

Риски реализации Стратегии развития Сбербанка на период 2014–2018 гг.

Актуализация целей Стратегии, анализ расхождений между текущим и целевым состоянием, внедрение инициатив, связанных с их устранением, а также уточнение задач на краткосрочную перспективу происходит в каждом цикле бизнес-планирования, реализованном на основе трехлетнего скользящего планирования с ежегодной актуализацией. При разработке Бизнес-плана Сбербанк особое внимание уделяет анализу реализации Стратегии и обеспечению достижения стратегических целей Группы.

Несмотря на то что текущие прогнозы развития российской экономики и банковского сектора существенно ухудшились по сравнению со сценарием, который рассматривался при разработке Стратегии, фундаментальные мировые технологические тренды и ожидания в отношении предпочтений клиентов не претерпели существенных изменений. Это означает, что основные качественные преобразования, зафиксированные в Стратегии, сохраняют свою актуальность и не требуют пересмотра.

Основные факторы, способные повлиять на реализацию Стратегии

Факторы	Возможное влияние на Сбербанк	Меры минимизации
Состояние глобальной экономики и геополитические риски	<ul style="list-style-type: none"> Финансовый результат Группы может отличаться от стратегических планов 	<ul style="list-style-type: none"> Актуализация прогнозов развития экономики и банковских рынков и триггеров перехода между сценариями; уточнение инициатив по устранению расхождений между текущей ситуацией и целями Стратегии
Замедление ключевых банковских рынков и снижение качества активов на банковских рынках	<ul style="list-style-type: none"> Снижение эффективности бизнеса Группы; рост доли проблемных активов Группы, снижение рентабельности 	<ul style="list-style-type: none"> Пересмотр графика реализации ряда инициатив с учетом необходимости решения в кризисный период наиболее актуальных задач по обеспечению деятельности Сбербанка (риск-менеджмент, работа с проблемными активами, развитие Big Data)
Усиление конкуренции со стороны компаний небанковской сферы	<ul style="list-style-type: none"> Существенный переток клиентов в цифровые каналы и снижение удовлетворенности клиентов традиционного банкинга; отток клиентов в другие компании; сокращение доходов Группы 	<ul style="list-style-type: none"> Построение экосистемы и маркетплейсов Сбербанка: ИТ-платформа для агрегирования предложений партнеров и предоставления собственных нефинансовых услуг для максимизации охвата клиентских потребностей; обеспечение технологического прорыва за счет перехода в цифровые каналы, создания лучшего предложения для клиента на основе передовых технологий, в том числе персонализация всех продуктовых предложений на основе Big Data; сокращение сроков вывода новых продуктов на рынок (time-to-market) за счет внедрения Agile-подходов к управлению изменениями

Несмотря на сложные внешние условия, основные цели, определенные в Стратегии, выполняются. Реализация Стратегии поддерживается выстроенными процессами стратегического и бизнес-планирования, управления проектной деятельностью, а также опирающейся на них системой управления эффективностью деятельности руководителей.

Группа и организации – участники Группы на регулярной основе проводят оценку результатов реализации Стратегии развития и выполнения контрольных показателей бизнес-плана. Анализ отклонения фактически достигнутых показателей от запланированного уровня, прогноз выполнения Стратегии и реализации Бизнес-плана с учетом вновь открывшихся обстоятельств являются в том числе основой для принятия решений о корректировке Стратегии или Бизнес-плана, которые позволяют снизить потенциальный негативный эффект от реализации стратегического и бизнес-рисков.

Перспективы развития Сбербанка

Сбербанк продолжает считать актуальным набор ключевых программ и проектов, реализуемых в рамках достижения целей Стратегии.

Дополнительные возможности

В новых экономических условиях Сбербанк видит дополнительные возможности для успешной реализации Стратегии.

Повысить доверие и лояльность клиентов

через углубление знаний о клиентах и использование обратной связи, ускорение реформ системы продаж и системы управления, укрепление позиций на российском рынке.

Сохранить потенциал для реализации стратегических проектов

когда конкуренты испытывают сложности с поддержанием текущих параметров бизнеса.

Укрепить технологическое лидерство

за счет повышения надежности и доступности услуг для клиентов, построения экосистемы Сбербанка на основе прорывных технологий, ускорения вывода на рынок новых продуктов, внедрения Agile-методов создания продуктов и услуг, перехода на единую ИТ-платформу.

■ Модернизировать системы управления

путем применения клиентоцентричного подхода и кросс-функционального взаимодействия в управлении сервисами, процессами и проектами.

■ Радикально повысить эффективность

на каждом участке работы Сбербанка за счет управления затратами и соотношением риска и доходности, снижения операционного риска, повышения эффективности бизнес-процессов, внедрения новых бизнес-моделей.

■ Развить аналитику данных

системно внедряя технологии в целях выявления «узких мест» и превентивного реагирования на возможности и отклонения.

■ Развить новые компетенции сотрудников

обучая их новым навыкам и внедряя новую корпоративную культуру.