УДК 33

Постановка стратегических целей на примере ПАО «Сбербанк»

Чихачев Алексей Дмитриевич
Сибирский федеральный университет
Студент

Домашенко Даниил Александрович
Сибирский федеральный университет
Студент

Аннотация
В данной статье рассматриваются постановка стратегических целей, а также особенности построения их в ПАО «Сбербанк» в сравнении с зарубежным банком
Ключевые слова: ПАО «Сбербанк, стратегия, цели, планирование, банковская система

Setting strategic goals on the example of PJSC «Sberbank»

Chikhachev Alexey Dmitrievich
Siberian Federal University
Student

Domashenko Daniil Aleksandrovich
Siberian Federal University
Student

Abstract
This article discusses the setting of strategic goals, as well as the features of their construction in PJSC «Sberbank» in comparison with a foreign bank
Keywords: PJSC «Sberbank, strategy, objectives, planning, banking system.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

Процесс стратегического планирования в ПАО «Сбербанк» состоит из нескольких этапов, представленных на рисунке 1.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

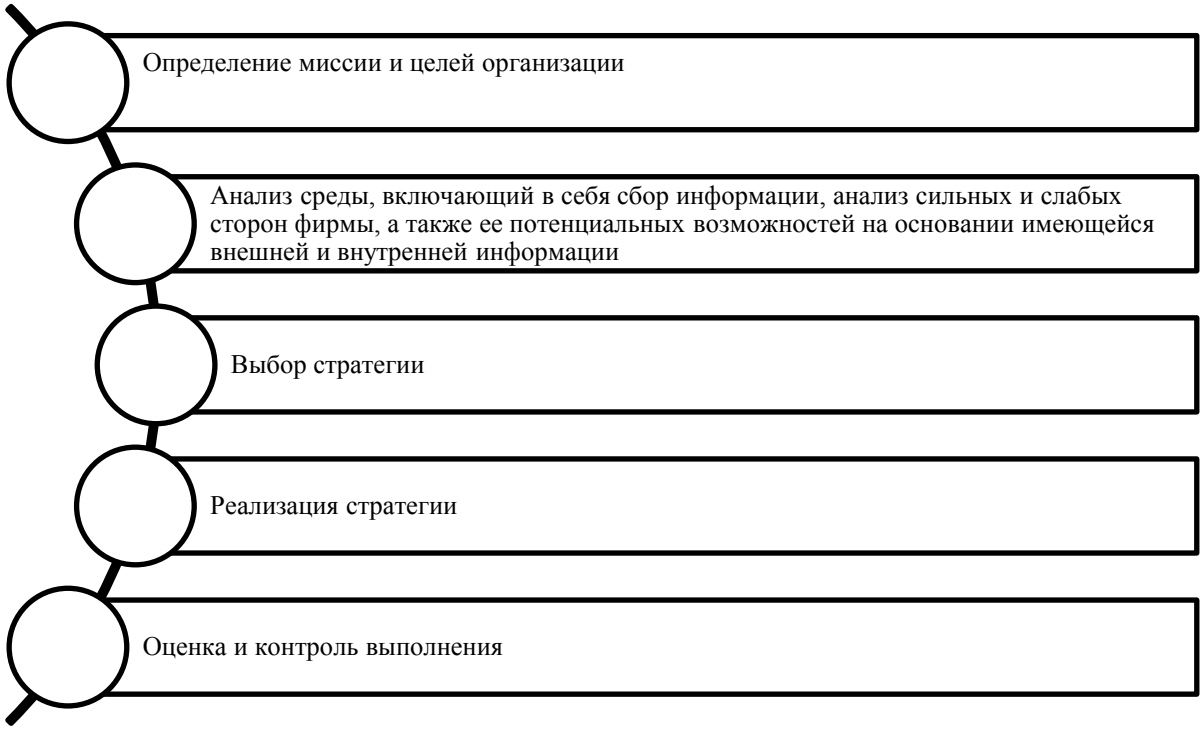

Рисунок 1 - Этапы стратегического планирования ПАО «Сбербанк» [1]

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение

прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Стратегическая цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели стратегического планирования представлены на рисунке 2 [1].

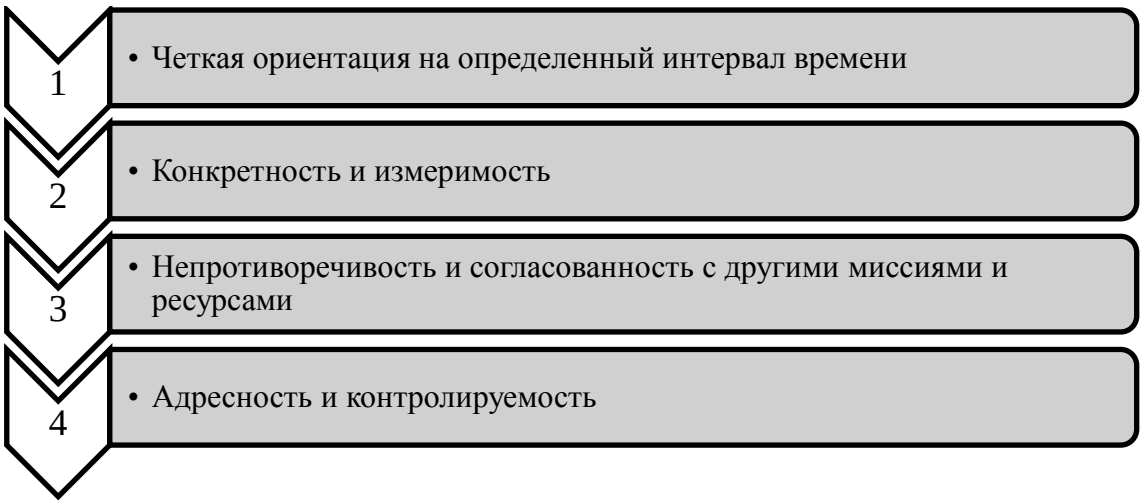

Рисунок 2 – Основные характеристики стратегического планирования

В ПАО «Сбербанк» можно утверждать, что создан иерархический принцип принятия стратегических целей, для которых создан специальный отдел, который занимается анализом сведений, предоставляемые отделом маркетинга, внутренними дивизиональными отделами об эффективности работы сотрудников и отделения в целом, а самое главное при помощи отзывов клиентов, ведь только с действием обратной связи возможно перейти на новый виток развития, и рядовых сотрудников при помощи краудсорсинга.

В дальнейшем цели вырабатываются в этом органе и передаются на рассмотрение второму по значимости органу в банке (Наблюдательный совет, Ревизионная комиссия, Ряд Комитетов Наблюдательного совета), где общим решением принимается или отправляется на доработку стратегические цели. Уже после принятие стратегические цели презентуются общему собранию акционеров.

Именно по такому принципу разработана Стратегия 2030 ПАО «Сбербанк» [1].

Стоит отметить, что все стратегии, разработанные предприятиями ,в частности, ПАО «Сбербанк» должны строятся на показателях эффективности, рассмотрев которые необходимо сделать выводы по усовершенствованию модели управления предприятием.

Показатели эффективности можно разбить на взаимосвязанные группы, представленные на рисунке 3.

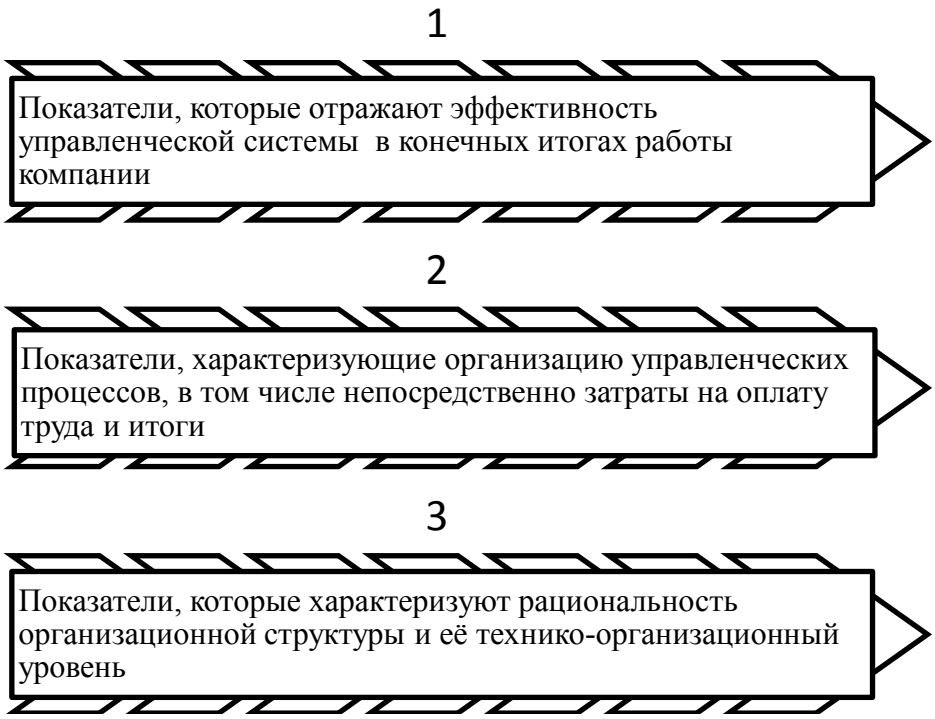

Рисунок 3 – Показатели эффективности для анализа банков

Показатели, которые отражают эффективность управленческой системы в конечных итогах работы компании. В качестве положительного эффекта от деятельности могут рассматриваться:

- увеличение объёма выпускаемой продукции и прибыли;
- снижение себестоимости;
- качество продукции;
- сроки внедрения технологий.

Следует остановиться на каждом аспекте для того чтобы с одной из трёх сторон ознакомиться и сделать вывод об эффективности.

Как уже было отражено ранее в ПАО «Сбербанк» операционные доходы от резервов в 2017 годы выросли на 205,8 млдр. рублей по сравнению с 2016 годом и стала составлять 1903,3 млрд. рублей, чистая прибыль относительно кризисного 2014 и 2015 года также значительно выросла примерно в 2,5 раза.

По количеству выданных физическим лицам кредитов ПАО «Сбербанк» обновил рекорд. За первый месяц 2018 года было выдано ссуд на 195 млрд. рублей, что на 1,9 раза больше чем в январе 2017 года, в результате чего портфель займов населению увеличился на 1,2% - 4,98 трлн. рублей, что отчетливо видно на рисунке 4. Стоит отметить, что такая тенденция обновления прослеживается на протяжении последних 4 месяцев. Также всего за 2017 год банк выдал частным клиентам более 2,1 трлн. рублей, что на 38% больше относительно 2016 года [1].

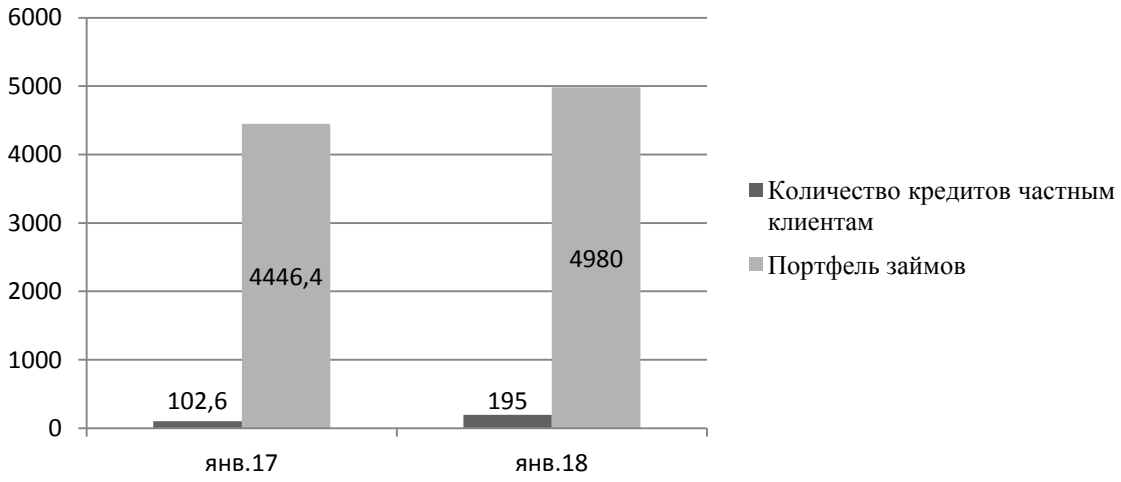

Рисунок 4 - Тенденция развития кредитования частных лиц и портфельных займов ПАО «Сбербанк» за период с 2017 по 2018 год, млдр. рублей

В этой составляющей эффективность ПАО «Сбербанк» очевидна.

Что касается снижения себестоимости, то здесь стоит сделать акцент на снижение ставки кредитования, в след за понижением ключевой ставки, Сбербанк поступил аналогично и теперь минимальная % ставка стала равняться 11,5 %, что является абсолютным рекордом. На данный момент эта процентная ставка продлится до 30 апреля 2018 года.

Сбербанк содействует развитию малого бизнеса. Как уже говорилось ранее, введён пакет услуг «Лёгкий старт» для ИП, который дает право начинает бизнес с бесплатным обслуживанием, происходит создание Центра корпоративных площадок для помощи клиентам банка.

Для лиц, пользующихся картами от Сбербанка, абонентская плата не повышалась и закреплена на уровне 2013 года. Стоимость зависит от тарифного плана.

Стоит отметить, что тенденция идёт к снижению себестоимости предоставляемых услуг в данном банке в текущее время.

С качеством продукта и предоставляемых услуг есть возможность поспорить. Отзывы клиентов гласят, что до сих пор присутствует следующие недостатки, указанные на рисунке 5 [2].

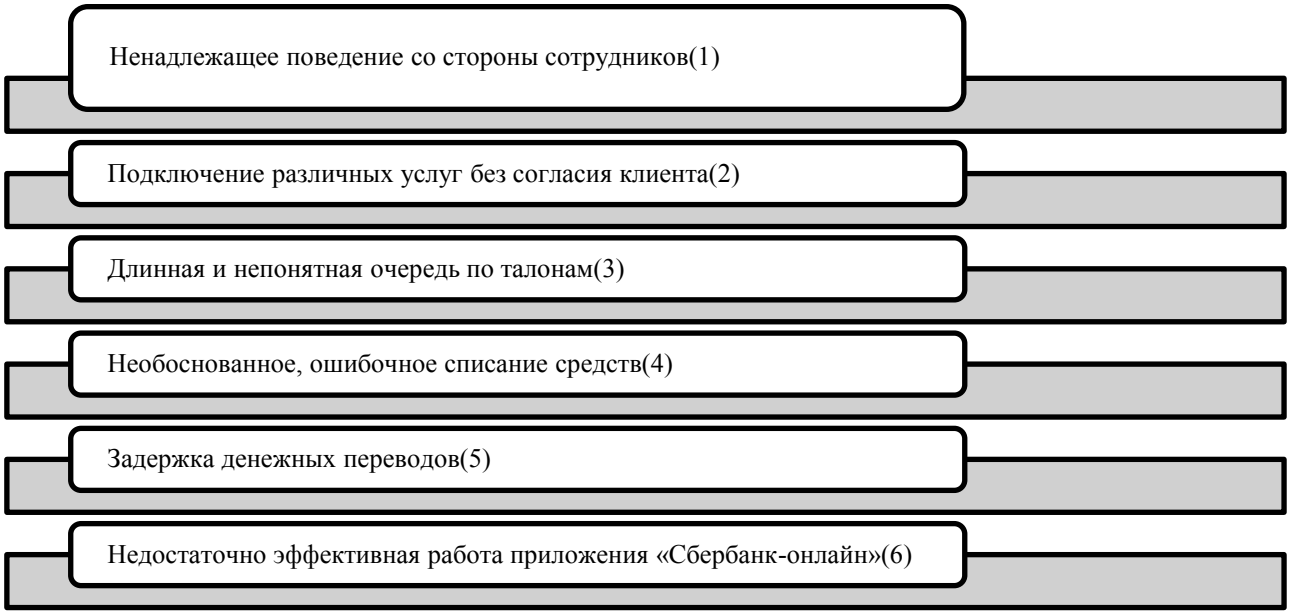

Рисунок 5 – Основные недостатки ПАО «Сбербанк» по отзывам клиентов по данным на август 2017 года

Это наиболее встречающиеся ошибки, которые необходимо, несомненно, исправлять.

На рисунке 6 представляется процентное соотношение основных недостатков ПАО «Сбербанк» по данным исследования журнала «ФИНАМ» [1], которые для удобного восприятия были пронумерованы на рисунке 5.

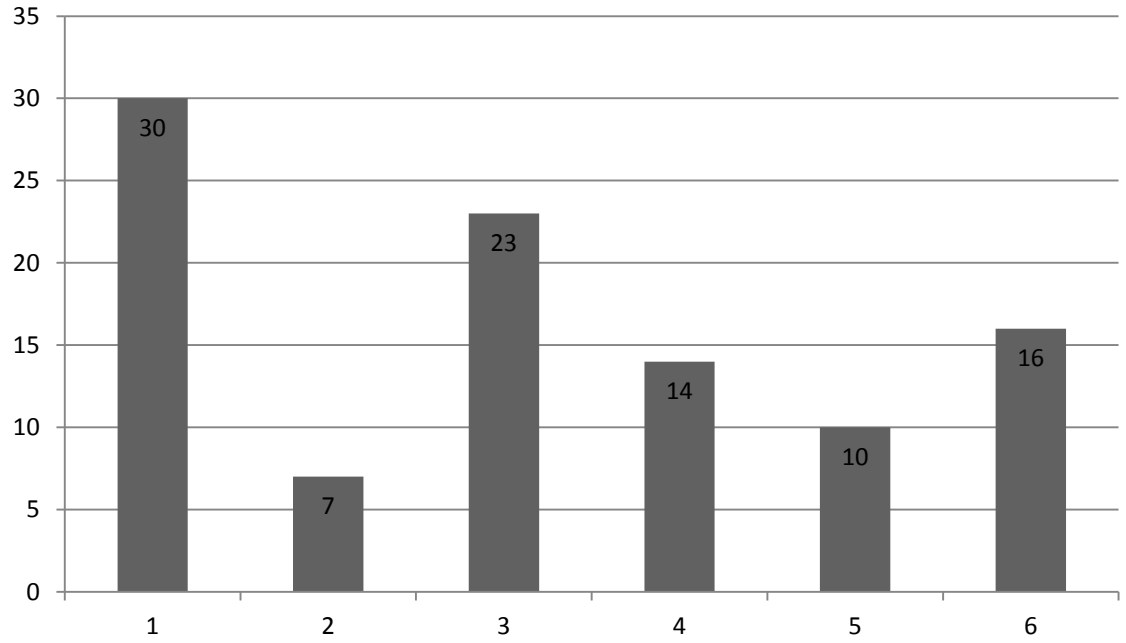

Рисунок 6 – Недостатки ПАО «Сбербанк» по данным на август 2017 года, %

По этому критерию Сбербанк далёк от идеального состояния и тем самым отталкивает клиентов, как итог - неэффективен в данном компоненте.

Сроки внедрения технологий стоит сокращать до предела, всем известное приложение «Сбербанк- онлайн» внедрялось порядка 2 лет. Это недопустимо в быстро развивающемся мире, в котором каждый день разрабатываются новые технологии, а главное, оперативно внедряются. Это может быть вызвано нехваткой IT-специалистов.

В этом вопросе ПАО «Сбербанк» не вызывает сомнений – неэффективен.

Показатели, характеризующие организацию управленческих процессов, в том числе непосредственно затраты на оплату труда и итоги.

В качестве затрат на управление учитываются следующие показатели, перечисленные на рисунке 7.

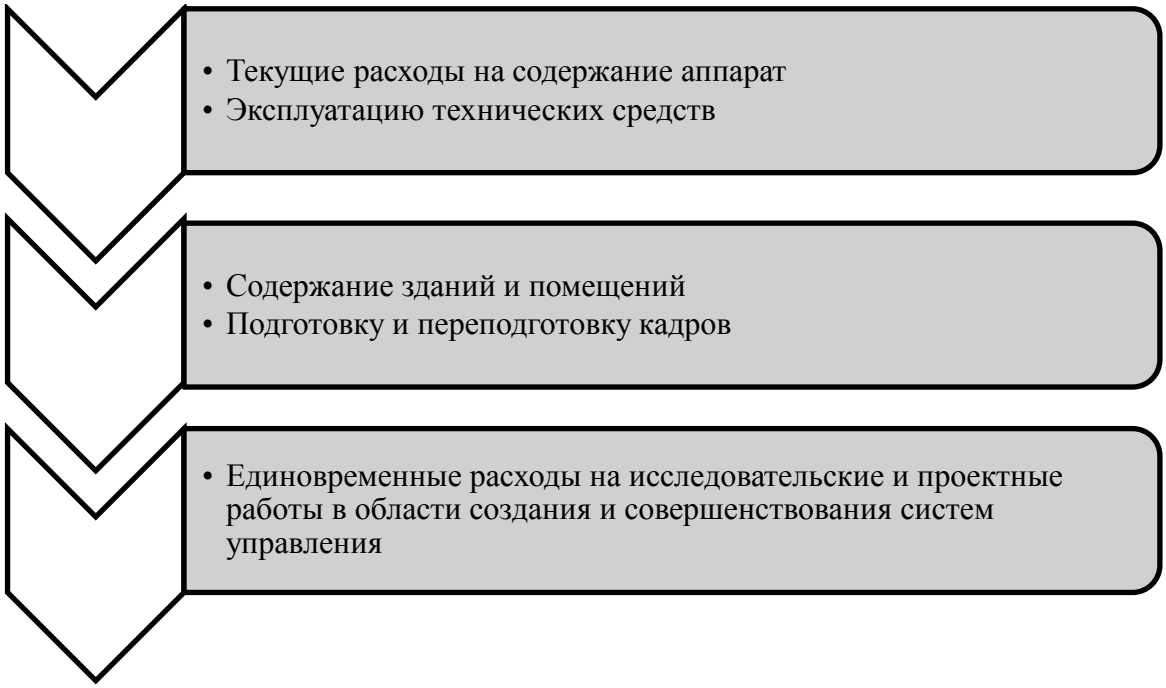

Рисунок 7– Показатели, характеризующие затраты на управление в ПАО «Сбербанк»

ПАО « Сбербанк» увеличил в 2017 году зарплату на 6%, как следствие, в структуре расходов произошли негативные для банка изменения, касающиеся увеличение затрат на эту строку расходов на 2% и стало составлять 52%. Также Герман Греф заявил о снижение количества сотрудников вдвое к 2025 году в связи с цифровизацией, что приведет либо к увеличению зарплат у сотрудников, либо, что более вероятно, перейдет в руки банка для вложений в цифровую экономику [3]. Здесь необходимо оценить эффективность будущего решения.

Что касается эксплуатации технических средств, то стоит отметить, что ПАО «Сбербанк» увеличивает количество банкоматов в каждом регионе для повышения комфорта клиента в плане снятия наличных средств. Увеличение-это несомненно плюс, однако каждый желает получать высококачественные услуги, а не смотреть, как банкомат указывает на очередную ошибку.

Поэтому в эффективности данной меры присутствует двойственность, включает как положительные, так и отрицательные образы.

Происходит постоянное увеличение отделений ПАО «Сбербанк», если учесть, что в небольшом по численности городе Минусинске Красноярского края уже открыто 5 отделений на 70 тысяч человек населения. Повышение затрат с одной стороны, ведет к привлечению потока клиентов с другой.

Но не одна так функция не важна, как компетентность персонала. С большинством персонала, по отзывам клиентов, неприятно общаться. И именно для этого руководители стали организовывать курсы по повышению квалификации персонала, путем краткосрочных и долгосрочных курсов.

ПАО «Сбербанк-АСТ» успешно развивает направление по обучению в различных сферах, где применяются электронные формы проведения процедур закупок и продаж.

Обучение проводится с использованием авторских методик, основанных на уникальном опыте крупнейшего оператора электронных площадок «Сбербанк-АСТ», и ориентировано на получение практических навыков организаторами и участниками закупочных процедур.

Получить актуальные знания можно в удобной форме и необходимом объеме, подобрав подходящие именно Вам тематику, вид и формат обучения.

После окончания курсов сотрудники получают либо именной сертификат, либо диплом в зависимости от уровня курсов.

Очевидно, что меры для улучшения предпринимаются, однако существенных сдвигов не получается, что гласят отрицательные отзывы об обслуживании.

Показатели, которые характеризуют рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень, использующихся при анализе эффективности проектируемых вариантов организационной структуры. К ним относятся следующие, представленные на рисунке 8.

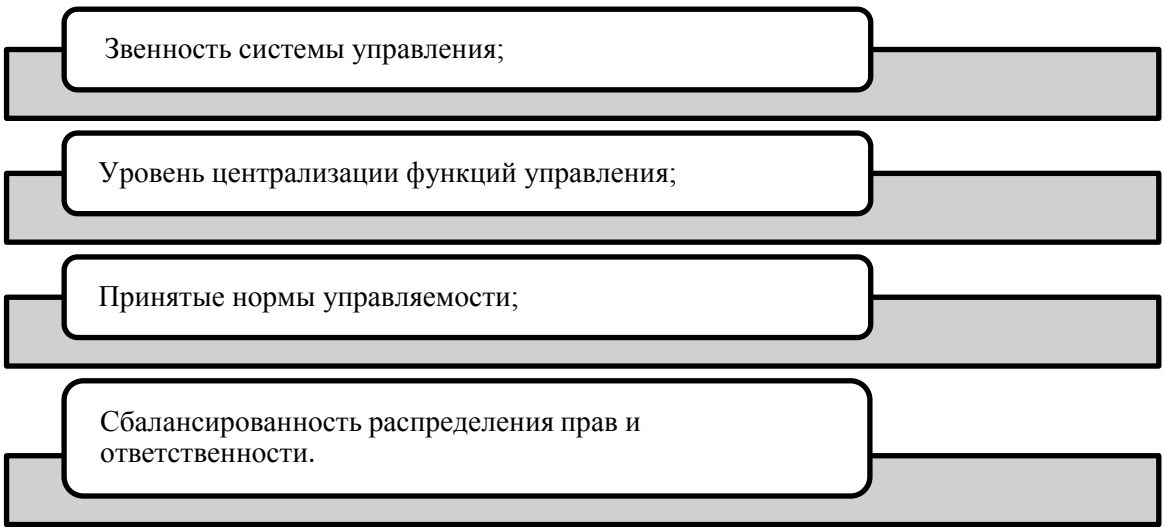

Рисунок 8 – Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры

Стоит отметить, что в ПАО «Сбербанк» действует дивизиональная модель управления, где каждый дивизион – является региональным центром и старается удовлетворить потребности внутри региона, путем подстраивания своей модели под существующий рынок. К примеру, достигаются соглашения с местной властью для совместного финансирования и реализации проектов для улучшения, допустим, окружающей среды.

В настоящее время ПАО «Сбербанк» не является банком с административной системой управления, где каждый отвечает лишь за свой уголок, наоборот же, ПАО «Сбербанк» - это одна большая команда, которая нацелена на взаимопомощь и взаимную поддержку со стороны каждого члена, что делает такую модель эффективной и помогает достигать поставленных целей. ПАО «Сбербанк» - самый востребованный банк в России.

Что касается норм управляемости, то у каждого руководителя находится не более 5, за редким случаем 7 подчиненных, что позволяет своевременно координировать и контролировать каждого для мобильных и своевременных действий.

Чем выше уровень руководителя, тем выше его ответственность, так было всегда во всех структурах, так действуют и в ПАО «Сбербанк», стоит отметить, что пропорционально должности распределяются права и обязанности и, как следствие, заработная плата.

Таким образом, при сравнении двух банков: JPMorgan Chase & Co и ПАО «Сбербанк», удалось выделить основные недостатки в ПАО «Сбербанк

Библиографический список

1. Аналитика: обзор рынка и прогнозы / Сбербанк URL: https://www.finam.ru/profile/moex-akcii/sberbank/analytics/
2. Отзывы о ПАО «Сбербанк» URL: http://www.banki.ru/services/responses/bank/sberbank/
3. Сбербанк повысил зарплату сотрудникам в 2017 году на 6% URL: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2018/01/19/748375-sberbank-povisil-zarplatu-sotrudnikam-na-6-v-2017-godu