

## 7.12. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Самошков А.К., к.э.н., доцент,  
кафедра экономики;

Москина А.С., аспирант, кафедра Экономики

*Университет «Дубна», г. Дубна*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В данной статье рассматривается методика оценки эффективности инновационных проектов, применяемая в Публичном акционерном обществе (ПАО) «Сбербанк России», в том числе и для рационализаторских предложений. Дается описание и анализ оценки эффективности инновационных проектов в ПАО «Сбербанк России» (в зависимости от степени неопределенности, характерной проекту); описывается и анализируется методика оценки эффективности рационализаторских предложений (проекты с малой степенью неопределенности); рассчитывается эффективность инновационного проекта с помощью специализированной программы «Калькулятор расчета эффекта от внедрения инновационных проектов».

### ВВЕДЕНИЕ

Реализация стратегии организации (например – получение определенной рыночной власти; контроль за организацией; выполнение государственных программ и заказов и т.п.) весьма часто требует осуществления инвестиций. Если такие инвестиции сопровождаются разработкой и / или использованием новшеств (новой техники, методов управления, рационализаторских предложений и т.п.), то их весьма часто именуют инновациями.

Мероприятия, связанные с осуществлением инвестиций и инноваций, называются инвестиционным (инновационным) проектом. Инновационные проекты в числе прочих мероприятий подразумевают необходимость осуществления инвестирования, т.е. вложения активов (оборудования, денежных средств и т.п.) с целью реализации стратегии организации.

Для определения выгоды осуществления и / или внедрения инноваций используют специальные методики оценки эффективности, которые обычно позволяют сопоставлять результаты и затраты на разработку, внедрение и использование таких новшеств.

Основные сложности при этом связаны с осуществлением проектов в условиях неполноты и неточности информации об условиях реализации проекта, а особенно – на стадии формирования и оценки проектного замысла. На уровне осуществления отдельных стандартных операций неопределенность весьма мала.

На уровне структурных подразделений организаций (отделов, департаментов, лабораторий, цехов и т.п.) неопределенность возрастает в связи с увеличением связей, операций и информации для принятия решений. На более высоких уровнях управления (организация или группа организаций) неопределенность еще выше в связи с потребностью принимать решения с учетом всей системы отношений (организация – государство, организация – внешний мир и т.п.).

Поэтому в процессе применения различных методик оценки эффективности зачастую возникают случаи, когда результаты расчетов эффективности, а также рискованности проекта значительно отличаются от результатов, полученных в действительности.

В банковском секторе, кроме вышеперечисленных проблем, имеется ряд особенностей осуществления инвестиций (инноваций) а также их оценки. При этом важную роль играет внедрение рационализаторских предложений, способствующих уменьшению операционных затрат банка и стимулирующих инициативы сотрудников.

Целью данной работы является анализ методики по оценке эффективности инновационных проектов, а именно – рационализаторских предложений – на примере Публичного акционерного общества (ПАО) «Сбербанк России».

Основные задачи работы.

1. Описать и провести анализ цели и задач инновационной деятельности, а также классификации инноваций в ПАО «Сбербанк России».
2. Описать и провести анализ Методики оценки экономического эффекта от внедрения предложений, поданных в рамках инновационной деятельности, и реализации ПСС-проектов ПАО «Сбербанк России».
3. Рассмотреть на примере оценки эффективности инновационного проекта на уровне отдельных структурных подразделений ПАО «Сбербанк России» в программе «Калькулятор расчета эффекта от внедрения инновационных проектов».

Далее проводится более подробное рассмотрение выделенных аспектов.

### Общие положения

Одним из ключевых документов, регламентирующую работу с инновациями в ПАО «Сбербанк России», является Политика инновационной деятельности в Сбербанке России от 10 ноября 2010 г. №2002 [4]. В соответствии с [4, с. 4]: «Основной целью инновационной деятельности в Сбербанке России является обеспечение стабильного роста и устойчивого конкурентного преимущества на финансовом рынке за счет внедрения и активного применения передовых технологий и управленческих решений, создания новых продуктов и рынков услуг. При реализации инновационной Политики Сбербанк России ставит перед собой задачи: активно применять передовой мировой опыт; максимально использовать интеллектуальный потенциал всего трудового коллектива; эффективно использовать структурные и технологические преимущества, обусловленные уникальными характеристиками Сбербанка России.

Инновационная деятельность в системе Сбербанка России направлена на внедрение (материализацию) и коммерческое применение (коммерциализацию) идей и предложений, соответствующих целям настоящей Политики и Стратегии развития».

В ПАО «Сбербанк России» выделяются три типа инноваций, в соответствии с [4, с. 5].

1. «Прорывные инновации – изменения, предусматривающие создание и внедрение в практику работы Банка фундаментально новых для отрасли и/или рынка продуктов / услуг / процессов / технологий / бизнес-моделей. Прорывные инновации определяют перспективу развития банка и являются основным источником для стратегических инноваций».
2. Стратегические инновации – изменения, предусматривающие значимые улучшения текущей бизнес-модели, создание принципиально новых либо кардинальное изменение (значительную модификацию) существующих процессов / продуктов / услуг / технологий в рамках существующей бизнес-модели. Направлены на реализацию Стратегии».
3. Текущие инновации – изменения, заключающиеся в улучшениях одной или нескольких потребительских /

технологических характеристик существующего процесса / продукта / услуги / технологии, предусматривающие их оптимизацию/модификацию и позволяющие увеличить доход, снизить затраты или достичь экономии.

Текущие инновации направлены на оптимизацию текущей деятельности:

- производственная инициатива – любое предложение по изменению и / или улучшению деятельности, направленное на решение текущих задач / проблем на рабочем месте сотрудника или непосредственно в подразделении, не требующее значительных ресурсов для внедрения и реализуемое силами сотрудника и / или подразделения;
- рационализаторское предложение – предложение, обладающее определяемым эффектом от внедрения, направленное на системное решение конкретных задач в деятельности непосредственно подразделения и смежных подразделений, задействованных в процессе, а также подразделений аналогичного профиля;
- новшество – экономически обоснованное предложение в области технологий, процессов, продуктов, услуг (по отдельности или совместно), обладающее новизной и значимостью для банка, обеспечивающее существенное улучшение не менее одной потребительской и / или технологической характеристики процесса / продукта / услуги / технологии по предложенной автором методике или созданию принципиально нового процесса / продукта / услуги / технологии».

В ПАО «Сбербанк России» оценка эффективности работы с инновациями осуществляется в разрезе отдельных проектов и всей корпоративной системы работы с инновациями в целом.

В соответствии с [4, с. 13], «общие показатели эффективности по работе с инновациями включают в себя количественные и качественные критерии и учитываются в бизнес-планах функциональных блоков и территориальных банков».

Разработку общих показателей эффективности корпоративной системы работы с инновациями осуществляет Центр инноваций Центрального Аппарата (ЦА) совместно с Центром технологических исследований и Департаментом финансов ЦА.

Оценка эффективности предложений производится:

- для новшеств и инновационных предложений (прорывные, стратегические инновации) – в соответствии с действующим порядком финансово-экономической оценки проектов;
- для рационализаторских предложений – автором при оформлении предложений по методике, разработанной Департаментом финансов ЦА».

В соответствии с [4, с. 15], «эффект от внедрения (экономический эффект) – измеримое изменение процессов / технологий / продуктов / услуг, достигнутое в ходе внедрения предложения (с учетом всех прямых затрат на ее внедрение и текущую реализацию), выражающееся в изменении потребительских или технологических характеристик, экономии (высвобождении) трудовых, финансовых и других материальных ресурсов, повышении производительности труда, увеличении объемов привлеченных и размещенных средств и предоставленных услуг, росте доходов или снижении расходов, экономии (высвобождении) трудовых, финансовых и других материальных ресурсов, повышении производительности труда. Исчисляется в конкретных единицах измерения: стоимостных (рублях, долларах США и т.п.), трудовых (человеко-часах,

человеко-днях и т.п.), натуральных (штуках, единицах и т.п.) и т.д.». Проведем краткий содержательный анализ оценки эффективности, применяемой в ПАО «Сбербанк России».

1. Спецификой организации является осуществление операций на финансовых рынках. Цель – увеличение рыночной власти организации, в том числе и за счет осуществления инноваций. Особенностью является отказ от использования термина «инвестиции» и его замена на термин «инновации», что подразумевает высокую степень неопределенности (и / или риска), а также внедрение новшеств.
2. Выделяются три вида инноваций: с высочайшей степенью неопределенности – «прорывные инновации»; с высокой степенью неопределенности – «стратегические инновации» на уровне всего банка и – «новшества» – на уровне отдельных подразделений и / или операций; стандартные – «текущие инновации», которые осуществляются в условиях детерминированной ситуации (т.е. фактически полного отсутствия неопределенности).
3. Все виды инноваций, связанные с высокой степенью неопределенности (прорывные, стратегические, новшества), оцениваются в ЦА банка при помощи специализированной методики оценки (в данной статье она не рассматривается). «Текущие инновации (за исключением «новшеств») оцениваются при помощи Методики оценки экономического эффекта от внедрения предложений, поданных в рамках инновационной деятельности, и реализации ПСС-проектов ПАО «Сбербанк России» [2].

Рассмотрим подробнее вышеназванную методику [2] и ее реализацию [5], применяемую в том числе и для оценки эффективности рационализаторских предложений.

### **Анализ Методики оценки экономического эффекта от внедрения предложений, поданных в рамках инновационной деятельности, и реализации ПСС-проектов ПАО «Сбербанк России»**

В соответствии с [2, с. 4] Методика устанавливает общие принципы и подходы, порядок расчета и подтверждения экономического эффекта от реализации предложений, поданных в рамках инновационной деятельности (предложений) и проектов производственной системы (ППР-проектов) «Сбербанка России». Методика также может использоваться для оценки эффекта производственных инициатив и быстрореализуемых инициатив (БРИ)».

*Решаемые задачи*, в соответствии с п. 1.3.

1. «Оценка потенциального экономического эффекта (ПЭЭ) от внедрения предложений / реализации ПСС-проектов. Он является оценочной величиной и рассчитывается авторами предложений/руководителями ПСС-проектов самостоятельно в соответствии с принципами данной методики в момент публикации предложения в специализированных автоматизированных системах на стадии планирования ПСС-проекта.
2. Расчет фактического экономического эффекта (ФЭЭ) от внедрения предложений / реализации ПСС-проектов. Является обязательной расчетной величиной и является единственным основанием для расчета сумм поощрения участников команды внедрения. Рассчитывается руководителем ПСС-проекта (руководителем команды

по внедрению предложения) после реализации ПСС-проекта / предложения».

**Применение нормативов**, в соответствии с п. 1.8: «В расчетах ПЭЭ и ФЭЭ является обязательным применение централизованно устанавливаемой нормативно-справочной информации, к которой относится следующая.

1. Стоимость минуты рабочего времени.
2. Сумма ПЭЭ, свыше которой расчет должен быть подтвержден финансовыми службами.
3. Поправочные коэффициенты, применяемые при определении ПЭЭ».

**Длина шага расчетного периода** принимается равным 1 году в соответствии с п. 2.3.

Налоги (кроме социального налога, который учитывается финансовыми службами при расчете стоимости минуты труда) не учитываются, в соответствии с п. 2.4.

**Источники данных:** установленные Департаментом финансов ЦА нормативно-справочные показатели, данные отчетности и, при необходимости, документация ПСС-проекта (данные замеров процессов и регистрации произведенных продаж, результаты выгрузки данных из автоматизированных систем, управленческая отчетность и т.п.), в соответствии с п. 2.5. Для расчета ПЭЭ допускается использование прогнозных значений и экспертных оценок, в соответствии с п. 4.2. При расчете ФЭЭ – только фактические данные, в соответствии с п. 4.3.

**Очередность внедрения**, в соответствии с п. 3.3: на основании величины показателя ПЭЭ происходит ранжирование проектов. Проекты с наибольшим значением ПЭЭ ставятся в итоговой таблице наверх.

**Специализированное программное обеспечение:** оценка эффективности производится при помощи специализированной компьютерной программы (на базе Microsoft Excel) – «Калькулятор расчета эффекта от внедрения инновационных проектов».

**Оценка эффективности**, в соответствии с п. 4.4: «Расчет экономического эффекта от внедрения предложения / реализации ПСС-проекта сводится к определению разности приращения доходов и расходов на внедрение этого предложения / ПСС-проекта, приведенных к годовому выражению для одного подразделения:

$$\mathbf{\Delta\Phi = \Delta D - \Delta P - P_{Вн}}$$

где  $\Delta D$  – приращение доходов в результате внедрения предложения / реализации ПСС-проекта;

$\Delta P$  – приращение расходов в результате внедрения предложения / реализации ПСС-проекта;

$P_{Вн}$  – расходы на внедрение предложения / реализацию ПСС-проекта».

**Изменение доходов**, в соответствии с п. 5.1, рассчитывается:

$$\mathbf{\Delta D = \Delta\Phi_{Мат} + \Delta\Phi_{ТРВ}}$$

где  $\Delta\Phi_{Мат}$  – эффект от экономии материальных ресурсов;

$\Delta\Phi_{ТРВ}$  – эффект от экономии трудозатрат рабочего времени сотрудников.

**Эффект от экономии материальных затрат** рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{\Delta\Phi_{Мат} = \sum \Delta Z_{Мат i} \times K_{Оп i} + \Delta Z_{Н}}$$

где  $i$  – вид материальных затрат;

$\Delta Z_{Мат i}$  – экономия материальных затрат вида  $i$  в рублях на одну операцию;

$K_{Оп i}$  – количество операций, по которым возникает экономия материальных затрат вида  $i$  в год;

$\Delta Z_{Н}$  – экономия материальных затрат, не зависящая от количества операций.

**Эффект от экономии трудовых затрат** рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{\Delta\Phi_{ТРВ} = \Delta\Phi_{ПВВ} + \Delta\Phi_{УВВ}}$$

где  $\Delta\Phi_{ПВВ}$  – эффект перенаправления высвобождаемого времени;

$\Delta\Phi_{УВВ}$  – экономический эффект условного высвобождения времени.

Метод оценки эффективного перенаправления высвобождаемого времени (ПВВ) используется в случае, если предусмотрено сокращение штатной численности или не набор дополнительных сотрудников в будущем, который потребовался бы без реализации предложения / ПСС-проекта. Эффект перенаправления высвобождаемого времени (ПВВ) рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{\Delta\Phi_{ПВВ} = K_{ПШЕ} \times P_{С}}$$

где  $K_{ПШЕ}$  – количество высвободившихся (высвобождение – направление времени сотрудников на обслуживание дополнительного объема текущих и / или иных функций) и / или сокращенных в результате внедрения предложения / реализации ПСС-проекта сотрудников;

$P_{С}$  – годовая сумма расходов на сотрудника, признанных к учету при расчете стоимости минуты сотрудника, которая рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{P_{С} = ((M \times 60) \times H) \times 12}$$

где  $M$  – стоимость 1 мин. рабочего времени сотрудника;

$H$  – норма труда в месяц (норма труда для 40-часовой рабочей недели составляет 168 ч в месяц).

Метод оценки условного высвобождения времени (УВВ) используется в случае, если нет достаточно четкого представления, каким образом будет использоваться высвобождаемое время, т.е. если нет определенности, будет ли высвобождаемое время использоваться для проведения обычных операций / задач, совершаемых сотрудником, для каких-либо новых функций или вообще не будет полезно использовано. Эффект УВВ рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{\Delta\Phi_{УВВ} = k \times K_{ВВ/д} \times M \times K_{д/мес} \times 12}$$

где  $k$  – поправочный коэффициент по высвобождаемому времени сотрудника, размер которого зависит от количества высвобождаемых минут в день на одного сотрудника (см. Таблица 1);

$K_{ВВ/д}$  – среднее количество минут в день, высвобождающееся на одного сотрудника (получается из произведения среднего количества операций в день и количества минут, высвобождаемых на одной операции);

$M$  – стоимость одной минуты рабочего времени сотрудника;

$K_{д/мес}$  – среднее количество дней в месяце, когда происходит высвобождение в размере  $K_{ВВ/д}$  (если

высвобождение происходит каждый рабочий день, то  $K_{дМес} = 21$ ).

Приращение расходов, в соответствии с п. 5.2, рассчитывается по формуле:

$$\Delta P = MЗ_{Доп} + TPВ_{Доп},$$

где  $MЗ_{Доп}$  – дополнительные материальные затраты, возникающие в результате внедрения предложения / реализации ПСС-проекта дополнительно к существующим расходам, которые банк несет при осуществлении данной деятельности;

$TPВ_{Доп}$  – дополнительные трудозатраты рабочего времени, возникающие в результате внедрения предложения / реализации ПСС-проекта дополнительно к существующим расходам, которые банк несет при осуществлении данной деятельности».

Таблица 1

**НОРМАТИВЫ ДЛЯ РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЯ УСЛОВНОГО ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ВРЕМЕНИ**

$K_{ввд}$	$K$
0-5	0
6-15	0,05
16-30	0,1
31-45	0,15
46-60	0,25
61-120	0,5
121-180	0,75
181-240	0,8
241-360	0,85
>361	0,9

Расходы на внедрение, в соответствии с п. 5.3, рассчитываются по формуле:

$$P_{Вн} = MЗ_{Вн} + TPВ_{Вн},$$

где  $MЗ_{Вн}$  – материальные затраты на внедрение предложения / реализацию ПСС-проекта;

$TPВ_{Вн}$  – трудозатраты рабочего времени на внедрение предложения / реализацию ПСС-проекта.

К расходам на реализацию ПСС-проектов также относятся прямые затраты:

- на обучение участников ПСС-проекта методам и инструментам ПСС (в том числе в случае привлечения внутренних и сторонних тренеров к обучению);
- оплату труда команды внедрения, а также вовлеченных сотрудников пропорционально времени их вовлечения;
- конференции, слеты, семинары по вопросам реализации;
- приобретение и разработку учебно-методических материалов (в том числе в случае привлечения сторонних компаний к разработке материалов);
- командировки участников команды внедрения и тренеров;
- средства визуализации (магнитно-маркерные доски и расходные материалы для них).

Эффект от тиражирования, в соответствии с п. 6: «Фактический экономический эффект от тиражирования предложения / ПСС-проекта включается в расчет общего эффекта только после завершения мероприятий по тиражированию, предусмотренных планом внедрения и рассчитывается на основании фактических подтвержденных данных о тиражировании предложения.

Потенциальный экономический эффект от тиражирования рассчитывается по формуле:

$$\Phi_{Тир} = \alpha \times \Phi_p \times Kл,$$

где  $\alpha$  – коэффициент тиражирования (данный коэффициент отражает отношение фактического эффекта к потенциальному. Рассчитывается и предоставляется Департаментом финансов ЦА).

$\Phi_p$  – расчетный потенциальный экономический эффект от предложения / ПСС-проекта, рассчитанный для одного подразделения;

$Kл$  – количество подразделений / бизнес-единиц, на которые планируется осуществить тиражирование предложения / ПСС-проекта».

Краткий анализ Методики оценки экономического эффекта от внедрения предложений, поданных в рамках инновационной деятельности, и реализации ПСС-проектов ПАО «Сбербанк России».

1. Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий используется приростной метод оценки эффективности инвестиционных проектов на уже действующем предприятии. Исходная информация по такому методу приведена, например, в [3, с. 146-147]. Из особенностей применения – не учитываются налоги (кроме отчислений в фонды); неопределенность и риск. В качестве итогового показателя используется экономический эффект, т.е. изменение прибыли, которое рассчитывается как разность изменения доходов и расходов от внедрения мероприятия. Также не учитываются упущенные выгоды или альтернативные возможности, которые обычно рекомендуют выражать в виде ставки дисконтирования.
2. Не очевидно использование понятия «экономический эффект». Такое понятие подразумевает расчет эффекта для общества в целом. Для конкретного участника рассчитывают коммерческий эффект, в соответствии с [3, с. 14]. Видимо, этот термин используется в исходной методике оценки новшеств, примененной для разработки рассматриваемой методики. разработанной в СССР и применяемой до сих пор. Исходная информация содержится в Методике (основные положения) определения экономической эффективности использования в народном хозяйстве новой техники, изобретений и рационализаторских предложений, утвержденной постановлением Государственного комитета Совета Министров СССР по науке и технике, Госпланом СССР, Академией наук СССР и Государственным комитетом Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий от 14 февраля 1977 г. №4816/13/3 [1].
3. Отдельные составные элементы экономического эффекта отражают изменение затрат (а не прирост доходов), в частности, в пункте «Изменение доходов» рассматривается сокращение затрат материалов и труда, а пункт «Изменение затрат» рассматривает прирост затрат в связи с внедрением инноваций в связи с внедрением инноваций. Можно было бы говорить о изменении дохода, если бы рассматривалось увеличение результативности деятельности (прирост количества доходных операций, прирост доходности и т.п.).
4. Формула эффекта от экономии материальных затрат рассматривает лишь возможную экономию от сокращения затрат на одну операцию, но слабо учитывает эффект от сокращения количества операций (например, от внедрения инноваций уменьшилось количество операций, а величина материальных затрат на одну операцию осталась прежней. Общие материальные затраты сокращаются).
5. При распространении ожидаемого эффекта на несколько подразделений используется формула тиражирования. На практике у каждого подразделения имеются собственные организационные особенности в рамках операционной и прочей деятельности. Поэтому

возможности использования стандартизованного подхода к порой уникальным подразделениям вызывает ряд вопросов.

6. Методика не учитывает возможный системный эффект, когда совокупность реализуемых проектов дает эффект, больший чем сумма эффектов отдельных проектов.
7. В целом методика является примером отраслевой методики, которая с учетом выявленных направлений совершенствования может служить в качестве исходного документа при расчетах эффекта для стационарных условий хозяйствования.

Рассмотрим пример применения описанной методики.

### **Оценка эффективности инновационного проекта на уровне отдельных структурных подразделений ПАО «Сбербанк России» в программе «Калькулятор расчета эффекта от внедрения инновационных проектов»**

В 2016 г. в отдельных отделениях ПАО «Сбербанк России» стартовал проект «Электронная деревня». Проект направлен на повышение доступности и вовлечение жителей сел в использование удаленных каналов обслуживания.

В рамках проекта на первом этапе обеспечивается доступ клиентов к устройствам самообслуживания, банкоматам и интернет-киоскам, где клиенты с помощью консультантов банка обучаются совершать удаленные платежи, оформлять автоплатежи и автопереводы, учатся переводить средства друг другу, которые позволят пользоваться услугами ПАО «Сбербанк России» без посещения офисов. Далее в рамках проекта планируется установка устройств самообслужи-

вания и банкоматов в крупных сельских магазинах для большего удобства в обслуживании.

Важной составляющей проекта является максимальное выстраивание инфраструктуры для безналичного обслуживания на территории, включая установку терминалов для оплаты услуг в точках продаж пластиковыми картами и перевод организаций на зарплатные договора с выдачей зарплатных карт населению.

Кроме того, важной составляющей проекта является сокращение денежной наличности в самих офисах для повышения безопасности клиентов и сотрудников – в офисах без денег отсутствуют ограбления и разбойные нападения.

Основными преимуществами введения такой инновации являются:

- отмена инкассации в дополнительных офисах;
- снижение категории расходов по перевозкам наличных денег;
- снижение затрат на кассовое оборудование;
- высвобождение сотрудников.

Для оценки эффективности данного проекта используется специализированная программа «Калькулятор расчета эффекта от внедрения инновационных проектов», применяемая в ПАО «Сбербанк России».

В данной программе существуют четыре вкладки: «Дополнительные доходы» – для расчета изменения (прироста) выгод от внедрения проекта; «Расходы на внедрение» – капитальные затраты для внедрения; «Расходы как следствие внедрения» – эксплуатационные расходы; «Итоговый экономический эффект» – расчет разницы выгод и суммарных затрат (без учета фактора времени и рисков, с возможностью тиражирования проекта на другие аналогичные подразделения), что показано на рис. 1.

### Годовой экономический эффект

- Прогнозный экономический эффект
- Фактический экономический эффект

- Предложение
- ПСС-проект

Расчет производится в соответствии с методикой оценки экономического эффекта от внедрения предложений, поданных в рамках инновационной деятельности, и реализации ПСС-проектов ОАО «Сбербанк России»

*№ Предложения:*

(Введите)

*Автор*

ФИО:  (Введите)

Территориальный банк:  (Выберите из списка) (г) ОСБ:  (Выберите из списка)

Адрес Outlook (внутр):  (Введите) Телефон:  (Введите)

*Финансовый контролер*

ФИО:  (Введите)

Территориальный банк:  (Выберите из списка) (г) ОСБ:  (Выберите из списка)

Адрес Outlook (внутр):  (Введите) Телефон:  (Введите)

Экономический эффект, рассчитанный автором:  (Введите)

*Результаты расчета экономического эффекта Предложения*

Годовой экономический эффект = Дополнительные доходы - Расходы на внедрение - Расходы, являющиеся следствием внедрения

Дополнительные доходы: / Расходы на внедрение: / Расходы, являющиеся следствием внедрения: /

Инструкция
Главная
Доп.доходы
Расходы(на внедрение)
Расходы(следствие внедрения)

**Рис.1. Титульный лист программы «Калькулятор расчета эффекта от внедрения инновационных проектов»**

В данном проекте происходит высвобождение сотрудников операционно-кассового обслуживания – с 2 чел. до одного. Ежедневно такой сотрудник выполняет по 800 операций, при этом затрачивая материальные ресурсы, такие как бумага в размере одной пачки раз в неделю на сотрудника, чековая лента – 5 шт. на сотрудника в неделю и картридж в принтер – один картридж раз в месяц на одного сотрудника. Во вкладке «Дополнительный доход» заносятся данные по экономии материальных ресурсов, примером таких ре-

сурсов может быть пачка бумаги, конверты, папки, количество штук данного вида ресурса, его цена и периодичность использования. Также рассчитывается экономия рабочего времени либо операционно-кассовых работников, либо всех остальных сотрудников. Стоимость минуты рабочего времени первых составляет 4,45 руб./мин, а других – 6,37 руб./мин. Данные о изменении дохода представлены на рис. 2. Расходы на внедрение представлены на рис. 3.

**Дополнительные доходы (в результате внедрения)** 7 321 488,00р.

Опишите, за счет чего будут получены дополнительные доходы

---

**Экономия материальных ресурсов** 6 110 376,00р.

Вид ресурса	Количество, шт.	Стоимость единицы, руб.	Как часто по времени высвобождается ресурс?	Эффект
картридж, тонер (лазерный)	1	500	Периодически - раз в неделю	26000
пачка бумаги А4	1	138	Периодически - раз в неделю	7176
чековая лента	5	20	Периодически - раз в неделю	5200
(Выберите из списка)	(Введите)	(Нормативный показатель)	(Выберите из списка)	0
(Выберите из списка)	(Введите)	(Нормативный показатель)	(Выберите из списка)	0
(Выберите из списка)	(Введите)	(Нормативный показатель)	(Выберите из списка)	0
<i>Если в списке нет нужного ресурса, введите его дополнительно</i>				
Инкассация	1	4000	Периодически - раз в день	988000
Кассовое оборудование	1	12000	Периодически - раз в месяц	144000
Перевозка денег	1	20000	Периодически - раз в день	4940000
(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Выберите из списка)	0

**Экономия рабочего времени** 1 211 112,00р.

Эффект распространяется на сотрудников ОКР  
 Эффект распространяется на все категории сотрудников, кроме ОКР

Стоимость минуты рабочего времени: **4,45**

Должность сотрудника	Количество высвобождаемых на одну операцию минут	Количество операций в день, шт.	Количество сотрудников, чел.	Количество дней в месяц, когда происходит высвобождение времени, шт.	Известно ли, как будет использоваться высвобождаемое время?	Поправочный коэффициент	Стоимость минуты рабочего времени (заполняется ФК)	Эффект
Операционно-кассовый раб:	1,5	800	1	21	<input type="checkbox"/> Да, известно	0,9	(Введите)	1211112
(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Введите)	<input type="checkbox"/> Нет, неизвестно	(Введите)	(Введите)	0

Рис. 2. Дополнительный доход

**Дополнительные расходы** 5 691 785,60р.

**Блок 1 - Расходы, необходимые для внедрения**

Обоснуйте необходимость расходов

---

**Затраты на материальные ресурсы (необходимые для внедрения)** 1 592,00р.

Вид ресурса	Количество, шт.	Стоимость единицы, руб.	Как часто по времени тратится ресурс?	Эффект
пачка бумаги А4	4	138	Один раз - раз в год	552
картридж, тонер (лазерный)	2	500	Один раз - раз в год	1000
чековая лента	2	20	Один раз - раз в год	40
(Выберите из списка)	(Введите)	(Нормативный показатель)	(Выберите из списка)	0
(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Выберите из списка)	0
(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Выберите из списка)	0
(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Выберите из списка)	0

*Если в списке нет нужного ресурса, введите его дополнительно*

**Затраты рабочего времени (на внедрение)** 5 690 193,60р.

Эффект распространяется на сотрудников ОКР  
 Эффект распространяется на все категории сотрудников, кроме ОКР

Стоимость минуты рабочего времени: **6,37**

Должность сотрудника	Дополнительные трудозатраты, мин.	Количество сотрудников, чел.	Стоимость минуты рабочего времени	Как часто по времени тратится ресурс?	Эффект
IT сотрудники	1200	3	(Введите)	Периодически - раз в день	5664204
Иновационная группа	68	5	(Введите)	Периодически - раз в месяц	25989,6
(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Введите)	(Выберите из списка)	0

Рис. 3. Расходы, необходимые на внедрение

Организационные (вспомогательные) расходы отсутствуют.

Программа расчета эффективности инновационного проекта имеет вкладку «Затраты вследствие внедрения», в которой описываются непредвиденные дополнительные затраты. Это, например дополнительные

затраты на материальные ресурсы: бумага, чековая лента, папки, конверты. В случае расчета по проекту «Электронная деревня» таких затрат нет, и, заполнив три первые вкладки, можно оценить годовой эффект данного проекта.

Результаты расчета экономического эффекта Предложения	
<i>Годовой экономический эффект = Дополнительные доходы - Расходы на внедрение - Расходы, являющиеся следствием внедрения</i>	
Дополнительные доходы / Экономия (для расчета заполните лист "Доп.доходы")	7 321 488,00р.
Расходы на внедрение (для расчета заполните лист "Расходы(на внедрение)")	5 691 785,60р.
Расходы, являющиеся следствием внедрения (для расчета заполните лист "Расходы(следствие внедрения)")	0,00р.
<b>Годовой экономический эффект</b>	<b>1 629 702,40р.</b>
<b>Предложение может быть тиражировано</b>	
<i>Рассчитывается прогнозный экономический эффект → коэффициент применимости предложения равен 0,55</i>	
Подразделение	Количество подразделений
<input type="radio"/> Предложение не может быть тиражировано	0
<input type="radio"/> Территориальный банк	17
<input type="radio"/> Головное отделение Сбербанка	64
<input type="radio"/> Отделение Сбербанка	505
<input checked="" type="radio"/> Дополнительный офис (универсальный)	2361
<input type="radio"/> Дополнительный офис (по обслуживанию физических лиц)	8253
<input type="radio"/> Дополнительный офис (по обслуживанию юридических лиц)	469
<input type="radio"/> Операционные кассы вне кассового узла	7454
<i>Если в списке нет нужного подразделения, введите его дополнительно</i>	
<b>Экономический эффект с учетом тиражирования</b>	<b>9 507 318 242,40р.</b>

Рис. 4. Годовой эффект

Эффект составил 1 629 702,4 руб. для одного дополнительного офиса, также данный проект подлежит тиражированию по 2 361 дополнительному офису. И после применения тиражирования эффект от внедрения составит 9 507 318 242,4 руб.

Поэтому можно сделать вывод о том, что данный проект перспективен, облегчает сотрудникам работу и делает их работу более безопасной.

### Заключение

Улучшение качества обслуживания и повышение объемов привлекаемых кредитными организациями средств невозможно без проведения инновационных проектов, которые очень часто требуют существенных капиталовложений. Правильная оценка таких проектов (а именно определение затрат и результатов) должна быть методически обоснована. В данной работе дано краткое описание и анализ методики оценки инновационных проектов в ПАО «Сбербанк России» и приведен практический пример оценки эффективности рационализаторского предложения.

1. Описаны цели и задачи инновационной деятельности, а также классификации инноваций в ПАО «Сбербанк России».
2. Описана методика оценки экономического эффекта от внедрения предложений, поданных в рамках инновационной деятельности, и реализации ПСС-проектов ПАО «Сбербанк России» и проведен ее анализ.
3. Проведена оценка эффективности инновационного проекта «Электронная деревня» ПАО «Сбербанк России» в программе «Калькулятор расчета эффекта от внедрения инновационных проектов».
4. Расчет доходов. При расчете дополнительных доходов, которые образуются в результате внедрения, получим экономии материальных ресурсов в размере 6 110 376 руб., в том числе экономится картридж – 1 шт., бумага – 1 пачка, чековая лента – 5 шт. Также дополнительной статьей дохода является отсутствие инкассации, перевозки денежных средств и кассового оборудования. Также происходит экономия рабочего времени в размере 1 211 112 руб. Общий суммарный доход составил 7 321 488 руб.
5. Расчет затрат. Затраты на материальные ресурсы составили 1 592 руб., при разработке этой программы были задействованы ИТ-сотрудники – 3 чел. для разра-

ботки специализированной программы, и инновационная группа в размере 5 чел. Суммарные затраты на работу сотрудников составили 5 690 193,6 руб. Общая сумма затрат необходимых для внедрения данного проекта составила 5 691 785,6 руб.

6. Расчет годового эффекта «Электронная деревня» для дополнительного офиса составил 1 629 702,4 руб. Рассматриваемый проект также подвергается тиражированию в 17 подразделениях Сбербанка, и годовой эффект с учетом тиражирования составит 9 507 318 242,4 руб.

При анализе полученных эффектов можно сказать о том, что проект перспективен и принесет значительную прибыль банку, при условии сохранения текущих тенденций во внешней по отношению к банку среде.

### Литература

1. Методика (основные положения) определения экономической эффективности использования в народном хозяйстве новой техники, изобретений и рационализаторских предложений [Электронный ресурс] : утв. постановлением Госуд. комитета Совета Министров СССР по науке и технике, Госпланом СССР, Академией наук СССР и Госуд. комитетом Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий от 14 февр. 1977 г. №4816/13/3. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Методика оценки экономического эффекта от внедрения предложений, поданных в рамках инновационной деятельности, и реализации ПСС-проектов ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] : утв. постановлением правления от 15 марта 2013 г. №2776. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru>.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [Текст] : вторая редакция / В.В. Коссов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров ; М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК РФ по стр-ву, архит. и жил. политике. – М. : Экономика, 2000.
4. Политика инновационной деятельности ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] : от 10 нояб. 2010 г. №2002. URL: <http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018.pdf>.
5. Регламент организации работы с текущими инновациями в ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] : от 1 июля 2010 г. №2003. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru>.



## Ключевые слова

Инновационный проект; эффективность проекта; приростной метод; метод сопоставления «с проектом», «без проекта»; неопределенность; прорывная инновация; стратегическая инновация; текущие инновации; новшества; производственная инициатива; рационализаторское предложение.

*Самошков Артем Константинович*

*Москина Алена Сергеевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена необходимостью усовершенствования процессов функционирования и развития организаций, а также повышения качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг в условиях ограниченности по ресурсам. При этом достаточно часто требуется разработка и / или внедрение новой техники, изобретений и рационализаторских предложений. Для наиболее рационального (с точки зрения выбранных критериев эффективности) выбора вариантов проведения таких мероприятий требуется специальная процедура – оценка эффективности инновационных проектов.

Статья посвящена важной в практическом и теоретическом аспектах задаче оценки эффективности инновационных проектов в Публичном акционерном обществе (ПАО) «Сбербанк России».

Научная новизна работы обусловлена высокой потребностью в правильной оценке научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также результатов рационализаторства и изобретательства в современных экономических реалиях. Главным достижением указанной работы является достаточно подробное описание способов оценки, а также нормативных документов, применяемых в ПАО «Сбербанк России» для определения эффективности мероприятий по внедрению новой техники, изобретений и рационализаторских предложений. Рассмотрен практический пример расчета эффекта от внедрения рационализаторских и изобретательских предложений в ПАО «Сбербанк России».

Рекомендую статью к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Орлова Е.Р., д.э.н., профессор, заведующий лабораторией «Информационные технологии оценки эффективности инвестиций» подразделения ФИЦ ИУ РАН «ИСА РАН», «Информатики и управления» Российской Академии наук, г. Москва.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)