

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОРПОРАТИВНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ПАО «Сбербанк»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 3 курса 351 группы  
направления (специальности) 38.04.02 Менеджмент  
код и наименование направления (специальности)

Экономического факультета

---

Доманицкой Екатерины Антоновны

---

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Зав. кафедрой

К.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Саратов 2023 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования основана на том, что многие руководители игнорируют процесс управления изменениями, при использовании управленческих механизмов, способных кардинально трансформировать работу и организации, и подчиненных. Цель организационных изменений в повышении эффективности и производительности организации. В современном мире стагнация для организации бывает губительной. Именно поэтому важно разобраться, что же собой представляет управление изменениями в корпоративной организации.

Следует отметить, что необходимость управления изменениями в корпорациях возникает не только тогда, когда появляются кризисные ситуации, но и в условиях стабильности. Для того, чтобы сохранять конкурентоспособность и существовать на рынке, корпорациям необходимо постоянное развитие, что подразумевает - необходимость изменений в организации. Умение управлять изменениями на предприятиях с целью повышения эффективности их развития является важнейшим условием настоящего времени. Поэтому выживание и развитие предприятий зависит от их умения своевременно предусмотреть изменения на рынке и адаптировать свою деятельность под эти изменения.

Согласно большинству оценок, от 50 до 70 % всех корпоративных изменений, начатых в 1980—1990-е гг., не привели к достижению поставленных целей. Одно из исследований середины 1990-х гг. показало, что 2/3 всех предпринятых корпорациями усилий по реструктуризации не дали желаемых результатов, а ведущие специалисты по организационной перестройке из 1000 включенных в список журнала Fortune компаний сообщили, что показатель их успехов был намного ниже 50 %, возможно, не более 20 %. [23] М. Хаммера - специалист по перестройке компаний, отметил, что из 32 млрд долл., потраченных американским бизнесом, 20 млрд были вложены безрезультатно. Как отмечают Джозеф Бойетт и Джимми Бойетт, подлинная проблема программ организационных изменений заключается в том, что большинство сопротивляются изменениям в организациях.

**Степень разработанности темы.** Изучению вопросов управления изменениями в корпоративной организации посвящены труды российских

ученых, в числе которых: А.О. Блинов, М.А. Бражников, О.В. Кожевина, Э.М. Коротков, Н.В. Медведева, Б.З. Мильнер, С.Д. Резник, Ф. Найт, Дж.К. Лафта, Ю.И. Саратовцев, А. Радыгин, В.А. Спивак. Важное влияние на изучение данной темы оказали и труды зарубежных авторов, как Esther Derby, Hiatt Jeffrey, Timothy Creasey, John P. Kotter, Paul Gibbons, Richard Bevan.

**Целью исследования** - исследование управления изменениями в ПАО «Сбербанк» и выявление направлений совершенствования управления изменениями в корпоративной организации ПАО «Сбербанк».

В соответствии с целью работы поставлены следующие **задачи**:

- изучить понятие управления изменениями в корпоративной организации;
- рассмотреть модели управления изменениями в корпоративной организации;
- изучить принципы и этапы проведения изменений в корпоративной организации;
- дать характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ моделей управления изменениями на примере ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ принципов проведения изменений в ПАО «Сбербанк»;
- дать предложения по совершенствованию управления изменениями на примере ПАО «Сбербанк».

**Предметом** исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе проведения изменений в корпоративной организации.

**Объектом** исследования выступает система управления корпоративной организации в условиях осуществления изменений.

**Методологической основой исследования** послужили такие общенаучные методы, как: сравнение, обобщение, синтез, аналогии, а также конкретно-предметные методы: SWOT-анализ, экономический анализ.

**Научная новизна исследования** заключается в авторской интерпретации исследования об управлении изменениями в корпоративной организации и в

использовании результатов проведения работы для разработки эффективных направлений совершенствования управления изменениями на примере ПАО «Сбербанк».

**В разделе 1 «Теоретические основы управления изменениями в корпоративной организации»:**

Проведено изучение и рассмотрение понятий, моделей управления изменениями в корпоративной организации, принципов и этапов их проведения, а именно:

Управление изменениями – представляет собой структурный подход к переходу сотрудников, команд и корпораций из текущего положения в желаемое состояние. Цель организационного процесса представляет собой расширения прав и возможностей персонала в принятии и поддержании нововведений в их бизнес-окружении. Цель управления изменениями заключается в повышении вероятности успеха, снижения затрат и уменьшения стресса работников.

Проанализировав представленные точки зрения, было сформулировано свое определение, организационное изменение – представляет собой переход организации, либо отдельных ее частей, из одного устойчивого состояния в другое, под воздействием внутренних или внешних факторов. [19] Важность управления изменениями заключается в том, что изменения на уровне предприятия влияют на качество выполняемой работы. [29] Содержание процесса изменений рассматривается при помощи моделей управления изменениями.

Модели управления изменениями – представляют собой конструкции, включающие в себя основополагающую концепцию, методологию и углубленный подход к достижению целей изменения путем преобразований. Каждая модель использует уникальный подход к внесению изменений и делает преобразования в организации постоянными.

В работе были рассмотрены модели управления изменениями, такие как:

1. Модель преобразований бизнеса К. Левина

2. Модель «Айсберга» С.Н. Германа
3. Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа
4. Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа
5. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келл
6. Стадии процесса изменений Дж. Коттера
7. Кривая изменений Дж. Дак
8. Модель Л. Грейнера

Управленцами зачастую используются такие модели управления изменениями, как: трехшаговая модель Курта Левина, модель «Восемь шагов» Джона Коттера, системная модель Питера Сенге, а также модель планируемых изменений.

Управление изменениями основывается на определенных принципах, благодаря чему этот процесс протекает более организованно и эффективно.[11]

Базовыми принципами осуществления изменений являются:

- внедрение только необходимых и полезных реформ;
- готовность персонала к регулярному внедрению изменений и приобретению новых профессиональных навыков для соответствия новым условиям работы;
- необходимость во внедрении только эволюционных преобразований;
- выработка адекватного и грамотного противодействия всем возникающим факторам сопротивления;
- вовлечение в процесс изменений всех структурных подразделений организации;
- выгодность преобразований как компании в целом, так и каждому ее сотруднику;
- рассмотрение процесса внесения изменений как долгосрочного;
- идентификация проблем и слабых сторон, которые не устранились после реформирования.

Для более организованно и эффективно успешного противостояния факторам внутреннего и внешнего влияния в процессе управления изменениями организации необходимо придерживаться ключевых принципов [32]:

1. Согласованность с текущей бизнес-деятельностью.
2. Определение задач для руководящего звена.
3. Внутренняя согласованность.
4. Рассмотрение изменений как многокомпонентной задачи.
5. Подходы к выбору способа внесения изменений.

Порядок управления изменениями, действующий во многих современных компаниях, включает использование определенных моделей, подходов и методов организации внедрения и контроля всех преобразований. В качестве действенной модели воплощения преобразований используется следующая последовательность шагов [27]: Осознание потребности в изменениях, формирование команды, разработка основных целей, доведение информации до сотрудников, мотивация, закрепление полученных изменений, контролирование изменений.

**В разделе 2 Анализ управления изменениями в ПАО «Сбербанк»** проведен исследование управления изменениями в корпоративной организации.

В частности, дана краткая характеристика ПАО «Сбербанк», отражающая историю создания, цель и миссию корпорации, представлена организационная структура, описаны основные виды деятельности, рассмотрены основные экономические показатели.

В ходе исследования было выявлено, что ПАО «Сбербанк» эффективно используя модель управления изменениями И. Ансоффа осуществляет развитие своей деятельности.

В настоящее время ПАО «Сбербанк» постоянно совершенствует свою деятельность, благодаря применению современных технологий, подходов и инноваций, ориентированных на клиентов. Создавая рабочую систему, где персонал станет привязан к задачам развития учреждения, вовлекают сотрудников в процесс принятия решений, относящихся к проблемам в

учреждения. Инструмент DMAIC, отражает выполнение последовательных этапов, которые могут привести к достижению долгосрочных результатов.

Внедрение изменений в практику компаний Группы Сбер механизмов корпоративного управления основывается на: дифференцированном подходе; соблюдении баланса; использовании корпоративных методов и партнерства; принципе пропорциональности. Изменения в системе корпоративного управления в компаниях Группы Сбер основывается на следующих принципах [44]:

1. Соблюдение прав и интересов всех акционеров/участников Компании.
2. Эффективная деятельность совета директоров как ключевого органа управления.
3. Подотчетность исполнительных органов и сбалансированная система мотивации.
4. Эффективный корпоративный секретарь.
5. Сбалансированность и эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками, внутренний и внешний.
6. Сбалансированная информационная прозрачность.
7. Следование стандартам и принципам в области устойчивого развития и ESG принципам.
8. Высокие стандарты корпоративной культуры и деловой этики.

В ходе исследования, было выявлено, что ПАО Сбербанк частично не соблюдает следующие пункты [19]:

- Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов;
- Совет директоров сформировал комитет по аудиту, а также комитеты по номинациям и комитет по вознаграждениям, состоящий исключительно из независимых директоров;
- Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров,

Таким образом, предлагается исправить данные недостатки и внести соответствующие изменения в корпоративный кодекс управления, а именно участие независимых экспертов, в том числе не имеющих связей с

государством, повысить степень раскрытия информации и полномочия наблюдательного совета.[21]

Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) ПАО «Сбербанк России» подтверждается на уровне 8, «Передовая практика корпоративного управления», что является максимальной оценкой среди российских компаний, имеющих НРКУ. В соответствии со шкалой Национального рейтинга корпоративного управления Компания с НРКУ 8 соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует существенной части рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления, незначительны.[24]

Изменения управления корпоративными изменениями приведут к повышению уровня раскрытия информации, увеличению полномочий наблюдательного совета, изменениям в корпоративном кодексе управления, с участием независимых экспертов, в том числе не имеющих связей с государством. В конечном итоге, изменения корпоративного управления приведут к росту качества корпоративного управления и повышению его эффективности, а также приблизятся к значениям зарубежных банковских организаций.

**В разделе 3 «Совершенствование управления изменениями в ПАО «Сбербанк»** были даны предложения по направлению совершенствования, такие как планирования изменений и преодоления сопротивления изменениям в ПАО «Сбербанк».

Основной задачей формирования стратегии изменений ПАО Сбербанк является эффективный результат после проведения изменений на существующую потребность или проблему. Для того, чтобы максимально уменьшить сопротивление изменениям в ПАО Сбербанк необходимо максимальное вовлечение всех участников организации в процесс перемен – так называемый принцип вовлеченности. [27]



Преобразования, особенно имеющие стратегический характер, всегда вызывают сопротивление у членов организации. Работа по совершенствованию операционной модели нацелена на рост производительности труда и экономической эффективности работы Банка, повышение качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов.

В ходе исследования, была предложена стратегия развития ПАО Сбербанк по основным позициям, расположенным в порядке приоритетности:

- снижение ставок кредитов и рост ставок по вкладам;
- разработка инноваций в продуктах и обслуживании;
- расширение клиентской сети, получение более полной информации о заемщиках;
- снижение кредитного риска, учет соотношения «риск /доходы»;
- разработка эффективной системы мотивации;
- активная сбытовая политика и повышение объемов продаж;
- расширение продуктовой линейки;
- постоянное повышение квалификации персонала.

Необходимо провести изменения в операционной модели бэк- и мидл-офиса. Это можно осуществить по трем основным направлениям:

- формирование новой организационной структуры подразделений, отвечающих за операционные функции;
- консолидация операционной деятельности в рамках центров сопровождения клиентских операций (ЦСКО);
- существенная оптимизация и модернизация всех процессов бэк-и мидл-офиса.

При этом данная работа должна быть непосредственным образом увязана с изменениями работы фронт-офисных подразделений, в частности с изменениями работы структурных подразделений Сбербанка на базе внедрения ПСС.

Кроме того, необходимо сформировать единую операционную модель,

которая позволит повысить пропускную способность, объем продаж и качество обслуживания, максимально использовать эффект экономии на масштабах.

Для обеспечения надежности и непрерывности работы Банка и преемственности бизнес-процессов построение новой операционной модели бэк- и мидл-офиса нужно производить поэтапно. На первом этапе провести консолидацию операционной деятельности в рамках региональных ЦСКО (центр сопровождения клиентских операций.) и осуществить перевод операционных функций из ВСП (внутренние структурные подразделения).

В области внутренних бизнес-процессов ПАО Сбербанк необходимо проводить реализацию программ повышения эффективности внутренних бизнес-процессов, поддержание соответствия банка регулятивным требованиям со стороны законодательных органов, ЦБ РФ и других контрагентов на требуемом уровне.

В области обучения и развития персонала банку необходимо определить направления развития программ обучения и повышения эффективности персонала, реализацию мероприятий по снижению текучести кадров.

Для лидера наиболее значимым является приобщение персонала к нововведениям, которые влекут за собой участие в реализации внесения изменений в большей степени, чем если их направлять к изменениям насильственным путем.

Основные способы борьбы с сопротивлением преобразованиям в ПАО Сбербанк - образование и консультирование, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, кооптация. Добиться от людей понимания логики и необходимости перемен зачастую очень трудно. Из-за ошибок руководства поддержка коллектива может превратиться в сопротивления.

Приведенные направления по совершенствованию управлением корпоративными изменениями помогут смягчить и устранить негативные последствия перемен.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В работе были рассмотрены понятия управления изменениями. Проанализировав разные точки зрения, было сформулировано свое определение, организационное изменение – представляет собой переход организации, либо отдельных ее частей, из одного устойчивого состояния в другое, под воздействием внутренних или внешних факторов.

Модели управления изменениями – представляют собой конструкции, включающие в себя основополагающую концепцию, методологию и углубленный подход к достижению целей изменения путем преобразований. Управленцами зачастую используются такие модели управления изменениями, как: трехшаговая модель Курта Левина, модель «Восемь шагов» Джона Коттера, системная модель Питера Сенге, а также модель планируемых изменений.

Соблюдение не только базовых, но и других ключевых принципов позволяет более организованно и успешно противостоять факторам внутреннего и внешнего влияния в процессе управления изменениями компании. Эффективная реализация любых организационных изменений возможна только при комплексном и последовательном, поэтапном подходе управления изменениями в корпоративных организациях.

ПАО «Сбербанк» использует азы концепции «Шесть сигм» для роста удовлетворенности клиентов, повышения эффективности работы, повышения мотивации и роста удовлетворенности персонала. Так, в 2018 г. основное видение и приоритеты развития ПАО «Сбербанк» сформированы на главных направлениях развития.

Перестройка в работе рядовых менеджеров может привести к конфликту и сопротивлению изменениям. Чтобы этого не допустить, ПАО Сбербанк должно бороться с сопротивлением персонала, в ходе проведения работы, были предложены несколько методов, направленных на преодоление сопротивления, среди них - информирование, вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, обеспечение дополнительного стимула, методы принуждения.

Помимо перечисленных путей поддержке деятельности руководства будут способствовать следующие действия: обращение внимания на

необходимость и неотложный характер изменений; получение одобрений от коллектива по некоторым не ключевым вопросам; определение круга лиц, участвующих и отвечающих за результативность процесса изменений; отклики на возражения в процессе изменений; создание неофициальных каналов обратной связи для получения сведений о состоянии коллектива. Данные предложения позволят повысить эффективность управления изменениями в корпоративной организации.

В процессе достижения цели и задач ВКР, проведен сбор и анализ информации по объекту исследования – ПАО «Сбербанк». В результате сбора и анализа информации достигнуто следующее: - дана краткая характеристика направлений и результатов деятельности объекта исследования; - описана структура, элементы, процессы и взаимосвязи в системе управления корпоративными изменениями ПАО «Сбербанк», предложены направления совершенствования управления изменениями в ПАО «Сбербанк».

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что все поставленные задачи выполнены в полном объеме, цель исследования достигнута.