

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Эффективность управления персоналом ПАО «Сбербанк России» как  
инструмент повышения его конкурентоспособности**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса, 331 группы

направления 38.04.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

**Бесединой Аллы Романовны**

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ,

д.э.н.,

профессор \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г./О.А. Мызрова/

Зав. кафедрой

д. э.н., профессор \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г./Н.В. Митяева/

**Введение.** Актуальность темы исследования определена, во-первых, усилением конкуренции на российском рынке банковских услуг, обусловленным интернационализацией банковской системы, расширением спектра предоставляемых услуг, обострением соперничества между банками и небанковскими институтами, как в области традиционных банковских операций, так и различных сделок финансового характера. Во-вторых, приоритетной ролью человеческого фактора в формировании конкурентных преимуществ коммерческого банка и обеспечении его стабильного положения на рынке. Только адекватные современным требованиям подбор, расстановка и развитие персонала могут способствовать реализации стратегии развития банка и его основных функций. В-третьих, необходимостью системного, комплексного подхода к работе с персоналом коммерческого банка как основы повышения ее эффективности.

Объектом исследования является коммерческий банк ПАО «Сбербанк России».

Предметом выпускной квалификационной работы является управление персоналом коммерческого банка как инструмента повышения его конкурентоспособности.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом как конкурентоспособности коммерческого банка.

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач:

1. Изучение теоретических основ управления персоналом коммерческого банка как инструмента повышения его конкурентоспособности

2. Дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Сбербанк России».

3. Проанализировать управление персоналом ПАО «Сбербанк России».

4. Провести оценку конкурентоспособности ПАО «Сбербанк

России».

5. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом как инструмента его конкурентоспособности.

Социально-управленческие аспекты проблемы управления персоналом в организациях отражены в работах Авилова А., Большакова А.С., Васильева Д.И., Галенко В.П., Дятлова В.А., Дубиненкова Е.Н., Исеркипова М.Т. Ишунина П., Кобыш А.Н., Костенко Н., Кострова А.В., Кошелевой Ю., Куликовой Е.В., Маслова Е.В., Мининой В., Одегова Ю.Г., Хадасевича Н., Чулпановой О.Л., Шутова И. и других авторов.

Методами исследования в рамках выпускной квалификационной работы являются:

- теоретические: анализ, обобщение, синтез научной теоретической литературы по проблеме исследования;
- практические: изучение нормативно-правовой документации, наблюдение, сравнение, опрос.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

**Основное содержание работы.** Успешная деятельность коммерческого банка находится в зависимости от квалификации персонала и степени его профессиональных навыков.

В теоретическом разделе магистерской работы в результате изучения и обобщения материалов учебной и научной литературы установлено, что под персоналом организации понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми владеет организация, сущность системы управления персоналом заключается в организации эффективной деятельности персонала. Обеспечение компании высококвалифицированными кадрами и эффективной системой управления персоналом представляет собой один из инструментов повышения ее конкурентоспособности.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» имеет 12 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране.

Проведенный анализ внешней среды ПАО «Сбербанк» позволил установить, что основные угрозы для деятельности банка состоят в нестабильности экономической и политической ситуации, сильной конкурентной среде, угрозы потери клиентов вследствие несовершенного продуктового портфеля, несостоятельность потребителей банковских продуктов. Потенциальные угрозы можно предотвратить воздействием на них сильных сторон банка: известность, стабильное финансовое состояние, большое количество потребителей услуг и банковских продуктов.

Проведенный анализ конкурентоспособности банка показал, что ПАО «Сбербанк» в 2020 г. занимало более 32 % рынка, что на 0,6% больше, чем в 2019 г. Это наивысший показатель среди всех крупнейших банков страны. ПАО «Сбербанк» занимает также лидирующие позиции по величине активов, чистой прибыли и в рейтинге по портфелю кредитов. Размер кредитного портфеля Сбербанка в 2020 году превышал в 2 раза размер следующего за ним банка «ВТБ». Несмотря на то, что чистая прибыль Сбербанка в 2020 году составила 760, 3 млрд. руб., что на 10,1% ниже показателя в 2019 году, он продолжал занимать лидирующую позицию в рейтинге.

Согласно оценки конкурентоспособности по методике 5 сил Портера было выявлено, что уровень конкурентной борьбы невысок и в целом Сбербанк является довольно конкурентоспособным банком.

В работе для оценки конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» был использован построен многоугольник конкурентоспособности, который представляет собой оси лепестковой диаграммы, соединенные между собой с указанием оценок. Для построения данного многоугольника были выбраны несколько банков, которые сравнивались по следующим критериям: ассортимент банковских продуктов, уровень обслуживания клиентов, привлекательность ценовой политики, имидж банка, количество офисов и терминалов, а также осведомленность потребителей рынка о данном банке.

В результате было установлено, что ПАО «Сбербанк» опережает своих конкурентов по критериям: узнаваемость на рынке; количество офисов;

уровень обслуживания; доступность пользования терминалами.

Таким образом, проведенное исследование с использованием различных методов показало, что ПАО «Сбербанк» является наиболее конкурентоспособным банком в своем рыночном сегменте.

ПАО «Сбербанк РФ» применяет эффективные методы стимулирования и мотивации для служащих и ИТР, но не в полной мере для специалистов низшего звена. Излишне усложненная система отбора кандидатов не дает оперативности, отпугивает перспективных кандидатов, которые могли бы стать настоящим капиталом банка.

Анализ кадрового состава будет проведен на примере отделения №9038/01175 Банка г.Саратова. Процент обеспеченности персоналом за три года так и не достиг 100 %. Уровень обеспеченности экономистами составил 71,4 % и другими специалистами 75,0%. Квалификационный уровень со временем значительно снизился. Количество ведущих специалистов 1 категории от общего числа составило 25,0%.

Социальная структура трудового коллектива Банка выражает совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Анализ функций управления персоналом показал, что основной проблемой ПАО «Сбербанк России» №9038/01175 является высокий процент текучести кадров, причем более половины из них руководящие, по причине перевода в связи с новой конфигурацией организационной структуры и укрупнения филиалов.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ПАО «Сбербанк России» уделяет значительное внимание развитию системы управления персоналом и повышению его конкурентоспособности посредством создания максимально комфортных условий для совершенствования и эффективного использования сотрудниками своего интеллектуального, творческого и профессионального потенциала

Ориентируясь на результаты исследования ПАО«Сбербанк» в магистерской работе рекомендованы следующие виды(методы) тренингов, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников и банка в целом. Это метод «Метафорическая деловая игра», сторителлинг, Баскет-метод, Shadowing, Buddying.

Затраты на реализацию Метафорической деловой игры составят 863 834,6 рублей, планируемое количество обучаемых сотрудников 5369 человек.

Экспертной группой проанализировано и рассчитано, что прирост прибыли при реализации данного мероприятия, составит 1 122 985 рублей, тогда эффективность от мероприятия составит:

Эф. = Прирост прибыли от мероприятия / Затраты на мероприятие

Эф. = 1 122 985 / 863 834,6 = 1,3

Данный показатель указывает на то, что предложенное мероприятие является успешным.

Коэффициент результативности корпоративного обучения:

$R = 5369 / 4569 = 1,18$

Этот коэффициент позволил проанализировать, какое количество сотрудников будет фактически обучено за определенный период относительно установленного норматива.

Затраты на обучение по методу «Сторителлинг» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Затраты на реализацию Сторителлинг

Показатель	Количественное значение (в год)
Количество обучаемых сотрудников	3268 человек
Стоимость обучения	400 960 рублей

Данное мероприятие является более успешным, чем метод «Метафорическая деловая игра» и должен оказать большее положительное влияние на финансовую деятельность и повышение конкурентоспособности банка.

Экспертной группой проанализировано и рассчитано, что прирост прибыли при реализации данного мероприятия составит 907 368 рублей, тогда эффективность от мероприятия составит:

$$\text{Эф.} = 907\,368 / 400\,960 = 2,26$$

Данный показатель указывает на то, что предложенное мероприятие является успешным.

Коэффициент результативно стикорпоративного обучения:

$$P = 3268 / 3169 = 1,03$$

Этот коэффициент позволяет нам проанализировать, какое количество сотрудников было фактически обучено за определенный период относительно установленного норматива.

В магистерской работе проведен расчет экономической эффективности от третьего метода «Баскет-метод». Затраты на данное мероприятие представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Затраты на реализацию Баскет-метод

Показатель	Количественное значение (в год)
Количество обучаемых сотрудников	398 человек
Стоимость обучения	344 970 рублей

Данное мероприятие предлагается проводить среди управленческого персонала. Экспертной группой проанализировано и рассчитано, что прирост прибыли при реализации данного мероприятия составит 1 368 236 рублей, тогда эффективность от мероприятия составит:

$$\text{Эф.} = 1368236 / 344\,970 = 3,97$$

Данный показатель указывает на то, что предложенное мероприятие является успешным.

Коэффициент результативности корпоративного обучения:

$$P = 398 / 398 = 1$$

Коэффициент результативности от апробации данного метода равен 1, что является положительным значением и указывает на удовлетворительный результат от обучения управленческого персонала и освоения учебной

программы ими в полном объеме.

При расчете эффективности от четвертого метода «Баскет-метод», который был предложен в настоящей магистерской работе, следует отметить, что суть метода не предполагает дополнительных затрат на обучение.

В процессе данного метода предлагается обучить 4789 человек. Согласно мнению экспертной группы рост прибыли составит 458960 рублей.

Коэффициент результативности корпоративного обучения:

$$P = 4789 / 2458 = 1,94$$

Коэффициент результативности от апробации данного метода равен 1,94, следует отметить, что данный показатель является отрицательным и указывает на то, что данный метод в рамках ПАО «Сбербанк России» может являться недейственным.

Затраты на обучение по методу «Buddying» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на реализацию Buddying

Показатель	Количественное значение (в год)
Количество обучаемых сотрудников	6893 человек
Затраты на обучение сотрудников во внешних компаниях-партнерах	789 000 рублей

Данное мероприятие будет реализовываться на территории партнеров (учебных центров). Экспертной группой проанализировано и рассчитано, что прирост прибыли при реализации данного мероприятия составит 1698700 рублей, тогда эффективность от мероприятия составит:

$$\text{Эф.} = 1698700 / 789000 = 2,15$$

Данный показатель указывает на то, что предложенное мероприятие является успешным.

Коэффициент результативности корпоративного обучения:

$$P = 6893 / 5489 = 1,26$$

Коэффициент результативности от апробации данного метода равен 1,26, что является положительным значением и указывает на удовлетворительный результат от обучения персонала и освоения учебной программы ими в полном

объеме.

Полученные результаты показали, что наиболее успешными мероприятиями по управлению персоналом являются методы «Баскет-метод», «Buddying» и «Сторителлинг».

На рисунке 1 представлены планируемые результаты от внедрения предлагаемых мероприятий.

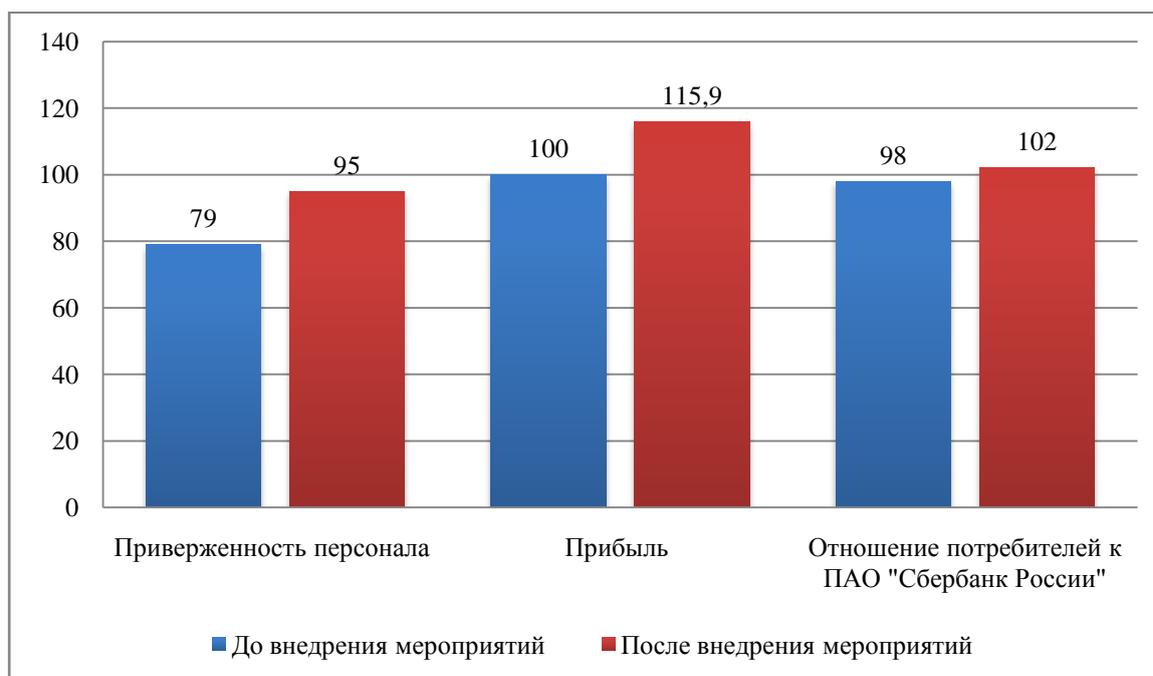


Рисунок 1 – Прирост показателей ПАО «Сбербанк» до и после внедрения предлагаемых мероприятий, в %

Коммерческому банку ПАО «Сбербанк» предложены методы проведения тренингов, которые позволят сделать процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным, что позволит увеличить продажи банковских услуги повысить его конкурентоспособность.

**Заключение.** Проведенный анализ управления персоналом показал рост качественного уровня сотрудников, их квалификации, что привело, в том числе, к выработке и реализации стратегии диверсификации деятельности ПАО «Сбербанк», повышению его конкурентоспособности не только в финансово-кредитной сфере, в которой занимает доминирующие позиции.

Коммерческому банку ПАО «Сбербанк» предложены методы проведения тренингов, которые позволят сделать процесс обучения более интересным,

увлекательным и полезным, что позволит увеличить продажи банковских услуг. Это положительным образом отразится на финансовом результате организации.

Представлены методы обучения, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников, будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке банковских услуг.

Предложены рекомендации по внедрению внешнего обучения персонала, что позволит сотрудникам познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей, уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.

Проведена оценка экономической эффективности, позволяющая оценить результативность рекомендуемых методов по управлению системой обучения персонала, что позволит повысить конкурентоспособность банка.