

## Совершенствование существующих механизмов управления ПАО «Сбербанк»

*Чихачев Алексей Дмитриевич*  
*Сибирский федеральный университет*  
*Студент*

*Домашенко Даниил Александрович*  
*Сибирский федеральный университет*  
*Студент*

### Аннотация

В данной статье рассматриваются методы совершенствования ПАО «Сбербанк» до 2030 года, рассматриваются отдельные аспекты модернизации через конкретные примеры

**Ключевые слова:** ПАО «Сбербанк», модернизация, клиентоориентованность, государственная поддержка

### Improvement of the existing management mechanisms of PJSC «Sberbank»

*Chikhachev Alexey Dmitrievich*  
*Siberian Federal University*  
*Student*

*Domashenko Daniil Aleksandrovich*  
*Siberian Federal University*  
*Student*

### Abstract

In this article, methods of improving PJSC «Sberbank» till 2030 are considered, some aspects of modernization are examined through specific examples

**Keywords:** PJSC «Sberbank, modernization, client orientation, state support.

ПАО «Сбербанк» - это постоянно развивающийся банк, который каждый день ищет новые потенциальные идеи для улучшений своих позиций на мировом рынке. Стоит отметить, что организационная структура в банке стремится к идеальной. Чётко слаженная дивизиональная модель, расформированная по региональному признаку, приносит результаты. Однако, в связи с развитием технологий роль человека постепенно будет уходить на второй план.

Направления, на которые следует сделать акцент для улучшения позиции ПАО «Сбербанк» представлены на рисунке 1.

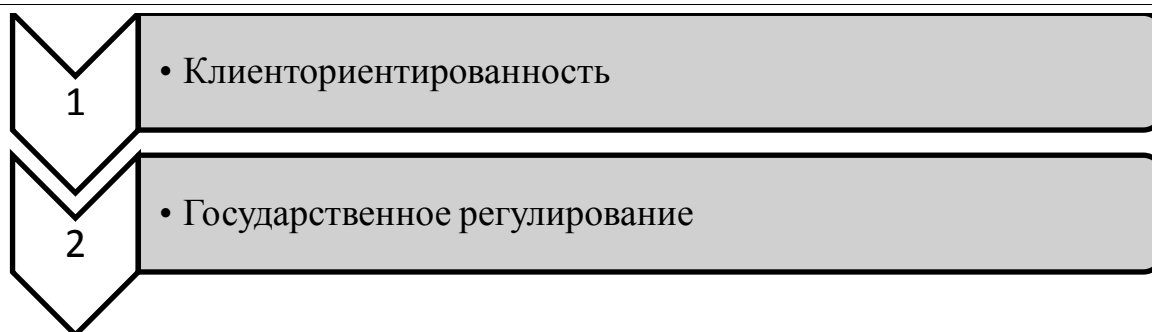


Рисунок 1 – Направление развития ПАО «Сбербанк»

Клиенты в современном мире – являются определяющим элементом выполнения поставленной цели. Их мнения о банке, отзывы служат огромнейшим толчком, ведь «сарафанное радио» - это тот источник, на который невозможно наложить запрет.

Поэтому клиента нужно не только единожды привлечь к услугам, но и сделать коммуникацию, следовательно, сотрудничество постоянным.

Стоит отметить, что отношение к качеству сервиса осознанным путем, как конкурентное преимущество, стало мировой тенденцией, к цифрам [\[1\]](#):

- 82% компаний всего мира признали высокий уровень качества сервиса опережающим показателем в конкурентной борьбе;

- 77,5% также признали, что уровень обслуживания влияет на рост прибыли.

Сервис обслуживания клиентов является сложным процессом, эффективность которого складывается из многих переменных составляющих. Будут выдвинуты и рассмотрены следующие методы улучшения для ПАО «Сбербанк», сформированных в программе развития «Клиент – точка опоры будущего».

Составляющие программы «Клиент – точка опоры будущего» представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Программа «Клиент – точка опоры будущего»

Необходимо рассмотреть риски по каждому из компонентов программы «Клиент – точка опоры будущего» (таблица 1).

Таблица 1 - Риски в программе «Клиент – точка опоры будущего»

Компонент программы	Риски	Рекомендации
Непрерывное обучение сотрудников и контроль над их компетенциями	Текучность кадров	Стабильность во всех сферах: от высокой з/п, выплачиваемой в срок до уважительного отношения к каждому сотруднику
Оценка качества сервиса	Субъективная оценка	В отдел «Тайный покупатель» необходимо набрать сотрудников высокозаинтересованных в развитии ПАО «Сбербанк» разного статуса и уровня жизни
Формирование единое миссии у сотрудников	Отсутствуют	-
Инвестиции в IT-технологии	Произведенный продукт не будет актуален на рынке	ПАО «Сбербанк» необходимо сотрудничать с мировыми банками для получения стратегических наработок

		других компаний
Расширение полномочий сотрудникам	Превышение должностных полномочий	Удастся избежать за счет существования отдела «Гайный покупатель»
Доступность для клиента во всех отношениях	Отсутствуют	-
Честность, как основа построения отношений с клиентами	Отсутствуют	-
Обучение клиентов	Некачественные программы	Лично проводить тестирование программ руководителем дивизиона для выявления ошибок и их предотвращения
Разработка удобного для клиента графика	Апатия сотрудников к работе	Удастся избежать за счет создание посменного графика работ.
Улучшение системы cash-back	Отсутствуют	-

Существуют риски усталости сотрудников, которая будет сказываться на обслуживании клиента, однако этого удастся избежать за счет создания посменного графика работы.

Ниже представлено подробная информация о каждом из компонентов программы.

Непрерывное обучение сотрудников и контроль над их компетенциями: удовлетворение потребностей (денежных средства, консультация) является основной целью визита клиента в банк. Ожидания квалифицированной помощи, уважения - не соответствуют реалиям. Как правило, ВУЗы не дают таких навыков и умений. Эта задача перекладывается на плечи ПАО «Сбербанк».

Несомненно, для того чтобы качество услуг было на высоте необходимо доскональное знание продукта, техник продаж и обслуживания клиентов в соответствии с занимаемой должностью.

Методы обучения бывают активные и пассивные, о которых очень хорошо знают и реализуют в ПАО «Сбербанк».

Таблица 2 - Методы обучения в ПАО «Сбербанк»

Наименование методы	Виды	Комментарий
Активный	- деловые игры - мозговой штурм	Люди не участвуют в обратной связи, а лишь впитывают информацию.
Пассивный	- семинары - тренинги	Люди участвуют в обратной связи и происходит генерация новых идей, развивается системное мышление.

ПАО «Сбербанк» активно сотрудничают с набирающей обороты креативной компанией «Икра», которая организует постоянные выезды

сотрудников, пытаюсь их замотивировать к работе. И в этом плане, на данный момент, нет идей лучше тех, которые организует эта компания.

Однако существует следующее предложение: необходимо производить контроль компетенций у сотрудников не только путем экзаменов по окончании выездных площадок, но и раз в квартал, за исключением новых сотрудников. Новый сотрудник – человек, который работает менее полугода. Конечно, стоит, в первую очередь, производить мониторинг продаж и отзывы клиентов по дивизионам, а также по отдельно взятому сотруднику для того чтобы создать как целостную представление об эффективности, так и отдельную картину по каждому из сотрудников.

В дальнейшем провести анализ причин неэффективности дивизиона/сотрудника. Если проблема состоит в некомпетентности части команды отправить её на повышение квалификации, если же это не помогает и не дает результатов – увольнять. При этом необходимо каждые 2 месяца заниматься мониторингом рынка труда и искать эффективные кадры. Трудоустраивать их сразу же не стоит, а следует предоставить испытательный срок (2 месяца). Путём анализа понять насколько быстро растут компетенции «молодого» сотрудника и сравнивать их с текущим персоналом.

Формула достаточно простая и представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Формула трудоустройства новый сотрудников в ПАО «Сбербанк»

Если компетенции «молодого» сотрудника выше, чем у текущего персонала, необходимо его брать на работу вместо сотрудника из текущего персонала, если же ситуация складывается обратным образом, то следует противоположный исход, «молодому» сотруднику отклоняют заявку.

К рискам данного метода относится текучесть кадров, однако её удастся избежать за счет стабильности во всех сферах :от высокой заработной платой, выплачиваемой точно в срок, что не мало важно, до уважительного отношения к каждому сотруднику. Персонал будет держаться за место в компании и повышать свою компетентность;

Оценка качества сервиса банка: любые улучшения невозможны без анализа текущего анализа уровня обслуживания. Маркетинговые

исследования помогают сделать срез качества обслуживания, узнать ожидания клиентов, оценить уровень их удовлетворенности и лояльности.

В ПАО «Сбербанк» уже существует система оценки путем выбора цифры от 1 до 10, от плохо до идеального обслуживания. Проблема лишь в том, что большинство людей, исходя из опросов, выбирают хорошую отметку даже в том случае, когда их обслуживают далеко не так хорошо, потому что стараются избежать дополнительных вопросов и разбирательств.

Предложение представлено на рисунке 4.

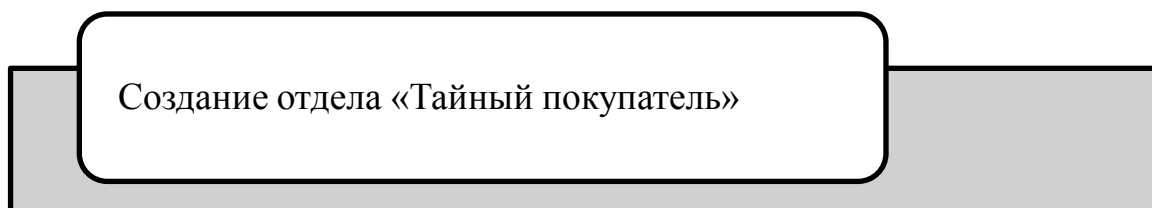


Рисунок 4 - Предложение по усовершенствованию оценки качества в ПАО «Сбербанк»

В отдел «Тайный покупатель», необходимо набрать высокозаинтересованных лиц в развитии ПАО «Сбербанк» из разных социальных слоев и возрастов.

Сотрудники отдела «Тайный покупатель» будут без предупреждений приходить в любой из отделений банка, для того чтобы лично оценить качество обслуживания клиентов и составлять общие выводы по этому дивизиону, производить оценку руководства. Чувство того, что тайным покупателем может быть абсолютный каждый, сотрудник будет трепетно относиться к каждому клиенту.

Риски в данном методе отсутствуют, на 99 % правильно подобранная команда будет эффективна;

Необходимо нанимать «своих» людей и формировать у них единое видение миссии: мнение о банке складывается из действия сотрудников, поэтому крайне важно собрать людей с одинаковыми взглядами и ценностями, для того чтобы воплотить миссию в реальность.

Здесь нельзя упрекнуть отдел кадров, если человек не прижился в коллективе. Чаще всего происходит так, что человеку «не дают» прижиться, этими факторами могут выступать следующее:

- атмосфера в коллективе;
- обстановка на рабочем месте.

Предложение по улучшению представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 - Предложение по усовершенствованию процесса формирования единого видения миссии у сотрудников ПАО «Сбербанк»

Необходимо переделать обстановку в банке, желательно, чтобы не было офисов, а вся деятельность велась открыто. Передовые компании, такие как Google, уже давно используют различного рода элементы декора: пуфики, картины, скульптуры, цитаты великих людей и т.д. для более комфортной обстановки своих сотрудников и клиентов, что вызывает дружескую коммуникацию между ними и позитивный настрой, а также стимул к получению дополнительных знаний и умений.

Также для сплочения коллектива необходимы совместные поездки. Несомненно, ПАО «Сбербанк» проводит корпоративные вечера, однако это больше похоже на разовые акции и не более.

Необходимо раз в 2 недели выезжать отдельным дивизионом на природу, использовать активный отдых вместе. Взаимодействие и взаимопомощь даст свой результат и позитивный настрой, как минимум на 2 недели до следующего выезда.

Риски в данном методе отсутствуют, на 99 % правильно подобранная команда будет эффективна;

Инвестиции в IT-технологии: вложение денежных средств в развитие технологий сейчас – это успех в будущей деятельности компании. По некоторым прогнозам численность пользователей смартфонов превысит 6,1 млрд. человек. Практически все потенциальные клиенты будут приобретать услуги онлайн.

По отзывам клиентов, можно сделать вывод, что сайт ПАО «Сбербанк» не вызывает внимания в интерфейсе и у отдельных клиентов отсутствует понимание, как выполнять операции через сайт. Такие же проблемы существуют и в приложении «Сбербанк Онлайн».

Предложения представлены на рисунке 6.

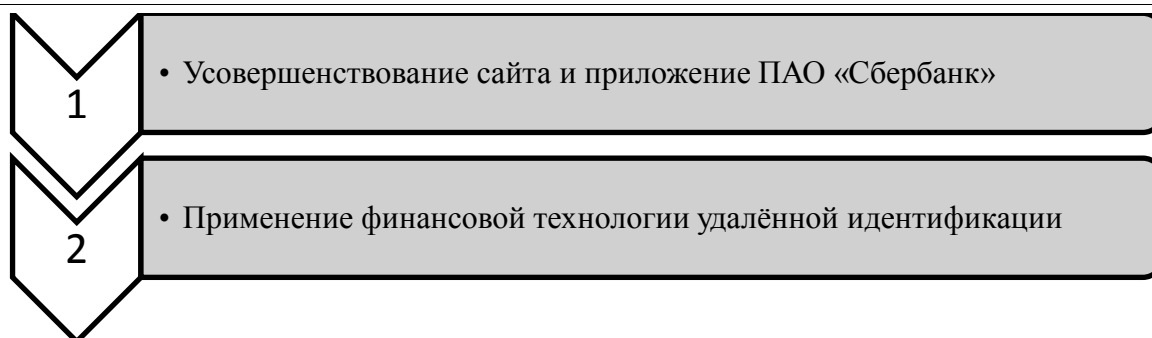


Рисунок 6 - Предложения по инвестициям в IT-технологии для ПАО «Сбербанк»

При помощи опроса клиента понять, что не устраивает в приложениях и сайте ПАО «Сбербанк» и в дальнейшем при помощи IT-специалистов доработать программу и выпустить её в свет.

Механизм удаленной идентификации позволит сэкономить временной ресурс, затрачиваемый при обращении в отделения в банка. Для использования этой возможности придётся один раз прийти в отделение банка, уполномоченного проводить идентификацию, и пройти операцию идентификации. Банк произведет регистрацию в Единой системе идентификации и аутентификации, запишет биометрические данные: голос и изображение лица, и отправит их в единую биометрическую систему [2].

Затем возможность пользоваться услугами банка будет доступна в онлайн-режиме, достаточно будет пройти лишь авторизацию в ЕСИА и пройти систему подтверждения биометрических данных при помощи планшета, смартфона или компьютера, имеющих камеру и микрофон.

Данная процедура предусматривает бесплатной на первоначальном этапе и добровольность. Банки будут иметь возможность проводить сбор данных только при согласии клиента.

Дистанционные услуги особенно актуальны для удаленных регионов, где клиенты не имеют возможности каждый раз добираться до отделения ПАО «Сбербанк», также эта функция поможет пользоваться услугами банка пожилым людям и с ограниченными возможностями;- дальнейшая перспектива ухода от пластиковых дебетовых и кредитовых карт. Здесь также акцентируется внимание на биометрических данных. Основная идея: оплата покупок при помощи отпечатка пальца – удобно и всегда находится при себе. Для этого также придется сдать отпечаток пальца в ЕСИА и пользоваться услугами банка, что привлечен клиентов, так как уберется оплата за «держание» карты.

Существует риски долгосрочной перспективы, суть которой заключается в том, что на первоначальном этапе ПАО «Сбербанк» будет нести убытки, а затем сможет вытеснить конкурентов с рынка банковской сферы;

Расширение полномочий сотрудников ПАО «Сбербанк» внутри дивизиона: позволит устранить причины, которые мешают сотрудникам оперативно принимать решение. Стоит отметить, что это особенно важно для



менеджеров по работе с клиентом, ведь если он по каждому вопросу спрашивает у руководителя, то это замедляет процесс коммуникации и в итоге приводит к потере клиента.

Вводя данный компонент в действие, происходит реализация следующих компонентов, представленных на рисунке 7.

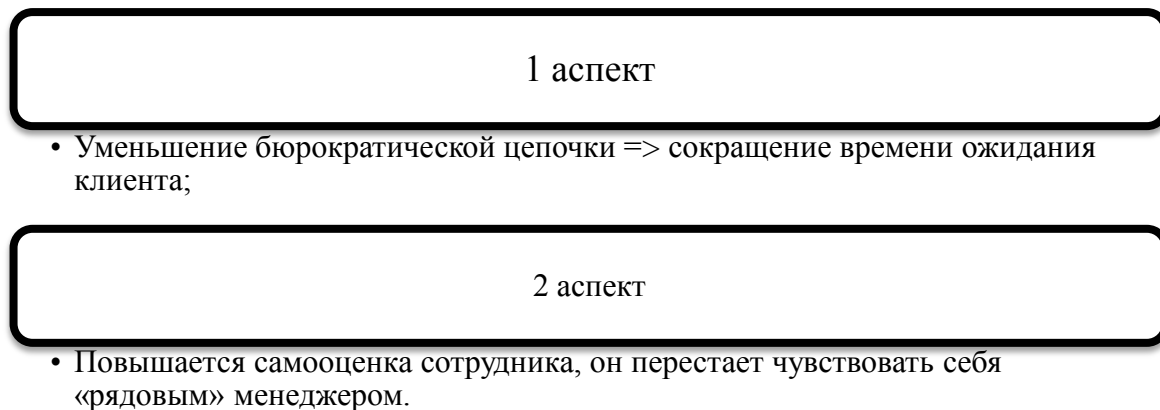


Рисунок 7 – Ожидаемые результаты от расширения полномочий сотрудников ПАО «Сбербанк»

Риски в данном методе присутствуют, они касаются превышения полномочий сотрудниками, однако этого удастся избежать за счёт активного действия отдела «Тайный покупатель».

Доступность для клиента во всех отношениях: этот вопрос касается того, чтобы контакты телефона или почты находились на виду у клиента, как на сайте, так и в отделениях. Это присутствует в ПАО «Сбербанк», однако необходима оперативность по данному вопросу.

Предложение представлено на рисунке 8.

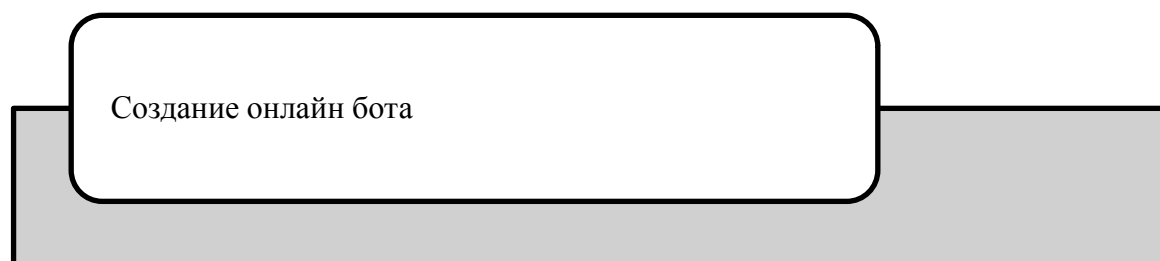


Рисунок 8 - Предложение по усовершенствованию доступности во всех отношениях к клиенту для ПАО «Сбербанк»

В добавлении к существующему боту в социальных сетях создать онлайн бот, который моментально будет отвечать на сообщения, приходящие на почту, например, ваше сообщение принято, потому что иногда клиенты ПАО «Сбербанк» не получают даже этого.

Также следует более оперативно отвечать на звонки клиентов, а не просить его ждать. Это будет формироваться при качественном соблюдении двух понятий, касающиеся компетентности и полномочий, представленных ранее.

Риски отсутствуют, мера эффективна на 99%;

Честность, как основа построения отношений с клиентами: ПАО «Сбербанк» необходимо установить прочные и понятные условия заключения сделок с потребителями услуг. Необходимо отказаться от элементарных завуалированных договоров, подписав которые, клиент теряет свои денежные средства, а банк имидж. Ведь самое ценности, что есть у банка – это её хорошая операция, которую однажды потеряв уже невозможно вернуть.

Риски отсутствуют, мера эффективна на 99%;

Обучение клиентов в ходе повышения компетентности своих сотрудников ПАО «Сбербанк» стал понимать, что клиент тоже нуждается в развитии.

Современные интернет ресурсы позволяют активно поддерживает контакт с потребителям. Социальные сети, блоги, вебинары, мастер-классы позволяют перейти к диалогу от монолога с потребителем. Обучая клиента, банк тем самым просвещает своих потребителей о своих продуктах, при этом разговаривая с потребителем на этом языке.

Относительно недавно в 2016 году ПАО «Сбербанк» совместно с Google запустили тестовый проект по обучению клиентов под названием «Бизнес-класс». Офлайн-мероприятия проходили в Казани раз в месяц на темы маркетинга, группового моделирования. В каждом из мероприятий принимало участие свыше 100 человек. По итогам этого конкурса были закреплены наставники за лучшими учениками.

Предложения представлены на рисунке 9.

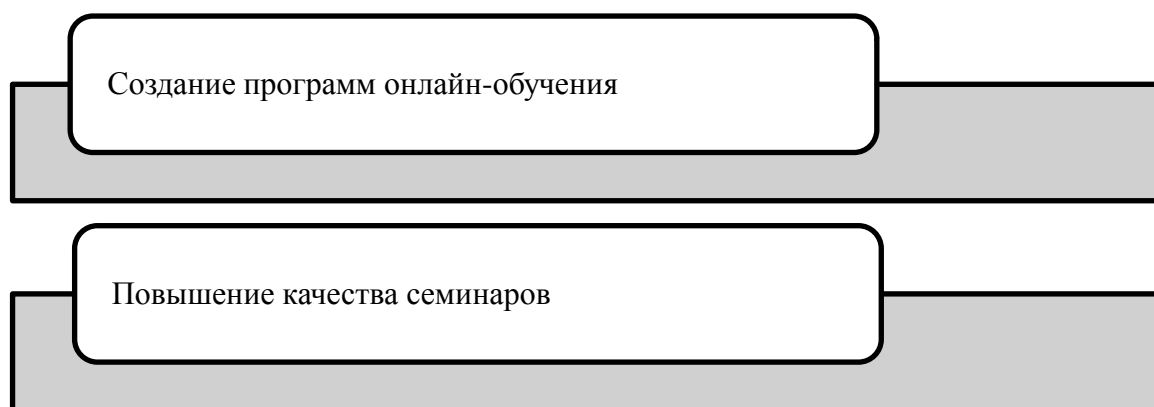


Рисунок 9 - Предложения по обучению клиентов ПАО «Сбербанк»

При помощи дивизиональной модели управления сформировать относительно каждого региона потребности в сфере управления у жителей, которые возможно реализовать через различные проекты обучения. К примеру, в Краснодарском крае актуальна тема – туризм, следовательно, составление обучения узконаправленному туристическому делу, в Поволжье – сельское хозяйство, следовательно, создание программы применения эффективной модели в производстве и реализации сельскохозяйственной продукции. Это необходимо реализовывать на форумах или площадках в офлайн режиме с личным контактом.

Клиент, обучаясь на продуктивных площадках от ПАО «Сбербанк», будет иметь представление о банке, как об эксперте, а, следовательно, ему стоит и нужно доверять;

Разработка удобного для клиента графика: в каждом регионе жизнь стремится по разному, например, в мегаполисе- жизнь не останавливается даже ночью, а, к примеру, в маленьком городе движение прекращается с закатом солнца. Именно для такого анализа существует дивизиональная модель управления, которая помогает понять целевую аудиторию региона.

Предложение представлено на рисунке 10.

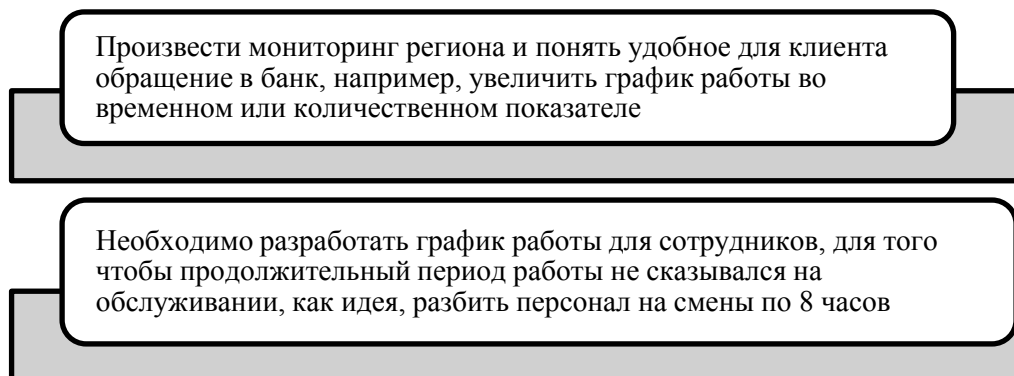


Рисунок 10 – Предложение по разработке удобного графика работы для клиентов и сотрудников ПАО «Сбербанк»

Существуют риски усталости сотрудников, которая будет сказываться на обслуживании клиента, однако этого удастся избежать за счет создания посменного графика работы.

Улучшение системы cashback: существующая система «Бонусы-спасибо» с процентной ставкой 0,5% от покупки с карты Сбербанка уже не является хорошим подспорьем для привлечения клиентов. Многие банки продвинулись в процентной ставке до 3-5%. Каждый клиент желает получить выгоду, поэтому выдвигается следующее предложение, представленное на рисунке 11.

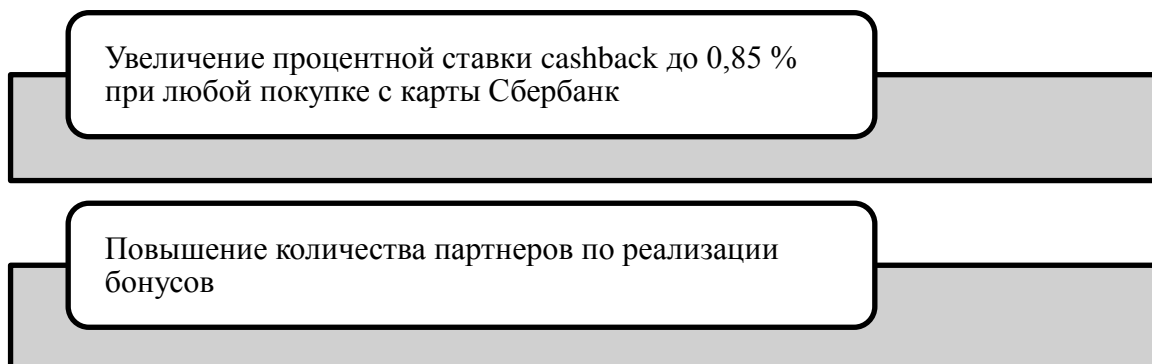


Рисунок 11 - Предложения по улучшению системы cashback для ПАО «Сбербанк»

Необходимо постоянно увеличивать количество партнеров по реализации бонусов, а также повышать эффективность взаимосвязанной работы, путём повышения процентных ставок на cashback по отдельным видам продукции до 20%, ведь на данный момент в партнерстве существует только 77 компаний.

Риски в данном предложении существуют в долгосрочной перспективе окупаемости, так как на первоначальном этапе ПАО «Сбербанк» будет нести убытки.

Также необходимо отметить государственное регулирование, прежде всего тенденцию к снижению ключевой ставки с 11% в 2016 году до 7,25% на 26.03.2018, что отчетливо видно на рисунке 12 [3].

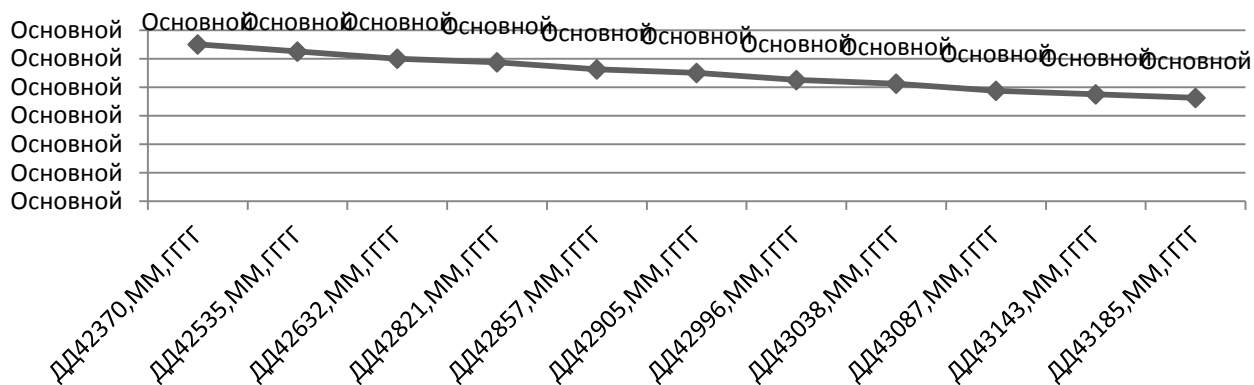


Рисунок 12- График движения ключевой ставки, установленной ЦБ РФ с 01.01.2016 по 01.03.2018, %

Снижение ключевой ставки, несомненно, вызвано низкой инфляцией 2,2% при запланированной в 4%. И именно это должно послужить дополнительным привлечением клиентов, так как банки будут получать дополнительное кредитование по сниженной ставке, как следствие, ставка по выдачам кредита соответственно должна упасть. А как уже отмечал Герман Греф, 2018 год должен стать рекордным по выдачи кредитам.

Предложение представлены на рисунке 13.

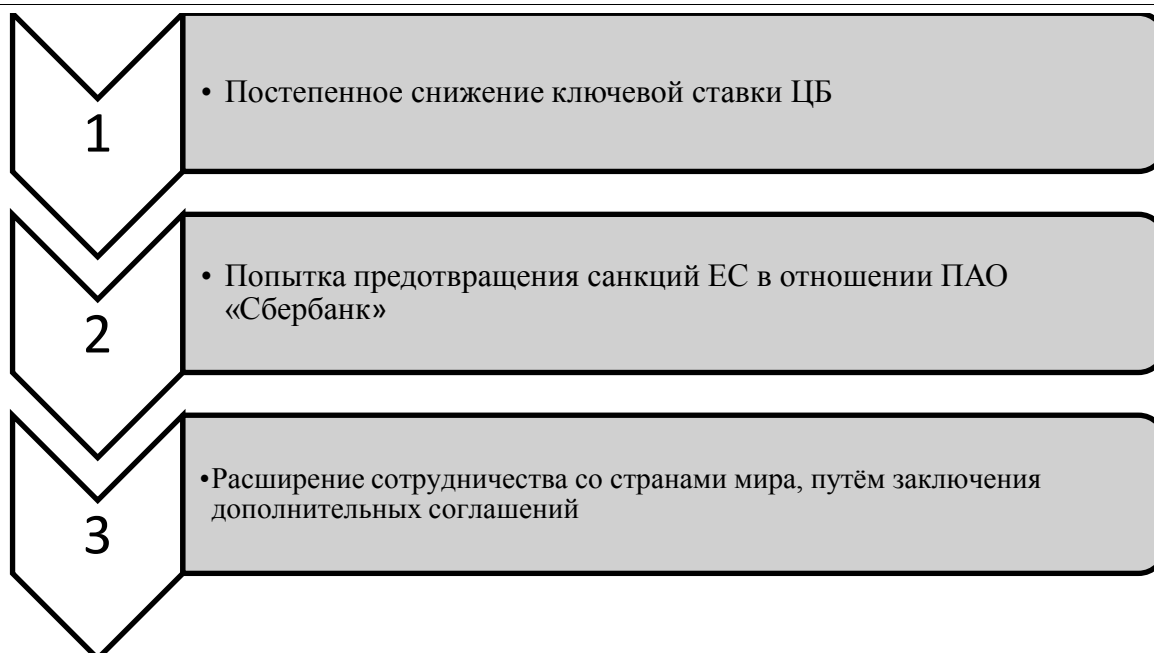


Рисунок 13 – Предложения по улучшению государственного регулирования для развития ПАО «Сбербанк»

Риски снижения ключевой ставки существуют, это может привести к инфляции в стране, однако по заявлению Эльвиры Набиулиной в ближайшие 5-7 лет ключевая ставка будет постепенно снижаться, а инфляции в этот период времени не предвидится высшими должностными лицами.

### Библиографический список

1. Глобальное развитие URL: [http://alias.cloud-marketing.dimensiondata.com/Web/DimensionData/%7B7755a968-ea99-42a4-a7a2-7089682518b5%7D\\_2016\\_Global\\_Contact\\_Centre\\_Benchmarking\\_Report\\_Summary.pdf](http://alias.cloud-marketing.dimensiondata.com/Web/DimensionData/%7B7755a968-ea99-42a4-a7a2-7089682518b5%7D_2016_Global_Contact_Centre_Benchmarking_Report_Summary.pdf)
2. Удаленная идентификация в банках заработает уже летом 2018 года URL: <https://fincult.info/news/udalennaya-identifikatsiya-v-bankakh-zarabotaet-uzhe-letom-2018-goda/>
3. ЦБ РФ. Ключевая ставка URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/>