

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СБЕРБАНКА НА ПЕРИОД 2014-2018 гг.

Н.В.ГАБДРАХМАНОВА

Магистрант кафедры «Менеджмент таможенного и страхового сервиса»

СПбГЭУ, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

*В статье автор рассматривает проблему управления организацией в условиях финансового кризиса, возможность использования руководством антикризисных методов управления, для выхода из сложившейся ситуации, на примере ОАО «Сбербанк России».*

Ключевые слова: бизнес, кризис, организация, управление, экономика.

Abstract

*In the article an author examines a management problem organization in the conditions of financial crisis, possibility of the use by guidance of anticrisis methods of management, for an exit from the folded situation, on the example of ОАО "Savings Bank of Russia".*

Keywords: business, crisis, organization, management, economy

ВВЕДЕНИЕ

ОАО «Сбербанк России» – крупнейший банк в России и один из ведущих глобальных финансовых институтов. На долю Сбербанка приходится около трети активов всего российского банковского сектора. Сбербанк является ключевым кредитором для национальной экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. Учредителем и основным акционером ОАО «Сбербанк России» является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими 50% акций Банка владеют российские и международные инвесторы. Услугами Сбербанка пользуются более 110 млн. физических лиц и около 1 млн. предприятий в 20 странах мира. Банк располагает самой обширной филиальной сетью в России: более 18 тысяч отделений и внутренних структурных подразделений. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в Великобритании, США, СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции и других странах.

Однако, в условиях экономического кризиса и применения к России и российским банкам международных санкций со стороны Северной Америки, ЕС, Японии и Австралии необходима разработка стратегии развития, которая бы учитывала не только старые, но и новые риски, а также вероятностное изменение мировой финансовой системы и геополитической реальности.

Актуальные вопросы развития организаций в условиях постиндустриальной экономики отражены в трудах таких российских ученых, как: Г. А. Александров, С. Г. Беляев, С. В.

Валдайцев, М. И. Гончаров, А. Ю. Гончарук, А. П. Градов, А. Г. Грязнова, Н. Д. Гуськова, Н. А. Зайцева, Г. П. Иванов, В. И. Кошкин, Э. М. Короткое, Б. И. Кузин, Г. М. Куроше-ва, И. К. Ларионов, Ю. М. Осипов, А.Л.Пастухов, В. П. Панагушин, Э. А. Уткин и др., а также зарубежных ученых, среди которых, Е. Варга, К. Виксель, Л. Грейнер, У. Джевонс, П. Лагадек, А. Маршалл, К. Маркс, Л. Мендельсон, Дж. Ст. Милль, Дж. Мут, Т. К. Пошан и Э. М. Морэн, К. Ру-Дюфор, Ж.-Б. Сэй, И. Трахтенберг, Ф. Хайек, К. Ф. Херманн, И. Шумпетер и др.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Вопросы развития в условиях постиндустриальной экономики также актуальны и для ОАО «Сбербанк России», что нами выявлено после изучения «Стратегии развития на 2014-2018 годы», утвержденной 12 ноября наблюдательным советом банка. Проект документа был разработан в начале сентября 2012 года, в нем содержатся перечень основных достижений банка за минувшую «пятилетку», планы кредитной организации, способы их реализации, а также видение будущего экономики страны. «В интервью, посвященном вопросам новой стратегии, Герман Греф сделал акцент на намерении банка в 2 раза увеличить прибыль и активы. Если сейчас прибыль составляет 370 млрд. рублей, то уже в 2018 кредитная организация хочет получить 740 млрд. рублей. Такой результат может быть достигнут за счет снижения операционных расходов, сокращения численности персонала на 30 тыс. человек и количества отделений на 10-20%. Глава Сбербанка поделился планами «переквалификации» своих сотрудников и «существенной трансформации внутренней структуры». Греф надеется (и имеет для этого объективные основания), что уровень NPL (non-performing loans), или «плохих» кредитов в течение ближайших 5 лет существенно не увеличится, но его величина будет колебаться в зависимости от экономической ситуации в стране. Банковской сфере глава Сбербанка предрек «тяжелое время»: эта отрасль будет расти более низкими темпами, чем в прошлой пятилетке [1].

Идея развития Сбербанка к 2018 году сформирована на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем. Именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет банк к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, поставленных перед банком на период до конца 2018 года. «Эти пять направлений следующие:

– с клиентом — на всю жизнь: строятся очень глубокие доверительные отношения с клиентами, команда Банка станет полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью жизни клиента. Цель — превосходить ожидания клиентов;

– команда и культура: стремимся к тому, чтобы сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников конкурентного преимущества;

– технологический прорыв: завершить технологическую модернизацию Банка и научиться интегрировать в банковский бизнес все самые современные технологии и инновации;

– финансовая результативность: повысить финансовую отдачу бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

– зрелая организация: сформировать организационные и управленческие навыки, создать процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций» [2].

Одна из основных целей, озвученных в стратегии – это изменение отношения клиентов к банковским продуктам Сбербанка. Платежи, переводы и другие услуги в сознании россиян должны превратиться из «неудобной обузы» в «необременительную необходимость». Руководство Сбербанка честно заявляет: «Мы хотим, чтобы Сбербанк стал неотъемлемой частью личного и профессионального пространства наших клиентов». То есть банк хочет получить полный контроль над сферой жизни клиентов, связанной с финансами. Для этого кредитная организация будет привлекать партнеров (к примеру, для предоставления заемщикам кобрендовых карт), расширять сферу использования каналов удаленного банкинга и модернизировать существующие продукты. Задача банка – найти индивидуальный подход к каждому человеку и предоставить ему как можно больше финансовых услуг с помощью перекрестных продаж» [3].

Для преодоления обозначенных трудностей Сбербанк определил для себя следующие приоритеты, на которых будет выстраиваться его работа в течение 2014-2018 годов:

- обеспечение надежности процессов;
- упрочнение отношений с клиентами, повышение уровня доверия клиентов к Сбербанку;
- изменение корпоративной культуры;
- повышение эффективности розничного бизнеса;
- создание новых бизнес-моделей и продуктов, реализация которых будет возможна с помощью каналов удаленного банкинга [4].

К 2018 году банк планирует увеличить доходы в сегменте крупного и среднего бизнеса более чем в два раза, долю не кредитного дохода в общем доходе банка - с 39% до 47%, показатель «количество продуктов на клиента» – в 1,5 раза.

В результате реализации новой Стратегии «Сбербанк намерен стать доверенным советником клиента, понимающим потребности не хуже самого клиента; экспертом, способным предложить индивидуальные финансовые решения; и в конечном итоге укрепить лидерские позиции в области банковских продуктов, в первую очередь, в отношении надежности транзакционного обслуживания и скорости кредитования», – подчеркивает старший вице-президент, руководитель блока «Корпоративный бизнес» Сбербанка России Светлана Сагайдак [5].

Ключевая цель Сбербанка для сегмента малого и микробизнеса – создать ценностное предложение, соответствующее уровню зрелости, амбициям и масштабам бизнеса конкретного клиента, отметила Светлана Сагайдак: «Мы продолжим работу над обеспечением благоприятных условий для запуска собственного бизнеса, над тем, чтобы сделать ежедневное обслуживание в Сбербанке максимально удобным, быстрым и простым, и связать клиентов в единое деловое сообщество, создать условия для роста бизнеса и его вывода на новый уровень», – добавила вице-президент банка» [6].

Все прогнозы и стратегические планы банка базируются на оценке состояния экономики России в течение ближайших 5 лет, при этом эксперты банка сформулировали несколько сценариев – «пессимистичный», «базовый» (вероятность развития событий по такой схеме составляет 70-80%) и «оптимистичный». Согласно всем 3-м сценариям в 2014-2018 годах государство, как и прежде, будет доминировать в экономике, концентрация производства не снизится, а сырьевая направленность экономики, являющаяся основным фактором, «тормозящим» рост ВВП, сохранится. «Пессимистичный» сценарий предусматривает кризис, который будет связан со снижением объемов внешней торговли. «Оптимистичная» модель, напротив, предполагает активизацию ВЭД и приток в страну иностранных инвестиций. Наиболее вероятный – базовый сценарий Сбербанка - предполагает замедление роста активов банков на 3-5%. Реальные доходы населения практически не увеличатся, что приведет к сокращению объема вкладов. Темпы роста розничного кредитного рынка снизятся с рекордных 39,4% 2012 года до 12-15% в 2018 году. Ставки по кредитам при этом существенно не изменятся.

Технологический прорыв, произошедший в сфере мобильного доступа к информации, изменит порядок взаимодействия кредитной организации с клиентами – на первый план выйдет оперативность обслуживания и персонализация предложений банка (вкладов, кредитов). Финансовые учреждения, которые не сумеют «услышать» своих клиентов, быстро помочь им и обеспечить круглосуточный доступ к любой информации, покинут рынок.

Основными своими конкурентами руководство Сбербанка считает небанковские организации, которые могут потеснить его как на кредитном рынке, так и на рынке платежей (с помощью дистанционных небанковских терминалов). Планы, желания и прогнозы ОАО «Сбербанк России» озвучены, а рядовым клиентам и гражданам нашего государства остается лишь наблюдать за ходом развития событий. Если крупнейший игрок финансового рынка сумеет реализовать свои задачи, вкладчики и заемщики банка от этого только выиграют. Учитывая возрастающий уровень конкуренции, о котором заявил руководитель организации Герман Греф, клиентам не стоит опасаться монопольного положения Сбербанка на рынке банковских услуг, следовательно, «ориентация на клиентов и их потребности» может стать не только задекларированным на бумаге лозунгом, но и основным принципом в работе банка в течение ближайших 4-5 лет, при реализации заявленной стратегии.

Схематично стратегия компании отражена на рисунке 1.



Р

Рисунок 1 Стратегия ОАО «Сбербанк России»

Однако опубликованная стратегия крупнейшего банка России не включает в себя четкие классификационные признаки стратегии, критерии и показатели оценки достижений по каждому из направлений стратегического развития, «прозрачный» организационно-экономический механизм реализации стратегии, замещаемые в некоторых случаях декларативным контентом, что впоследствии может затруднить контроль реализации стратегии.

В настоящее время функционирование компании можно идентифицировать как «Лидерство» применительно к рынку банковских услуг России, однако, очевидно, что в условиях расширения сферы деятельности компании, продвижения услуг банка в других странах мира необходимо дифференцировать стратегии с учетом характера локальных рынков. При этом следует отметить, что акцентирование внимания (объем контента стратегии, относительно общего объема ее информации) на развитие банка в России, включая отсутствие рассмотрения конкурентных отношений в глобальном банковском рынке может привести к недостаточной эффективности деятельности организации, особенно в условиях стагнации экономики.

## ВЫВОДЫ

Стратегия ОАО «Сбербанк России» констатирует сохранение основного доминирующего положения компании на отечественном рынке банковских услуг при неопределенности стратегии банка в глобальном масштабе.

В условиях недостаточной конкуренции на рынке банковских услуг среди крупнейших банковских организаций в России существуют следующие риски, которые могут возникнуть при реализации стратегии, вытекающие из реального рыночного положения ОАО «Сбербанк России»:

- Недостаточная заинтересованность менеджмента организации в укреплении взаимодействия с клиентами с помощью повышения качества оказания услуг.
- Недостаточное материальное стимулирование персонала организации и технологически необоснованное распределение компетенций («один работник — одна функция»).
- Несоответствие полезности внедряемых технологий и их стоимости с учетом внедрения, обучения персонала и обслуживания.
- Сложность достижения целевых финансовых показателей в результате недостаточной региональной диверсификации деятельности организации в глобальном масштабе.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Прогнозы, желания и вызовы: Сбербанк озвучил стратегию развития на 2014-2018 годы [эл.ресурс]/ Мир процентов. ру. Режим доступа: <http://mir-procentov.ru/banks/sberbank/strategiya-razvitiya-sberbanka-2018.html> (дата обращения 10.04.2014)
2. Стратегия развития Сбербанка России 2014-2018 гг.[эл.ресурс]/Сбербанк <http://www.slideshare.net/gyuzelgubeydullina/sberbank-developmentstrategyfor2014-2018> (дата обращения 10.04.2014)
3. Стратегия развития Сбербанка России 2014-2018 гг.[эл.ресурс]/Сбербанк <http://www.slideshare.net/gyuzelgubeydullina/sberbank-developmentstrategyfor2014-2018> (дата обращения 10.04.2014)
4. Прогнозы, желания и вызовы: Сбербанк озвучил стратегию развития на 2014-2018 годы [эл.ресурс]/ Мир процентов. ру. Режим доступа: <http://mir-procentov.ru/banks/sberbank/strategiya-razvitiya-sberbanka-2018.html> (дата обращения 10.04.2014)
5. Светлана Сагайдак: Сбербанк представил Стратегию развития корпоративного бизнеса до 2018 года [эл.ресурс]/ <http://www.nord-news.ru/news/2013/12/12/?newsid=57092> (дата обращения 10.04.2014)
6. Светлана Сагайдак: Сбербанк представил Стратегию развития корпоративного бизнеса до 2018 года [эл.ресурс]/ <http://www.nord-news.ru/news/2013/12/12/?newsid=57092> (дата обращения 10.04.2014)