяться для расчета экономической эффективности мероприятий, длительность которых рассчитана на короткий период времени. В другом случае этот показатель не способен отразить

целесообразность инвестиций, поскольку в долгосрочном периоде появляются дополнительные переменные, которые не включает вышеприведенная формула.

Кроме того, существует формула, которая отображает абсолютную эффективность:

$$\text{ЭЭабс} = \frac{\text{Еф}_1 - \text{Еф}_0}{\text{И} + \text{К} \times \text{К}_н}, \quad (2)$$

где ЭЭабс — абсолютная экономическая эффективность;

Еф1 — общий результат после проведения мероприятий;

Еф0 — результат до проведения мероприятий;

И — общие издержки;

К — капиталовложения для проведения мероприятий;

Кн — нормативный коэффициент.

Нормативный коэффициент — это константа. Этот индекс показывает, какой может быть минимально допустимая эффективность в той или иной сфере. Его значение изменяется в зависимости от отрасли, в которой он применяется. Значение этого индекса колеблется от 0,1 до 0,33. В банковском секторе такой нормативный коэффициент составляет 0,15.

После рассмотрения понятия эффективности следует принять к рассмотрению упомянутый ранее экономический эффект.

Экономический эффект может быть положительным и отрицательным. Для достижения положительного эффекта достаточно получить прибыль. Другими словами, размер доходов инвестора должен быть выше, чем сумма инвестиционного вложения. Такой эффект называется прибыль. Второй способ получить положительный эффект заключается не в инвестициях, которые увеличивают объем доходов, а в экономии издержек на производство. Наиболее выгодный способ получить положительный эффект — увеличение доходов и снижение производственных затрат.

Отрицательный положительный эффект достигается тогда, когда затраты

на предложенное мероприятие превышают доходы. В таком случае экономический эффект будет называться убытком.

Сумму затрат живого и овеществленного труда исчислить достаточно сложно, так как в процессе производства продукции задействованы абсолютно несоизмеримые средства производства: средства труда, предметы труда, рабочая сила. Поэтому для оценки эффективности деятельности компании используется целая система соответствующих показателей, приведенная в таблице 1.

Таблица 1 — Система показателей эффективности деятельности организации [26].

Название группы показателей	Название подгруппы показателей	Название показателя
Дифференцированные показатели	Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность труда (выработка), исчисляемая натуральным методом
		Производительность труда (выработка), исчисляемая стоимостным методом
		Трудоемкость продукции
	Показатели, характеризующие эффективность использования основных фондов	Фондоотдача
		Фондорентабельность
		Фондоемкость
	Показатели, характеризующие эффективность использования оборотных средств	Коэффициент оборачиваемости
		Коэффициент загрузки (закрепления) средств в обороте
		Относительное высвобождение оборотных средств
	Показатели, характеризующие эффективность использования производственной мощности	Коэффициент экстенсивной нагрузки оборудования
		Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования
		Интегральный коэффициент нагрузки оборудования
	Показатели, характеризующие эффективность инвестиций (капитальных вложений)	Индекс доходности
		Внутренняя ставка доходности
		Рентабельность инвестиций
		Показатель относительной экономической эффективности капиталовложений
Интегральные показатели	Рентабельность продукции	
	Общая рентабельность	
	Рентабельность совокупного капитала	

С учетом всего вышесказанного становится очевидно, что эффективность в деятельности компании чрезвычайно важна, ведь это вполне логично: чем эффективнее компания работает, тем ниже будут ее издержки, будет больше довольных клиентов и, соответственно, будет больше ее прибыль. Также подтверждение нашел тот факт, что для оценки эффективности деятельности организации какого-то одного универсального интегрального показателя, скорее всего, будет недостаточно и потребуются обратиться к дополнительным метрикам для получения более полной картины. Этот анализ желательно проводить в динамике, чтобы можно было увидеть, в какой степени тот или иной дифференцированный показатель влияет на результаты работы всей системы в целом. Но просто понимать, что такое эффективность, эффект и как они вычисляются, недостаточно, важно принимать во внимание существование различных систем, комплексно позволяющих управлять эффективностью деятельности организации. Именно о таких системах и пойдет речь далее.

## 1.2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

По мнению Ральфа Эблona, бывшего генерального директора корпорации Ogden, хороший руководитель создает условия, в которых события будут развиваться наиболее благоприятным образом. Автор с этим полностью согласен, именно руководитель должен создать систему, позволяющую работать компании таким образом, чтобы последняя делала это наиболее эффективно во всех аспектах своей деятельности. Здесь напрашивается логичный вопрос: какие же все эти аспекты деятельности организации? Чтобы разобраться с этим, стоит рассмотреть различные существующие механизмы управления эффективностью деятельности бизнеса.

Прежде, необходимо понять, что же такое управление эффективностью деятельности. Управление эффективностью деятельности организации — это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения,

контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. При активном росте компании рано или поздно встает вопрос о структурировании процессов, определении функций, когда вместе с ростом оборотов и доходов в компании растет количество проблем во взаимодействии между сотрудниками разных уровней. На этом этапе привычная система управления эффективностью персонала, основанная на устных договоренностях, дает все больше сбоев. Это стало причиной разработки различных систем управления эффективностью компании, ведь порядок во взаимоотношениях сотрудников является фундаментом для эффективной работы компании в целом [11].

В подобной ситуации грамотный руководитель, видя все эти сбои, начинает задумываться о степени эффективности процессов, происходящих в компании, и, как следствие, о возможности и способах управлять этой эффективностью. Ведь всерьез столкнувшись со сложностями, организация вынуждена искать пути для ускорения и оптимизации процессов управления, оценки и мотивации персонала, повышения эффективности принятия решений.

Создание качественной системы управления эффективностью позволяет решить одну из основных задач управления компанией, независимо от ее масштабов, а также сократить трудозатраты и максимизировать отдачу, ведь эффективность — это обязательное достижение поставленной цели в заданных условиях с минимальными издержками.

Овладение основными теоретическими данными по управлению эффективностью позволяет организации самостоятельно внедрить цикл планирования, исполнения и контроля, однако, не стоит забывать, что существуют уже разработанные системы управления эффективностью деятельности.

В современной системе менеджмента существует несколько основных зарекомендовавших себя систем управления эффективностью, с успехом

используемых многими как уже известными организациями, так и только выходящими на рынок в России и за рубежом.

Все ведущими, на сегодняшний день, модели управления эффективностью, а также их описание представлено в таблице 2.

Таблица 2 — Ведущие модели управления эффективностью деятельности компании<sup>1</sup>

Модель, автор	Год создания	Сущность
<p>Economic Value Add (добавленная экономическая стоимость) Б. Стюарта и Д. Штерна</p>	<p>1989</p>	<p>Б. Стюарт и Д. Штерн разработали концепцию под названием «Система управления на основе показателя EVA» (EVA-based management). Система управления на основе этого показателя представляет собой систему финансового управления, которая задает единую основу для принятия решений основным и вспомогательным персоналом и позволяет моделировать, отслеживать, проводить и оценивать принимаемые решения в едином направлении: добавление стоимости к инвестициям акционеров.</p> <p>Стюарт и Штерн в качестве результата внедрения системы управления на основании данного показателя выделяют так называемые 4М: измерение (Measurement), система управления (Management system), мотивация (Motivation), стиль мышления (Mindset)</p>
<p>Пирамида эффективности К. МакНейра, Р.Ланча и К.Кросса</p>	<p>1990</p>	<p>К. МакНейр, Р. Ланч и К. Кросс разработали, которую они назвали пирамида эффективности. Как и в других моделях, основной концепцией является связь клиентоориентированной корпоративной стратегии с финансовыми показателями, дополненными несколькими ключевыми качественными показателями. Традиционная управленческая информация должна исходить только от верхнего уровня. Пирамида эффективности построена на концепциях глобального управления качеством, промышленного инжиниринга и учета, основанного на «действиях». Под действиями понимается то, что выполняется людьми или машинами для удовлетворения потребностей потребителей.</p>

<sup>1</sup> Составлено автором по [21]

Продолжение таблицы 2

		<p>Пирамида эффективности на четырех различных ступенях показывает структуру предприятия, обеспечивающую двусторонние коммуникации и необходимую для принятия решений на различных уровнях управления. На верхнем уровне руководство предприятия формулирует корпоративное видение.</p> <p>На втором уровне – цели подразделений и дивизионов конкретизируются применительно к определенному рынку и финансовым показателям. Клиенты и акционеры определяют то, что следует оценивать.</p> <p>Третий уровень состоит из ряда межфункциональных направлений в пределах предприятия, которые пронизывают несколько структурных подразделений.</p> <p>Три цели этого уровня показывают драйверы эффективности в отношении двух рыночных целей и одной финансовой. Кроме того, на этом уровне определяются такие оперативные цели, как качество, время поставки, длительность производственного цикла и потери от брака.</p> <p>В самой нижней части пирамиды, т.е. в области операций, действия оцениваются ежедневно, еженедельно или ежемесячно</p>
<p>Модель сбалансированной системы показателей Лоренца Мейсела</p>	<p>1992</p>	<p>BSC-модель Лоренца Мейсела отражает следующие параметры (блоки): взаимоотношения с клиентами, внутреннюю деятельность, финансовое обеспечение, перспектива людских ресурсов. В модели акцент сделан на то, что руководство предприятия должно быть более внимательным к своему персоналу и оценивать эффективность не только процессов и систем, но и его сотрудников</p>
<p>EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) Кристофера Адамса и Питера Робертса</p>	<p>1993</p>	<p>Кристофер Адамс и Питер Робертс предложили модель, которую назвали EP2M (аббревиатура от Effective Progress and Performance Measurement).</p> <p>Согласно Адамсу-Робертсу, важно, прежде всего, то, что компания делает в следующих четырех направлениях: обслуживание клиентов и рынков; совершенствование внутренних процессов (рост эффективности и рентабельности); управление изменениями и стратегией; собственность и свобода действий</p>

Окончание таблицы 2

<p>Balanced Scorecard System, BSC (система сбалансированных показателей) Нортон-Каплана</p>	<p>2001</p>	<p>BSC (Balanced Scorecard System) Нортон-Каплана – сбалансированная система показателей (сбалансированная счетная карта, сбалансированная система оценочных индикаторов, система сбалансированных показателей эффективности) — это система стратегического управления и оценки ее эффективности, которая отражает цели и задачи предприятия в системе показателей. Опубликовано в 2001 году и изначально предназначалась для банковской сферы. Включает те же блоки что и модель Мейсела, но вместо блока «перспектива людских ресурсов» используются инновации, развитие и обучение.</p> <p>Данная модель оказалась очень популярной в России после перевода книги Нортон и Каплана «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Р.Каплан и Д.Нортон предложили систему, основанную на причинноследственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Она складывается из четырех составляющих – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями. Система сбалансированных показателей является составной частью системы управления эффективностью деятельности компании (Business Performance Management, BPM)</p>
---	-------------	---

Каждая приведенная выше модель управления эффективностью имеет свои особенности, которые обуславливают их применение в различных ситуациях для различных отраслей деятельности. Поэтому далее целесообразно рассмотреть, на чем акцентируется внимание в той или иной модели. Данные представлены в таблице 3.



Таблица 3 — Модели управления эффективностью организации<sup>1</sup>

Модель	Акцент
EVA-based management	Четыре направления: измерение, система управления, мотивация, стиль мышления
Пирамида эффективности	Иерархичная структура управления
BSC-модель Лоренца Мейсела	Персонал, эффективность сотрудников
EP2M-модель	Четыре направления: обслуживание клиентов и рынков, совершенствование внутренних процессов, управление изменениями и стратегией, собственность и свобода действий
BSC-модель Нортон-Каплана	Четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы стратегией, собственность и свобода действий

Сегодня система сбалансированных показателей (ССП) является главным и основополагающим элементом управления эффективностью деятельности организации (Business Performance Management, BPM), а также самым распространенным.

Консалтинговая Группа ВІ ТО ВЕ выделяет четыре этапа управления эффективностью деятельности организации (BPM). Они представлены в таблице 4

Таблица 4 — Этапы управления эффективностью деятельности организации<sup>2</sup>

№ п/п	Этап	Описание
1	Разработка стратегии	Выделение стратегически важных показателей развития бизнеса и задание их целевых количественных значений — ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Стратегическое планирование опирается на одну из методологий BPM, известную как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC)
2	Планирование	Разработка планов для поддержки выработанной бизнес-стратегии.
3	Мониторинг и анализ	Контроль исполнения KPI позволяет оперативно выявить отклонение от вектора цели и быстро принять решение.
4	Регулирование	Приведение в соответствие стратегии и планов с реальными условиями деятельности и возможностями организации.

<sup>1</sup> Составлено автором по [21, 28]

<sup>2</sup> Составлено автором по [28]

Из самого первого этапа можно заметить, что система сбалансированных показателей делает всю стратегию (корпоративную) компании прозрачной для всех участников процесса управления.

Разрабатываемая в рамках модели ВРМ система КРІ (ключевых показателей эффективности) и их целевых значений делает бизнес-стратегию доступной для всех участников процесса управления. Распределение КРІ с самых верхних уровней управления до нижних подразделений формирует очень четкую иерархию в делегировании полномочий и помогает контролировать процесс достижения глобальной цели организации. Применение такой системы позволяет устранить возможное несоответствие между корпоративной стратегией и методами управления, применяемыми на разных уровнях компании.

По результатам рассмотрения существующих моделей управления эффективностью организации автором было установлено, что среди ведущих моделей самой распространенной является система сбалансированных показателей Нортон-Каплана. Поэтому для дальнейшего анализа и оценки существующей системы управления эффективностью ПАО Сбербанк автор склоняется к выбору именно этой модели. Дополнительным преимуществом в пользу Balanced Scorecard является тот факт, что первоначально она разрабатывалась как раз именно для банковского сектора, к которому, в частности, и принадлежит ПАО Сбербанк. Вследствие этого, имеет смысл подробнее рассмотреть сбалансированную систему показателей Нортон-Каплана.

В процессе стремительно изменяющихся условий некоторые инструменты менеджмента становятся все менее эффективными, поэтому разработка передовых технологий управления и стратегического планирования является постоянно актуальным вопросом. Так же считали Роберт Каплан и Дэвид Нортон. В результате ими была разработана теория системы сбалансированных показателей (далее ССП), используя которую компания может самостоятельно

разработать для себя инструмент, позволяющий претворять сформированную стратегию в действия.

Ранее, в индустриальную эпоху, сложилась тенденция к использованию исключительно финансовых показателей для оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Данный подход не является верным в нынешнее время — в век информации, так как устаревшая система отражает исключительно результаты уже прошедших событий. Это, несомненно, является важным, но в связи с изменившимся рынком, планирование, основанное на «индустриальном» подходе, не даст стоящих результатов в долгосрочной перспективе. Система сбалансированных показателей призвана решить эту задачу за счет добавления новых звеньев.

Система, разработанная Нортон и Капланом, включает в себя финансовую составляющую, клиентскую составляющую, составляющую внутренних бизнес-процессов, а также обучения и карьерного роста. Целью данного инструмента является трансформация стратегии организации в конкретные, измеримые задачи и показатели [17].

ССП представляет собой концепцию непрерывного совершенствования и преобразования деятельности компании. Этот подход можно использовать для того, чтобы:

- ясно сформировать видение стратегии всеми сотрудниками и менеджерами всех уровней;
- позволить всем работникам организации быть в курсе избранного вектора развития;
- привести цели и задачи бизнес-подразделений, а также их сотрудников в соответствие со стратегией организации;
- согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами;
- идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы;
- на регулярной основе проводить собрания с целью анализа достигнутых стратегических результатов;

– получить возможность собирать обратную связь по исполнению стратегии и, в случае чего, вносить в нее коррективы.

Последний пункт крайне важен, так как этот пробел присутствует в большинстве управленческих систем. А система сбалансированных показателей эффективности успешно его заполняет. Менеджмент, внедривший в процесс деятельности своей организации ССП, дает ей уникальную возможность концентрировать все свои усилия на выполнении долгосрочной стратегии. В таком ключе представленная система становится основой управления компании в век информации. Роберт Каплан называет систему сбалансированных показателей инструментом реализации стратегии, который основывается на принципе обратной связи.

Также следует отметить, что стратегия является, скорее, процессом, нежели результатом, поэтому она может изменяться, если изменяются условия.

Авторы данной методики повышения эффективности деятельности компании говорят о системе сбалансированных показателей как о языке распространения стратегии, они считают, что ее структура должна стать фундаментом для создания новой системы менеджмента. Ее следует рассматривать не в качестве средства модернизации имеющейся системы показателей, а как инструмент фундаментальных организационных преобразований [17].

Сбалансированная система показателей обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимозависимых показателей. Все работники должны знать систему корпоративных ценностей и принципов.

Система сбалансированных показателей преобразовывает имеющуюся стратегию в задачи и показатели, которые распределены по четырем различным направлениям [17]:

1. Финансы;
2. Клиенты;
3. Внутренний бизнес-процесс;

#### 4. Обучение и повышение квалификации.

Она предоставляет механизм, язык для распространения стратегии; с помощью системы оценочных критериев она информирует сотрудников о движущих факторах настоящего и будущего успеха. Формулируя конечные результаты и факторы их достижения, топ-менеджеры стремятся направить энергию, способности и профессиональные знания работников в русло достижения долгосрочных целей.

Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями. На первый взгляд, многоплановая сбалансированная система может показаться довольно сложной и запутанной, однако на самом деле, правильно составленная, она отражает общность целей, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии.

Финансовые показатели сохранены в ССП, так как они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью занятого капитала или добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности.

Клиентская составляющая в свете ССП рассматривается менеджерами как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данное предприятие, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя несколько основных, или базовых, показателей результатов успешного претворения в жизнь правильно сформулированной и хорошо выполняемой стратегии. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской

базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка. Однако клиентская составляющая должна также включать специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данной компании. Речь идет о тех факторах, которые являются важнейшими для потребителя в вопросе сохранения лояльности. Например, для него чрезвычайно важны факторы своевременной доставки или доставки в короткие сроки; постоянного потока новых видов продуктов или услуг; способности поставщика не только превосходить новые потребности клиента, но и возможности удовлетворить их. Клиентская составляющая позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка, таким образом, чтобы в будущем она обеспечила исключительную доходность.

Составляющая внутренних бизнес-процессов идентифицирует те самые главные внутренние процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит компании разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка, а также удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности [16, 17].

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом.

Во внутренние бизнес-процессы система сбалансированных показателей включает как операционный процесс, так и инновационный в цепочке создания стоимости. Более детально это отображено в таблице 5.

Таблица 5 — Составляющие компонента внутренних бизнес-процессов ССП [17]

Внутренний бизнес-процесс (цепочка создания стоимости)	
1. Инновационный процесс	2. Операционный процесс
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка нового продукта</li> <li>– развитие нового продукта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство продукта</li> <li>– маркетинг</li> <li>– послепродажное обслуживание</li> </ul>

Компонент «обучение и повышение квалификации» сбалансированной системы показателей эффективности определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование. Две предыдущие составляющие системы формулировали факторы, наиболее значимые для настоящего и будущего бизнес-процессов. Предприятие вряд ли сумеет достичь долгосрочных целей, пользуясь технологическими возможностями сегодняшнего дня. Агрессивная глобальная конкуренция требует от компаний постоянного совершенствования при создании стоимости для клиентов и акционеров.

Организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры. Первые три составляющие сбалансированной системы обнаруживают большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми, которые требуются для прорыва в деятельности. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели формулируются составляющей ССП, которая называется обучение и развитие персонала. Подобно параметрам клиентской составляющей, показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке. Показателем возможностей информационных систем служит наличие своевременных точных оценочных сведений о клиенте и о внутренних бизнес-процессах, важных для тех работников, которые уполномочены принимать решения. С помощью организационных процедур можно проанализировать, насколько мотивация каждого сотрудника компании согласуется с общей системой факторов, направленных на достижение успеха.

В целом ССП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих. Сбалансированная система показателей — это параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к этим результатам [17].

Как уже упоминалось ранее, система сбалансированных показателей должна быть неразрывно связана со стратегией компании. ССП строится на трех основных принципах [17]:

1. Причинно-следственные связи между показателями каждой из четырех составляющих системы.

Стратегия по своей сути является набором неких гипотез о причинах и следствиях. Причинно-следственные связи можно сформулировать выражением «если... то». Правильно разработанная система должна представить стратегию компании через подобную цепочку причинно-следственных связей. Система оценивания эффективности деятельности организации построена таким образом, что связи (гипотезы) между показателями разных компонентов, а также между показателями и факторами деятельности, направленной на достижение результатов, становятся четкими и ярко выраженными. Иными словами, каждый показатель (параметр), включенный в систему сбалансированных показателей, обязательно должен быть звеном причинно-следственных связей, посредством которой компания получает информацию о стратегии бизнес-единицы.

2. Факторы достижения результатов.

Все сбалансированные системы включают в себя общие показатели, которые присущи многим другим компаниям. Это базовые показатели, такие как прибыльность, рыночная доля, степень удовлетворенности клиента, сохранение клиентской базы и т.д. служат для отсроченной оценки. Факторы достижения результатов — это уникальные для каждой бизнес-единицы показатели опережающей оценки. Они отражают специфику ее стратегии, например, финансовые факторы прибыльности, сегменты рынка, в которых данная бизнес-единица конкурирует, а также особые цели составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития.



Правильно составленная ССП должна представлять собой комплекс показателей результатов и факторов деятельности. Без последних невозможно понять, как были достигнуты первые. Кроме того, с помощью только показателей нельзя на ранних этапах оценить, насколько успешно осуществляется стратегия компании. И наоборот, факторы деятельности, например, временной цикл или доля брака (число дефектов на миллион изделий), без соответствующих показателей могут способствовать лишь краткосрочным улучшениям производственного процесса, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, следовательно, на финансовые результаты. Правильно составленная ССП должна иметь сбалансированный комплекс результатов (отсроченные характеристики) и факторов достижения результатов (опережающие показатели), что является неотъемлемой частью общей стратегии бизнес-единицы.

### 3. Взаимосвязь с финансовыми результатами.

При всем многообразии программ и планов совершенствования, имеющихся в каждой компании, достаточно легко увлечься такими важными проблемами, как улучшение показателей качества и удовлетворенности клиентов, инновациями и делегированием полномочий работникам в каждом из этих направлений вне связи с целями и задачами финансовой составляющей. В этом случае успешная реализация общей корпоративной стратегии становится проблематичной. Финансовые проблемы, с которыми пришлось столкнуться лауреатам премии Болдриджа, свидетельствуют о необходимости постоянно соотносить производственные усовершенствования и экономические результаты.

Сбалансированная система показателей должна делать основной акцент на финансовые результаты, например, показатели ROCE или EVA. Многим менеджерам не удастся связать такие программы, как управление на основе качества, сокращение продолжительности производственного цикла, реинжиниринг или делегирование полномочий, с показателями, непосредственно влияющими на отношения с клиентами, а, следовательно, на

финансовые результаты. Такие программы ошибочно трактуются как конечные цели. В итоге это приводит к глубокому разочарованию, поскольку отдача от них практически неощутима. Все показатели ССП через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями.

Сбалансированная система показателей — это нечто большее, чем простой набор 15-25 финансовых и нефинансовых показателей, сгруппированных в составляющие. Она отражает стратегию бизнес-единицы. Это система показателей результатов и факторов их достижения, взаимосвязанных на основе причинно-следственных отношений. Показатели результатов — это отсроченные индикаторы, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии и о том, какие из них уже достигнуты. Факторы достижения результатов — это опережающие индикаторы, извещающие сотрудников компании о том, что каждый из них должен сделать для создания будущей потребительной ценности. Наилучшим образом составленная ССП — это такая система, в которой взаимосвязанные цели и показатели представляют стратегию компании.

Также можно сделать вывод, что четвертая составляющая системы сбалансированных показателей, составляющая обучения и развития персонала, является фундаментальной основой системы в целом. Иными словами, только через достижение показателей этой составляющей могут быть выполнены все вышестоящие показатели из трех других элементов ССП, последними из которых являются метрики финансовой составляющей. В связи с этим, вопрос создания устойчивого «фундамента» работы организации весьма актуален, а чтобы лучше понять, как его можно построить для успешного функционирования системы управления эффективностью деятельности, основанной на ССП, имеет смысл обратиться к теории развития организационного мышления Фредерика Лалу.

### 1.3 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ С УЧЕТОМ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОЗНАНИЯ

Современный принцип организации привел человечество к невероятным результатам — а это всего лишь момент в истории человечества. Последним своим достижениям люди обязаны организациям как формам сотрудничества. Несмотря на это все испытывают ощущение, что метод управления организациями настоящего себя практически исчерпал. Рядовые сотрудники с каждым разом все больше и больше разочаровываются в работе организаций, и не только рядовые сотрудники. Опросы тысяч сотрудников позволяют сделать вывод: «для тех, кто трудится у подножия организационной пирамиды, работа чаще сопряжена с гнетущим страхом и унылой рутинной, нежели с жадной творчеством и осмысленностью».

И это касается не только подножия организационной «пирамиды». Фредерик Лалу, бывший партнер McKinsey & Company и обладатель степени MBA, комментирует это так: «Есть один постыдный секрет, открытый мною за пятнадцать лет работы консультантом и коучем у руководителей организаций: жизнь на вершине пирамиды вряд ли приносит больше удовлетворения. За красивым фасадом и бравадой лидеров могущественных корпораций скрывается то же безмолвное страдание. Зачастую лихорадочная активность — неудачная попытка скрыть глубокое внутреннее разочарование. «Демонстрация мускулов», интриги и внутрикорпоративная борьба в конце концов сказываются на каждом. Организации чаще всего становятся аренами борьбы наших «эго», равнодушных к глубинным чаяниям человечества».

Сейчас люди волей-неволей воспринимают иерархию в компаниях, как что-то устаревшее, но чем ее заменить? Как принимать решения? Хорошо, чтобы в принятии важных решений участвовали все, а не только начальство, но не приведет ли это к хаосу? Как быть с продвижением по службе и повышением заработной платы? Можно ли решать эти вопросы без интриг и политиканства? Как проводить собрания так, чтобы они были продуктивными и поднимали

настроение участникам? Как сделать, чтобы на совещаниях сотрудники высказывались искренне, а не только руководствуясь эгоистическими побуждениями? Все эти вопросы требуют развернутых ответов.

Каждый шаг человечества на новую ступень сознания является началом нового этапа в истории. И лишь один аспект эволюции не привлек пока должного внимания исследователей: с выходом на очередную стадию самосознания происходит прорыв в нашей способности к сотрудничеству, каждый этап развития приносит с собой новую модель организации. Организации в том виде, в котором они на сегодняшний день известны, — просто выражение нынешнего мировоззрения, текущей стадии развития. Прежде были другие модели, и все свидетельствует, что в будущем моделей станет еще больше.

В теории интегральной психологии стадии часто обозначаются не словами, а цветом. Есть мнение, что цветовой код запоминается особенно хорошо. По этой причине каждой стадии развития организационной модели будет присваиваться соответствующий ей цвет.

1) Инфракрасная, или Реактивная, парадигма.

Это самая ранняя стадия развития человечества, приходящаяся на период примерно 100–50 тысяч лет до н. э., когда люди жили небольшими группами, связанными узами родства. Такие группы обычно объединяли не более нескольких десятков человек. Если их становилось больше, группа утрачивала дееспособность, поскольку возможности людей поддерживать сложные отношения были весьма ограничены.

2) Пурпурная, или Магическая, парадигма.

Около 15 тысяч лет назад, а в некоторых частях света и раньше человечество стало подниматься на ступень, которую некоторые авторы называют «магическое сознание». Стадия соответствует переходу от крошечных семейных групп к племенам, насчитывавшим уже несколько сотен человек. С психологической и когнитивной позиции это означает, что способность справляться с более сложными задачами значительно увеличилась. На этой стадии человек уже в большей мере отделяет собственное «я» (эго) от других и

эмоционально, и физически, продолжая во многом воспринимать себя как средоточие вселенной. Причины и следствия осознаются плохо, поэтому вселенная кажется населенной духами и магическими силами: тучи следуют за мной, плохая погода — наказание, наложенное на меня духами за дурные поступки. Чтобы умиротворить магический мир, племя следует канонам ритуального поведения и указаниям старшего или шамана. Люди живут по большей части в настоящем с небольшими примесями прошлого, но практически без планов на будущее. В области сознания пока не существует абстрактных понятий, классификаций, больших чисел. Смерть воспринимается как нечто не вполне реальное, и страх чьей-либо смерти значимо отсутствует (из-за чего уровень насилия и убийств по-прежнему высок). Организации на этой стадии все еще не существуют. Разделение обязанностей очень ограничено, хотя старшие имеют особый статус и располагают некоторой степенью власти.

### 3) Красная, или Импульсивная, парадигма.

Исторически переход к Красной парадигме стал для человечества очередным важным достижением. Около 10 тысяч лет назад это привело к появлению власти вождя и первых протоимперий, а также первых форм организаций. Они держатся на непрерывном злоупотреблении силой и властью в межличностных отношениях. Хорошая метафора для них — волчья стая. Сегодня Красные организации функционируют как уличные банды и мафиозные группировки.

### 4) Янтарная, или Конформистская, парадигма.

Каждый подъем на новую стадию самосознания открывает для человечества невиданные прежде способности и возможности. Перейдя к Конформистской Янтарной ступени, человечество совершило прыжок от племен, существующих за счет сбора плодов дикорастущих растений, к миру земледелия, государствам, цивилизациям, учреждениям, бюрократии и государственной религии. Согласно данным психологии развития, довольно значительная часть взрослого населения развитых обществ действует сейчас на основании именно этой парадигмы.

На Конформистской Янтарной стадии сознания действительность воспринимается по законам Ньютона. Причины и следствия понятны, люди осваивают концепцию линейного времени (настоящее, прошедшее, будущее) и могут строить планы. Это основа для появления земледелия: сельское хозяйство требует дисциплины и способности прогнозировать будущее, чтобы, сохранив семена урожая этого года, обеспечить себя пищей на следующий год. Дополнительный приток калорий, возникший с появлением агрокультуры, позволил кормить класс правителей, администраторов, священников, воинов и ремесленников. Это привело к тому, что примерно за 4 тысячи лет до н. э. в Месопотамии начался переход от племенного вождизма к государствам и цивилизациям.

Появление Янтарных организаций привело к двум существенным новаторским достижениям: отныне организации могли заниматься среднесрочным и долгосрочным планированием, а также создавать стабильные организационные структуры, устойчивые и способные к масштабному развитию. Соединив оба достижения, получим организации, способные достигать невиданных доселе целей, превосходящих самые смелые мечты Красных организаций. Исторически именно Янтарные организации построили грандиозные системы орошения, пирамиды и Великую Китайскую стену. Конформистские Янтарные организации завели регулярное морское сообщение, фабрики и плантации в колониях. В соответствии с этой парадигмой создана католическая церковь — возможно, именно она стала моделью Янтарной организации для западного мира.

По тому же образцу создавались первые крупные корпорации времен промышленной революции. Янтарные организации широко представлены и сегодня: большинство государственных учреждений, школ, религиозных учреждений, а также армия придерживаются Конформистских Янтарных принципов.

5) Оранжевая, или Конкурентная, парадигма.

На Оранжевой стадии мир открывается с новой стороны. Люди смотрят на него уже не как на неподвижную вселенную, управляемую незыблемыми правилами, а как на сложный механизм. Механизм этот можно исследовать и понять, как он работает изнутри, каким законам природы подчиняется. Нет ничего абсолютно правильного и абсолютно неправильного, есть вещи, которые просто работают лучше, чем другие. Мерилом для принятия решений становится не мораль, а эффективность. «Чем лучше я понимаю, как устроен мир, тем большего успеха могу достичь, а лучшее решение то, которое дает оптимальный результат.» — так начинают мыслить люди. Цель жизни — обогнать, преуспеть в социально приемлемых формах, сыграть как можно лучше теми картами, которые тебе сданы.

Живое воплощение Оранжевых организаций — крупные международные корпорации. В смысле эффективности Янтарные организации превзошли все, о чем могли только мечтать Красные. Конкурентная Оранжевая стадия — следующий уровень, гарантирующий результаты совершенно нового порядка благодаря трем дополнительным открытиям: новаторство, ответственность, меритократия.

б) Зеленая, или Плюралистическая, парадигма.

Плюралистическая Зеленая стадия сознания крайне внимательно относится к чувствам. Все точки зрения заслуживают равного уважения. Здесь ищут справедливости, равенства, гармонии, добрососедства, кооперации и консенсуса. На этой стадии эго стремится интегрироваться, стать частью целого, поддерживать со всеми гармоничные и тесные связи. Оранжевое мировоззрение предлагает свободному человеку самостоятельно налаживать отношения со всем миром сразу. Зеленое хочет извлечь реальную выгоду для всего человечества.

Плюралистический Зеленый взгляд на мир несовместим с властью и иерархией. В идеале Зеленым хотелось бы вообще избавиться и от того и от другого. Некоторые делают решительный шаг, отказываясь от Янтарной и Оранжевой моделей организации, и начинают с чистого листа. Если при неравенстве во власти те, кто наверху, всегда управляют теми, кто внизу, тогда

запретим иерархию и наделим каждого совершенно одинаковой властью. Пусть все сотрудники владеют компанией в равных долях и принимают решения путем консенсуса, пусть никто не занимает позицию лидера (или, если нужно, пусть лидеры сменяются путем ротации). Достижение консенсуса внутри большой группы людей в принципе сложно. Оно почти всегда оканчивается изнуряющими переговорами и приводит в тупик, и тогда, естественно, чтобы дело хоть как-то сдвинулось с места, начинаются закулисные игры и интриги.

#### 7) Бирюзовая, или Эволюционная, парадигма.

Следующая стадия человеческого развития соответствует «самореализации» по Маслоу и называется по-разному — аутентичной, интегральной или Бирюзовой. Эта ступень — последняя в созданной Маслоу иерархии потребностей (хотя позже он упоминал еще об одной потребности — «превзойти себя»). Однако другие исследователи и мыслители абсолютно уверены, что на этом эволюция не останавливается (Дон Бек, Клэр Грэйвз). Как бы там ни было, Маслоу и другие авторы согласны с тем, что на пути человечества подъем от Зеленой парадигмы к Бирюзовой — момент исключительной важности. Он важен настолько, что Грейвз и другие ученые после проявления признаков Бирюзовой парадигмы стали использовать термин «первый виток сознания» для всех стадий вплоть до Зеленой и «второй виток» — для стадий, начинающихся с Бирюзовой. Те, кто находится на стадиях «первого витка», полагают, что их мировоззрение — единственно верное, а все остальные опасно заблуждаются. Люди, перешедшие на Бирюзовую стадию, впервые в истории способны принять мысль: существует эволюция сознания, есть некий импульс развития, позволяющий выработать еще более сложные и тонкие способы взаимодействия с миром.

Изучение конкретных примеров новаторских Бирюзовых организаций, описанных в литературе [32], привело к трем главным открытиям.

1) Самоуправление. Бирюзовые организации эффективно решают задачи любого уровня сложности, используя систему, основанную на



взаимодействии равноправных коллег. В этой системе нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе.

2) Целостность. Традиционно организации всегда поощряли сотрудников проявлять на работе только узкопрофессиональные качества, а остальные личностные черты оставлять за дверью. От людей требуют демонстрировать мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а сомнения и слабости скрывать. Рационализм царствует, а эмоции, интуиция и выражение духовных потребностей нежелательны и неуместны. В Бирюзовых организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, побуждающих заново обратиться к внутренней целостности каждого человека и быть на работе тем, кто он есть на самом деле.

3) Эволюционная цель. Считается, что Бирюзовые организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности. Членов организации побуждают не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушаться и понять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить.

Таким образом, организации по своей природе могут поднимать целые группы людей, преодолевая силу тяжести привычек к той или иной парадигме, на достижение целей, которых эти люди не смогли бы достичь самостоятельно. Это открытие очень обнадеживает, особенно сейчас, когда человечество нуждается в мировоззрении Зеленых и Бирюзовых организаций, чтобы начать залечивать раны, нанесенные миру современностью.

Весь труд Фредерика Лалу, по своей сути, направлен на увеличение эффективности деятельности организации через использование Бирюзовых принципов, или, как их называет сам автор, Бирюзовых открытий. Стоит еще раз заметить, что концепция Эволюционного организационного мышления может быть напрямую связана с составляющей обучения и развития сотрудников в рамках системы управления эффективностью деятельности Роберта Каплана и Дэвида Нортон (система сбалансированных показателей). В соответствии с

этим предположением в дальнейшем будет предложено комплексное решение по совершенствованию такой системы в ПАО Сбербанк.

Также для анализа и оценки существующей системы управления эффективностью ПАО Сбербанк автором было принято решение о выборе системы сбалансированных показателей (ССП) Нортон-Каплана.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

### 2.1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО СБЕРБАНК

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (сокращенное фирменное наименование Банка: ПАО Сбербанк), является кредитной организацией.

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России, а также уставом.

Банк является юридическим лицом, имеет филиалы и другие обособленные подразделения. ПАО Сбербанк имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Банк является коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций. Последние Банк осуществляет на основании соответствующих лицензий, выдаваемых Банком России в порядке, установленным федеральным законом.

Отдельные виды деятельности, в случаях, предусмотренных федеральными законами, Банк вправе осуществлять на основании соответствующих лицензий.

Органами управления ПАО Сбербанк являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет Банка, коллегиальный исполнительный орган — Правление Банка, единоличный орган — Президент, Председатель Правления Банка.

Акционерами Банка могут быть юридические и физические лица, в том числе иностранные, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Банк осуществляет следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение указанных выше привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдачу банковских гарантий;
- переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Банк вправе осуществлять обслуживание экспортно-импортных операций клиентов с применением различных финансовых инструментов, принятых в международной банковской практике.

ПАО Сбербанк осуществляет операции с платежными картами в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и в порядке, установленном Банком России.

Переводы денежных средств без открытия банковских счетов, за исключением переводов электронных денежных средств, осуществляются по поручению физических лиц.

Банк помимо банковских операций осуществляет следующие сделки:

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;

- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;
- оказание консультационных и информационных услуг.

Банк вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Все банковские операции и сделки осуществляются в рублях и в иностранной валюте в соответствии с федеральными законами.

Банк осуществляет валютный контроль за операциями клиентов — физических и юридических лиц.

ПАО Сбербанк вправе осуществлять выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами.

Банк имеет право осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с федеральными законами, в том числе брокерскую, дилерскую, депозитарную.

В пределах своей компетенции Банк обеспечивает защиту сведений, составляющих государственную тайну.

Уставный капитал ПАО Сбербанк сформирован в сумме 67760844000 руб. Уставный капитал Банка равен общей сумме номинальной стоимости акций Банка, приобретенных акционерами.

Банком размещено 21586948000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 3 руб. и 1000000000 привилегированных акций номинальной стоимостью 3 руб.

Уставный капитал определяет минимальный размер имущества Банка, гарантирующего интересы его кредиторов.

Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должна превышать 25% от уставного капитала Банк, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации.

Банк вправе размещать обыкновенные акции дополнительно к размещенным акциям (объявленные акции).

Не менее 50% голосующих акций плюс одна голосующая акция Банка (контрольный пакет) принадлежит Банку России.

Все акции Банка являются именными. Банком размещены обыкновенные акции и привилегированные акции одного типа — с обязательной выплатой определенного дивиденда в размере не ниже 15% от номинальной стоимости привилегированной акции.

Акции, поступившие в распоряжение Банка, не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды.

Ведение и хранение реестра акционеров ПАО Сбербанк осуществляет регистратор — профессиональный участник рынка ценных бумаг, в соответствии с заключенным с Банком договором.

Банк обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения прибыли после налогообложения (чистой прибыли). Прибыль после налогообложения по решению Общего собрания акционеров распределяется между акционерами в виде дивидендов, направляется на формирование резервного фонда (в ином случае — остается в виде нераспределенной прибыли).

ПАО Сбербанк сегодня – это 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на

территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Все розничные кредиты в ПАО Сбербанк выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля.

ПАО Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный ПАО Сбербанк и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 33% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть — это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Группа Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 310 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

ПАО Сбербанк является головной компанией множества других финансовых и нефинансовых организаций, ведущих свою деятельность как в России, так и за рубежом. Все они образуют холдинг, имеющий название «Группа «Сбербанк». Далее под понятиями «Группа «Сбербанк» или «Группа» будет подразумеваться ПАО Сбербанк. Также справедливо и обратное.

Группа Сбербанк на данный момент является самым крупным финансовым институтом в Российской Федерации, а также Центральной и Восточной Европе. Свою деятельность она ведет уже 177 лет. За это продолжительное время бренд Сбербанк люди связывают с надежностью и социальной ориентированностью. В последние годы банк идет в ногу с современными технологиями, создает уникальную инфраструктуру и выводит на рынок продукты, которые соответствуют потребностям клиентов. Все это помогает финансовому

институту ассоциироваться у людей с инновационной и технологически развитой компанией, помогающей делать жизнь людей проще.

География присутствия Группы Сбербанк охватывает 20 стран, включая Российскую Федерацию. Клиентами банка по всему миру являются более 140 миллионов человек — физических лиц, а также около 2 миллионов юридических лиц. 46 миллионов человек пользуются мобильным приложением «Сбербанк Онлайн» ежемесячно, а около 1,5 миллионов клиентов — юридических лиц пользуются приложением «Сбербанк Бизнес Онлайн». Покрытие РФ по части банкоматов и терминалов самообслуживания составляет 77 тысяч единиц.

ПАО Сбербанк в России имеет центральный аппарат (г. Москва), территориальные банки (по федеральным округам), головные отделения (по субъекту РФ), отделения по обслуживанию клиентов.

Дочерние банки и корпоративно-инвестиционные компании, входящие в Группу Сбербанк отражены в таблице 6.

Таблица 6 — Дочерние банки и корпоративно-инвестиционные компании, входящие в Группу Сбербанк<sup>1</sup>

№ п/п	Компания	Страна	Год основания (покупки)
1	ДБ АО «Сбербанк»	Казахстан	2006
2	ОАО «БПС-Сбербанк»	Беларусь	2009
3	АО «СБЕРБАНК»	Украина	2011
4	Sberbank (Switzerland) AG	Швейцария	2010
5	DenizBank	Турция	2012
6	Sberbank Europe AG	Австрия	2012
7	Sberbank BH	Босния и Герцеговина (Sarajevo)	2012
8	Sberbank ad Banja Luka	Босния и Герцеговина (Banja Luka)	2012
9	Sberbank Magyarország Zrt.	Венгрия	2012
10	Sberbank Direct	Германия	2014
11	Sberbank Srbija a.d.	Сербия	2012
12	Sberbank Slovenia (Sberbank banka)	Словения	2012
13	Sberbank Croatia (Sberbank d.d.)	Хорватия	2012
14	Sberbank CZ	Чехия	2012
15	Представительство ПАО Сбербанк	Китай	2010

<sup>1</sup> Составлено автором по [7-19]



## Окончание таблицы 6

16	Представительство ПАО Сбербанк	Германия	2010
17	Филиал ПАО Сбербанк	Индия	2010
18	Sberbank CIB (США)	США	2012
19	Sberbank CIB (Кипр)	Кипр	2012
20	Sberbank CIB (Великобритания)	Великобритания	2012
21	Sberbank CIB (Россия)	Россия	2012

Sberbank Europe AG расположенный в Вене является штаб-квартирой европейского Сбербанка. Остальные банки, расположенные в Чехии, Сербии, Хорватии и так далее, являются дочерними по отношению к нему, за исключением Швейцарского банка, банка в Украине, представительств и филиалов, а также КИБов. Международная деятельность составляет порядка 14% совокупных активов Группы.

Банки и корпоративно-инвестиционный бизнес — это не единственное, чем интересуется Сбербанк. После активного поглощения финансовых компаний в период 2006-2012 гг. флагман российской финансовой системы стал активно интересоваться технологическими инновациями. Появились компании АО «Сбербанк-Технологии», ООО «Центр недвижимости от Сбербанка» (сервис «ДомКлик»), и другие. В последующем банк стал двигаться именно в этом направлении. Эта тенденция имеет место и в данный момент.

В силу того, что административным центром Группы является публичное акционерное общество «Сбербанк России», имеет смысл рассмотреть его систему корпоративного управления, предварительно пояснив это понятие немного подробнее.

Корпоративное управление (далее КУ) — это система взаимоотношений между акционерами, Наблюдательным советом (Советом директоров), менеджментом и другими стейкхолдерами, которая устанавливает правила и процедуры принятия корпоративных решений, а также обеспечивает управление и контроль деятельности Банка. Данная система соответствует требованиям законодательства РФ, регулирующих органов, биржевых площадок (Московская, Лондонская, Франкфуртская биржи) и направлена на устойчивое

повышение стоимости акционерного капитала в долгосрочной перспективе. При принятии решений Банк должен учитывать не только финансовые аспекты деятельности, но и социальные, макроэкономические и экологические.

К принципам КУ ПАО Сбербанк относятся:

- приоритетность прав и интересов акционеров;
- обеспечение долгосрочного устойчивого развития бизнеса;
- разграничение полномочий и ответственности при управлении бизнесом;
- соответствие компетентности и квалификации масштабам деятельности;
- полная подотчетность органов управления акционерам;
- сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками;
- информационная прозрачность.

Система корпоративного управления представлена на рисунке 1.

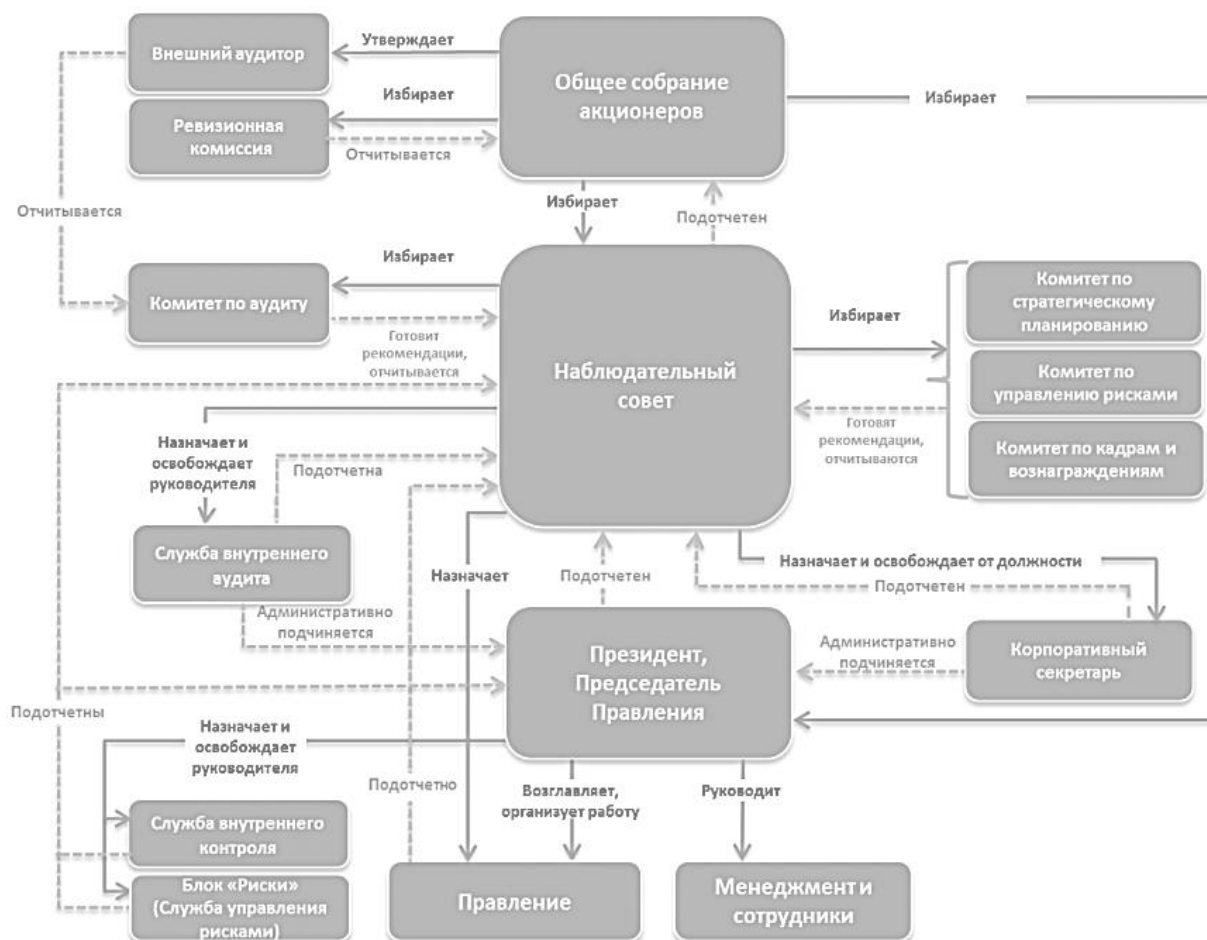


Рисунок 1 — Система корпоративного управления ПАО Сбербанк [36]

Помимо банков, напрямую входящих в финансовую Группу, Сбербанк является учредителем и соучредителем многих других компаний. В недавнем прошлом это были компании, исключительно обслуживающие деятельность банка по разным вопросам, а сейчас он находится на переломном моменте в своем развитии, о чем пойдет речь в следующем параграфе.

К компаниям, подконтрольным ПАО Сбербанк относятся, по меньшей мере, 28 организаций, представленных в таблице 7.

Таблица 7 — Компании, находящиеся под контролем ПАО Сбербанк<sup>1</sup>

№ п/п	Наименование	Деятельность	Доля владения
1	ООО «Сбербанк Инвестиции»	инвестиционная компания	100
2	ООО «Сбербанк Капитал»	инвестиционная компания	100
3	АО «Сбербанк Управление Активами»	услуги по управлению активами	100
4	ЗАО «Сбербанк Лизинг»	лизинговая компания	100
5	ЗАО «Сбербанк-АСТ»	один из пяти российских операторов для проведения открытых аукционов в электронной форме на право заключения государственных контрактов на поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг для федеральных нужд	100
6	АО «Сбербанк-Технологии»	ИТ-компания	100
7	ЗАО «Центр программ лояльности»	программы лояльности	100
8	ООО «Аукцион»	оценочная компания	100
9	НПФ Сбербанка	негосударственный пенсионный фонд	100
10	ЗАО «Объединённое кредитное бюро»	бюро кредитных историй	50
11	ООО «Беру»	Маркетплейс	50
12	ООО «Сбербанк Телеком»	сотовая связь, широкополосный доступ к интернету	100
13	ООО «Спецдепозитарий Сбербанка»	специализированный депозитарий	100
14	МКК «Выдающиеся кредиты»	микrokредитование	100
15	ООО СК «Сбербанк страхование»	страховая компания	100
16	ООО «Хрустальные башни»	строительство	50,01
17	ЗАО «Рублево-Архангельское»	строительство	100
18	ОАО «Красная поляна»	строительство	50,03
19	ОАО «Сбербанкстрой Холдинг» (бывшее ООО «Интеко»)	строительство	100
20	«Дервейс»	автосборочный завод	51
21	ООО «Спецдепозитарий Сбербанка»	специализированный депозитарий	100
22	ООО «Сетелем Банк»	дочерний банк	79,2

<sup>1</sup> Составлено автором по [30-39]

## Окончание таблицы 7

23	ООО «АктивБизнесКонсалт»	коллекторское агентство	100
24	ПАО «Сбербанк Страхование Жизни»	страховая компания	100
25	ООО «КОРУС Консалтинг СНГ»	ИТ-компания (разработка ПО)	100
26	ООО «Центр недвижимости от Сбербанка»	ИТ-компания (разработка сервисов для приобретения недвижимости в ипотеку), выступает под брендом «ДомКлик»	100
27	АО «Деловая среда»	развитие малого и микробизнеса в России	100
28	ООО «Сбербанк-Сервис»	ИТ-компания (обслуживание POS терминалов и банкоматов Сбербанка)	100

Всеми представленными выше компаниями ПАО Сбербанк владеет напрямую, но есть и те, что находятся под контролем корпорации косвенно. Например, ИТ-компания ООО «БИЗОН», занимающаяся кибербезопасностью. Ее единственным учредителем является ООО «Гамма-С», учредителем которого является ООО «Аукцион» — а уже эта компания принадлежит Сбербанку напрямую. Таких компаний может быть большое множество.

Итак, имея представление о ПАО Сбербанк не просто как о банке, а как о транснациональной корпорации, чьим капиталом в значительной мере (45,64%) владеют иностранные инвесторы, со множеством подотчетных компаний, а также о системе корпоративного управления Группы, необходимо проанализировать деятельность рассматриваемой корпорации «в цифрах».

Больше всего в рамках работы автора интересует эффективность деятельности компании. Чтобы получить ответ на этот вопрос, следует воспользоваться данными по операционным расходам и доходам за последние четыре года и найти эффективность по приведенной ранее формуле. Динамика изменения операционных доходов и расходов, а также эффективность деятельности представлена в таблице 8.

Таблица 8 — Операционные доходы и расходы Группы Сбербанк по МСФО за 2014-2017 гг., а также расчет эффективности деятельности по годам<sup>1</sup>

Показатели	2014	2015	2016	2017
1. Операционные доходы, млрд руб.	939,30	954,60 (+1,6%)	1 355,10 (+42,0%)	1 616,00 (+19,3%)
2. Операционные расходы, всего, млрд руб., в том числе:	565,10	623,40 (+10,3%)	677,60 (+8,7%)	672,80 (-0,7%)
2.1 Расходы на содержание персонала	318,80	346,00 (+8,5%)	384,30 (+11,1%)	402,70 (+4,8%)
2.2 Амортизация основных средств	58,70	60,20 (+2,6%)	62,80 (+4,3%)	43,00 (-31,5%)
2.3 Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	36,30	39,90 (+9,9%)	42,50 (+6,5%)	40,50 (-4,7%)
2.4 Административные расходы	35,30	38,30 (+8,5%)	39,70 (+3,7%)	40,40 (+1,8%)
2.5 Налоги, за исключением налога на прибыль	29,70	36,00 (+21,2%)	34,10 (+5,3%)	36,80 (+7,9)
2.6 Расходы по операционной аренде	22,90	28,10 (+22,7)	33,10 (+17,8%)	30,90 (-6,6%)
2.7 Расходы на информационные услуги	18,80	27,10 (+44,1%)	29,40 (+8,5%)	25,30 (-13,9%)
2.8 Амортизация нематериальных активов	15,00	20,60 (+37,3%)	20,20 (+1,9%)	22,90 (+13,4%)
2.9 Расходы на консалтинг и аудит	11,20	10,50 (-6,25%)	12,10 (+15,2%)	12,30 (+1,7%)
2.10 Реклама и маркетинг	9,60	7,30 (-24,0%)	8,70 (+19,2%)	7,80 (-10,3%)
2.11 Прочее	8,80	9,40 (+6,8%)	10,70 (+13,8%)	10,20 (-4,7)
3. Прибыль до налогообложения, млрд руб.	374,20	331,20 (-11,5%)	677,50 (+104,6%)	943,20 (+39,2%)
4. Чистая прибыль, млрд руб.	290,3	222,90 (-23,2%)	541,90 (+243,1%)	748,70 (+38,2%)
5. Эффективность деятельности	1,66	1,53 (-7,83%)	1,99 (+30,00%)	2,40 (+20,60%)

Из приведенной таблицы видно, что, в целом, из года в год темпы прироста операционных расходов уменьшаются при постоянно растущих операционных доходах. Обращаясь к данным по эффективности деятельности, видно, что в 2015 году наблюдается спад, который обусловлен нестабильной экономической

<sup>1</sup> Составлено автором по [30-39]

ситуацией в стране, далее каждый год наблюдается стабильный рост эффективности деятельности ПАО Сбербанк. Числа, обозначающие эффективность, показывают, сколько денег банк заработал благодаря вложению одного рубля. Иными словами, в 2017 году каждый потраченный рубль принес банку 2 рубля 40 копеек дохода. Также нужно отметить, что спад в 2015 году был незначительным и составил 13 копеек на каждый потраченный рубль. Все это может говорить об эффективности работы ПАО Сбербанк. Для наглядности, значения эффективности по годам представлено на рисунке 2.

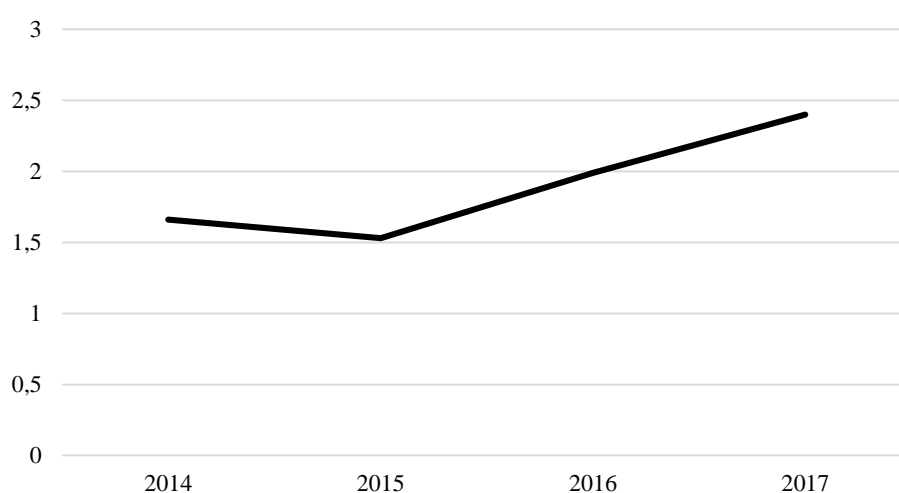


Рисунок 2 — Доход ПАО Сбербанк на каждый потраченный рубль за период 2014-2017 гг., руб.

Полученные данные об эффективности деятельности подтверждает и рынок. Проанализировав архивную информацию по изменению рыночной цены акций ПАО Сбербанк (SBER и SBERP), автор составил таблицу с агрегированными данными Московской Биржи, в которой содержатся значения цен на первое число каждого месяца за период 2014-2017 гг. Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 — Изменение рыночной цены ОА (SBER) и ПА (SBERP) ПАО Сбербанк за 2014-2017 гг., цена на первое число месяца, руб. <sup>1</sup>

Месяц	Цена акций		Месяц	Цена акций	
	SBER	SBERP		SBER	SBERP
2014			2015		
Январь	94,70	75,09	Январь	61,50	43,84
Февраль	91,16	75,44	Февраль	75,91	53,70
Март	83,80	67,30	Март	62,88	45,63
Апрель	72,50	60,16	Апрель	76,90	50,00
Май	84,50	68,65	Май	73,50	48,25
Июнь	84,50	69,00	Июнь	72,35	48,32
Июль	73,60	57,15	Июль	72,30	51,39
Август	73,21	55,13	Август	74,50	54,34
Сентябрь	75,52	57,75	Сентябрь	75,30	58,05
Октябрь	76,23	56,90	Октябрь	90,53	68,49
Ноябрь	72,25	52,25	Ноябрь	102,90	76,20
Декабрь	54,90	37,70	Декабрь	101,26	76,50
Средняя цена	78,07	61,04	Средняя цена	78,32	56,23
2016			2017		
Январь	96,50	68,50	Январь	172,20	128,60
Февраль	107,00	76,90	Февраль	156,00	118,81
Март	109,90	79,09	Март	159,80	120,80
Апрель	123,55	84,00	Апрель	165,20	125,82
Май	132,56	91,50	Май	155,93	124,69
Июнь	133,00	90,00	Июнь	145,59	120,29
Июль	139,15	98,80	Июль	164,53	134,99
Август	143,50	101,97	Август	183,51	157,98
Сентябрь	145,34	105,82	Сентябрь	192,33	155,70
Октябрь	147,40	111,59	Октябрь	193,80	158,52
Ноябрь	158,70	116,08	Ноябрь	224,35	184,53
Декабрь	173,25	129,75	Декабрь	225,20	189,00
Средняя цена	134,15	96,17	Средняя цена	178,20	143,31

Для большей наглядности на основании полученных данных были составлены графики изменения средней цены акций ПАО Сбербанк за период 2014-2017 гг. (рисунок 3, рисунок 4).

<sup>1</sup>Составлено автором по данным [www.moex.com](http://www.moex.com)

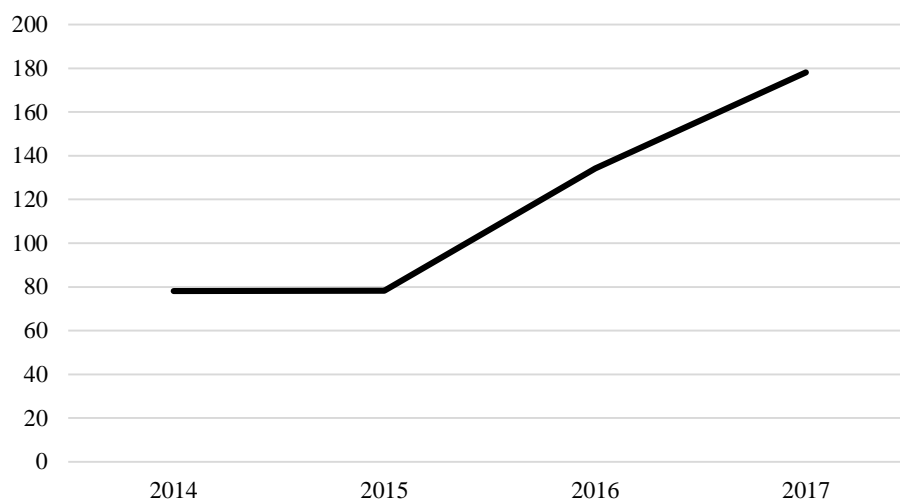


Рисунок 3 — Средняя цена ОА SBER за период 2014-2017 гг., руб.

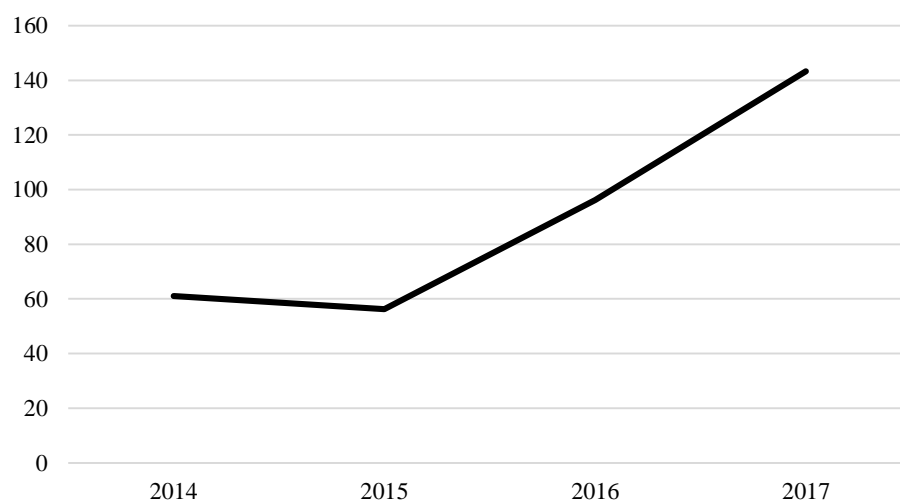


Рисунок 4 — Средняя цена ПА SBERP за период 2014-2017 гг., руб.

Из приведенных выше графиков видно, что в течение последних 2 лет цены на акции банка в среднем увеличиваются. Это говорит об общем повышении интереса инвесторов к деятельности финансовой организации, а также об увеличении эффективности деятельности банка. Незначительный спад котировок в 2015 году связан с неблагоприятными условиями покупки, вызванными кризисом, начиная с четвертого квартала 2014 года. В целом, автором была замечена прямая связь между показателями эффективности деятельности банка и рыночными ценами на его акции.



Но действительно ли все настолько хорошо? В предыдущей главе было выяснено, что эффективность — это такое понятие, которое нельзя уместить в единственно верный показатель, способный с исключительной точностью говорить о действительной эффективности работы во всех смыслах. Поэтому далее можно обратиться к другим показателям деятельности ПАО Сбербанк, а также на их основе рассчитать модифицированный коэффициент устойчивого роста, чтобы можно было сделать выводы о максимально возможных темпах увеличения объема продаж Группы. Модифицированный коэффициент выбран не случайно, а в силу специфики деятельности банка, ведь базовый коэффициент устойчивого роста принимает во внимание обеспеченность продаж только собственными средствами, в то время как модифицированная модель — обеспеченность и собственными и заемными средствами. Данный расчет позволит увидеть достаточно ли эффективно ПАО Сбербанк выполняет продажи собственных продуктов и, соответственно, посмотреть на эффективность деятельности немного под другим углом.

В типовом анализе результатов деятельности к основным показателям, которые характеризуют деятельность организации, можно отнести следующие: валовая выручка, себестоимость, валовая прибыль (убыток), управленческие расходы, прибыль (убыток), прочие доходы, прочие расходы, чистая прибыль, среднегодовая численность сотрудников.

Расчет таких показателей Группы Сбербанк стоит осуществлять с учетом специфики их деятельности. В следующей таблице (таблица 10), представлены результаты за период 2014-2017 гг.

Таблица 10 — Экономические показатели деятельности ПАО Сбербанк за 2014-2017 гг.<sup>1</sup>

Показатель	Анализируемый год			
	2014	2015	2016	2017
Рыночная капитализация, млрд руб.	1 746,30	1 746,90 (+0,03%)	2 992,00 (+71,27%)	3 990,10 (+33,36%)
Выручка, млрд руб.	1300,70	1429,80 (+9,92%)	1697,50 (+18,72%)	1903,30 (+12,12%)
Чистая прибыль, млрд руб.	290,30	222,90 (-23,22%)	541,90 (+143,11%)	748,70 (+38,16%)
Доля нераспределенной прибыли, %	0,97	0,80 (-17,53%)	0,75 (-6,25%)	0,64 (-14,67%)
Выплачено дивидендов, млрд руб.	10,20	44,50 (+336,27%)	135,50 (+204,49%)	271,00 (+100,00%)
Величина активов на конец периода, млрд руб.	25 201,00	27 335,00 (+8,47%)	25 369,00 (-7,19%)	27 112,00 (+6,87%)
Величина собственного капитала за период, млрд руб.	2 020,00	2 375,00 (+17,57%)	2 822,00 (+18,82%)	3 436,00 (+21,76%)
Величина заемного капитала на конец периода, млрд руб.	23 181,00	24 960,00 (+7,67%)	22 547,00 (-9,67%)	23 676,00 (+5,01%)
Модифицированный коэффициент устойчивого развития	0,16	0,08 (-50,00%)	0,17 (+112,50%)	0,16 (-5,88%)
Среднегодовая численность сотрудников, чел	275 723,00	271 231,00 (-1,6%)	259 999,00 (-4,1%)	251 701,0 (-3,2%)
Количество активных клиентов, млн чел.	73,20	80,88 (+10,49%)	85,00 (+5,09%)	88,30 (+3,88%)
ROE, %	14,80%	10,20%	20,80%	24,20%

Из приведенных выше расчетов видно, что в 2015-2016 гг темпы прироста выручки (Тпр) были примерно равны модифицированным коэффициентам устойчивого роста (КУРм), что говорит об устойчивом экономическом росте

<sup>1</sup> Составлено автором по [30-39]

компании, так как рост обеспечен собственными и заемными источниками финансирования.

По результатам 2017 года темпы прироста выручки составляют 12,12%, а значение модифицированного коэффициента устойчивого роста 0,16 (16%). Из этого можно сделать вывод, что, так как  $KUR_m > T_{пр}$ , то ситуация в компании характеризуется относительной избыточностью совокупных источников финансирования. Это говорит о том, что публичное акционерное общество использует свои финансовые возможности для осуществления экономического роста не в полной мере. Иными словами, максимальный темп увеличения объема продаж должен был составить 16%, а по факту составил всего чуть больше 12%. В рамках данной теории можно говорить о недополучении более 65 млрд рублей дополнительной выручки. Это весомая цифра даже в масштабах банка. Это позволяет сказать о том, что в 2017 году банк, несмотря на увеличение общей эффективности своей деятельности не достиг выдающихся результатов в плане максимизации роста. Тем самым, автор выделяет потенциал роста ПАО Сбербанк.

Говоря о жизненном цикле компании, стоит отметить, что данная ситуация характеризует зрелую компанию, которая находится в фазе стабильности (вершина кривой жизненного цикла). Дополнительное подтверждением этого факта можно получить, обратившись к теории жизненного цикла организации Ицхака Адизеса. В соответствии с ней ПАО Сбербанк находится на стыке этапа Раннего расцвета и Позднего расцвета/Стабильности. Адизес говорит, что в действительности признаки нахождения организации в обеих фазах могут наблюдаться одновременно. Так как ни одна организация в любом случае не находится в какой-то одной точке жизненного цикла, то подобное смешение признаков может не иметь существенного значения. Это особенно справедливо для этапа Расцвета, так как гибкость и самоконтроль постоянно находятся в борьбе, периодически уступая друг другу доминирующее положение.

Очень трудно различить, находится ли компания в состоянии Позднего расцвета или уже перешла на этап Стабильности. Ее поведение в обоих случаях

оказывается практически одинаковым. Различие состоит лишь в частоте, с которой будут проявляться признаки Расцвета, и в том, как долго станут сохраняться соответствующие типы поведения. По этой причине состояния Позднего расцвета и Стабильности представляются в качестве единого этапа жизненного цикла.

Компания в состоянии Позднего расцвета/Стабильности — это компания, испытывающая чувство удовлетворения, а возможно, и чувство самодовольства в течение определенного времени. Она по-прежнему крепка, но уже начинает терять гибкость. Она использовала всю инерцию развития, накопленную на этапах роста, и начинает утрачивать свою движущую силу — желание изменяться или создавать что-то новое. Организация страдает от отношения, выражаемого словами: «не чини то, что не сломано». Компания теряет творческий дух, инновационность и восторженное отношение к изменениям, которые привели ее к состоянию Расцвета.

В отличие от более ранних этапов работники проводят все больше времени в офисах и все реже взаимодействуют с клиентами. В отчетности о прибылях и убытках компаний этот феномен выражается в увеличении процентной доли от суммы дохода общих и административных затрат по сравнению с процентной долей производственных издержек. Но в этом плане ПАО Сбербанк не проявляет признаков стадии Позднего расцвета/Стабильности и доля административных издержек уменьшается в доле доходов. А вот выявленная ранее относительная избыточность совокупных источников финансирования может свидетельствовать о недостаточности предпринимательского духа, что вообще является аномальной проблемой для компании.

Обращаясь к работе Фредерика Лалу, можно с уверенностью сказать, что ПАО Сбербанк ведет свою деятельность, руководствуясь принципами Оранжевого организационного мышления: строгая пирамида иерархии, в которой, как правило, мерилom для принятия решений становится не мораль, а эффективность.

Таким образом, в рамках данной главы был проведен подробный обзор деятельности ПАО Сбербанк, системы корпоративного управления. Также был проведен анализ эффективности деятельности и был сделан вывод, что несмотря на то, что ПАО Сбербанк от года к году повышает доход на каждый потраченный рубль, в соответствии с теорией об устойчивом экономическом росте был обнаружен недополученный доход. Иными словами, выручка могла бы быть больше в силу обеспеченности банка совокупными средствами, т.е. потенциал роста не был раскрыт в полной мере. В соответствии с модифицированной моделью устойчивого экономического роста корпорация теоретически могла получить дополнительные примерно 65,8 млрд рублей. Автор считает, что этот факт связан с частичной потерей предпринимательского духа. Кроме того, было установлено, что ПАО Сбербанк находится на стыке этапов Раннего расцвета и Позднего расцвета/Стабильности в рамках теории о жизненном цикле организации Ицхака Адизеса, а также ведет свою деятельность преимущественно с точки зрения Конкурентного, или Оранжевого, типа организационного мышления.

## 2.2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

Ранее автором было принято решение об использовании системы сбалансированных показателей Нортон-Каплана для анализа и оценки существующей системы управления эффективностью (СУЭД) ПАО Сбербанк. Здесь необходимо заметить, что задокументированной или формализованной иным образом СУЭД банк не публикует. По мнению автора, это происходит потому, что ССП является инструментом достижения стратегических целей компании. Опубликовав его, ПАО Сбербанк рискует стать одновременно менее конкурентоспособным, так как данный инструмент демонстрирует в сжатой форме намерения банка, и более конкурентоспособным в силу осознания каждым работником своей подлинной роли в компании. Отсутствие информации

о существующей СУЭД автор будет принимать как факт. Тем не менее, в различных отчетах о деятельности банка, а также в стратегии развития 2018-2020 гг. можно заметить прямую корреляцию с составляющими системы сбалансированных показателей. Поэтому, прежде чем формализовать уже существующую в ПАО Сбербанк СУЭД и анализировать ее эффективность, стоит обратиться к другим опубликованным документам финансовой корпорации.

Нортон и Каплан в своей работе говорят, что разработка ССП может быть начата только после разработки стратегии компании, которая задает вектор движения. Система сбалансированных показателей же, в свою очередь, является своеобразным проводником к целевым результатам. Анализ стратегии компании — фундаментальная основа создания или, как необходимо в данном случае, формализации ССП.

В соответствии со стратегией 2018-2020 гг. ПАО Сбербанк сформулировал свою главную стратегическую цель — реализовать инициативы, которые позволят банку выйти на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса.

В соответствии с этим ключевой задачей банка стало наращивание масштабов бизнеса, повышение прибыльности и эффективности. Было выделено три приоритета стратегического развития в рамках стратегической цели:

1) лучший клиентский опыт и экосистема:

- в финансовой сфере;
- в других сферах жизни клиента;

2) технологическое лидерство:

- надежность и эффективность;
- новая платформа;
- безопасность;
- компания, управляемая с помощью данных и алгоритмов (data-driven company);

- инновации;

3) люди нового качества в эффективных командах:

- новые компетенции;

- команды вместо иерархии;

- современная культура и HR;

На основании выделенных приоритетов Группа поставила цели и задачи по каждому из направлений.

В рамках первого приоритета целью стало обеспечение возможности для экономии времени и денег клиента как в финансовой сфере, так и в других сферах его жизни. К задачам данного раздела относятся:

- продолжение расширения и совершенствования продуктовой и сервисной линейки;

- выстраивание индивидуальных отношений с клиентом;

- обеспечение предоставления простого доступа к услугам во всех каналах, сочетание онлайн- и офлайн-обслуживания, а также сохранение значительного регионального присутствия;

- сохранение и повышение удобства обслуживания для клиентов старшего возраста;

- активное строительство экосистемы нефинансовых бизнесов для удовлетворения конечных потребностей клиентов.

Для того, чтобы все описанное реализовалось, необходимо достижение цели по второму приоритету — завершить масштабную технологическую трансформацию по пяти направлениям (подпункты в приоритете). Задачами стали:

- обеспечение надежной и стабильной работы всех информационных систем при росте нагрузки;

- завершение миграции клиентов, продуктов и данных на новую облачную платформу, использующую технологии быстрых вычислений «в памяти»;

- гарантирование защиты средств и данных клиентов через создание центра постоянного мониторинга всех операций банка;

- внедрение технологических решений, обеспечивающих облачное хранение и обработку данных, их доступность, полноту, актуальность в режиме реального времени, а также создание единого семантического поля.

- усиление работы инновационной инфраструктуры.

Все вышеперечисленное невозможно без реализации задач третьего приоритета, целью которого является перестроение HR-процессов, обучение и оценка для успешного развития новых компетенций:

- продолжение обучения клиентского персонала по таким направлениям, как сервис, эмпатия и эмоциональный интеллект;

- активное развитие команды руководителей, совершенствуя их лидерские качества и целевые компетенции для постоянного улучшения себя и своей команды.

- трансформация HR-функции через внедрение современных технологий (искусственного интеллекта);

- обеспечить уровень вовлеченности сотрудников на высоком уровне;

- удерживать показатель текучести ключевого персонала на низком уровне;

Здесь автор отмечает, что перечисленные выше приоритеты стратегического развития, по своей сути, соответствуют клиентской составляющей (лучший клиентский опыт и экосистема), составляющей внутренних бизнес-процессов (технологическое лидерство), а также составляющей обучения и развития сотрудников (люди нового качества в эффективных командах). Тем самым, становится заметно, что ПАО Сбербанк придерживается принципам системы сбалансированных показателей. Для полной картины не хватает только финансовой составляющей. Она будет рассмотрена далее.

Не стоит забывать, что банк, все же, является коммерческой организацией, целью которой является получение прибыли, увеличение рыночной капитализации, поэтому финансовые цели Группы не должны остаться без внимания.



Главной финансовой целью является наращивание масштабов деятельности Группы с заданным уровнем рентабельности и значительное увеличение прибыли. Финансовыми задачами выступают:

- улучшение всех показателей финансовой эффективности деятельности корпорации в условиях неблагоприятной внешнеэкономической среды и планируемого снижения чистой процентной маржи;
- поддержание устойчиво высокого значения рентабельности собственного капитала (ROE) — на уровне 20%;
- обеспечение последовательного увеличения доли прибыли, выплачиваемой акционерам в виде дивидендов, руководствуясь новой политикой выплат вознаграждений держателям акций;
- обеспечение роста безрискового комиссионного дохода около 15% ежегодно;
- снижение отношения операционных расходов к доходам до значения, близкого к 30%;
- обеспечение роста доходов от международного бизнеса до 8% от общего дохода всей Группы;
- снижение уровня расходов на создание резервов и доведение его до 1,3% (снижение расходов на риск).

Далее следует привести цели и задачи в оцифрованном виде, так как крайне важно, чтобы они были измеримыми.

Таблица 11 — Цели стратегии Группы Сбербанк на 2018-2020 гг.<sup>1</sup>

Показатель	Целевое значение
Лучший клиентский опыт и экосистема	
DAU/MAU ФЛ, %	50
DAU/MAU ЮЛ, %	> 80
Сервисы в Digital РБ, %	60
Сервисы в Digital КБ, %	100
NPS ФЛ, %	70
CSI ЮЛ, %	> 80

<sup>1</sup> Составлено автором по [35]

Окончание таблицы 11

Технологическое лидерство	
Надежность ключевых ИТ-систем, %	99,99
Uptime, %	100
Удовлетворенность ИТ-поддержкой и DevOps, %	85
ТТМ, периодичность	ежедневно
Stand-In, мин.	< 3
Снижение стоимости операций для бизнеса, %	-50
Потери от кибератак, руб.	0
Простой сервисов из-за кибератак, мин.	0
Охват программ обучения по кибербезопасности, %	95
Прикладные исследования, внедренные в банке, %	70
Кол-во лабораторий инноваций банка, шт.	> 8
Люди нового качества в эффективных командах	
Доля ЦА и Блока Технологии, работающая по Agile, %	100
Текучесть ключевого персонала, %	< 10
Уровень вовлеченности сотрудников, %	75
Уровень автоматизации и цифровизации HR-сервисов, %	90
Финансовые цели	
ROE, %	20
Чистая прибыль, млрд руб.	1000
Активы (среднее за год), трлн руб.	33
CIR, %	30
COR, %	1,3

В таблице были использованы следующие сокращения и обозначения:

ФЛ — физическое лицо;

ЮЛ — юридическое лицо;

ROE (return on equity) — рентабельность собственного капитала;

CIR (cost to income ratio) — отношение операционных расходов к доходам;

РБ — розничный бизнес;

КБ — корпоративный бизнес;

ММБ — микро- и малый бизнес;

КСБ — крупный и средний бизнес;

КИБ — корпоративно-инвестиционный бизнес;

NPS (net promoter score) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки качества сервиса.

CSI (customer satisfaction index) — индекс удовлетворенности клиентов;

MAU (monthly active users) — активные клиенты в месяц;

DAU (daily active users) — активные клиенты в день;

ENPS (employee net promoter score) — индекс чистой лояльности сотрудников, позволяющий оценить их удовлетворенность компанией.

Uptime — время работы систем без остановки;

DevOps (development and operations) — практика управления, основанная на взаимодействии и интеграции специалистов по разработке и обслуживанию ИТ-систем;

TTM (time to market) — время вывода продукта/услуги на рынок;

Stand-In — режим непрерывной работы информационной системы;

ЦА — центральный аппарат;

COR (cost of risk) — затраты на риск.

На основании всего вышесказанного становится предельно ясно, что ПАО Сбербанк постоянно говорит о своей системе сбалансированных показателей, только происходит все это не в явном виде.

Имея приведенную информацию не составит труда формализовать существующую СУЭД. Чтобы это сделать, для каждой составляющей ССП (финансовая, клиентская, составляющая внутренних бизнес-процессов и обучения и развития) необходимо сформулировать свою цель с учетом обозначенных ранее направлениях развития Группы, а также ожидаемые результаты.

Целью финансовой составляющей будет являться наращивание масштабов деятельности Группы с заданным уровнем рентабельности и значительное увеличение прибыли.

Ожидаемым результатом будет достижение отметки в 1 трлн рублей чистой прибыли к 2020 году.

1. Целью клиентской составляющей будет желание клиентов экономить собственное время и деньги как в финансовой сфере, так и в других сферах своей жизни.

Ожидаемым результатом будет выработка лояльности клиентов по отношению как к финансовым сервисам Группы, так и к нефинансовым.

2. Целью составляющей внутренних бизнес-процессов будет завершение масштабной технологической трансформации компании.

Ожидаемым результатом будет надежная и стабильная работа всех информационных систем при росте нагрузки, а также это позволит использовать технологии быстрых вычислений «в памяти», чтобы как можно точнее составить предложение для каждого клиента.

3. Целью составляющей обучения и развития будет перестроение HR-процессов в направлении автоматизации, обучения и оценки для успешного развития новых компетенций.

Ожидаемым результатом будет высокая вовлеченность сотрудников в работу в совокупности с приобретением новых компетенций и развитием уже имеющихся.

На основании сформулированных целей и ожидаемых результатов по каждой составляющей ССП Группы следует составить таблицу сбалансированных показателей и стратегическую карту, демонстрирующую взаимосвязи между как отдельными показателями, так и между составляющими ССП. Говоря о последней, не стоит забывать, что стратегия — это набор неких гипотез о причинах и следствиях. Система оценки должна четко и ясно представить соотношения (гипотезы) между целями и критериями их достижения в различных направлениях, чтобы они были реальными и ими можно было управлять. Цепь причинно-следственных связей, являясь основным принципом построения ССП, пронизывает все ее составляющие. Простой пример приведен на рисунке 5 [6].

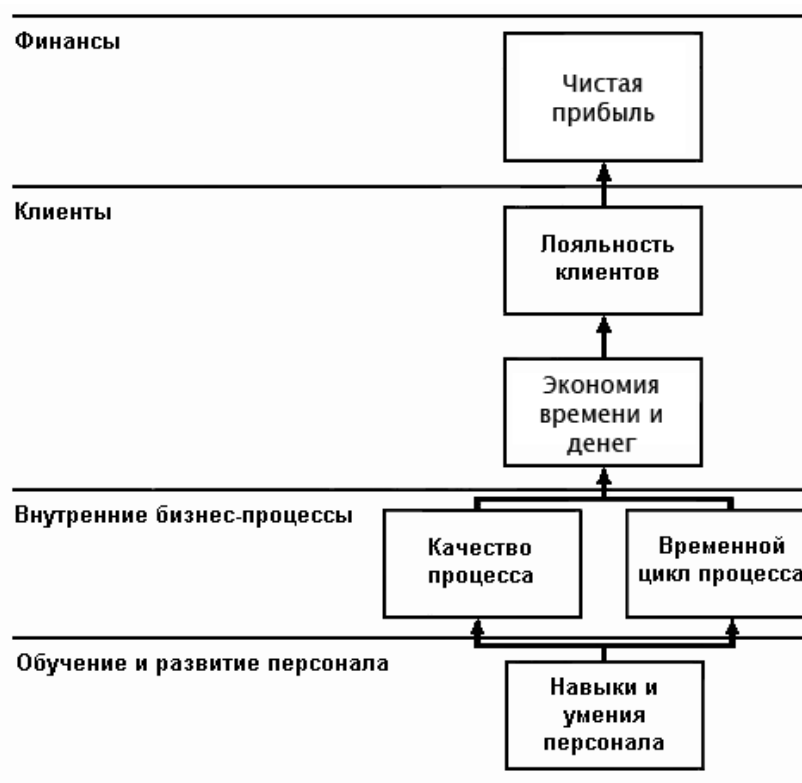


Рисунок 5 — Изображение причинно-следственной связи между составляющими ССП<sup>1</sup>

Правильно составленная сбалансированная система должна быть неким комплексом показателей результатов и факторов, способствующих их достижению. Без указания этих факторов невозможно понять, какие были достигнуты итоги. Кроме того, с помощью только показателей невозможно оценить на ранних этапах, насколько успешно осуществляется стратегия компании.

И наоборот, такие факторы, как продолжительность временного цикла или процент брака (число дефектов на миллион изделий), без показателей результатов могут способствовать достижению кратковременных операционных улучшений, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, соответственно, на финансовые результаты. Хорошо разработанная ССП должна включать сбалансированный комплекс результатов (индикаторы уже

<sup>1</sup> Составлено автором по [17]

сделанного) и факторов достижения будущих результатов (показатели того, что будет сделано).

Ранее уже были составлены цели по каждой составляющей системы сбалансированных показателей. Далее необходимо обозначить показатели для системы в соответствии со стратегией 2018-2020 гг.

Ключевые показатели финансовой составляющей:

- ROE;
- чистая прибыль;
- рост доходов;
- темп роста чистой прибыли;
- структура дохода;
- CIR;
- структура расходов;
- COR;
- активы (среднее за год);

Ключевые показатели клиентской составляющей:

- число активных клиентов (клиенты банка, совершившие не менее одной операции за последние три месяца);
- доля рынка потребительского кредитования;
- доля рынка ипотечного кредитования;
- доля рынка автокредитования;
- DAU/MAU;
- сервисы в Digital;
- сохранение клиентской базы;
- LTV (англ. «lifetime value», количество денег, которые приносит клиент, пока пользуется услугами);
- SAC (англ. «cost of customer acquisition», стоимость привлечения клиента);
- коэффициент опрашиваемости клиентов (отношение количества опрошенных клиентов ко всем клиентам);

– CSI (общий);

– NPS (общий);

Ключевые показатели составляющей внутренних бизнес-процессов:

– доход от новых нефинансовых сервисов;

– время выполнения запросов клиентов;

– TTM;

– Uptime;

– коэффициент перехода на новую IT-платформу;

– коэффициент прикладных исследований, результаты которых были внедрены в деятельность Группы;

Ключевые показатели составляющей обучения и развития:

– удовлетворенность работников (общая);

– удовлетворенность IT-поддержкой и DevOps;

– сохранение кадровой базы;

– эффективность работников;

– коэффициент доступности стратегической информации;

– коэффициент стратегического переобучения;

– соотнесение личных целей с целями банка;

Далее необходимо построить саму систему сбалансированных показателей. Она представлена в таблице 12.

Таблица 12 — Система сбалансированных показателей ПАО Сбербанк<sup>1</sup>

Стратегические цели	Стратегические показатели			
	Отсроченные индикаторы	Целевое значение к 2020 г.	Опережающие индикаторы	Целевое значение к 2020 г.
Финансы				
Наращивание масштабов деятельности Группы с заданным уровнем рентабельности и значительное увеличение прибыли				
Поддерживать ROE на заданном уровне	ROE	20%		
Существенно увеличить ЧП	Чистая прибыль	1 трлн руб.	Темп роста чистой прибыли	11%

<sup>1</sup> Составлено автором по [30-39]

Продолжение таблицы 12

Расширить структуру доходов	Рост доходов	25%	Структура дохода	В 8 раз увеличить доходы цифрового бизнеса
Уменьшить CIR	CIR	35%	Структура расходов	+24% в IT, Минимальный прирост в других обл.
Сократить COR	COR	1,3%		
Увеличить совокупные среднегодовые активы	Активы (среднее за год)	33 трлн руб.		
<b>Клиенты</b>				
Желание клиентов экономить собственное время и деньги как в финансовой сфере, так и в других сферах своей жизни				
Увеличить долю рынка потребительского кредитования	Доля рынка потребительского кредитования	33%	Число активных клиентов	105 млн чел.
Увеличить долю рынка ипотечного кредитования	Доля рынка ипотечного кредитования	57%		
Увеличить долю рынка автокредитования	Доля рынка автокредитования	15%		
Увеличить отношение DAU/MAU в Digital	DAU/MAU	РБ - 50% КБ - >80%	LTV	9524 руб.
Увеличить количество сервисов Группы в Digital (КБ и РБ)	Сервисы в Digital	РБ – 60% КБ – 100%	CAC	Оставить на прежнем уровне
Увеличить степень удовлетворенности клиента после обслуживания (КБ и РБ)	Сохранение клиентской базы	99%	Коэффициент опрашиваемости клиентов	90%
			CSI	КБ – >80%
			NPS	РБ – 70%
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>				
Завершение масштабной технологической трансформации компании				
Создавать инновационные продукты и услуги	Доход от новых нефинансовых сервисов	Увеличить в 8 раз	TTM	Ежедневно
	Коэффициент прикладных исследований, результаты которых были внедрены в деятельность Группы	0,7		
Сокращать время выполнения запросов клиентов			Время выполнения запросов клиентов	Мгновенно-несколько часов



## Окончание таблицы 12

Обеспечить бесперебойную работу систем			Uptime	100%
Перейти на новую ИТ-платформу	Коэффициент перехода на новую ИТ-платформу	1		
Обучение и развитие				
Перестроение HR-процессов в направлении автоматизации, обучения и оценки для успешного развития новых компетенций				
Увеличить удовлетворенность сотрудников	Удовлетворенность работников (общая)	75%		
	Удовлетворенность ИТ-поддержкой и DevOps	85%		
	Сохранение кадровой базы	90%		
Предоставление стратегической информации	Эффективность работников	95%	коэффициент доступности стратегической информации	0,95
Развитие стратегических областей компетенции			коэффициент стратегического переобучения	1
Соотнесение личных целей с целями банка			Соотнесение личных целей с целями банка (%)	80%

Следует пояснить обозначения некоторых показателей:

LTV («lifetime value») — количество денег, которые приносит клиент, пока пользуется услугами;

CAC («cost of customer acquisition») — стоимость привлечения клиента.

Коэффициент опрашиваемости клиентов — отношение количества опрошенных клиентов ко всем клиентам.

Также необходимо отметить, что все показатели, обозначенные автором в рамках системы сбалансированных показателей, связаны между собой. Фундаментом является составляющая обучения и развития, так как квалифицированные сотрудники, удовлетворенные своей работой, будут работать эффективно в соответствии с ценностями компании. На основании этого фундамента строятся бизнес-процессы корпорации: создание новых продуктов и услуг, переход на новую технологическую платформу, проведение

исследований в различных областях информационных технологий и роботизации. Все это в совокупности позволяет удовлетворять потребности клиентов с заданным уровнем качества в кратчайшие сроки. Лояльность клиентов, в свою очередь, позволит достичь запланированных финансовых результатов. Связи между всеми показателями формализованной системы сбалансированных показателей ПАО Сбербанк изображены на рисунке 6.

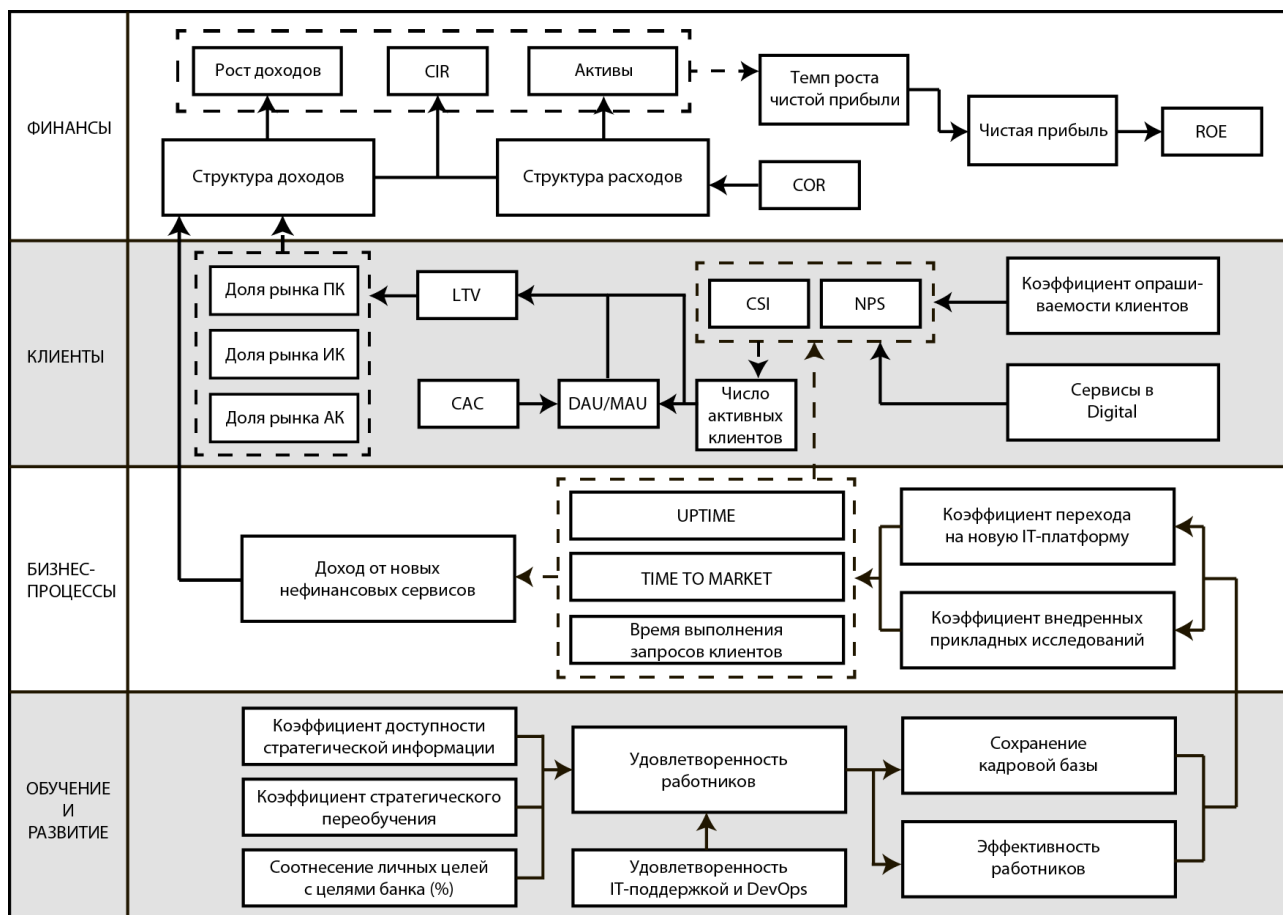


Рисунок 6 — Связи между показателями четырех составляющих ССП ПАО Сбербанк<sup>1</sup>

Стоит добавить, что ССП следует читать снизу вверх для большего понимания причинно-следственных связей как внутри каждой составляющей, так и между всеми четырьмя блоками системы в целом.

Анализируя подобную систему управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк, важно сказать, что именно система сбалансированных

<sup>1</sup> Составлено автором по данным таблицы 12

показателей была опробована в рамках предыдущей стратегии развития 2014-2018 гг. и с изменениями, в соответствии с новой стратегией 2018-2020 гг., приведена в новый период работы. Результаты работы данной системы были приведены и проанализированы в рамках предыдущего параграфа. Графики изменения результирующих финансовых показателей представлены на рисунках 7, 8, 9.

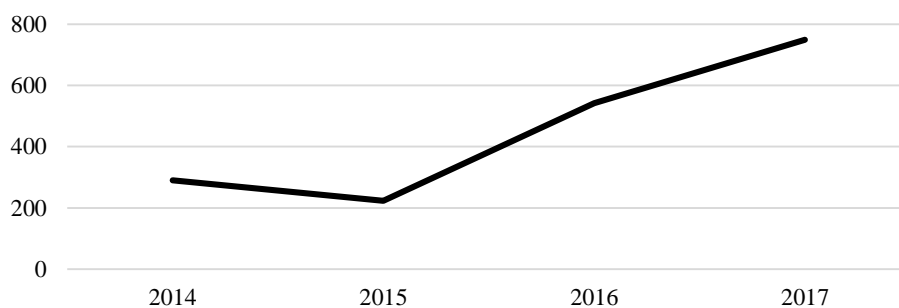


Рисунок 7 — Динамика изменения чистой прибыли ПАО Сбербанк за период 2014-2017 гг., руб.

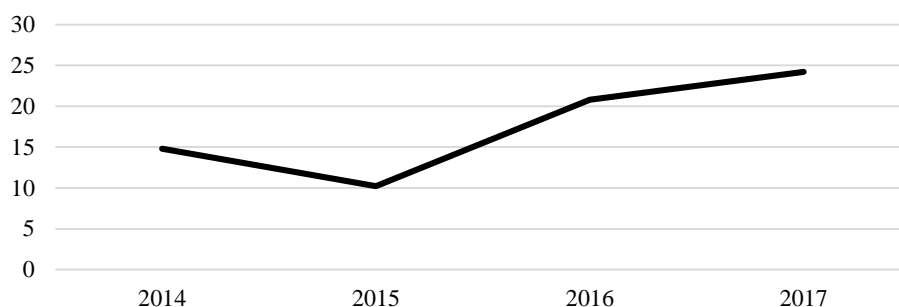


Рисунок 8 — Динамика ROE ПАО Сбербанк за период 2014-2017 гг., руб.

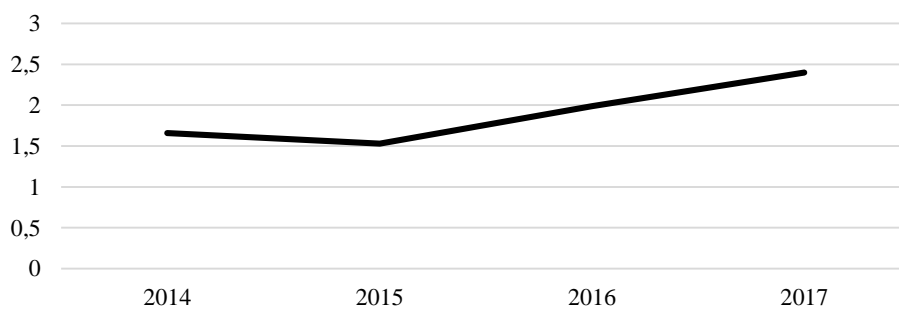


Рисунок 9 — Динамика соотношения операционных доходов к операционным расходам за период 2014-2017 гг., руб.

Из графиков видно, что, в общем, СУЭД финансовой корпорации является эффективной. ПАО Сбербанк в своих отчетах говорит о том, что все поставленные в рамках предыдущей стратегии (2014-2018 гг.) цели были выполнены досрочно, что также может говорить о высокой эффективности системы сбалансированных показателей. Это и натолкнуло банк на разработку стратегии 2018-2020 гг. с применением ССП.

Не стоит забывать, что стратегия развития в современных постоянно изменяющихся условиях не является чем-то конечным, наоборот, это процесс. ССП ПАО Сбербанк предоставляет не только гибкий инструмент выражения стратегии, но и все то, что важно для управления эффективностью деятельности компанией (Business Performance Management, BPM): возможность разработки планов в соответствии с выбранной стратегией (этап планирования), контроля выполнения показателей и корректировки решений в случаях отклонений (мониторинг и анализ), приведения стратегии и планов в соответствии с реальными условиями деятельности и возможностями организации (регулирование).

Таким образом, в рамках данной главы был проведен анализ системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк. Данный анализ позволил установить, что банк является успешно функционирующим, а его СУЭД является эффективной. Но несмотря на из года в год повышающуюся эффективность деятельности банка, по результатам 2017 года в соответствии с теорией об устойчивом росте он не до конца раскрыл свой потенциал, что повлекло за собой недополучение доходов. В связи с этим, по мнению автора, в существующую систему управления эффективностью имеет смысл внести изменения. В следующей главе будут предложены рекомендации по совершенствованию существующей СУЭД, а также их обоснование.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

#### 3.1 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО СБЕРБАНК

В рамках предыдущего параграфа была формализована существующая модель управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк. Вновь обращаясь к документации рассматриваемой корпорации нужно обратить внимание на слабые места в ее работе, которые выделяет руководство:

- отставание по доле продаж и сервисов в удаленных каналах;
- отсутствие в некоторых сегментах конкурентного ценностного предложения;
- медленное принятие решений;
- недостаточный уровень качества обслуживания клиентов.

Также руководство само говорит о том, что иерархия в компании слишком громоздкая.

Люди — это основа любой организации, и не важно, работает в ней 10 человек или 10000 человек. С этим согласны и разработчики теории о системе сбалансированных показателей. Они говорят, что люди являются фундаментом деятельности корпорации. Эта четвертая и последняя составляющая сбалансированной системы формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала компании. Цели первых трех компонентов ССП, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности компании. Составляющая обучения и развития обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Стратегические задачи четвертого компонента ССП являются *факторами* выполнения планов, поставленных первыми тремя.

Нортон и Каплан в своей работе говорят о том, что менеджеры многих компаний обратили внимание на следующую особенность: если их деятельность оценивалась только по краткосрочным финансовым показателям, всегда было трудно добиться каких-либо инвестиций для развития своих сотрудников, систем и организационных процессов. Традиционной системой бухгалтерского учета эти затраты рассматриваются как издержки отчетного периода, поэтому сокращение инвестиций в обучение и развитие легко представить, как краткосрочную прибыль. Неблагоприятные последствия такого подхода, имеющие долгосрочный характер, проявятся только в будущем.

Сбалансированная система показателей подчеркивает важность инвестирования не только в традиционные области, например, в оборудование и НИОКР. Оба объекта инвестиций несомненно важны, но они не являются самодостаточными. Компания должна вкладывать в развитие своей инфраструктуры — в людей, системы, процессы, если она хочет достичь в высшей степени амбициозных долгосрочных финансовых целей.

Можно определить три принципиальных направления составляющей обучения и развития (рисунок 10):

1. возможности работника;
2. возможности информационных систем;
3. мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

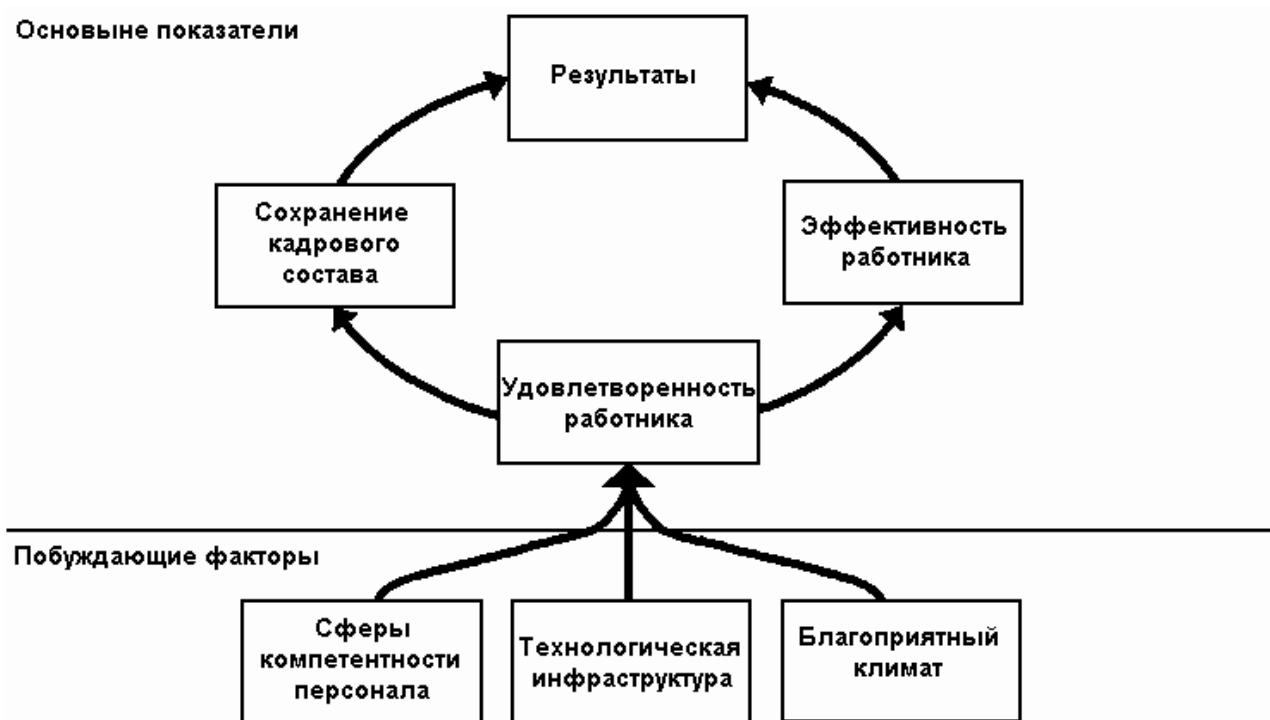


Рисунок 10 — Схема составляющей обучения и развития [17]

Все эти три направления формируют «счастье» работника, что способствует эффективной работе и достижению связанных целей. С этим согласен и генеральный директор американского интернет-магазина «Zappos» Тони Шей. Он сам изучает науку счастья, и выделяет 3 ключевых атрибута этого состояния:

- воспринимаемый контроль — люди не любят терять контроль над ситуацией;
- воспринимаемый прогресс — людям необходимо видеть и осознавать свое движение вперед;
- связь — большое значение имеет межличностная связь;

Все вышесказанное, как правило, учитывается при составлении системы сбалансированных показателей, но далеко не всегда работает так, как хотелось бы руководству компаний. ПАО Сбербанк не является исключением. В этом важном аспекте и кроется, возможно, самое большое несовершенство существующей системы управления эффективностью деятельности. Дело в том, что, по мнению автора, проблема кроется на самом фундаментальном уровне во

всех смыслах: не только в составляющей обучения и развития ССП, но и в сознании руководства банка, крупных акционеров, а также большинства сотрудников финансово-кредитной корпорации.

Ранее было установлено, что организационное мышление объекта исследования соответствует Конкурентному, или Оранжевому, этапу по теории развития мышления организаций Фредерика Лалу. Это говорит о том, что организация на данной стадии рассматривается с точки зрения машины — системы, в которой не место эмоциям, самовыражению, но необходимо постоянно наращивать эффективность деятельности при ограниченных ресурсах. Рано или поздно такой предельно материалистичный подход обернется ПАО Сбербанк не самым лучшим положением на рынке. Так, из-за существующего подхода банк отстает по некоторым своим продуктам от конкурентов, а именно не имеет, как было упомянуто ранее конкурентного ценностного предложения по всем своим продуктам. Если ситуацию не изменить, то эффективность системы управления эффективностью банка встанет под вопросом. Здесь необходимо дать пояснения по поводу «клеимирования» организации этапом организационного мышления.

Говоря о том, какой парадигме мышления соответствует та или иная организация, автор говорит о том, какому поведению в большей мере соответствует компания. Например, под понятием «Оранжевая организация», подразумевается этот центр тяжести. Если выразиться еще точнее, то, говоря об «Оранжевой организации», не имеется в виду, что все ежедневные взаимодействия на рабочем месте соответствуют Конкурентной Оранжевой модели или что все сотрудники находятся на Оранжевой стадии и действуют в первую очередь исходя из ее мировоззрения. Такого не бывает никогда. В любой произвольно взятый момент разные люди во время ежедневных взаимодействий будут действовать на основании разных мировоззрений. Оценка «Оранжевая» означает, что успешной Оранжевой парадигме соответствует большая часть структуры, внутренних процессов и деятельности организации.



В больших организациях некоторые департаменты или региональные отделения могут тяготеть к иным принципам, чем остальная организация. Типичный пример: головной офис международной корпорации может действовать в основном по Оранжевым правилам, в то время как некоторые фабрики все еще находятся на Янтарной стадии. Именно поэтому следует быть осторожными, чтобы не упрощать и ясно понимать, к чему относятся (и к чему не относятся) ярлыки.

В конкретно данном случае ПАО Сбербанк больше всего проявляется как Оранжевая организация.

По мнению автора, совершенствованию в системе управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк должна подвергнуться именно составляющая обучения и развития. Компания нуждается в смене организационного типа мышления. Таким типом является Бирюзовое, или Эволюционное, организационное мышление.

Ранее было упомянуто, что Бирюзовая организация, или, как ее называет Фредерик Лалу, организация будущего, обладает своими удивительными открытиями: самоуправление, целостность, эволюционная цель. Внедрив все эти три принципа в свою работу, компания может преобразиться до неузнаваемости и стать желанным местом работы практически для всех, кто так или иначе связан профессией или личными интересами с деятельностью финансово-кредитных организаций.

Уровень обучения и развития в системе сбалансированных показателей имеет смысл перестать измерять бесконечными показателями и метриками, ведь, в конечном счете, результаты и так станут видны.

Предложенные совершенствования изображены на рисунке 11 в составляющей обучения и развития сотрудников формализованной ранее системы сбалансированных показателей.

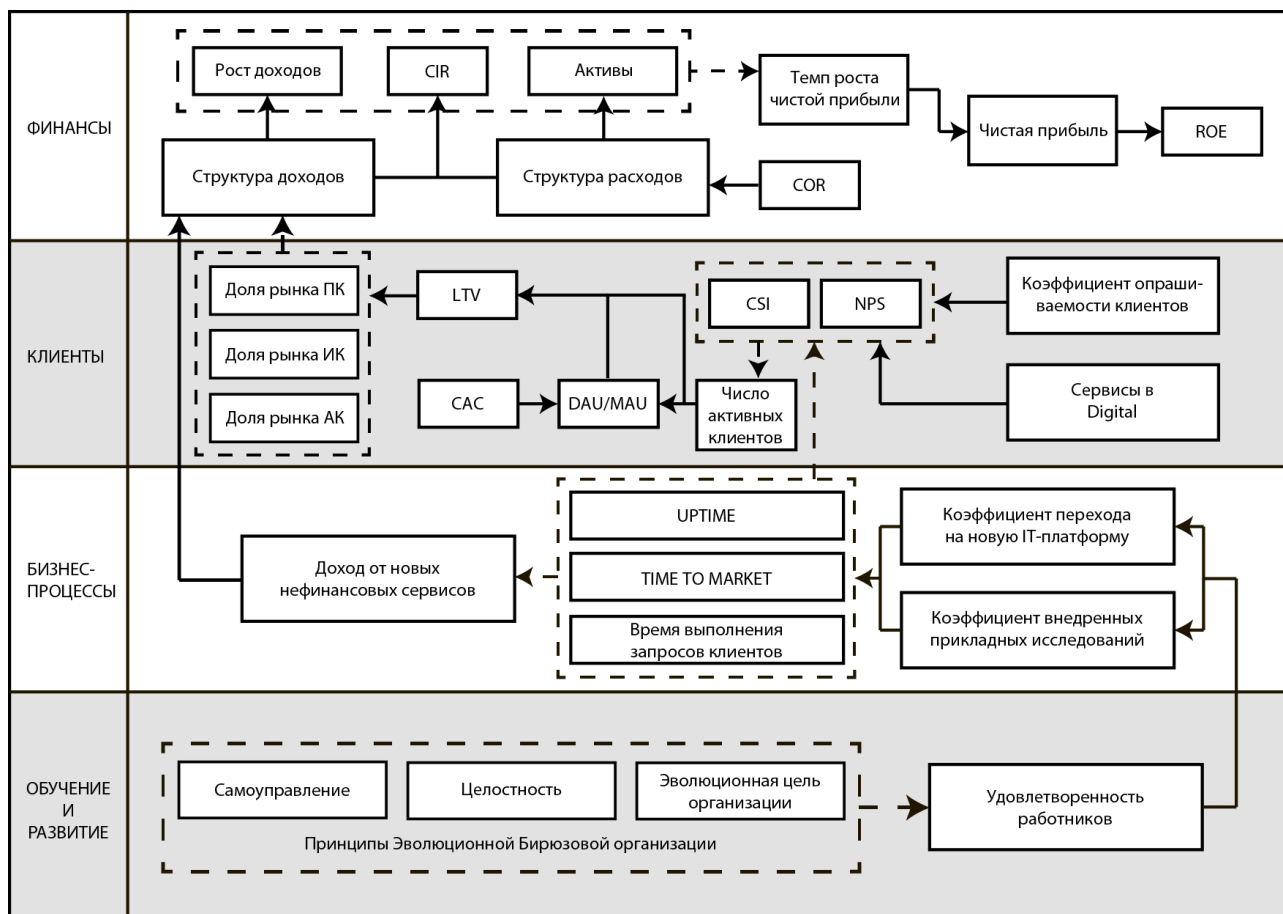


Рисунок 11 — Видение измененной системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк<sup>1</sup>

Далее необходимо подробнее рассмотреть предложения к изменению существующей системы управления эффективностью. Начать стоит с самой первой — с самоуправления.

Традиционная организация представляет собой иерархическую пирамиду, о которой рядовые работники зачастую говорят так: «мы здесь работаем, а там наверху только и делают, что без конца совещаются». В конечном итоге, все сводится к тому, что довольных в такой системе очень немного, и часто люди не испытывают удовольствия от своей работы. Но все может быть иначе, если начать упразднять иерархию, которая имеет под собой примерно следующее обоснование: рабочие ленивы, им нельзя доверять; у старших есть ответы на все вопросы; сотрудники не смогут вынести тяжелых известий и т. д., и начать

<sup>1</sup> Составлено автором по рисунку 6

внедрять самоуправление. Здесь самым лучшим вариантом, по мнению Фредерика Лалу, станет уже существующий набор задокументированных процессов самоуправления, который называется холакратией.

Понятие холакратии было сформулировано и зарегистрировано автором методологии и учредителем консалтинговой компании «HolocracyOne» Брайаном Робертсоном и является производным от понятия холархии (от англ. «holarchy»). Термин «холархия» впервые описал писатель Артур Кёстлер в 1967 году в книге «Призрак в машине». Он происходит от слова «холоны» (греч. ὅλον—ср. род от ὅλος, что означает «целый») или иначе его можно толковать как совокупность автономных и самодостаточных единиц, при этом зависимых от более крупного целого, частью которого они являются.

В представлении «спиральной теории» Дона Бека и Криса Кована именно зеленые и бирюзовые компании являются компаниями будущего. Таким образом все компании использующие методологии социократии, холакратии или «team» (Бирюзовая организация) попадают под предположение, что они являются в данный момент венцом организационной эволюции.

Холакратия опирается на структуру вложенных друг в друга команд. Команды (круги на языке холакратии) полностью автономны, самостоятельно обсуждают и принимают решения относительно ролей и обязанностей внутри команды, обязательств членов команды друг перед другом и т. д. Холакратия — разветвленная структура, состоящая из вложенных и соприкасающихся кругов.

Такая модель устраняет необходимость постоянно собираться на собрания, обсуждать процесс. Паттерн самоорганизации является природным, по исследованиям известно, что птицы в стае на самом деле постоянно летят в личном векторе, однако с учетом общего направления и в условиях необходимости сохранения целостности и быстрой коммуникации.

Все вышесказанное может выглядеть следующим образом.

В ПАО Сбербанк более 250 000 сотрудников. Общая цель организации может быть следующей: «помогать людям экономить деньги в различных областях жизнедеятельности без ущерба для себя или других». Стоит признать,

что невозможно просто разделить 250 000 человек на 25 000 команд по 10 человек в каждой, чтобы они параллельно занимались одним и тем же. Команда в 10 человек не в состоянии разработать серию банковских продуктов, получить все необходимые данные о конъюнктуре рынка и начать продавать их по всей России. Для банковской организации требуется специализация в большем масштабе. Структура вложенных кругов холакратии позволяет достичь такой специализации. Как это работает? Общую цель компании («помогать людям экономить деньги в различных областях жизнедеятельности без ущерба для себя или других») реализует круг на вершине, тогда как определенное количество вспомогательных кругов реализует определенную часть общей цели. Один из таких кругов может отвечать за разработку продукта, и его собственная особая цель может быть следующей: «создать новый банковский продукт, который поможет людям, пользуясь им, экономить деньги». В свою очередь этот вспомогательный круг может разбить свою цель на несколько более управляемых частей и создать собственные вспомогательные круги. Например, специфической целью одного из таких кругов может быть «разработка принципиально нового продукта, которого еще нет ни у кого на рынке». Если эта цель по-прежнему слишком объемна, чтобы достичь ее одной командой разумных размеров, она может быть вновь разделена.

Если кажется, что это традиционная пирамидальная структура, то это одновременно и правильно, и неправильно. Действительно, существуют уровни, постепенно выводящие на все более и более крупные проблемы, таким образом, существует иерархия цели, сложности и объема. «Нижние» круги разработчиков продуктов понимают, что нужно для разработки нового продукта, что является более узкой целью, чем цель «верхнего» круга, где, в свою очередь, понимают, что нужно для того, чтобы люди экономили деньги в различных областях жизнедеятельности без ущерба для себя или других. Тем не менее, это не иерархия сотрудников или полномочий. В холакратической системе процессов и практик команда разработчиков банковского продукта располагает всей необходимой властью, чтобы принимать любое решение в объеме своей

специфической цели. Решения не перебрасываются наверх и не могут быть отозваны членами вышележащих кругов. Каждый данный сотрудник может играть какую-то роль и выполнять какие-то обязанности более чем в одном круге организации; жесткой связи между человеком и его «местом в структуре» не существует. Круг и вспомогательный круг связаны двойной связью, а не отношениями «босс — подчиненный». Вспомогательный круг выбирает своего представителя в вышележащем круге, присутствующего на всех собраниях этого круга, а вышележащий круг имеет своего представителя для участия во всех обсуждениях внутри вспомогательного круга. В HolacracyOne разработан элегантный процесс проведения собраний, гарантирующий, что мнение каждого окажется услышанным и проработанным и ничьи голоса не будут перевешивать мнения других. В результате получается структура, позволяющая разбивать комплексные цели на более мелкие части, образующие иерархию цели, сложности и объема, но не иерархию сотрудников и полномочий.

Также стоит дать более подробный комментарий по поводу трех общих процессов самоуправления, которые появятся сразу после внедрения холакратии.

#### 1) Внутреннее консультирование.

С самого начала нужно убедиться, что все члены организации могут принять какое-либо решение, проконсультировавшись с заинтересованными лицами и теми, кто обладает нужным опытом и знаниями по предмету. Если новый сотрудник приходит к уже бывшему начальнику, чтобы утвердить решение, нужно отказаться давать ему поддержку. Сразу нужно разъяснить, что никто в самоуправляющейся организации, даже руководитель, не «одобряет» никаких решений. Хотя, если бывший руководитель существенно заинтересован в этом решении или эксперт в этом вопросе, то, разумеется, может дать совет.

#### 2) Механизм разрешения конфликтов.

Когда между двумя коллегами возникают разногласия, они, весьма вероятно, передадут их на рассмотрение бывшему руководству. Прежний иерархический авторитет не должен способствовать решению возникшей

проблемы. Вместо этого следует сформулировать механизм разрешения конфликтов, помогающий сотрудникам обсудить разногласия (бывший руководитель может принять участие в разрешении конфликта позже, если коллеги не смогут выяснить все один на один и если они выберут его в качестве посредника или члена согласительной комиссии).

3) Оценка результатов деятельности и определение размеров заработной платы на основе обсуждения с равными по положению.

Кто будет определять размер зарплаты нового сотрудника и на основе какого процесса? Если этого не обдумать заранее, то, скорее всего, придется прибегнуть к традиционному способу: обсудить с кандидатом определенный набор вознаграждений (и, вероятно, хранить его в тайне). Почему бы не начать по-новому с самого начала? Стоит давать потенциальным сотрудникам полную информацию о зарплатах и позволить им самостоятельно привязать собственные цифры к размерам зарплат будущих коллег. К ним можно обратиться за консультацией, чтобы повысить или понизить планку. Сходным образом имеет смысл с самого начала разработать механизм для оценки результатов деятельности сотрудника равными ему по положению, если был сделан выбор в пользу формализованного процесса. В ином случае сотрудники просто начнут обращаться к бывшим руководителям, чтобы им сказали, как они работают, что создает де-факто ощущение иерархии внутри команды.

СЕО компаний, которые анализировал в рамках своей работы Фредерик Лалу (Morning Star, AES и др.), говорят, что сотрудники в состоянии самим назначить себе зарплату, и что им можно доверять.

После обсуждения принципа самоуправления, стоит подробнее остановиться на принципе целостности.

Судя по всему, введение внутренних процессов, связанных с целостностью, должно проходить легче по сравнению с переходом на самоуправление, по крайней мере по двум причинам.

1) При переходе к самоуправлению можно ожидать противодействия тех, кто теряет свою власть или даже работу. Когда речь идет о процессах,

связанных с целостным проявлением себя на работе, кто-то может чувствовать себя поначалу неловко, но, если с такими людьми обращаться деликатно, не навязывать им участия в этих процессах, едва ли можно столкнуться с настоящим противодействием. По мере того, как все больше и больше сотрудников будут отказываться носить профессиональную маску, даже те, кто вначале ощущал неудобство, скорее всего, присоединятся и начнут получать удовольствие, привнося в работу все больше и больше от себя и своей истинной сути.

2) Несмотря на то что самоуправление состоит из взаимно переплетенных процессов (если из организации убирается босс, вам понадобятся новые методы, например, улаживание конфликтов, обмен информацией, определение обязанностей и заработной платы), когда дело доходит до целостности, эти практики можно вводить в том порядке, какой лучше всего подходит организации.

Есть два типа подхода (их можно скомбинировать) к внедрению в организации методов работы, связанных с целостным проявлением себя на рабочем месте: постепенный и более общий.

1) Постепенное введение процессов, выражающих целостность.

Процессы, выражающие целостность, можно вводить постепенно, по одному, когда это покажется наиболее важным. Можно начать, например, с предложения ввести особый порядок проведения тех собраний, в которых принимаете участие (проверка эмоций на входе, благодарности в начале совещания, минута тишины), и, если сотрудники примут эту практику, можно высказаться за то, чтобы распространить ее на всю компанию. Когда придет время ежегодной оценки результатов работы, можно предложить изменить ее формат, превратив обсуждение в более личное исследование путей познания и призвания. Или, если планируется нанять сразу много новых сотрудников, возможно, пришло время пересмотреть процесс адаптации к новому месту работы.

2) Более общий подход к введению процессов, выражающих целостность.

Можно также пригласить всю организацию совместно обдумать целостный подход к работе и разработать вместе конкретные практики, чтобы включиться целостно в повседневную работу. Есть много процессов в больших группах — «Позитивный подход к изменениям» (Appreciative Inquiry), «Поиск будущего» (Future Search), «Открытое пространство» (Open Space), — и с их помощью можно задействовать сотни или даже тысячи сотрудников одновременно. Методологии этих процессов не предполагают контроля сверху вниз, а используют определенные правила, позволяющие обратиться к коллективному разуму группы и добиться, казалось бы, невозможного. Благодаря использованию энергии самоорганизации каждый может поучаствовать в процессе, голос каждого будет учтен, и тем не менее результаты достигаются весьма ощутимые. Когда люди вслушиваются в то, что имеет для них смысл, и понимают, что их коллеги разделяют их глубокие чаяния, в организации высвобождается огромная энергия.

Следующим, а также последним принципом Бирюзовых организаций, является эволюционная цель.

Речь не идет о том, чтобы смастерить и, вероятно, вскоре забыть заявление о задаче компании («мы стремимся быть главным производителем виджетов в стране, чтобы превзойти ожидания наших клиентов, предоставить замечательные возможности для сотрудников и обеспечить высокую доходность для акционеров»). Эту часть многим поначалу трудно осознать: с Эволюционной Бирюзовой точки зрения, речь идет не о том, чем организация должна быть или что она должна делать (как люди привыкли думать в механистической парадигме, потому что механизму надо задать правильный ход работы). Вместо этого речь пойдет о том, что по ощущениям составляет уникальную цель существования организации, что организация хочет открыть миру. Суть в том, чтобы воспринимать организацию как живой организм с душой и собственной жизненной целью.



Нужно вслушаться и понять, какие пути кажутся наиболее приемлемыми. Может быть, это собрание, где все просто слушают в молчании и ждут, когда что-то проявится. Или же можно использовать специальные методики, например, «Теорию U-потока» (Theory U) или «Позитивный подход к изменениям» (Appreciative Inquiry), чтобы подвести шаг за шагом к раскрытию творческого импульса организации. Возможно, ответ всплывет на поверхность во время одной из таких сессий. Или это окажется путешествие длиной в полгода-год или даже дольше, пока цель не предстанет перед вами совершенно ясно.

Когда президент почувствует, что понял, к чему призывает цель и смысл существования организации, следующей трудной задачей станет ввести ее в ежедневные разговоры, в информацию, необходимую для принятия решений. Как лидер организации, он можете сыграть свою роль, говоря о смысле существования организации снова и снова, в каждодневных беседах, в письмах, на собраниях. Стоит делиться с коллегами, почему это важно, спрашивать, что это означает для них. Когда сотрудники обсуждают важное решение, следует отсылать их к главной цели организации.

Когда понятие о цели организации укоренится, когда она будет отзываться в душах ваших коллег и станет частью обычных ежедневных разговоров, можно также переключиться с принципа предвидеть изменения и контролировать ситуацию на принцип ощущать и реагировать, избавиться от постановки плановых целей и уменьшить бюджетирование и планирование до необходимого минимума.

Среди необходимых практик, связанных с тремя главными открытиями Бирюзовой стадии развития сознания, процессы, связанные с целью и смыслом существования организации, по всей вероятности, легче всего будут восприняты сотрудниками. Вначале идея, что компания обладает собственным творческим импульсом и ощущением направления развития, покажется слишком новой и потребует времени для усвоения. Но глубоко внутри каждому хочется

исполненной смысла работы с высокой целью, поэтому большинство людей, скорее всего, от души разделят эти идеи.

Живые организации изменяются постепенно, шаг за шагом, поэтому вместо того, чтобы переменить все разом, имеет смысл начать с внедрения какого-то одного из главных открытий Бирюзовых организаций (самоуправление, целостный подход или цель развития организации), а затем ввести и остальные. Очевидно, что все три начала поддерживают и усиливают друг друга. Например, когда в организации действует самоуправление, люди на всех уровнях постоянно выступают с инициативами, позволяя организации двигаться к своей цели естественно, а не с помощью приказов сверху вниз. Таким образом, если сосредоточиться на одном из Бирюзовых открытий, это может до определенной степени стимулировать перемены и на других направлениях. С другой стороны, если попытаться усвоить все разом, это может нарушить естественный ритм перемен в организации.

Надо стараться понять, что лучше всего отвечает сейчас нуждам компании. Возможно, в первую очередь надо определить смысл и цель работы организации, потому что, если все сотрудники откликнутся на призыв эволюционной цели, это придаст им сил и энергии для того, чтобы наладить самоуправление и целостный подход к работе.

Возможно, правильным будет начать с целостного подхода, поскольку это помогает установить в сообществе сотрудников достаточное доверие для того, чтобы люди приняли изменения на других направлениях. Или же может оказаться так, что сначала покажется необходимым сломать иерархию. Только президент ПАО Сбербанк, а также нынешние руководители банка могут почувствовать, на чем требуется сосредоточиться в первую очередь.

Именно переход к Бирюзовому мировоззрению, по мнению автора, позволит ПАО Сбербанк раскрыть свой потенциал в полной мере, что в долгосрочной перспективе положительно скажется на эффективности деятельности компании, а также станет отличной базой для фундаментальной

составляющей, составляющей обучения и развития сотрудников, существующей системы управления эффективностью деятельности.

### 3.2 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

В рамках предыдущего параграфа автором были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк. Эти рекомендации основываются на трех принципах бирюзовых организаций, открытых Фредериком Лалу. К ним относятся самоуправление, целостность, эволюционная цель организации.

Автором считает, что эти три открытия должны заменить собой показатели самой базовой составляющей системы сбалансированных показателей ПАО Сбербанк — обучение и развитие сотрудников. Также ранее было установлено, что от чувства удовлетворенности людей работой, в конечном итоге, зависят и другие «вышестоящие» показатели в рамках существующей системы управления эффективностью деятельности, важнейшими из которых банк считает ROE и чистую прибыль.

Следующим логическим шагом будет более подробное рассмотрение вопроса о целесообразности предложенных к внедрению рекомендаций. Для этого автор обратится к самым разным источникам: от комментариев самого автора труда о Бирюзовых организациях и исследований в области показателя «счастья» сотрудников до «цифр». Но перед этим стоит сказать несколько слов о том, можно ли сейчас внедрять в деятельность ПАО Сбербанк открытия Бирюзовых организаций в соответствии с теорией жизненного цикла организаций Ицхака Адизеса.

В рамках своей теории Ицхак Адизес выделяет 10 этапов жизненного цикла компании: ухаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранний бюрократизм, бюрократизм, смерть. Все перечисленные фазы представлены на рисунке 12.

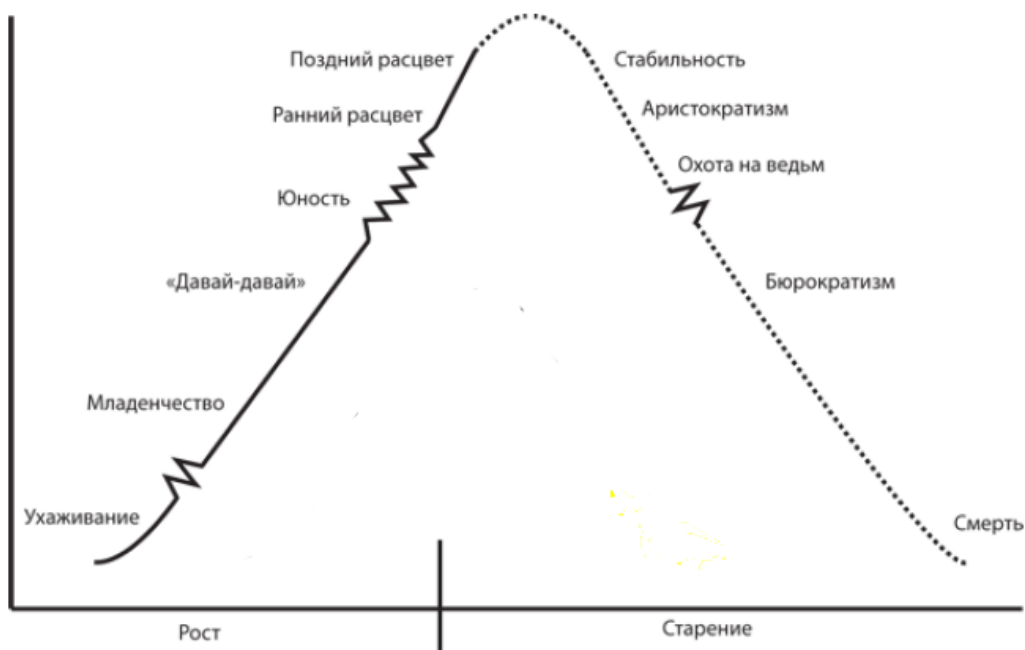


Рисунок 12 — Этапы жизненного цикла организации [2]

В соответствии с данной теорией подходящим временем для принятия Бирюзового мировоззрения будет являться часть кривой от этапа Ухаживания до этапа Расцвета, так как если организация находится на одном из следующих этапов (вторая часть кривой жизненного цикла), то ее сначала нужно вывести оттуда, прежде чем менять мировоззрение в целом.

Ранее было установлено, что ПАО Сбербанк находится на стыке этапа Раннего расцвета и Позднего расцвета/Стабильности. Это означает то, что изменения, связанные с внедрением Бирюзовых принципов, сейчас допустимы.

Далее следует обратиться к обоснованию автора работы об организациях будущего.

Для своего исследования Фредерик Лалу отобрал около десятка коммерческих и некоммерческих организаций, работающих в совершенно разных областях: меднолитейное предприятие, школа, энергетическая компания, патронажная служба, и другие. В каждой из этих компаний работало не менее ста сотрудников. Лалу также задавался вопросом об эффективности работы таких организаций по сравнению, например, с доминирующим на сегодняшний

день Оранжевым мышлением. Он отмечает, что в некотором смысле подобный вопрос и порожден скорее Оранжевой, чем Бирюзовой парадигмой. На всех стадиях развития, которые предшествуют Бирюзовой, людьми движут внешние мотивации, такими, как, например, деньги, прибыль, статус в Оранжевой парадигме. Достигнув Эволюционной Бирюзовой стадии развития люди переключаются на внутреннюю мотивацию, они делают то, что ощущают правильным в соответствии со своими внутренними ценностями и убеждениями. Лалу пишет, что директора всех рассматриваемых им организаций рассказывают о том, что они экспериментировали с новыми методами управления не в надежде достичь большего успеха. Движущая сила, заставившая их изобрести новую организационную модель, коренилась во внутренней потребности создать что-то иное, работать в приятном окружении, действовать в соответствии со своим видением мира. Традиционный способ управления организациями для них попросту не имел смысла. Он входил в противоречие с их ценностями, глубоко укоренившимися представлениями о цели работы и о том, как люди должны относиться друг к другу. Делать деньги для себя или для организации никогда не было для них главным мотивом. С высоты прошедших лет, однако, они все признают, что изобретенные ими новые модели оказались гораздо более продуктивными, чем традиционные. Это, разумеется, не означает, что эффективность работы в Бирюзовой парадигме не имеет никакого значения, она просто имеет другое значение. Когда люди преследуют цель, имеющую, как им кажется, огромный смысл, они, естественно, хотят работать эффективно. С этой точки зрения, основанной на достижении высокой цели, естественный вопрос, могут ли Бирюзовые организации продемонстрировать новый скачок в смысле достигаемых результатов, становится очень интересным.

Фредерик Лалу отмечает, что проведенные им исследования не дают возможности (в терминах статистики) утверждать или отрицать, что Эволюционные Бирюзовые организации означают еще один скачок в эффективности работы организаций, и говорит, что стоит довериться множеству примеров, которые все, как один, показывают прекрасные результаты, работая,

в некоторых случаях, гораздо эффективнее своих конкурентов. Одной из таких компаний является *Buurtzorg* из Нидерландов. Согласно исследованиям *Ernst & Young*, эта некоммерческая патронажная организация тратит в среднем на 40% меньше часов медицинского обслуживания на одного клиента по сравнению с другими конкурентами, количество госпитализаций сокращено на одну треть, а если пациента доставляют в больницу, он остается там меньше обычного среднего времени. Помимо этого, *Ernst & Young* отмечает значительную экономию для социального страхования Нидерландов (около 2 миллиардов евро). Если переводить эти цифры на масштабы США, то экономия составит около 49 миллиардов евро. Еще одним интересным фактом является то, что, возможно, благодаря своему Бирюзовому мировоззрению *Buurtzorg* не один раз становилась лучшим работодателем года в масштабах Нидерландов. Кроме того, ее излишек средств (прибыль в коммерческих организациях) составляет примерно 7% от доходов.

Подобные примеры показывают в своих областях и иные рассмотренные Лалу в рамках своего исследования компании. Их сотрудники процветают в благоприятном человеческом окружении, им платят зарплаты выше средних, эти компании растут год от года и получают выдающуюся прибыль, они сопротивляются экономическим спадам, хотя принципиально не увольняют сотрудников, и, что, вероятно, наиболее важно, они позволяют благородным идеям осуществиться в этом мире.

Исследования показывают, что при что Бирюзовые организации могут достигать результатов, как минимум сопоставимых с результатами лучших традиционно управляемых организаций.

Бирюзовые организации обладают следующими преимуществами, которые отсутствуют при традиционном управлении и помогают работать наиболее результативно:

– индивидуальная энергия растет, когда люди отождествляют себя с целью большей, чем они сами;

– самоуправление создает огромную мотивацию и энергию. Люди перестают работать на босса и начинают работать в соответствии с собственными внутренними стандартами, а они обычно гораздо выше;

– самоуправление дает дополнительную возможность в виде непрерывного обучения. Определение обучения расширяется и включает в себя не только умения и навыки, но все беспредельное пространство внутреннего развития и личностного роста;

– людям больше не навязываются для восхождения по карьерной лестнице обязанности менеджеров, возможно, не соответствующие их талантам. Текущее перераспределение обязанностей (вместо установленных должностей) также позволяет лучше соотнести свои таланты с выполняемыми обязанностями;

– меньше времени и энергии уходит на то, чтобы угождать начальству, отталкивать локтями соперников в продвижении по службе, защищать свой отдел от других отделов, бороться за сферы влияния, стараться поступать и выглядеть как положено, перекладывать проблемы на других и т. д.;

– удивительное стремление начальников и центрального аппарата к политическим играм порождает забирающие время и ресурсы механизмы контроля и требования к отчетности, практически полностью исчезающие с введением самоуправления;

– в пирамидальных структурах собрания требуется проводить на каждом уровне иерархии, чтобы комплектовать, фильтровать и передавать информацию, движущуюся вверх-вниз по цепочке принятия решений. В самоуправляющихся структурах необходимость в таких собраниях практически полностью отпадает;

– при самоуправлении каждый коллега чувствует, что происходит вокруг него, и действует на основании этого знания. Информация не теряется, не фильтруется, поднимаясь вверх по уровням иерархии, прежде чем достигнуть принимающего решение;

– с помощью внутреннего консультирования нужные люди принимают решения на нужном уровне, используя вклад важных для принятия решения и

обладающих нужными знаниями коллег. Решения снабжаются не только рациональной информацией, но и мудростью чувства, интуиции, эстетики.

– в традиционных организациях существует узкое место принятия решений — самый верх организации. В самоуправляющихся структурах повсеместно и постоянно принимаются тысячи решений, соответственно, экономится огромное количество времени;

– если знать, что у организации есть собственное ощущение направления развития, собственная эволюционная цель, тогда те, кто приводят свои решения в соответствие с этой целью, плывут вперед, подгоняемые попутным ветром эволюции.

Все перечисленные выше достоинства нового уровня организационного мышления помогают Бирюзовым организациям добиваться результатов, которые, как минимум, не хуже тех, что достигаются в рамках Конкурентной Оранжевой парадигмы.

Обращаясь к другим исследованиям, объектом которых, по сути, стала фундаментальная составляющая системы сбалансированных показателей (обучение и развитие сотрудников), можно понять, что счастье сотрудников, к которому приводит внедрение Бирюзовых открытий, является очень важным показателем. Американская консалтинговая компания HayGroup провела исследование и утверждает, что «счастливые» сотрудники на 43% продуктивнее своих «несчастливых» коллег. Кроме того, они же на 86% более креативны (статистика Калифорнийского университета Беркли). А Forbes отмечает, что счастливые сотрудники на 65% реже берут отпуск по болезни. В итоге компании с более высоким ощущением цели и вовлеченностью сотрудников в процесс превосходят конкурентов более чем на 27% по показателям прибыльности.

Проведя в 2011 году повторное интервью HayGroup выяснили, что среди тех сотрудников, которые долгое время были подвержены стрессу, не могли принимать самостоятельные решения, управлять своим рабочим местом, риск преждевременной смерти оказался на 15,4% выше, что подтверждает взаимосвязь между поддержкой в коллективе, целеполаганием и результатами.



Самым ярким представляется заявление Harvard Business Review о том, что в организациях с низким стрессом на 300% инновационный потенциал выше. Однако также замечается, что полное отсутствие стресса может понижать объективность и желание действовать.

Психолог Михай Чиксентмихайи нашел отдельную формулировку образа счастья, обычно связанного с творчеством, профессиональной деятельностью, когда достижение значимых для личности целей образует «поток», который дает человеку те эмоции и новые стимулы, которые другим путем он получить не может, а может только самостоятельно их «произвести». Если описывать «поток» более просто, то получается, что состояние счастья у человека наступает тогда, когда масштаб и сложность целей человека растет также постепенно, как и его умения. В традиционно управляемых организациях этот баланс зачастую нарушается, что приводит (в понятиях теории «потока») к скуке, если требования не растут, или к тревоге, если требования не растут соразмерно умениям человека. Эволюционная парадигма мышления призвана решить эту проблему.

Выше автор рассматривал целесообразность внедрения принципов Бирюзовой организации через работу Фредерика Лалу, исследования различных независимых компаний, а также задел «поток» Михая Чиксентмихайи. Но не стоит забывать о причинно-следственных связях системы сбалансированных показателей Нортон-Каплана, которая была усовершенствована и предложена ранее (рисунок 11). На схеме видно, что три открытия Бирюзовых организаций напрямую влияют на показатель «счастья» сотрудника, который является синонимом удовлетворенности трудом. Этот показатель по цепочке причинно-следственных связей влияет другие показатели трех вышестоящих составляющих ССП: показатели составляющей внутренних бизнес-процессов, которые, в свою очередь, оказывают воздействие на метрики клиентской составляющей, которая влияет на финансовые показатели, к достижению которых так стремится ПАО Сбербанк. На основании опыта различных компаний, внедривших в свою деятельность принципы Бирюзовых организаций, а также существующих исследований в этой области, автор предполагает, что

данные преобразования позволят ПАО Сбербанк увеличить доходы за счет привлечения дополнительных активных клиентов новыми нефинансовыми сервисами на 20-22 млн человек, что уже позволит перевыполнить показатель целевой чистой прибыли, заработав 1,15 трлн рублей. Этому поспособствует большая свобода и ощущение цели сотрудников банка в новых условиях. Также автор считает, что именно работа над новыми для банка нефинансовыми сервисами, то есть дополнительными, синергичными с финансовыми продуктами сервисами в таких сферах жизни, как покупки, дом, отдых, здоровье, может стать «пилотной» при внедрении Бирюзовых открытий. Прогноз автора представлен в таблице 13.

Таблица 13 — Прогноз по показателю чистой прибыли ПАО Сбербанк на 2020 г., использующего принципы Бирюзовой организации в разработке нефинансовых сервисов<sup>1</sup>

Показатель	Календарный год				
	2014	2015	2016	2017	2020
Количество активных клиентов, млн чел..	73,20	80,88 (+10,49%)	85,00 (+5,09%)	88,30 (+3,88%)	110,00 (+24,58%)
Чистая прибыль, млн руб.	290 300,00	222 900,00 (-23,22%)	541 900,00 (+143,11%)	748 700,00 (+38,16%)	1 150 000,00 (+53,60%)
Чистая прибыль на активного клиента, руб.	3 965,85	2 755,93 (-30,51%)	6 375,29 (+131,33%)	9 323,79 (+46,25%)	10 454,55 (+12,13%)

Из приведенной выше таблицы видно, что к 2020 году количество активных клиентов может достигнуть 110 млн человек, что больше запланированной ориентировочной цифры ПАО Сбербанк (~105 млн человек) всего на 5 млн человек (+4,76%). Несмотря на то, что эта цифра не настолько

<sup>1</sup> Составлено автором по [20, 42]

значительна, она все равно даст дополнительный положительный экономический эффект.

Еще одним важным моментом являются разработка банковских продуктов и их предложение в отделениях ПАО Сбербанк в соответствии с Бирюзовым мировоззрением, ведь, несмотря на всю технологичность финансовой корпорации, все еще много людей посещают банк лично. Подобные нововведения приведут к увеличению лояльности уже существующих клиентов, и, как следствие, увеличению показателя чистой прибыли еще на 5-6 процентных пунктов за счет увеличения показателя чистой прибыли на активного клиента вместо 12,13% на 16,00% (таблица 14).

Таблица 14 — Прогноз по показателю чистой прибыли ПАО Сбербанк на 2020 г., использующего принципы Бирюзовой организации в разработке финансовых продуктов<sup>1</sup>

Показатель	Календарный год				
	2014	2015	2016	2017	2020
Количество активных клиентов, млн чел..	73,20	80,88 (+10,49%)	85,00 (+5,09%)	88,30 (+3,88%)	110,00 (+24,58%)
Чистая прибыль, млн руб.	290 300,00	222 900,00 (-23,22%)	541 900,00 (+143,11%)	748 700,00 (+38,16%)	1 189 716,00 (+58,90%)
Чистая прибыль на активного клиента, руб.	3 965,85	2 755,93 (-30,51%)	6 375,29 (+131,33%)	9 323,79 (+46,25%)	10 815,60 (+16,00%)

В итоге, ПАО Сбербанк потенциально способен перевыполнить цель по чистой прибыли на примерно 18-20%, что составит 1,18-1,2 трлн рублей. Данные цифры, предполагаемые автором, несколько ниже, чем приводит Forbes и NauGroup. Это связано с тем, что ПАО Сбербанк является зрелой крупной компанией, которая вряд ли сможет расти высокими темпами (свыше 25-30%).

<sup>1</sup> Составлено автором по [20, 42]

Все вышеописанные предположения позволят увеличить темп прироста выручки от продаж банка примерно до уровня модифицированного коэффициента устойчивого роста ( $T_{пр} \approx K_{УРМ}$ ), что будет говорить о максимизации эффективности с точки зрения теории устойчивого роста. Не стоит забывать о том, что предложенные автором рекомендации не будут сразу распространяться на весь банк целиком, а только на тех, кто занимается разработкой нефинансовых сервисов, непосредственной работой над созданием и совершенствованием финансовых продуктов, а также на тех сотрудников, кто осуществляет их продажу в физических отделениях ПАО Сбербанк. Распространение Бирюзовых принципов на всех этих людей не займет много времени, поэтому прогнозные значения автора по показателям количества активных клиентов и чистой прибыли вполне возможны.

Далее необходимо подробнее поговорить об эффективности предложенных мероприятий. Ранее было установлено, что эффективность делится на два вида: экономическая и социально-экономическая. Критерием первой является показатель прибыли, а второй — удовлетворение интересов и потребностей населения (также сюда имеет смысл добавить сотрудников). Исходя из этого, нужно рассчитать запланированную банком экономическую эффективность (таблица 15) и экономическую эффективность, которую можно достичь после внедрения в работу ПАО Сбербанк принципов Бирюзовой организации.

Таблица 15 — Запланированная ПАО Сбербанк экономическая эффективность к 2020 г.<sup>1</sup>

Показатель	Год			
	2017	2018	2019	2020
1. Операционные доходы, млрд руб.	1 616,00	1741,31 (+7,75%)	1875,14 (+7,69%)	2010,23 (+7,20%)
2. Операционные расходы, всего, млрд руб., в том числе:	672,80	700,73 (+4,15%)	729,85 (+4,16%)	760,23 (+4,16%)

<sup>1</sup> Составлено автором по [35]

## Окончание таблицы 15

2.1 Расходы на содержание персонала	402,70	418,81 (+4,0%)	435,56 (+4,0%)	452,98 (+4,0%)
2.2 Амортизация основных средств	43,00	44,72 (+4,0%)	46,51 (+4,0%)	48,37 (+4,0%)
2.3 Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	40,50	42,12 (+4,0%)	43,80 (+4,0%)	45,56 (+4,0%)
2.4 Административные расходы	40,40	42,02 (+4,0%)	43,70 (+4,0%)	45,45 (+4,0%)
2.5 Налоги, за исключением налога на прибыль	36,80	38,27 (+4,0%)	39,80 (+4,0%)	41,39 (+4,0%)
2.6 Расходы по операционной аренде	30,90	32,14 (+4,0%)	33,43 (+4,0%)	34,76 (+4,0%)
2.7 Расходы на информационные услуги	25,30	27,32 (+8,0%)	29,51 (+8,0%)	31,87 (+8,0%)
2.8 Амортизация нематериальных активов	22,90	23,82 (+4,0%)	24,77 (+4,0%)	25,76 (+4,0%)
2.9 Расходы на консалтинг и аудит	12,30	12,79 (+4,0%)	13,30 (+4,0%)	13,83 (+4,0%)
2.10 Реклама и маркетинг	7,80	8,11 (+4,0%)	8,43 (+4,0%)	8,77 (+4,0%)
2.11 Прочее	10,20	10,61 (+4,0%)	11,03 (+4,0%)	11,48 (+4,0%)
3. Прибыль до налогообложения, млрд руб.	943,20	1040,58 (+10,32%)	1145,29 (+10,06%)	1250,00 (+9,14%)
4. Чистая прибыль, млрд руб.	748,70	832,46 (+11,19%)	916,23 (+10,06%)	1000 (+9,14%)
5. Эффективность деятельности	2,40	2,48 (+3,33%)	2,57 (+3,63%)	2,64 (+2,72%)

По планам ПАО Сбербанк, представленным в таблице выше, по каждой категории расходов траты будут увеличиваться в среднем на величину спрогнозированной банком инфляции в 4,0%. В соответствии с имеющимися данными автор спрогнозировал операционные расходы и доходы финансовой корпорации с учетом целей по стратегии 2018-2020 гг. Результатом стала

планируемая в 2020 году экономическая эффективность, выраженная в превышении доходов над расходами в 2,64 раза, что на 10% превышает аналогичный показатель за 2017 год.

Теперь для сравнения стоит построить аналогичный прогноз, но уже с учетом внедрения в работу ПАО Сбербанк принципов Бирюзовых организаций (таблица 16). Перед этим нужно отметить, что данные нововведения помогают значительно сократить расходы на управленческий персонал, HR (в Бирюзовых организациях самоуправляющиеся команды должны сами беседовать и искать подходящих к данной работе коллег), упраздняя иерархическую пирамиду власти, и увеличивают расходы на обучение и развитие сотрудников компании.

Таблица 16 — Запланированная ПАО Сбербанк экономическая эффективность к 2020 г. с учетом внедрения предложенных мероприятий<sup>1</sup>

Показатель	Год			
	2017	2018	2019	2020
1. Операционные доходы, млрд руб.	1 616,00	1814,81 (+12,30%)	2022,49 (+11,44%)	2231,73 (+10,35%)
2. Операционные расходы, всего, млрд руб., в том числе:	672,80	695,07 (+3,31%)	718,87 (+3,42%)	744,23 (+3,53%)
2.1 Расходы на содержание персонала	402,70	418,81 (+4,0%)	435,56 (+4,0%)	452,98 (+4,0%)
2.2 Амортизация основных средств	43,00	44,72 (+4,0%)	46,51 (+4,0%)	48,37 (+4,0%)
2.3 Расходы, связанные с ремонтом и содержанием основных средств	40,50	42,12 (+4,0%)	43,80 (+4,0%)	45,56 (+4,0%)
2.4 Административные расходы	40,40	36,36 (-10,0%)	32,72 (-10,0%)	29,45 (-10,0%)
2.5 Налоги, за исключением налога на прибыль	36,80	38,27 (+4,0%)	39,80 (+4,0%)	41,39 (+4,0%)
2.6 Расходы по операционной аренде	30,90	32,14 (+4,0%)	33,42 (+4,0%)	34,76 (+4,0%)

<sup>1</sup> Составлено автором по [20, 42]

Окончание таблицы 16

2.7 Расходы на информационные услуги	25,30	27,32 (+4,0%)	29,51 (+4,0%)	31,87 (+4,0%)
2.8 Амортизация нематериальных активов	22,90	23,82 (+4,0%)	24,77 (+4,0%)	25,76 (+4,0%)
2.9 Расходы на консалтинг и аудит	12,30	12,79 (+4,0%)	13,30 (+4,0%)	13,84 (+4,0%)
2.10 Реклама и маркетинг	7,80	8,11 (+4,0%)	8,44 (+4,0%)	8,77 (+4,0%)
2.11 Прочее	10,20	10,61 (+4,0%)	11,03 (+4,0%)	11,47 (+4,0%)
3. Прибыль до налогообложения, млрд руб.	943,20	1119,74 (+18,72%)	1303,62 (+16,42%)	1487,50 (+14,11%)
4. Чистая прибыль, млрд руб.	748,70	895,79 (+19,65%)	1042,90 (+16,42%)	1190,00 (+14,10%)
5. Эффективность деятельности	2,40	2,61 (+8,75%)	2,81 (+7,66%)	3,00 (+6,76%)

Обращаясь к представленной выше таблице можно заметить, что предложенные в рамках данной главы мероприятия могут дать эффект в дополнительные 180-200 млрд рублей дохода, снижение примерно на 27,1% административных и управленческих расходов. Увеличение затрат на обучение и развитие персонала компенсируется снижением издержек на содержание HR-служб. Также заметна разница в показателях экономической деятельности. Для удобства сравнения данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 — Сравнение планируемых показателей экономической эффективности деятельности<sup>1</sup>

Прогнозный показатель экономич. эффективности	Базовый год	Прогнозный год		
	2017	2018	2019	2020
ЭкЭф ПАО Сбербанк	2,40	2,48 (+3,33%)	2,57 (+3,63%)	2,64 (+2,72%)
ЭкЭф автора	2,40	2,61 (+8,75%)	2,81 (+7,66%)	3,00 (+6,76%)

<sup>1</sup> Составлено автором по данным таблиц 15, 16

По мнению автора применение Бирюзовых открытий позволит увеличить к 2020 году отношение показателя операционных доходов к показателю операционных расходов не менее, чем до 3 раз, что выше запланированного ПАО Сбербанк показателя экономической эффективности на 13,64%.

Говоря о социально-экономической эффективности предложенных в рамках работы рекомендаций, хочется отметить, что самоорганизующиеся системы естественны для природы. Большинству людей так же очень хочется быть собой не только в нерабочее время, но и при выполнении обязанностей в своей компании. Упразднение иерархической власти позволит людям чувствовать себя более свободными, а эта свобода требует ответственности, поэтому очень важно проводить тренинги по каждому из трех принципов Бирюзовых организаций. Люди, которые чувствуют причастность к большой и важной цели, не требуют к себе повышенного контроля, пока не докажут обратного. Они все сделают лучшим образом. Но у всего этого есть и отрицательная сторона, а именно то, что не все люди могут работать в таких условиях. Им необходимо, чтобы их постоянно контролировали, давали указания. Эти люди не могут брать на себя ответственность, что нежизнеспособно в Эволюционных организациях, поэтому самым ярким отрицательным социально-экономическим эффектом является увольнение сотрудников. По опыту компаний, успешно применяющих данные практики, примерно 10% сотрудников не готовы мириться с новыми порядками. Но не стоит забывать, что потенциальные работники, узнав об обновленных принципах работы ПАО Сбербанк, могут с успехом компенсировать все потерянные кадры.

В дополнение нужно сказать, что, несмотря на целесообразность внедрения принципов Бирюзовых организаций, есть два необходимых условия, без которых ничего не получится. Первым является то, что глава организации должен обладать мировоззрением и психологическим развитием, соответствующими Бирюзовому уровню сознания. А вторым является то, что владельцы (ключевые акционеры) организации должны также понимать и разделять Эволюционные Бирюзовы взгляды. Все остальное, например, сфера



деятельности организации, размер организации, географическая и культурная среда не имеют никакого значения.

Таким образом, в рамках данной главы автор разработал рекомендации для совершенствования системы управления эффективностью деятельности ПАО Сбербанк, а также обосновал их с точки зрения опыта других компаний, различных исследований и экономических расчетов. Все рекомендации напрямую связаны с изменением сущности самой основополагающей составляющей системы сбалансированных показателей ПАО Сбербанк — составляющей обучения и развития. По мнению автора, метрики этой составляющей должно заменить Бирюзовое мировоззрение, которое строится на трех принципах: самоуправление, целостность, эволюционная цель. Это неизбежно повлияет на такой важный показатель, как «счастье сотрудников», который, в свою очередь, по цепочке причинно-следственных связей через составляющую внутренних бизнес-процессов, клиентскую составляющую окажет воздействие на важные для ПАО Сбербанк финансовые показатели — чистая прибыль и ROE.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе дипломной работы были изучены теоретические основы управления эффективностью деятельности компании, рассмотрены существующие механизмы управления эффективностью деятельности, изучены стадии развития организационного мышления, проанализирована деятельность ПАО Сбербанк и его система управления эффективностью деятельности, разработаны рекомендации по ее совершенствованию, а также представлено экономическое обоснование целесообразности внедрения в деятельность банка принципов Бирюзовой организации.

Автором было установлено, что ПАО Сбербанк использует в качестве системы управления эффективностью деятельности систему сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана. По причине того, что банк не публикует каких-либо документов с формализованной ССП, хотя выделяет все ее четыре составляющие, автор самостоятельно формализовал ее по имеющимся данным из открытых источников финансово-кредитной корпорации. По результатам анализа системы было выявлено, что в целом она с успехом позволяет выполнять стратегию ПАО Сбербанк, сохраняя при этом возможность контролировать и анализировать степень выполнения задуманных планов и регулировать деятельность в случае каких-либо отклонений. Несмотря на это, автором были предложены рекомендации с целью совершенствования фундаментальной составляющей системы сбалансированных показателей. Они включают в себя отказ от существующих показателей в составляющей обучения и развития сотрудников и внедрение вместо них открытий Эволюционных Бирюзовых организаций. К таким открытиям относятся самоуправление, которое подразумевает под собой отказ от иерархической пирамиды власти в пользу иерархии цели, или холакратии, в случае ПАО Сбербанк, стремление к целостности, то есть возможность каждого сотрудника быть самим собой, и эволюционная цель организации, являющаяся той самой благородной и большой целью, к которой стремится вся компания. Внедрение всех этих Бирюзовых

открытий должно повысить «счастье» сотрудников ПАО Сбербанк, что, несомненно, по цепочке причинно-следственных связей системы сбалансированных показателей позволит повлиять на все вышестоящие показатели трех других составляющих ССП: составляющая внутренних бизнес-процессов, клиентская составляющая и финансовая составляющая. В конечном итоге, по мнению автора, данное совершенствование позволит перевыполнить цель банка по чистой прибыли за 2020 год ориентировочно на 18-20% (1,18-1,2 трлн вместо 1 трлн руб.) и намеченную эффективность на 13,64% (3,00 рубля против 2,64 рублей на каждый потраченный рубль).

В заключение стоит отметить, что все больше и больше компаний сейчас задумываются о внедрении принципов Бирюзовой организации, — это позволяет сотрудникам чувствовать себя самими собой, осознавать свое место и свою цель в компании, что, конечно же, положительно влияет на ощущение счастья в работе. Жан-Франсуа Зобрис, генеральный директор французского меднолитейного предприятия FAVI и сторонник Бирюзового мышления, говорит так: «Там, где нет счастья, нет и эффективности. Чтобы быть счастливыми, нужна мотивация. Чтобы иметь мотивацию, надо уметь нести ответственность. Чтобы нести ответственность, надо понимать, почему и для кого мы работаем, и обладать свободой, чтобы решить, как нам работать.»

Автор убежден, что счастливые коллеги сегодня позволят больше не задумываться об эффективности деятельности компании завтра. Ведь такая Эволюционная организация сама станет синонимом слова «эффективность».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4148>
2. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] : производственно-практическое издание / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. Владимира Кузина; [науч. ред.: Д. Чичикалюк, А. Сеферян]. - 3-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 498 с. 3экз.
3. Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] : как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Владимира Кузина. - 3-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 354 с. 4экз.
4. Алексеенко, В. Б. Топы: слагаемые успеха, или Как достичь эффективности в управлении бизнесом [Текст] : учеб. пособие / В. Б. Алексеенко, Т. Б. Иванова. - Москва : Российский университет дружбы народов, 2010. - 456 с. 3экз.
5. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М", 2014. - 237 с. <http://znanium.com/go.php?id=414317>
6. Бек, Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке [Текст] : производственно-практическое издание / Дон Бек, Крис Кован; пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронов; [науч. ред.: А. Беляев]. – Москва : BestBusinessBooks, Открытый Мир, 2016. – 424 с.
7. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата : для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Е. П.

Голубков ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации.  
- Москва : Юрайт, 2015. - 290 с. 3экз.

8. Гусева Н.В. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия // Вестник ЧГУ. – 2012. - № 24 (278). – С. 128-134

9. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник / А. Г. Дементьева. - Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2018. - 496 с.  
<http://znanium.com/go.php?id=979139>

10. Денисов, А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией [Текст] : производственно-практическое издание / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. - Москва : Дело и сервис, 2002. - 416 с. 10экз.

11. Друкер, П. Эффективное управление предприятием [Текст] : : производственно-практическое издание / Питер Друкер ; [пер. с англ. Медведь О. И.]. – Москва : Вильямс, 2018 – 224 с.

12. Дырин С.П. Теория организации: электронное учебное пособие. - Набережные Челны: изд-во НГТТИ, 2012. – Режим доступа: [http://repository.kpfu.ru/?p\\_id=128114](http://repository.kpfu.ru/?p_id=128114)

13. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 290 с. <http://znanium.com/go.php?id=952274>

14. Иванов, И. Н. Менеджмент корпорации [Текст] : учебник по специальности "Менеджмент организаций" / И. Н. Иванов. - Москва : ИНФРА-М, 2004. - 367 с. 10экз.

15. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект [Текст] : [монография] / Д. В. Исаев ; [Гос. ун-т- Высш. шк. экономики]. - Москва : ГУ ВШЭ, 2010. - 219 с. 1экз.

16. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] : производственно-практическое издание / Роберт

С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ. М. Павловой]. - Москва : Олимп-Бизнес, 2009. - 392 с. 3экз.

17. Каплан, Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. [Текст] : производственно-практическое издание - Москва : Олимп-Бизнес, 2017. - 320 с.

18. Кожевина, О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / О. В. Кожевина ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 304 с.  
<http://znanium.com/go.php?id=536035>

19. Корпоративный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / И. И. Мазур [и др.]; под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - 3-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2010. - 781 с. 20экз.

20. Лалу, Ф. Открывая организации будущего [Текст] : производственно-практическое издание / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – 1-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

21. Леонтьев, Е. Д. Модели и методы оценки эффективности управления малым предприятием связи : диссертация канд. экон. наук: 08.00.05 – Курск., 2014. – 169 с.

22. Менеджмент корпорации и корпоративное управление [Электронный ресурс] : научное издание / А. Н. Асаул [и др.] ; Ин-т проблем регион. экономики РАН, Зап. науч. центр Нац. акад. наук и М-ва образования и науки Украины, Междунар. акад. инвестиций и экономики строительства. - Санкт-Петербург : Гуманистика, 2006. - 242 с.  
<http://lib.usue.ru/resource/free/11/e178.pdf> 1экз.

23. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности

"Антикризисное управление" и другим экономическим специальностям / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомиров ; под общ. ред. С. А. Орехова. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 440 с. <http://znanium.com/go.php?id=415590>

24. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебник по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / А. Ю. Рыманов, И. Ю. Бочарова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 395 с. <http://znanium.com/go.php?id=952121>

25. Технологии корпоративного менеджмента [Текст] : учебное пособие для студентов Технологии корпоративного менеджмента [Текст] : учебное пособие для студентов экономических вузов / [И. В. Мишурова [и др.]; под ред. И. В. Мишуровой, Н. Ф. Новосельской. - Москва; Ростов-на-Дону : MapT, 2014. - 542 с. 61экз.

26. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [Текст] : производственно-практическое издание / Киран Уолш; пер. с англ. В. Егоровой; [науч. ред. И. В. Ивашковская]. – 2-е изд. – Москва : Дело, 2001. – 360 с.

27. Яркина, Н.Н. Методологические аспекты механизма обеспечения экономической эффективности предприятия [Электронный ресурс] / Н.Н. Яркина // Международный научный журнал «Символ Науки». - 2016. - N 3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-mehanizma-obespecheniya-ekonomicheskoy-effektivnosti-predpriyatiya.pdf>.

28. Система управления эффективностью персонала [Электронный ресурс] : Методическое пособие Консалтинговой группы ВІ ТО ВЕ – Режим доступа:[https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie\\_effektivnostiyu\\_personala.indd.pdf](https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnostiyu_personala.indd.pdf)

29. Устав публичного акционерного общества «Сбербанк России» (утвержден годовым Общим собранием акционеров (протокол №28 от 03.06.2015)).

30. Годовой Отчет ПАО Сбербанк за 2017 год (утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО Сбербанк (протокол №31 от 14.06.2018)).
31. Годовой Отчет ПАО Сбербанк за 2016 год (утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО Сбербанк (протокол №30 от 30.05.2017)).
32. Годовой Отчет ПАО Сбербанк за 2015 год (утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО Сбербанк (протокол №29 от 01.06.2016)).
33. Годовой Отчет ОАО «Сбербанк России» за 2014 год (утвержден годовым Общим собранием акционеров ОАО «Сбербанк России» (протокол №28 от 03.06.2015)).
34. Стратегия ПАО Сбербанк за 2014-2018 гг.
35. Стратегия ПАО Сбербанк за 2018-2020 гг.
36. Официальный сайт ПАО Сбербанк в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sberbank.com>, свободный.
37. Официальный сайт ОАО «БПС-Сбербанк» (Беларусь) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bps-sberbank.by> , свободный.
38. Официальный сайт Sberbank Europe AG [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sberbank.at>, свободный.
39. Официальный сайт Всероссийской системы данных о компаниях и бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://zachestnyibiznes.ru/>, свободный.
40. Официальный сайт Регионального Сетевого Информационного Центра [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://nic.ru/whois>, свободный.
41. BSC и EVA – конкуренты или союзники [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1197/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/)
42. Официальный сайт журнала Forbes. Бизнес победившей культуры: почему стратегические вопросы вторичны [Электронный ресурс] — Режим доступа : <https://www.forbes.ru/mneniya/tsennosti/330267-biznes-pobedivshei-kultury-pochemu-strategicheskie-voprosy-vtorichny>, свободный.
43. Официальный сайт Московской Биржи [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.moex.com>, свободный.