



**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

**Тема ВКР: Реинжиниринг бизнес процессов сотрудника банка (на примере
ПАО «Совкомбанк»)**

Аналитическая глава ВКР: Бизнес процессы коммерческого банка

**ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПАО
«СОВКОМБАНК»**

**2.1. Оценка системы бизнес-процессов в коммерческом банке ПАО
«Совкомбанк»**

2.2. Система кадрового бизнес- процесса в ПАО «Совкомбанк»

ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ПАО «СОВКОМБАНК»

2.1. Оценка системы бизнес-процессов в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк»

Бизнес –процессы в коммерческом банке ПАО «Совкомбанк» подразделяются на процессы управления, основные процессы, обеспечивающие процессы. Процессами управления являются: стратегическое управление, управление финансами, управление рисками и капиталом, управление качеством обслуживания, маркетингом, устойчивым развитием и другие, рисунок 2.1. Основные бизнес-процессы ПАО «Совкомбанк» включают в себя: розничное и корпоративное обслуживание, казначейство и управление капиталом, небанковский бизнес. Обеспечивающие бизнес-процессы банка- это обеспечение безопасности, ИТ- обеспечение и связь, юридическое обеспечение и другие, рисунок 2.1. Рассмотрим кратко сущность некоторых бизнес процессов коммерческого банка ПАО «Совкомбанк».

1) Стратегическое управление. Стратегия Группы основана на поиске и усилении рыночных позиций в нишах с ограниченным уровнем конкуренции. Стратегические направления развития: а) омниканальная бизнес-модель: обслуживание клиентов по всем доступным каналам - в сети офисов (полноформатные и мини-офисы, агентская сеть риелторов, застройщиков и авто-дилеров) и через продвинутую цифровую платформу (кол-центры, мобильное приложение и интернет-банкинг); карта рассрочки «Халва» как основа розничного бизнеса; сохранение фокуса на залоговом кредитовании (ипотека, автокредиты и кредиты под залог автомобиля или недвижимости); развитие корпоративного и инвестиционного банкинга; развитие цифровых сервисов кредитования для МСП; развитие масштабов Группы за счет сделок M&A; внедрение ESG-принципов во все направления операционной деятельности Группы.

В 2021 году ПАО «Совкомбанк» выполнил все основные KPI, обеспечил



Рисунок 2.1- Дерево бизнес-процессов коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»

Группе опережающий рост кредитных портфелей без потери качества, успешно интегрировали крупные активы - банк «Восточный» и страховой бизнес «МетЛайф». Банк также активно развивал карту «Халва»: успешно провел ребрендинг карты, увеличил количество лояльных клиентов до 1 млн. человек, частоту приложения (рост MAU на 40%, до 3,3 млн. в месяц) и регулярность использования мобильного приложения (более 500 тыс. клиентов оплачивают услуги ежемесячно).

2) Управление устойчивым развитием. Основные принципы и подходы ПАО «Совкомбанк» в управлении ESG закреплены в Политике в области устойчивого развития, которая ежегодно пересматривается. Изложенные в ней принципы и стандарты должны лечь в основу аналогичных политик для всех компаний, входящих в Группу Совкомбанка. Управление устойчивым развитием - это часть общей системы управления Банком, в которую входит: наблюдательный совет, Правление, комитет по экологии и социальной ответственности. Наблюдательный совет утверждает стратегию и цели в области устойчивого развития. Председатель Правления принимает решения и осуществляет общее руководство работой Банка в области устойчивого развития, а также отвечает за реализацию Политики. Планированием и непосредственной реализацией положений Политики занимаются ответственные структурные подразделения.

Комитет по экологии, социальной ответственности и корпоративному управлению контролирует реализацию Политики, а также соответствие обязательствам и рекомендациям международных стандартов, которые Банк обязался соблюдать. Наблюдательный совет, в свою очередь, утверждает политики и кодексы в области ESG. Руководствуясь стандартами GRI, Банк с 2019 года публикует отчет об устойчивом развитии, постоянно улучшая процесс сбора, анализа и раскрытия информации в своих нефинансовых отчетах.

ПАО «Совкомбанк» внедряет в свои внутренние документы глобальные стандарты и рекомендации в рамках тех инициатив, к которым он

присоединился. Это международный стандарт «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000), Цели устойчивого развития ООН и принципы ответственной банковской деятельности (Principles for Responsible Banking UNEP FI). В 2021 году Наблюдательный совет Банка утвердил перечень новых основополагающих документов в области ESG, а также обновил ряд действующих: Политика в области устойчивого развития; Политика в области ответственного финансирования; Кодекс корпоративной этики; Кодекс корпоративного управления; Политика в области прав человека; Политика о равных возможностях и создании инклюзивной среды; Антикоррупционная политика, Политика комплаенс-контроля и ПОД/ФТ/ФРОМУ и другие.

ПАО «Совкомбанк» формирует внутреннюю ESG-инфраструктуру, опираясь на лучшие международные стандарты. Стратегические цели в области ESG: подход к устойчивому развитию заключается в поддержании баланса между обеспечением стабильной доходности для акционеров, достойного уровня жизни для сотрудников, высокого качества услуг для клиентов и положительным влиянием на общество в целом. Миссия и основополагающие ценности ПАО «Совкомбанк» легли в основу стратегии устойчивого развития.

Банк разработал концепцию ESG по всем трем аспектам (экология, социальная ответственность и корпоративное управление), выделив приоритетные направления и ЦУР, наиболее значимые для широкого круга заинтересованных сторон. Совкомбанк следует ЦУР ООН, принципам Ответственной банковской деятельности Финансовой инициативы ООН (UNEP FI), принципам Глобального договора ООН, а также целям NZBA. Цели банка ПАО «Совкомбанк» в управлении устойчивым развитием представлены в таблице 2.1. В области социальной ответственности ПАО «Совкомбанк» стремится создавать равные финансовые возможности для представителей МСП, развивать финансовую грамотность своих клиентов и заботиться о сотрудниках, таблица 2.2 (Приложение 3). ПАО «Совкомбанк» работает над созданием эффективной системы корпоративного управления и достижением гендерного баланса руководящего состава, таблица 2.3(Приложение 3). 2021 году ПАО

«Совкомбанк» вошел в число лидеров первого рейтинга ESG-прозрачности компаний и банков, составленного агентством «Эксперт РА», и получил награду «За формирование лучшей практики ESG-прозрачности».

Таблица 2.1-Цели банка ПАО «Совкомбанк» в управлении устойчивым развитием

Цель, утвержденная Банком	Описание цели	Прогресс
Лидер среди российских банков по сокращению парниковых газов (области охвата 1 и 2)	Банк нацелен на постепенное снижение выбросов во всех областях охвата. Область охвата 1 - прямые выбросы парниковых газов (ПГ) от самостоятельной выработки электрической и тепловой энергии дизель-генераторами и газовыми котлами, от использования хладагентов в охлаждательном оборудовании, а также выбросы от собственного автопарка.	Банк стоит в начале пути к достижению целей, оценка прогресса намечена на более поздний срок.
Достижение нулевых выбросов парниковых газов (области охвата 1 и 2) до 2030 года	Область охвата 2 - косвенные выбросы ПГ от выработки электрической и тепловой энергии.	
Достижение нулевых выбросов парниковых газов (включая область охвата 3) до 2050 года	Область охвата 3 - совокупные выбросы ПГ от автопарка Группы, бытовой и электротехники, систем безопасности и благоустройства зеленых офисов (не входят выбросы от деятельности заемщиков Банка).	
Создание и внедрение концепции зеленого офиса до 2023 года	Банк рассматривает внедрение концепции, включающей решения для экономии природных ресурсов (энергоэффективное освещение, системы автоматического терморегулирования, сенсорные смесители и т. д.) в офисах обслуживания клиентов Wealth Management. Также планируется масштабирование раздельного сбора отходов на все офисы управляющих компаний Совкомбанка	В 2021 году банк продолжил модернизировать офисы, делая их более экологичными.
30% кредитного портфеля Банка привязано к ESG-факторам (ESG-linked loans) до 2025 года	Кредиты, привязанные к ESG-факторам, выдаются под конкретные проекты, связанные с ESG-трансформацией. Система ESG-стимулов по всем трем направлениям будет поэтапно внедряться во все бизнес-линии Банка.	Совкомбанк - один из первых российских банков, выдавший ESG-кредит (в декабре 2020 года на строительство атомной электростанции)
50% кредитного портфеля Банка привязано к ESG-факторам (ESG-linked loans) до 2030 года		

3) Управление климатическими рисками. Банк выступает проводником ESG-трансформации, финансируя зеленые проекты и стимулируя улучшение показателей в области устойчивого развития. Подход Совкомбанка к борьбе с изменением климата заключается в том числе в помощи заемщикам в переходе к низкоуглеродному развитию. В 2019 году Совкомбанк поставил цель стать

одним из национальных лидеров в области зеленого финансирования. В 2020 году банк создал команду для выпуска зеленых облигаций для клиентов, в числе которых - крупнейшие корпорации. В основном зеленые проекты, которые банк кредитует, направлены на строительство возобновляемых источников энергии (атомных электростанций, объектов солнечной и ветрогенерации и т.д.). В 2021 году клиенты активно привлекали финансирование для модернизации автопарков, переходя на экологически чистый транспорт (электробусы, электропоезда, беспилотные летательные аппараты для проведения геолого-разведочных работ и т. д.). В 2021 году банк начал разрабатывать методологию ESG-оценки корпоративных клиентов и стимулы в области устойчивого развития, которые будет включать в кредитные договоры. Кроме того, банк планирует предоставлять крупным корпоративным клиентам консультирование в области ESG, в том числе по направлению управления климатическими рисками.

4) Качество обслуживания клиентов. Банк ПАО «Совкомбанк» ежегодно оценивает отношение клиентов к Банку. В 2021 году благодаря усилиям по улучшению клиентского сервиса индекс лояльности клиентов NPS1 составил 82. Оценка удовлетворенности (CSI2) - 4,7 из 5. По итогам 2021 года Совкомбанк третий год подряд возглавил «Народный рейтинг» портала Banki.ru. За год клиенты опубликовали на портале более 9 тыс. отзывов о работе Банка (+18,0% к 2020 году). Банк изучает все отзывы клиентов, находя в них области для улучшений, и последовательно совершенствует свои сервисы. Это положительно сказывается на отношениях с клиентами: большинство отзывов (60,0%) - благодарности за высокий уровень обслуживания и индивидуальный подход.

5) Корпоративное управление. Высокий стандарт корпоративного управления, соответствующий лучшим российским практикам, - одна из фундаментальных основ развития Банка и повышения его инвестиционной привлекательности. По мере развития практик корпоративного управления в России и за рубежом Банк постоянно совершенствует собственные процессы

корпоративного управления, руководствуясь при этом сохранением баланса интересов всех заинтересованных сторон. В осуществлении корпоративного управления Банк руководствуется следующими документами: Федеральным законом «О банках и банковской деятельности»; Федеральным законом «Об акционерных обществах»; Кодексом корпоративного управления Банка России и иными требованиями и рекомендациями Банка России; Правилами листинга Московской биржи; Кодексом корпоративного управления Совкомбанка; Рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору и Совета по финансовой стабильности, предъявляемыми к финансовым организациям. Краткая оценка уровня корпоративного управления ПАО «Совкомбанк» представлена в Приложении 4.

б) Внутренний контроль и аудит. В Банке создана и успешно функционирует трехуровневая структура системы внутреннего контроля. Главной целью внутреннего контроля является защита законных интересов Банка, его инвесторов, кредиторов и клиентов по вопросам, непосредственно связанным с банковской деятельностью, путем обеспечения надлежащего уровня надежности, соответствующего характеру и масштабам проводимых Банком операций, обеспечения выполнения Банком требований действующего законодательства РФ.

Основной целью системы внутреннего контроля ПАО «Совкомбанк» является обеспечение: эффективности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, управления активами и пассивами, банковскими рисками, достижения долгосрочных целей Банка в области рентабельности; надежной системы финансовой и управленческой отчетности; соблюдения законов и регулятивных норм, политики Банка в разных областях деятельности, внутренних правил и процедур и снижения риска непредвиденных убытков или подрыва репутации Банка; исключения участия Банка в осуществлении противоправной деятельности, а также своевременного представления сведений в органы государственной власти и

Банк России. Более подробно система внутреннего контроля и аудита описана в Приложении 4.

7) Управление рисками и капиталом. В Банке выстроена эффективная комплексная система управления рисками, которая является частью годового цикла внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) и обеспечивает проникновение механизмов управления рисками во все бизнес-процессы Банка. Управление рисками и капиталом Банка осуществляется в соответствии с внутренним нормативным Документом «Стратегия управления рисками и капиталом ПАО «Совкомбанк», утвержденным Наблюдательным советом Банка, и основывается на Стратегии развития Банка.

Основными целями управления рисками и капиталом являются: выявление, оценка, агрегирование значимых и иных видов рисков, которые в сочетании со значимыми рисками могут привести к потерям, существенно влияющим на способность Банка поддерживать показатели достаточности капитала; оценка достаточности имеющегося в распоряжении Банка капитала для покрытия рисков, принятие которых обусловлено реализацией Стратегии развития Банка; планирование капитала исходя из результатов всесторонней оценки значимых рисков, тестирования устойчивости Банка по отношению к внутренним и внешним факторам риска, ориентиров стратегии развития бизнеса Банка, требований Банка России к достаточности капитала, а также фазы цикла деловой активности; повышение устойчивости развития Банка и обеспечение нормального функционирования Банка в кризисных ситуациях; выполнение требований государственных органов РФ, регулирующих деятельность Банка.

Основными принципами функционирования системы управления рисками и капиталом в Банке являются: непрерывность и цикличность, независимость функции управления рисками, управление деятельностью с учетом принимаемого риска, информированность, организационная структура формируется с учетом требований отсутствия конфликта интересов, принцип трех линий защиты и др., таблица 2.4.

**Таблица 2.4- Принципы функционирования системы управления рисками
и капиталом в ПАО «Совкомбанк»**

№ п/п	Принципы	Характеристика
1	непрерывность и цикличность	процесс управления рисками и капиталом представляет собой постоянно повторяющийся выстроенный цикл его основных элементов;
2	независимость функции управления рисками	в целях предотвращения конфликта интересов в Банке действует принцип независимости любого решения о принятии риска (совершения операции) от оценки риска и осуществления контроля над ним;
3	управление деятельностью с учетом принимаемого риска	в Банке осуществляется оценка достаточности имеющегося в распоряжении доступного капитала для покрытия фактически принятых и потенциально возможных рисков через реализацию ВПОДК. Результаты выполнения ВПОДК используются в Банке для принятия решений по развитию бизнеса в качестве основы для оценки необходимого размера капитала для покрытия фактически принятых и потенциально возможных рисков;
4	информированность	принятие решения о проведении любой операции производится только после всестороннего анализа рисков, возникающих в результате такой операции. Проведение новых операций, подверженных существенным рискам, при отсутствии внутренних нормативных, организационно-распорядительных документов или соответствующих решений коллегиальных органов, регламентирующих порядок их совершения, не допускается;
5	вовлеченность и контроль	уровня рисков со стороны Наблюдательного совета, Правления и их председателей, Комитета Банка по рискам при Правлении Банка (КБР Банка) и других исполнительных органов Банка;
6	ограничение рисков	в Банке установлена система лимитов и ограничений, позволяющая обеспечить приемлемый уровень рисков — склонность к риску. Система лимитов имеет многоуровневую структуру. Лимиты устанавливаются исходя из склонности к риску, определенной в соответствии со Стратегией;
7	принцип трех линий защиты	в процессе осуществления деятельности по управлению рисками обеспечивается вовлеченность всех структурных подразделений Банка в оценку, принятие и контроль рисков: - владение и управление рисками (первая линия защиты) — структурные подразделения Банка, осуществляющие операции и сделки, вовлечены в процесс идентификации, оценки и мониторинга рисков, соблюдают требования внутренних нормативных документов в части управления рисками, а также учитывают уровень рисков при подготовке операций, – управление рисками (вторая линия защиты) - ответственные подразделения разрабатывают механизмы управления рисками, методологию, проводят оценку и мониторинг уровня рисков, подготавливают отчетность по рискам, рассчитывают размер требований к необходимому капиталу, – внутренний и внешний аудит (третья линия защиты) проводит независимую оценку качества действующих процессов управления рисками, выявляет нарушения и дает предложения по совершенствованию системы управления рисками и капиталом;
8	организационная структура	формируется с учетом требований отсутствия конфликта интересов и обеспечивает разделение функций и полномочий коллегиальных органов, подразделений и ответственных сотрудников при принятии и управлении рисками;
9	экономическая целесообразность	стоимость мер контроля риска должна быть сопоставима с величиной возможных потерь Банка от этого риска;
10	совершенствование системы управления рисками	система управления рисками Банка соответствует уровню развития операций Банка, а также внешним условиям, нововведениям в мировой практике управления рисками и капиталом.

Итак, выше были рассмотрены кратко некоторые бизнес-процессы управления. Основными бизнес-процессами являются: розничное и корпоративное обслуживание, Казначейство и управление капиталом, небанковский бизнес, таблица 2.5.

Таблица 2.5-Бизнес модель ПАО «Совкомбанк» [18]

№ п/п	Сегменты банка	Ключевые продукты и операции
1	Розница	залоговое кредитование (автокредиты, ипотека, кредиты под залог недвижимости и автомобилей); обслуживание текущих счетов и срочных вкладов розничных клиентов; банкострахование (комиссионные продукты - включение в программу финансовой защиты и пр.); страхование (жизни, авто, пенсионное и т. п.).
2	Корпоративный бизнес	кредитование и размещение средств корпораций и субъектов РФ; обслуживание МСП (кредиты, текущие счета, расчетно-кассовое обслуживание); организация выпусков долговых инструментов; цифровая платформа для государственных и коммерческих закупок (28% - доля рынка государственных закупок); услуги лизинга, факторинга; торговое финансирование (аккредитивы, банковские гарантии); операции с драгоценными металлами.
3	Казначейство и управление капиталом	управление портфелем ценных бумаг (большая часть портфеля - облигации государственных и корпоративных эмитентов); управление капиталом Группы; привлечение оптового фондирования (средства Банка России, межбанковские кредиты, выпуск собственных облигаций, операции РЕПО); перераспределение внутреннего фондирования; управление ликвидностью и рисками; сделки M&A.
4	Небанковский бизнес	страхование, лизинг, факторинг и др.

1) Розница. Низкорискованное залоговое кредитование – это одно из конкурентных преимуществ ПАО «Совкомбанк» по сравнению с банками, которые фокусируются на более высокодоходном, но одновременно более рискованном беззалоговом кредитовании (выдача кредитных карт и беззалоговых потребительских кредитов). В основе операционной модели розницы лежит: диверсифицированная продуктовая линейка; невысокий средний чек; эффективное управление рисками; омниканальность; стабильный источник фондирования в виде розничных депозитов.

Центральную часть розничного бизнеса ПАО «Совкомбанк» занимает карта рассрочки «Халва». С момента запуска в марте 2017 года было выпущено

8,2 млн. карт и привлечено 20,0% всех российских ретейлеров в партнеры. Кроме карты рассрочки «Халва» существует также множество разновидностей халвы: зарплатная карта «Халва», детская карта «Халвёнок», профсоюзная карта «Халва», социальная карта «Халва» и другие виды карт, таблица 2.6 (Приложение 5).

Кроме различных видов карт банк осуществляет различные виды потребительского кредитования. Более подробная информация о кредитах и особенностях их представления представлена в Приложении 6.

2) Корпоративный бизнес. В числе клиентов ПАО «Совкомбанк» высококачественные заемщики: крупные российские корпорации, компании с государственным участием, региональные и муниципальные органы власти, субъекты МСП. Портфель корпоративных кредитов высоко диверсифицирован по отраслям. Качество кредитного портфеля за счет взвешенного подхода Группы к риску остается на высоком уровне. Организация выпусков облигаций позволяет Группе поддерживать тесные рабочие отношения с корпоративными и государственными клиентами высшего уровня. Организация тендеров по закупкам дает Совкомбанку доступ к большому числу клиентов -компаний МСП. Также это помогает Группе наращивать бизнес по выдаче банковских гарантий.

3) Казначейство и управление капиталом. Портфель ценных бумаг служит стабильным источником процентного дохода и ликвидности. Между корпоративным сегментом и казначейством налажено взаимодействие: высококлассная команда корпоративно-инвестиционного блока помогает казначейству в грамотном управлении портфелем ценных бумаг, обеспечивая баланс между риском и доходностью.

4) Небанковский бизнес. Непанковский бизнес успешно сочетается с банковскими продуктами, создает многочисленные синергии внутри Группы, открывает возможности для перекрестных продаж и позволяет предлагать клиентам комплексное финансовое обслуживание. Так, розничные клиенты ПАО «Совкомбанк» имеют возможность оформить услуги страхования жизни,

здоровья, имущества, авто и прочие виды страхования. Клиентам лизинга доступны комплементарные страховые продукты, например полисы каско и ОСАГО, автокредитование и кредитование floor-plan. Компании МСП, которым ПАО «Совкомбанк» предлагает расчетно-кассовое обслуживание или партнерство по проекту «Халва», имеют доступ к услугам факторинга и участию в государственных и коммерческих закупках на электронной торговой площадке.

Обеспечивающими бизнес –процессами ПАО «Совкомбанк» являются: обеспечение безопасности, ИТ-обеспечение и связь, юридическое сопровождение, административно-хозяйственное обеспечение и другие.

1)Безопасность клиентских средств и данных. В Банке принята Концепция информационной безопасности, за реализацию которой отвечает подразделение информационной безопасности. Сотрудники Банка проходят обязательное ежегодное обучение. Наблюдательный совет контролирует реализацию Концепции. Банк внедрил различные системы защиты сетей, а также регулярно проводит внутренний и внешний анализ безопасности своими силами и с привлечением внешних экспертов. Для защиты персональных данных и средств клиентов все возможные каналы утечки данных в Банке контролируются. Концепция информационной безопасности и Политика обработки персональных данных представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Концепция информационной безопасности и Политика обработки персональных данных ПАО «Совкомбанк»

Концепция информационной безопасности	Политика обработки персональных данных
<p>Работа с данными клиентов Банка регламентируется Политикой обработки персональных данных. Согласно принятой Политике и требованиям законодательства, банк собирает и обрабатывает только те данные, которые необходимы для банковского обслуживания клиентов. Персональные данные хранятся в течение ограниченного срока, после чего уничтожаются. Данные обрабатываются с согласия клиента, но клиент имеет право отозвать свое согласие. Также клиенты могут запросить Банк об использовании и хранении персональных данных.</p>	<p>В 2021 усилия в защите от кибермошенничества позволили сократить объем потерь клиентов от социальной инженерии на 25%. Банк также выявил 59 событий в области защиты от утечек информации и защиты инфраструктуры Банка. Ни одно из них не привело к финансовым потерям со стороны клиентов или Банка.</p>

В прошедшем году ПАО «Совкомбанк» в очередной раз подтвердил соответствие инфраструктуры рекомендациям PCI SSC и прошел все внешние проверки, по результатам которых увеличения рисков не выявлено. В 2021 году

в Банк поступило семь запросов от клиентов и один - от контролирующих органов. По результатам обработки этого запроса банк настроил дополнительный автоматизированный контроль и правила в информационных системах и системе фрод-мониторинга Банка.

2) ИТ-обеспечение и связь. В банке предусмотрено техническое обеспечение рабочих мест. Которое включает в себя: персональные компьютеры (ПК), оргтехнику, линии связи, оборудование сетей. Кроме этого, коммерческий банка ПАО «Совкомбанк» на протяжении ряда лет активно автоматизирует свою деятельность по различным направлениям, таблица 2.7.

Таблица 2.7-Основные проекты по автоматизации деятельности
коммерческого банка ПАО «Совкомбанк»

№ п/п	Интегратор	Продукт	Технология	Год
1	Собственная разработка банка ПАО «Совкомбанк»	МКС, Pyrus	Управление и контроль лимитов в МКС	2022
2	Диасофт (Diasoft)	Diasoft Digital Q.FinancialMarkets (ранее Diasoft FA Treasury)	АБС - Автоматизированные банковские системы	2021
3	Практика Успеха	SmartDeal	ИБ - Средства шифрования, Информатизация госфункций, СЭД	2021
4	КартСтандарт Процессинговый центр ГК ЦФТ	Проекты ИТ-аутсорсинга	ИТ-аутсорсинг	2021
5	РТ Лабс	РТ Лабс: Комплексная платформа доступа к СМЭВ (КПД)	Информатизация госфункций, СОА	2020
6	Avaya Россия и СНГ	Avaya one-X	Видеоконференцсвязь	2020
7	СКБ Контур	Контур.Экстерн	SaaS - Программное обеспечение как услуга, СЭД, СЭД - Системы потокового распознавания, Учетные системы	2019
8	Центр Финансовых Технологий (ЦФТ)	ЦФТ Платформа банковского самообслуживания, Система Быстрых Платежей	SaaS - Программное обеспечение как услуга, Системы дистанционного банковского обслуживания	2019

№ п/п	Интегратор	Продукт	Технология	Год
		(СБП)		
9	Национальное бюро кредитных историй (НБКИ)	НБКИ База залоговых автомобилей и другого движимого имущества		2018
10	Инверсия	Фонд Система автоматизации бэк-офиса казначейства банка	АБС - Автоматизированные банковские системы	2018
11	Ростелеком	Ключ Ростелеком	ИБ - Биометрическая идентификация	2018
12	Финансовые Информационные Системы (ФИС, FIS, Финсофт)	FIS Platform	BPM, COA, Средства разработки приложений	2017
13	Smart Engines (Смарт Энджинс)	Smart ID Engine (ранее Smart IDReader)	СЭД - Системы потокового распознавания	2017
14	SAS Россия (САС Институт)	SAS Marketing Automation (SAS MA) SAS Campaign Management	BI, CRM, CRM - Системы лояльности	2016
15	Финансовые Информационные Системы (ФИС, FIS, Финсофт)	FIS Кредиты	ИБ - Система обнаружения мошенничества (фрод)	2016
16	Банк Софт Системс (БСС, BSS)	ДБО BS-Client	Системы дистанционного банковского обслуживания	2015
17	Мауког (Мэйког)	Проекты ИТ-аутсорсинга	ИТ-аутсорсинг	2015
18	Террасофт (Terrasoft, ТС-Консалтинг)	Bpm`online bank	BPM, CRM, SaaS - Программное обеспечение как услуга	2013
19	Неофлекс (Neoflex)	Проекты IP-телефонии	IP-телефония	2013
20	Без привлечения консультанта или нет данных	FIS Collection System		2012
21	Без привлечения консультанта или нет данных	Алиса Голосовой помощник	Речевые технологии	---

Автоматизация деятельности банка осуществляется как с помощью собственных программных продуктов, так и с помощью привлечения дополнительных ИТ-компаний, работающих на рынке по автоматизации деятельности финансовых организаций. Более подробно сущность проектов по

автоматизации деятельности коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» за период с 2012-2022гг. представлена в Приложении 7.

Итак, выше кратко была рассмотрена система автоматизации деятельности коммерческого банка ПАО «Совкомбанк». За последние десять лет банк активно внедряет различные программные проекты в свою деятельность. В настоящее время автоматизированы: бизнес процессы, деятельность контакт-центра, внедрена CRM-система по управлению маркетинговыми кампаниями, развитие получили речевые технологии, технологии дистанционного банковского обслуживания, автоматизирован бэк-офис казначейства банка и др. Несмотря на то, что в банке автоматизированы и усовершенствованы множество направлений деятельности, тем не менее, в кадровом процессе ПАО «Совкомбанк» не были приняты решения по обновлению и улучшению автоматизации работы сотрудников отдела кадров. Так как все элементы бизнес-процессов взаимосвязаны, и недостаток в информационной системе банка, приводит к ухудшению бизнес-процессов финансовой организации, рисунок 2.2.

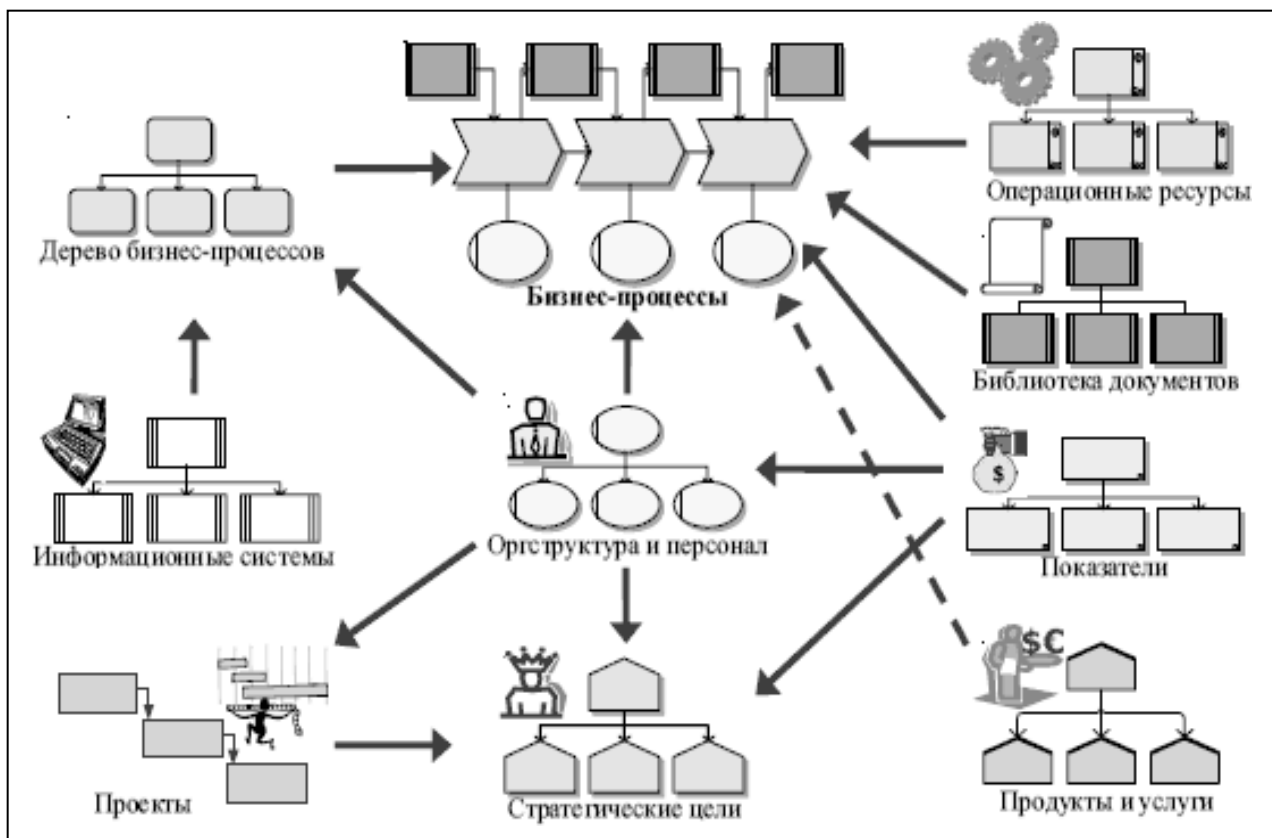


Рисунок 2.2 - Взаимосвязь элементов Бизнес-модели Банка

Качественными параметрами бизнес-процесса коммерческого банка являются: результативность; эффективность, адаптируемость, длительность, стоимость, таблица 2.8.

Таблица 2.8-Качественные параметры бизнес-процесса коммерческого банка

№ п/п	Параметры	Описание
1	Результативность бизнес-процесса	описывает соотношение полученного результата и того, чего хотят или ожидают заказчики
2	Эффективность бизнес-процесса	показывает, как хорошо выполняются процессы
3	Адаптируемость бизнес-процесса	свидетельствует о том, насколько хорошо- процесс способен реагировать на изменения в окружающей среде
4	Производительность бизнес-процесса	отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе
5	Длительность бизнес-процесса	отражает время, которое необходимо для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением
6	Стоимость бизнес-процесса	это совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для однократного выполнения процесса

Основными качественными параметрами в кадровом бизнес процессе являются: длительность и производительность бизнес- процесса. В случае, отсутствия автоматизации или не совершенствование автоматизации кадровых процессов, происходит замедление бизнес процесса и снижается производительность. Для того, чтобы подробнее оценить систему кадрового бизнес-процесса в ПАО «Совкомбанк» перейдем к следующему параграфу.

2.2. Система кадрового бизнес- процесса в ПАО «Совкомбанк»

Управление персоналом в ПАО «Совкомбанк» включает в себя: обучение, подбор персонала, мотивацию и оплату труда, увольнение и прием на работу, учет отпусков, разработка должностных инструкций, перевод персонала и другое, рисунок 2.3 (Приложение 8). Рассмотрим подробнее некоторые процессы в системе управления персоналом ПАО «Совкомбанк».

1) Развитие персонала. Банк осознает вклад своих сотрудников в достижение стратегических целей Банка и прилагает максимум усилий для их обучения в рамках Учебного центра и Корпоративного университета. Банк

также приветствует инициативы своих сотрудников и реализует лучшие идеи, давая им все возможности для развития талантов.

2) Подбор и управление персоналом. Банк строит долгосрочные отношения с сотрудниками. В ПАО «Совкомбанк» соблюдаются все требования трудового законодательства РФ, основные подходы Банка отражены в Кодексе корпоративной этики, Политике о равных возможностях и создании инклюзивной среды, а также Политике в области устойчивого развития. Предоставление равных возможностей вне зависимости от национальности, пола, возраста и прочих индивидуальных характеристик сотрудников - ключевой приоритет кадровой политики. Банк стремится придерживаться этого принципа на всех стадиях взаимоотношений с Банком, начиная с подбора кадров. В рамках программы «Приведи друга» сотрудники Совкомбанка получают вознаграждение за рекомендации друзей и знакомых, если они присоединились к команде и успешно прошли испытательный срок. Размер вознаграждения составляет от 10 тыс. руб. в зависимости от должностного уровня трудоустроенного коллеги.

3) Мотивация и вознаграждение персонала. В Банке разработана эффективная программа мотивации, предусматривающая как материальные, так и нематериальные вознаграждения для всех сотрудников. Развитие персонала - это вклад в устойчивое развитие и высокую производительность бизнеса. Анализируя размер заработной платы сотрудников всех уровней, Совкомбанк ежегодно разрабатывает и внедряет льготные программы компенсаций и выгодных предложений, таблица 2.9.

Для сотрудников ПАО «Совкомбанк» предусмотрены также социальные программы, таблица 2.10 (Приложение 8). Сотрудники Совкомбанка могут пользоваться широким перечнем социальных программ. Размер скидок, льгот и компенсаций (кроме материальной помощи от Банка) определяется стажем сотрудника в Совкомбанке - чем он больше, тем выгоднее условия для сотрудника.

Банк оказывает своим сотрудникам материальную помощь в различных жизненных ситуациях. Она может быть предоставлена напрямую из средств Банка любому сотруднику, а также от лица Фонда помощи сотрудникам - тем, кто сам участвует в благотворительности и регулярно делает пожертвования.

Таблица 2.9- Мотивация и вознаграждение персонала ПАО «Совкомбанк»

№ п/п	Показатели мотивации	Описание
1	ЗДОРОВЬЕ	Индивидуальные программы страхования жизни и здоровья; Страхование собственности, ответственности за причинение вреда третьим лицам; Страхование от несчастных случаев; Корпоративные фитнес-программы
2	КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ	Финансовая поддержка профессионального обучения и внутренние тренинги; Курсы иностранных языков; Автошкола
3	АРЕНДА АВТОМОБИЛЕЙ	Программа «Доступный автомобиль»: аренда автомобиля с возмещением части расходов Банком; Программа страхования автомобилей.
4	СОЦИАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ	Материальная помощь; Благотворительный фонд «Дари Добро»
5	СЕМЕЙНЫЕ ПРОГРАММЫ	Новогодний корпоратив; Материальная помощь молодым семьям в связи с рождением ребенка или непредвиденными обстоятельствами; к Компенсация затрат на детский отдых; Оплачиваемый выходной день 1-го сентября.
6	НАГРАДЫ И ПООЩРЕНИЯ	Благодарность от Банка; Ежегодные бонусы; Награды от Председателя Правления и руководителей; Доска почета для лучших Сотрудников.
7	КРЕДИТЫ	Ипотека и рефинансирование ипотечных кредитов; Льготные кредиты и кредиты на покупку автомобиля.
8	ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ	Корпоративная пенсионная программа; Материальная помощь сотрудникам с длительным стажем работы в Банке; Программа рекомендаций «Пригласи друга»; Корпоративные партнерские Программы.

Чаще всего помощь сотрудникам требуется по причине онкологических заболеваний, для восстановления после пожара или автомобильной аварии, реабилитации после инсульта и при тяжелых случаях заболевания COVID-19. В 2021 году Фонд помог более чем 140 сотрудникам Банка на сумму свыше 12 млн. руб. на лечение и восстановление здоровья сотрудников и их близких родственников. Напрямую ПАО «Совкомбанк» направил на социальную поддержку персонала 45,3 млн. руб.

4) Развитие компетенций. Банк рассматривает свои инвестиции в сотрудников как инвестиции в эффективность и устойчивость бизнеса. Совкомбанк считает персонал ключевым фактором своего успеха. Основной целью системы управления человеческими ресурсами Банка является формирование команды лояльных и мотивированных сотрудников, которые хотят профессионально расти и приобретать новые навыки и знания. Главная цель работы: рабочая атмосфера и вопросы взаимодействия (здоровье и безопасность, благополучие, благосостояние сотрудников); разнообразие, равенство и инклюзивная среда; профессиональный рост и развитие талантов; мотивация и вознаграждение сотрудников. Банк уважает права человека и ежегодно подтверждает свою приверженность крупным международным инициативам в этой области, включая Всеобщую декларацию прав человека ООН, Декларацию основополагающих принципов и прав в сфере труда, Конвенцию о дискриминации в области занятости и занятий и т.д.

Для соблюдения прав человека Совкомбанк разработал собственный Кодекс корпоративной этики, который включает свод корпоративных ценностей, принципов и правил этичного делового поведения, включая правила предотвращения коррупции среди сотрудников и поощрения ответственных отношений с клиентами. ПАО «Совкомбанк» понимает, что ответственная корпоративная культура является ключом к успеху, и уделяет большое внимание ее развитию с помощью регулярной оценки уровня удовлетворенности сотрудников.

5) Корпоративный Университет. ПАО «Совкомбанк» предоставляет широкий перечень возможностей для профессионального развития и карьерного роста персонала. Банк поддерживает и стимулирует желания сотрудников обучаться новому и создает специализированные программы в Корпоративном Университете. Корпоративный Университет был создан в сентябре 2020 года. Это уникальный для Банка образовательный онлайн-проект, позволяющий, опытным и начинающим менеджерам расширять свои профессиональные компетенции и приобретать новые знания в области комплаенса,

корпоративного управления и ESG. Программа Корпоративного Университета включает в себя широкий перечень дисциплин и нацелена помочь сотрудникам с уже сформированной экспертизой в своей сфере, повысить квалификацию и получить знания в смежных областях. Среди первых выпускников Университета были 161 мужчина и 122 женщины.

Цели создания Университета: устранения недостатка личного общения, возникшего в ходе пандемии COVID-19; Обмен передовыми практиками и опытом; предоставление возможностей развития и повышение лояльности сотрудников; трансляция принципов бизнес-этики со стороны высшего руководства. Основные дисциплины: управление проектами, управление эффективностью; финансы, инвестиции, банковское дело; построение личного бренда.

Занятия корпоративного Университета проводятся представителями высшего руководства Банка. Прохождение программы позволяет студентам развить более глубокое понимание бизнеса и процессов Банка, а также расширить свой профессиональный кругозор. После успешного завершения курса все участники награждаются именными сертификатами.

б) Карьерный рост и профессиональное развитие. ПАО «Совкомбанк» стремится повысить благосостояние сотрудников и стать более привлекательным работодателем, поддерживая чувство сплоченности и равные возможности для всех сотрудников Банка. Банк рассматривает оценку эффективности деятельности как важный фактор поощрения профессионального развития своих сотрудников и повышения их квалификации. Мониторинг ключевых показателей эффективности помогает руководству Банка оценивать компетентность сотрудников.

По результатам работы руководство может премировать сотрудника, предложить план личного развития, а также повышение на руководящую должность в региональном филиале или офисе и т.д. В Банке действует прозрачная система карьерного роста. Основной инициативой в этой системе

является карта развития сотрудников Банка, позволяющая понять свой карьерный путь и сформулировать критерии продвижения по службе. Каждый отдел Банка имеет свою собственную карту развития сотрудников.

7)Разнообразие, равенство и инклюзивность. ПАО «Совкомбанк» рассматривает все аспекты разнообразия, равенства и инклюзивности, что позволяет привлекать лучшие таланты и достигать инновационных результатов. Банк понимает, что важно обеспечить максимально комфортные условия работы для всех сотрудников при поддержке корпоративных принципов и видения. Основной целью в области разнообразия и равенства является обеспечение гендерного баланса на руководящих должностях. Банк также стремимся минимизировать текучесть кадров, реализуя специальные стратегии, включающие равные условия профессионального развития для всех сотрудников. Банк предоставляет поддержку, наставничество и продвигает принципы разнообразия, равенства и инклюзивности, чтобы поощрять и расширять возможности сотрудников, ускоряя их карьеру на всех уровнях.

Инклюзивная среда, созданная в Банке, позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника. Банк верит, что культура равных возможностей помогает находить прорывные идеи, создавать инновационные продукты и развивать креативное мышление. Банк стремимся увеличить долю женщин на всех руководящих должностях и предлагает талантливым сотрудникам пройти уникальные программы развития.

8)Здоровье и благополучие сотрудников. В целях неукоснительного соблюдения требований охраны труда и техники безопасности ПАО «Совкомбанк» предпринимает активные действия по профилактике профессиональных заболеваний и производственных травм, а также обучению сотрудников необходимым практикам и стандартам. Это позволяет обеспечивать соответствие рабочих условий законодательным нормам и своевременно проводить предупредительные мероприятия. Банк предоставляет целый ряд инструментов, ресурсов, сервисов и программ для поддержки физического и психического здоровья сотрудников.

Согласно нормативным требованиям ПАО «Совкомбанк» регулярно проводит оценку условий труда. В 2020 году Банк провел плановую проверку 3 965 рабочих мест, которые были признаны соответствующими требованиям. Профилактика производственного травматизма является неотъемлемой частью программы Банка по охране труда и технике безопасности. Для некоторых категорий сотрудников, чья работа связана с повышенным риском производственных травм (водители, инкассаторы и т.д.), широко используется индивидуальное страхование от несчастных случаев.

Банк активно внедряет и модернизирует системы обеспечения пожарной безопасности. ПАО «Совкомбанк» провел массовые проверки систем пожарной сигнализации, установленных на различных объектах. Банк поддерживает программы здорового образа жизни своих сотрудников.

Итак, выше была рассмотрена сущность кадрового процесса в ПАО «Совкомбанк». Однако, какие бы функции не осуществлялись в работе с кадрами, требуется постоянное подписание, согласование различных кадровых документов, эти процессы требуют продолжительного времени. Для наглядности, изобразим графически кадровый бизнес процесс: «Прием на работу» в нотации Cross Functional Flowchart, рисунок 2.3.

Таким образом, кадровый процесс по приему на работу является достаточно продолжительным. Кандидату необходимо несколько раз прийти в офис банка для подписания необходимых документов. В случае предоставления не полного пакета документов, нужные документы требуется донести. Все договора и заявления подписываются в офисе банка ПАО «Совкомбанк», что также замедляется процесс приема, увольнения и решения других кадровых вопросов. Следовательно, для улучшения кадровых процессов необходим поиск возможностей для реинжиниринга.

Вывод по второй главе. Бизнес-процессы коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» включают в себя: бизнес-процессы управления, основные бизнес-процессы, обеспечивающие бизнес-процессы. Бизнес-модель ПАО «Совкомбанк» основана на трех ключевых сегментах:

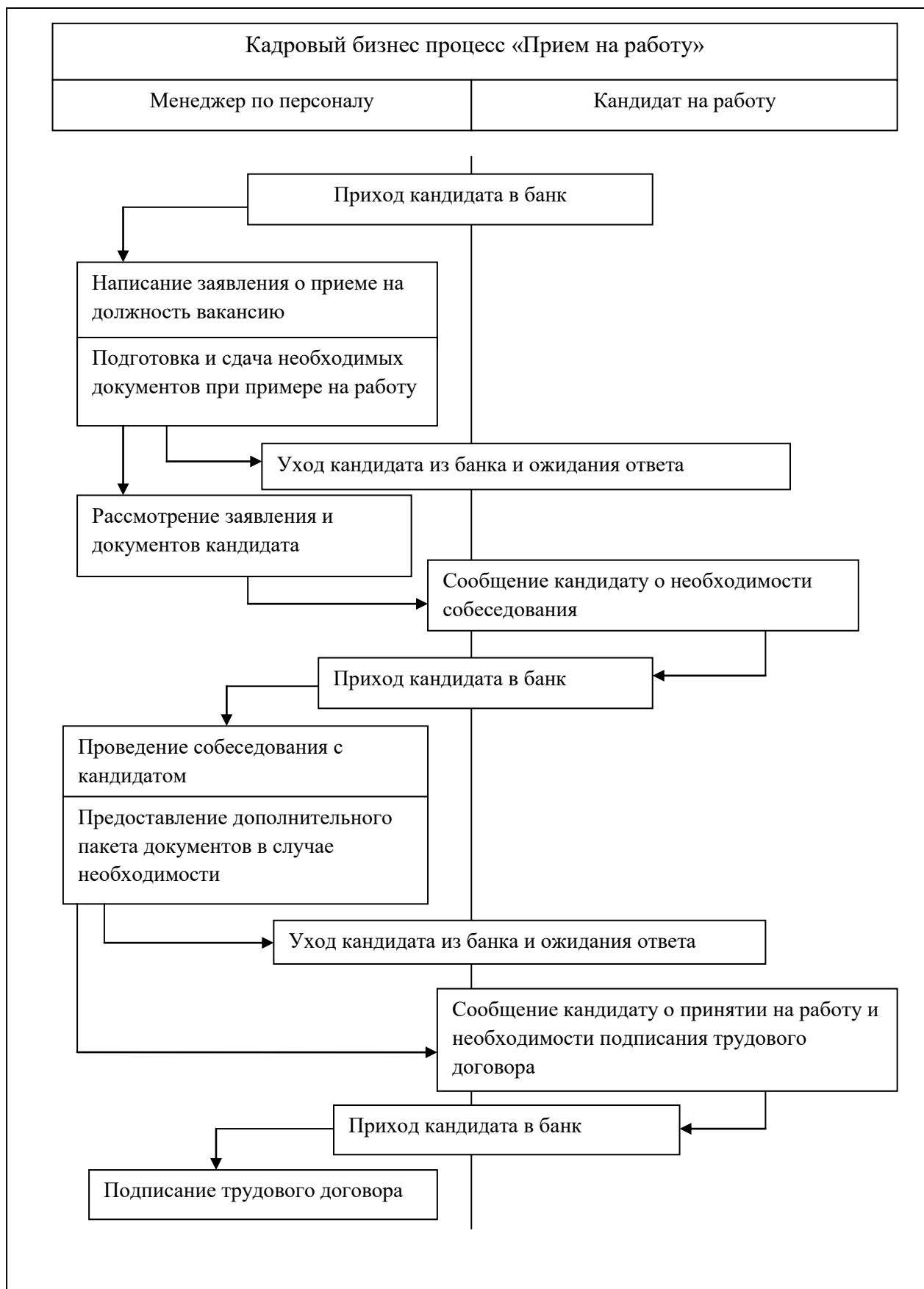


Рисунок 2.3-Кадровый бизнес процесс: «Прием на работу» в нотации Cross Functional Flowchart до реинжиниринга

розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе. Совкомбанк также активно развивает небанковский бизнес: страхование, лизинг, факторинг и площадку для закупок. Компания работает как с физическими, так и с юридическими лицами, осуществляет выдачу дебетовых и кредитовых карт, различных видов кредитов и другое.

Представленная система автоматизации банковских процессов в ПАО «Совкомбанк» за последние десять лет показала высокую эффективность. Банк внедрил не мало программ и улучшил множество своих направлений. В частности, были внедрены программы по управлению и контролю лимитов, автоматизирован бэк-офис казначейства банка, контакт-центр, внедрено дистанционное банковское обслуживание, развиты речевые технологии (голосовой помощник Алиса), информатизированы госфункции, внедрена система потокового распознавания и другое. Автоматизация процессов банка осуществляется как с помощью собственных программных продуктов, так и с помощью различных ИТ- компаний, которые предоставляют решения по автоматизации на банковском рынке. Однако, в кадровые бизнес-процессы не внедрялись более совершенные программные продукты, которые позволили бы улучшить деятельность отдела кадров, ускорить процессы по кадровому документообороту. Схема кадрового бизнес процесса: «Прием на работу» в нотации Cross Functional Flowchart до реинжиниринга на примере ПАО «Совкомбанк» показала длительность процесса и снижения производительности работы кадровой службы. Следовательно, существует необходимость проведения реинжиниринга кадровых процессов ПАО «Совкомбанк». Для этого, перейдем к следующей главе исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 7 октября 2022 г. № 377-ФЗ «Об особенностях исполнения обязательств по кредитным договорам (договорам займа) лицами, призванными на военную службу по мобилизации в Вооруженные Силы Российской Федерации, лицами, принимающими участие в специальной военной операции, а также членами их семей и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
2. Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. N 63-ФЗ «Об электронной подписи» (с изм. и доп. от 28 декабря 2022 г.);
3. Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях»
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ)(с изм. и доп. от 19 декабря 2022 г.);
5. Ашба А.А. Особенности конкурентного поведения коммерческих банков в условиях цифровизации экономики[Текст] // Социальные науки 2018. -№ -4- С. 17-21.
6. Автоматизация банковской деятельности кратко [Электронная версия][Ресурс: <https://obrazovanie-gid.ru/voprosy/avtomatizaciya-bankovskoj-deyatelnosti-kratko.html?ysclid=lgklzcp3jv415354474>];
7. АБС банка - что это и как работает? [Электронная версия][Ресурс: <https://банк-инфо.рф/abs-banka/?ysclid=lgja68dqc7935833838>];
8. «Алиса» начала работать на Совкомбанк [Электронная версия][Ресурс: https://finuslugi.ru/banki/sovcombank/novosti/alisa_nachala_rabotat_na_sovkombank];

9. Бухгалтерская отчетность коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» за 9 мес. 2019-2020гг. (публикуемая форма) [Электронная версия][Ресурс: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f803/?regnum=963&dt=202012];
10. Вдовин В.М. Информационные технологии в финансово-банковской сфере: Учебное пособие[Текст] / В.М. Вдовин, Л.Е. Суркова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с.
11. Венделева М.А. Информационные технологии в управлении.: Учебное пособие для бакалавров[Текст] / М.А. Венделева, Ю.В. Вертакова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 462 с.
12. Доброхотов К.О., Плеханов С.В. Применение информационных технологии в банковской сфере[Текст] // Социальные науки. 2018.- № 3 -. С. 52-56;
13. Интегрированный годовой отчет Группы Совкомбанка. 2021г.
14. Инверсия и ПАО «Совкомбанк»: развитие сотрудничества по автоматизации деятельности банковского казначейства [Электронная версия][Ресурс: https://club.cnews.ru/blogs/entry/inversiya_i_pao_sovcombank_razvitie_sotrudnichestva_po_avtomatizatsii_deyatelnosti_bankovskogo_kaznachejstva?ysclid=libpk1ydk651676976];
15. Как внедрить автоматизацию бизнес-процессов и зачем она банкам[Электронная версия][Ресурс: <https://surf.ru/avtomatizaciju-biznes-processov-bankam/?ysclid=lg10r77raj805774636>];
16. Кащеев В.А. Цифровая трансформация банковского сектора[Текст] // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. -№ 4 - С. 40-44;
17. Неконсолидированная финансовая отчетность по РСБУ коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» с 2020-2021гг. [Электронная версия][Ресурс: <https://sovcombank.ru/about/pages/finances>];
18. Официальный сайт коммерческого банка ПАО «Совкомбанк» [Электронная версия][Ресурс: <https://sovcombank.ru/>];

19. Обзор популярных систем для кадрового электронного документооборота [Электронная версия] [Ресурс: https://esm-journal.ru/material/obzor_populjarnykh_sistem_dlja_kadrovogo_ehlektronnogo_dokumentooborota?ysclid=lioe2r9432927754058];
20. Программы для банковской сферы [Электронная версия] [Ресурс: <https://a2is.ru/catalog/programmy-dlya-bankovskoj-sfery?ysclid=lg10jllxcv5554430>];
21. Программы для банков [Электронная версия] [Ресурс: <https://picktech.ru/catalog/banking-systems-software/?ysclid=lgj9h4uupx72838785>];
22. Решение «Ростелекома» позволило «Совкомбанку» ускорить выдачу кредитов [Электронная версия] [Ресурс: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_\(%D0%A0%D0%A2_%D0%9B%D0%B0%D0%B1%D1%81:_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%B0_%D0%BA_%D0%A1%D0%9C%D0%AD%D0%92_\(%D0%9A%D0%9F%D0%94\)\)?ysclid=lid ehf6mfl1999819](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(%D0%A0%D0%A2_%D0%9B%D0%B0%D0%B1%D1%81:_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%B0_%D0%BA_%D0%A1%D0%9C%D0%AD%D0%92_(%D0%9A%D0%9F%D0%94))?ysclid=lid ehf6mfl1999819)];
23. Рейтинг сервисов для КЭДО на 2023 год [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.garant.ru/1c-wiseadvice/guide/rejting-obzor-servisov-dlya-kedo/?ysclid=liodd7mrnv368659025>];
24. «Совкомбанк» автоматизировал десять направлений бизнеса с помощью «Диасофт» [Электронная версия] [Ресурс: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/254551870>]
25. Совкомбанк (Фонд Система автоматизации бэк-офиса казначейства банка) [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0>

%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC
%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0
%B4_%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%
D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8
%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%B1%D1%8D%D0%
BA-
%D0%BE%D1%84%D0%B8%D1%81%D0%B0_%D0%BA%D0%B0%D0%
B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0
%B2%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0)?ysclid=lib
q5yo82s304199]

26. Совкомбанк идентифицирует новых клиентов в ЧатБанке

удаленно[Электронная версия][Ресурс:

https://arb.ru/b2b/press/sovcombank_identifitsiruet_novykh_klientov_v_chatbanke_udalенno-10241924/?ysclid=liddl1ywmg252007461]

27. «Совкомбанк» автоматизировал управление маркетинговыми кампаниями

[Электронная версия][Ресурс:

[https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_\(SAS_Marketing_Automation_\(SAS_MA\)_SAS_Campaign_Management\)?ysclid=liddu6uk3912558958](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(SAS_Marketing_Automation_(SAS_MA)_SAS_Campaign_Management)?ysclid=liddu6uk3912558958)]

28. Совкомбанк внедряет систему для борьбы с мошенниками [Электронная

версия][Ресурс: <https://credits-on-line.ru/news/sovcombank-vnedryaet-sistemu-dlya-borby-s-moshennikami/>];

29. «Совкомбанк» внедряет технологии контакт-центра[Электронная

версия][Ресурс:

[https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_\(%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B_IP-](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B_IP-)

%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B8)?ysclid=lidf268663195330190];

30. Уровень автоматизации российских банков [Электронная версия][Ресурс: <https://ict.moscow/research/uroven-avtomatizatsii-rossiiskikh-bankov/?ysclid=lgjb3tao8p238228860>];
31. Уровень автоматизации российских банков: исследование «ЛАНИТ - Би Пи Эм» и TAdviser [Электронная версия][Ресурс: <https://www.tadviser.ru/index.php>];
32. Цифровая трансформация в банках и финансовых компаниях [Электронная версия][Ресурс: <https://www.jmix.ru/banking/?ysclid=lg10b8pd7g154090363>];
33. Черкасова Е.А. Информационные технологии в банковском деле: Учебное пособие [Текст] / Е.А. Черкасова. - М.: Академия, 2018. - 336 с.
34. Эффективная работа кредитного отдела банка: инструменты автоматизации [Электронная версия][Ресурс: <https://korusconsulting.ru/press-centr/effektivnaya-rabota-kreditnogo-otdela-banka-instrumenty-avtomatizatsii/?ysclid=lg10w5s7k0814293161>];
35. Электронный кадровый документооборот в 2023 году – все о КЭДО [Электронная версия][Ресурс: <https://www.klerk.ru/buh/articles/570193/>];
36. Электронный кадровый документооборот и делопроизводство. Цифровизация HR-процессов с Directum HR Pro [Электронная версия][Ресурс: https://www.directum.ru/products/hr_pro?ysclid=lioe740mwa246100587];
37. Directum HR Pro - экосистема решений для цифровизации HR-процессов [Электронная версия][Ресурс: <https://clubtk.ru/directum-hr-pro-ekosistema-resheniy-dlya-tsifrovizatsii-hr-protseessov?ysclid=lipx0r1ch3453713025>];
38. Smart Engines помогает Совкомбанку выдавать кредиты в мобильном приложении [Электронная версия][Ресурс: <https://releases.ict->

online.ru/news/smart-engines-pomogaet-sovkombanku-vydavat-kredity-v-mobilnom-prilozhenii-96889?ysclid=lidewwruy0337072572].

ПРИЛОЖЕНИЯ