

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ КРЕДИТНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

студентки 4 курса 491 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Федотовой Елены Васильевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Абриталина А.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## Введение

В последние годы российские компании начинают уделять все больше внимания собственному образу в глазах целевых аудиторий. Они в полной мере ощущают необходимость формирования и продвижения собственного корпоративного имиджа, деловой репутации как неотъемлемых нематериальных активов компании. Их успешное развитие не только приносит реальную прибыль, но и заметно повышает рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность компании в перспективе.

Вопрос привлечения инвестиций в российскую экономику становится в последнее время все более актуальным. Как известно, основные слагаемые инвестиционной привлекательности компании — это стабильная экономика и устойчивая деловая репутация. Принимая решение о реализации различных инвестиционных проектов (запуск принципиально новых продуктов, приобретение доли в другой компании), развивающиеся российские компании нуждаются в долгосрочных инвестициях, которые требуют соответствующих источников финансирования. По данным многочисленных исследований, проведенных рейтинговым агентством «Эксперт-РА» и консалтинговой компанией ВКГ, более 80% руководителей крупных российских компаний отмечают проблему недостатка инвестиционных ресурсов и нуждаются в привлечении новых инвесторов. Существуют предположения, что ежегодно российские компании теряют свыше 10 млрд долл. прямых инвестиций по причине невысокой деловой репутации.

Большая проблема российского бизнеса — это действия топ-менеджмента, не придерживающегося элементарных правил этики, отсутствие прозрачности и регламентированности взаимоотношений внутри компании. Все попытки сделать компанию прозрачной, привести отчетность к международным стандартам нередко бесполезны из-за нечестности топ-менеджмента. Даже если информация о компании имеется в публичном доступе, то менеджмент все равно не придерживается норм этики бизнеса и

ключевых правил корпоративного управления, на деле происходит лишь симуляция прозрачности. Польза от этой информации будет нейтрализована снижением уровня деловой репутации, отсутствием доверия со стороны потенциальных инвесторов. Как видим, формирование деловой репутации, публичного имиджа компании не менее важно, чем работа над прозрачностью финансов и управления. Понятно, что в рентабельную компанию, но находящуюся в центре общественных скандалов инвестор едва ли направит средства. Между тем, по данным консалтингового агентства «Эрнст и Янт», от 30 до 50% успеха компании — ее деловая репутация. Стоимость репутации составляет в среднем 20–25% рыночной стоимости компании, иногда достигая и 85%.

Кроме того, в современных условиях оценка деловой репутации компаний выходит на передний план научных исследований и практической деятельности, поскольку одной из главных причин банкротств предприятий являются внешние факторы. К ним относят совокупность тех элементов бизнеса, которые приносят фирме дополнительную прибыль и стимулируют клиентов обращаться именно к ней. Следовательно, предприятия, имеющие лучший организационно-технологический уровень, финансово-экономическое состояние, приобретают и высокую репутацию.

**Степень разработанность темы.** Вопросами управления деловой репутацией хозяйствующих субъектов занимались многие исследователи. Так Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева, Н.К. Моисеева, М.В. Конышева посвящают свои работы определению сущности понятия деловой репутации.

Работы В.В. Ковалёва, О.Н. Волковой, Р.М. Фатыхова, И.В. Сидоренко более обширны. Они раскрывают сущность и содержание деловой репутации, рассматривают методику оценки, способы и инструменты её управления.

Вопросом количественной оценки деловой активности предприятия занимались, такие исследователи, как Э.В. Рогатенюк, И.М. Пожарицкая,

Б.В. Прыкин, С.М. Пястолов, А.Д. Шерemet, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев, утверждающие, что деловая репутация организации характеризуется только скоростью оборота средств хозяйствующего субъекта. Другие авторы, занимающиеся исследованием этого вопроса, в своих трудах выделяют показатели оборачиваемости, как основу для анализа деловой репутации организации. Это Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова, О.В. Ефимова, М.В. Мельник, Е.С. Стоянова, А.П. Киселёв. Л.Е. Басовский и Е.Н. Басовская берут за основу количественной оценки деловой репутации организации продолжительность операционного и финансового циклов.

В.В. Бочаров, Д.А. Ендовицкий, В.А. Лубков, Ю.Е. Сасин особое значение придавали рассмотрению качественных показателей оценки деловой репутации.

Н. Моисеева, А.И. Попов, А.И. Пригожин занимались изучением отдельных аспектов деловой репутации. Например, таких как маркетинговая, инновационная и деловая активность персонала организации.

Н.П. Козлова анализировала корпоративные коммуникации как инструмент управления репутацией.

Исследования выше перечисленных авторов, несмотря на их всесторонне изучение деловой репутации, не содержат единых подходов к определению, оценке и управлению деловой репутацией хозяйствующих субъектов. Данное обстоятельство стало определяющим при выборе темы, цели и задач дипломного исследования.

*Предметом исследования* являются организационно-управленческие отношения, реализующиеся в процессе управления деловой репутацией в ПАО «Сбербанк».

*Объектом исследования* выступают деловая репутация в ПАО «Сбербанк».

*Целью работы* является исследование особенностей управления деловой репутацией в ПАО «Сбербанк».

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов управления деловой репутацией кредитной организации;
- анализ управления деловой репутацией в ПАО «Сбербанк»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию управления деловой репутацией в ПАО «Сбербанк».

В работе использованы такие общенаучные методы экономической науки как гипотеза, анализ, абстрагирование, идеализация, индукция, дедукция; экспертный и социологические методы – наблюдение.

Использование данных методов в исследовании данной проблемы позволило провести необходимый анализ, обосновать его, сделать определенные выводы, а также предложить ряд рекомендаций.

Информационную базу дипломного проекта составляют законодательные и нормативно-правовые акты РФ, исследования отечественных и зарубежных учёных, справочные и статистические материалы, экономические данные, публикации в научной печати, периодических публикациях, материалы научно-практических конференций, материалы, полученные из информационной сети Интернет, финансовые и учредительные документы исследуемых предприятий.

Теоретическая и практическая значимость основных результатов дипломного проекта заключается в выявлении направлений совершенствования управления деловой репутацией кредитной организации.

### **Основное содержание работы**

ПАО «Сбербанк» – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Бизнес модель ПАО «Сбербанк» представлена. С момента основания Сбербанк концентрировался на формировании доверительных и устойчивых отношений с клиентами, что отражено в Миссии и Ценностях.

По итогам 2016 года чистая прибыль Группы Сбербанк по МСФО составила 541,9 млрд рублей, показатель прибыли на акцию вырос в 2,4 раза,

рентабельность капитала составила 20,8 %, что в два раза выше результата 2015 года. (Слайд 5-6). Результат получен благодаря радикальным изменениям в бизнес-процессах банка и значительного роста эффективности. Сбербанк продолжает масштабную трансформацию бизнеса, конечной целью которой является преобразование в высокотехнологичную цифровую компанию, способную создавать лучшие инновационные продукты для своих клиентов.

Управление деловой репутацией перед всеми стейкхолдерами ПАО «Сбербанк» осуществляется посредством клиентоцентричной бизнес модели. Интегрированная клиентоцентричная бизнес-модель Сбербанка учитывает интересы всех стейкхолдеров и использует подход тримодальной организации (трех режимов) Run – Change – Disrupt. При реализации клиентоцентричной модели обслуживания клиентов банк использует следующие принципы.

Основные направления улучшения деловой репутации банка по группам стейкхолдеров на период 2014-2018 гг отражены на слайде 11. В своей деятельности Сбербанк ориентируется на потребности клиентов и постоянно расширяет варианты взаимодействия с ними. Банк подстраивает каналы обслуживания под различные группы клиентов. «Слышать голос клиента» – один из важнейших приоритетов во взаимодействии Сбербанка с клиентами. В результате управления репутацией количество активных розничных клиентов продолжает увеличиваться.

В 2016 году Сбербанк реализовал специальный сценарий обслуживания клиентов, который позволяет слабовидящим и незрячим клиентам самостоятельно проверять баланс карты и снимать наличные в устройствах самообслуживания благодаря наушнику и карте Сбербанк.

Сеть устройств самообслуживания в 2016 году сократилась в соответствии со Стратегией банка в связи с переводом платежей в альтернативные удаленные каналы обслуживания – интернет-банк «Сбербанк Онлайн» и СМС-сервис «Мобильный банк». В 2016 году Сбербанк завершил

внедрение уникальной технологии безбумажного оформления транзакционных операций с клиентами в офисах.

В результате вырос показатель удовлетворенности уровнем сервиса, отражающий лояльность клиентов и готовность рекомендовать Сбербанк своим друзьям и знакомым с 55 до 58 %. Клиентами Сбербанка являются 1,8 млн корпоративных клиентов и индивидуальных предпринимателей. В 2016 году была запущена Интеллектуальная система управления (ИСУ) для корпоративных клиентов по аналогии с Блоком «Розничный бизнес». В результате индекс удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM) вырос до 68 пунктов.

Также выросло количество продуктов на клиента (2,9 в 2016 году по сравнению с 1,7 в 2013 году), что свидетельствует об углублении отношений Сбербанка с клиентами и способствует росту операционного дохода на клиента.

Благодаря планомерному внедрению клиентоцентричной модели обслуживания и развитию каналов продаж в 2016 году Сбербанк продемонстрировал устойчивый рост показателей во всех сегментах услуг для частных клиентов.

Банк активно поддерживает профессиональный и личностный рост сотрудников, чтобы их развитие содействовало улучшению работы Сбербанка. Сбербанк формирует такую культуру и HR-практики, которые помогут ему стать самой клиентоориентированной, инновационной и быстрой технологической компанией в России. В 2016 году была разработана новая модель компетенций сотрудников, а в течение 2017 года были полностью интегрированы новые компетенции во все HR-процессы: подбор, продвижение, развитие, удержание. В рамках Программы по корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту обучено более 600 менеджеров среднего звена; запущены тренинги по корпоративной культуре запущено обучение менеджеров наставническому стилю лидерства.

Помимо высоких финансовых показателей ПАО «Сбербанк» улучшает свою деловую репутацию перед инвесторами и акционерами посредством высокого уровня корпоративного управления.

В 2016 году Сбербанк впервые получил внешнюю оценку качества корпоративного управления. Российским институтом директоров Сбербанку присвоен Национальный рейтинг корпоративного управления на уровне 8 – «Передовая практика корпоративного управления», что означает, что Сбербанк соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и следует значительному числу рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России.

Будучи социально ответственным финансовым институтом, Сбербанк в 2016 и 2017 годах поддерживал культурные события, финансировал научные исследования и образовательные инициативы, помогал детским учреждениям и содействовал развитию творческих способностей у детей и инклюзивной среды, популяризировал здоровый образ жизни, инвестировал в охрану окружающей среды, оказывал материальную поддержку ветеранам и инвалидам.

Для формирования своей репутации у различных групп стейкхолдеров ПАО «Сбербанк» использует различные инструменты, отраженные на слайде 16.

Так, с целью изучения потребностей клиентов проводятся исследования отношения потребителей к услугам и сервисам Сбербанка, а также исследования поведения и стиля жизни клиентов для разработки ценностного предложения для них. Для получения обратной связи от клиентов действует комплексная система «Голос клиента».

В Сбербанке действует открытая система внутрикорпоративных коммуникаций, в рамках которой организация стремится учитывать мнение каждого сотрудника. Существует несколько каналов, по которым сотрудники могут обратиться с обращениями или жалобами. В результате уровень удовлетворенности сотрудников Сбербанка процессами в области трудовых

отношений достиг в 2016 году 72%. В Сбербанке действуют линии информирования по вопросам корпоративной этики (комплаенс, внутренний аудит, стиль руководства и атмосфера в команде, трудовые правоотношения). За 2016 год команда по работе с инвесторами провела более 470 встреч с институциональными инвесторами в разных странах. Принято участие в 20 инвестиционных конференциях, в ходе которых состоялась коммуникация с управляющими более 750 инвестиционных фондов. В 2016 году было разработано и запущено мобильное приложение для инвесторов «Сбербанк IR», позволяющее пользователям получать актуальную информацию об инвестиционной истории Сбербанка. Для поддержания взаимодействия с миноритарными акционерами в Сбербанке продолжает свою деятельность Комитет по взаимодействию с миноритарными акционерами.

### Заключение

В качестве совершенствования управления деловой репутацией в ПАО «Сбербанк» можно предложить Совершенствование функционала Public Relations и Investor Relations в ПАО «Сбербанк». Для более четкого разграничения сфер ответственности между PR- и IR - службами менеджеры ПАО «Сбербанк» должны четко разграничивать способы решения задач управления репутацией, применяемые IR и PR для различных групп мероприятий. В частности для пресс-мероприятий различия функционала для данных служб отражены в Таблице 1.

*Таблица 1 – Инструменты PR - и IR – служб, используемые для групп «Пресс - мероприятия»*

Инструмент	Для PR – службы	Для IR - службы
<b>Пресс - конференция</b>	Мероприятие для журналистов, проводится с целью информировать о какой-либо новости / новостях, предоставить свой комментарий.	Мероприятие исключительно для финансовых журналистов с целью информирования о новостях, прямо или косвенно влияющих на стоимость акций и/или источники формирования денежных потоков
<b>Пресс-тур / Для инвестора</b>	«Дорожное» мероприятие для журналистов, организуемое с целью привлечения внимания к	Трансформируется в «дорожное» мероприятие для представителей инвесторов, аналитиков и/или

	объекту (проекту, производству, сырьевой базе и т.д.). Неформальное общение с целью повышения лояльности представителей СМИ.	финансовых журналистов, организуемое с целью создания адекватного впечатления о производственных мощностях. Создание более тесных контактов с менеджментом, возможность получить «неофициальную» информацию для укрепления связей. Для IR-службы именуется «Дни инвестора».
<b>Брифинг</b>	Коммуникация с журналистами в качестве постмероприятия, посвященного конкретному вопросу	Этот инструмент используется при антикризисных коммуникациях: целевой аудиторией являются журналисты специализированных финансовых СМИ, инвестиционные аналитики. Цель: представить позицию компании по специальному вопросу, являющемуся критическим для ведения бизнеса, создать уверенность в понимании менеджментом возможных путей решения кризиса, сохранить лояльность инвесторов.

Банку необходимо иметь в виду отличительные особенности инструментария IR и PR (Таблица 2) и строго их придерживаться в управлении деловой репутации.

*Таблица 2 – Интегрированные программы PR + IR – служб*

	PR	IR
<b>Принцип</b>	Массовая коммуникация	Адресная коммуникация
<b>Метод</b>	Влияние через третьих лиц	Прямое убеждение
<b>Фокус</b>	Розничный массовый инвестор	Крупный частный инвестор
<b>Аудитория</b>	Пресса	Инвесторы, аналитики
<b>Инструмент</b>	Отношения с прессой, интервью, пресс – конференции, тематические конференции	Встречи, тематические конференции, добровольное раскрытие информации, IR – сайт и др.

Также можно предложить внедрение методики оценки уровня репутационных рисков. Методика представляет балльную оценку возможных выявленных внутренних нарушений в деятельности банка и градацию сложности исправления выявленных нарушений: «исправлено» «просто», «сложно», «невозможно» (Таблица 3).

Таблица 3 - Расчет уровня репутационного риска в направлении «Кредитование клиентов МСБ»

№	Событие риска	Кол-во нарушений	Сложность исправления	Балл	Итоговый балл
1	Невыполнение условий установленных решениями коллегиальных органов (единоличными решениями уполномоченных менеджеров)	7	Сложно	3	21
		4	Просто	2	8
2	Нарушение внутрибанковских нормативных документов, невыполнение рекомендаций по результатам внутренних и внешних проверок;	6	Сложно	5	30
		12	Просто	4	48
3	Неисполнение со стороны Банка условий хозяйственных договоров, излишнее удержание комиссий по банковским операциям, недоначислены проценты по вкладу/депозиту и т.д.;	1	Сложно	5	5
		1	Просто	3	3
		4	Исправлено	2	8
4	Несвоевременное исполнение обязательств перед кредиторами и вкладчиками	1	Просто	4	4
		1	Исправлено	3	3
<b>ИТОГО:</b>		<b>130 баллов</b>			

Выявленные нарушения сводятся в таблицу 4 путем их упорядочивания по критерию сложности исправления и выявляется степень риска исходя из его вероятности.

Таблица 4. - Определение степени риска внутренних процессов банка

Степень	Уровень риска	Вероятность, %
<b>I</b>	Критичный	80-100
<b>II</b>	Высокий	50-80
<b>III</b>	Средний	30-50
<b>IV</b>	Низкий	1-30