

УДК 2964

Политика и технология привлечения и подготовки претендентов в Сбербанк в условиях конкурентной борьбы

С.Г. Борисова

Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия

В статье приводится анализ деятельности Сбербанка – крупнейшего банка РФ и СНГ. Сделана попытка исследовать политику и технологию привлечения и подготовки претендентов в Сбербанк в условиях конкурентной борьбы. В качестве информационного материала были использованы данные ведущего делового издательства России vedomosti.ru, Росстата, а также Устав и внутренние и корпоративные документы Сбербанка. Полученная оценка состояния и динамики организационно-экономической деятельности организации Сбербанка и приведенная характеристика существующей системы пополнения штата высококвалифицированными сотрудниками позволили сформулировать мероприятия по совершенствованию политики и технологии привлечения и подготовки претендентов в Сбербанк в условиях конкурентной борьбы.

Ключевые слова: рынок труда, система корпоративного управления Сбербанка, банковские операции, комплексное обслуживание клиентов, масштабная программа антикризисных мер, каналы HR-брендинга, основные направления цифрового рекрутинга.

The policy and technology of attracting and training applicants to Sberbank in a competitive environment

S.G. Borisova

Voronezh Institute of High Technologies, Voronezh, Russia

The article provides an analysis of the activities of Sberbank, the largest bank in the Russian Federation and the CIS. An attempt has been made to investigate the policy and technology of attracting and training applicants to Sberbank in a competitive environment. The data of the leading business publishing house of Russia were used as information material vedomosti.ru, Rosstat, as well as the Articles of Association, internal and corporate documents of Sberbank. The assessment of the state and dynamics of the organizational and economic activities of the organization of Sberbank and the given characteristics of the existing system of staffing with highly qualified employees allowed us to formulate measures to improve their policies and technologies for attracting and training applicants to Sberbank in a competitive environment.

Keywords: labor market, corporate governance system of Sberbank, banking operations, comprehensive customer service, large-scale anti-crisis measures program, HR branding channels, main directions of digital recruiting.

Ключевая проблема российского рынка труда – это острая нехватка квалифицированных работников промышленности и IT-специалистов, пишет ведущее деловое издательство России vedomosti.ru. Возникшая проблема связывается экспертами с ведением санкций, уходом западных работодателей и предсказываемыми проблемами у работников банков. Еще в 2022 г. в результате начала СВО весной и на основе частичной мобилизации осенью имели место крупномасштабные волны релокации на российском рынке труда.

В ходе активной адаптации трансформирующейся экономики к сложившимся условиям были предприняты изменения в структуре и модели занятости, но дефицит кадров, как сильный эффект от релокации, возникший еще до СВО в начале 2022 г. сохранился. Проблема нехватки кадров проявляется в рекордно низком уровне безработицы. По сообщению Росстата уровень безработицы в РФ в июне 2024 г. составил 2,4% и число безработных достигло 1,9 млн чел. в возрасте 16 и старше при общей численности рабочей силы в России 76,3 млн чел. (расчет сделан по методологии Международной организации труда), а в феврале 2024 г., она была еще – 2,8% [1].

Сбербанк. Его полное название «Публичное акционерное общество «Сбербанк России». Это – крупнейший банк РФ и СНГ. Он владеет зарегистрированной торговой маркой «Сбер». Это российский финансовый конгломерат. Органы управления банка представлены тремя уровнями (рис.) [12]:



Рисунок. Структура публичного акционерного общества «Сбербанк России»

Такая организационная структура банка дает возможность управлять процессами на любой стадии, но при этом должно соблюдаться основное условие эффективности, когда работа и контроль в организации оптимизированы: управляет общее собрание акционеров, а контролируют наблюдательный совет, ревизионная комиссия, президент и председатель правления.

История Сбербанка насчитывает почти два столетия, за которые произошло преобразование его из государственного учреждения в акционерное общество и формирование системы корпоративного управления, которая определяет взаимоотношения между акционерами, наблюдательным советом, менеджментом и иными заинтересованными и причастными лицами или организациями, устанавливает

правила и процедуры принятия корпоративных решений и обеспечивает управление и контроль деятельности банка.

Причем наблюдательный совет, как коллегиальный орган управления, осуществляет стратегическое управление и общее руководство деятельностью банка. Сбербанк официально не публикует состав наблюдательного совета, но в материалах к годовому собранию он указан (табл. 1) [составлена автором].

Таблица 1

Состав наблюдательного совета Сбербанка
(избран на годовом общем собрании акционеров 21 апреля 2023 г.)

№ п/п	Состав наблюдательного совета, избранный 21.04.2023 г.	
	ФИО	Должность
1	Греф Герман Оскарлович	Глава Сбербанка Председатель правления наблюдательного совета
2	Ведяхин Александр	Первый заместитель председателя правления наблюдательного совета
3	Силуанов Антон Германович	Глава Министерства финансов РФ
4	Колычев Владимир Владимирович	Заместитель главы Министерства финансов РФ
5	Чернышенко Дмитрий Николаевич	Заместитель председателя правительства РФ Вице-премьер РФ
6	Орешкин Максим Станиславович	Помощник президента РФ
7	Швецов Сергей Анатольевич	Председатель наблюдательного совета Московской биржи
8	Меликьян Геннадий Георгиевич	Независимый директор Бывший первый заместитель председателя Центрального банка РФ
9	Кулешов Александр Петрович	Независимый директор Ректор Сколковского института науки и технологий
10	Ковальчук Михаил Валентинович	Независимый директор Президент Национального исследовательского центра «Курчатовский институт»
11	Кудрявцев Николай Николаевич	Независимый директор Ректор Московского физико-технического института
12	Черникова Алевтина Анатольевна	Независимый директор Ректор Национального исследовательского технологического университета «МИСиС»
13	Аузан Александр Александрович	Независимый директор Декан экономического факультета Московского государственного университета
14	Шиткина Ирина Сергеевна	Независимый директор Профессор кафедры предпринимательского права юридического факультета Московского государственного университета

Целью Сбербанка является извлечение прибыли. В вопросах распределения чистой прибыли (после налогообложения) банк полностью хозяйственно самостоятелен. Эта прибыль, нераспределенная в виде дивидендов и резервного фонда, остается в распоряжении банка.

Миссия Сбербанка определяет смысл и содержание деятельности банка и, подчеркивает его важнейшую роль в экономике России: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников» [7].

Сбербанк имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015 г. Филиальная сеть банка в настоящее время включает 17 территориальных банков и 19 292 подразделения по всей России. Документы Сбербанка и его филиалов содержатся в соответствии с порядком и сроками, установленными федеральными законами и другими нормативно-правовыми актами. Его акционерами, в соответствии с законодательством РФ, могут быть как юридические, так и физические лица, в том числе, иностранные.

Обслуживание клиентов – это многогранный процесс, который охватывает коммуникацию с аудиторией, продажу, обеспечение пост продажных услуг и многое другое. Вот некоторые действия, которые входят в обслуживание клиентов: предоставление качественного пользовательского опыта; доступ к информации; предоставление выбора; своевременная поддержка; автоматизированные рассылки; персонализированная коммуникация; постпродажный сервис.

Для улучшения обслуживания клиентов можно использовать различные инструменты, такие как CRM-системы, чат-боты в мессенджерах, email-рассылки, SMS, конструктор лендингов и Automation 360.

В стратегии Сбербанка большое внимание уделяется развитию возможности реализации комплексного обслуживания клиентов [12]: высокий уровень клиентского обслуживания; возможность реализации социальной программы с помощью продуктов банка; кредитование сотрудников под гарантию компании; индивидуальные условия кредитования; зарплатный проект; выгодное и надежное размещение временно свободных денежных средств компании; специальные тарифы на расчетно-кассовое обслуживание; выездное рабочее место кредитного инспектора.

На сайте Сравни (sravni.ru) можно найти рейтинги банков (табл. 2) [4], страховых компаний, микрофинансовых организаций, образовательных организаций и брокеров. Рейтинг рассчитывается для всех организаций, по которым есть отзывы. Пользователи могут просматривать рейтинг в зависимости от количества оценок, географии или продуктовой категории – например, услуги для бизнеса.

Формула расчёта рейтинга:

$$s_i = w_i \times A_i + (1 - w_i) \times S,$$

где:

A_i – средний индивидуальный рейтинг определённой i -ой организации – рассчитан с учётом временного коэффициента;

w_i – вес индивидуального рейтинга организации в её финальном рейтинге. Чем больше у организации оценок, тем ближе её финальный рейтинг к индивидуальному рейтингу. Чем меньше у организации оценок, тем ближе её финальный рейтинг к среднему рейтингу по всем организациям;

S – средний общий рейтинг всех организаций.

Таблица 2

Клиентский рейтинг банков

№ п/п	Наименование банка	Рейтинг	Отзывы	Официальные ответы	Решено проблем
1	Альфа-Банк	4,89	72 754	47 018	2 236
2	Совкомбанк	4,88	53 181	49 459	1 069
3	Банк Точка	4,51	3 493	3 470	23
4	Т-Банк	4,35	59 500	59 238	97
5	Центр-инвест	4,21	2 027	1 643	2
6	Камкомбанк	3,98	1 788	1 669	5
7	Россельхозбанк	3,96	2 731	0	32
8	Уральский Банк реконструкции и развития	3,88	2 206	871	33
9	Ренессанс Банк	3,83	2 671	2 528	180
10	Экспобанк	3,52	854	590	21
11	Модульбанк	3,47	764	1	15
12	Банк Синара	3,39	791	240	21
13	МТС-Банк	3,37	3 153	2 557	529
14	ОЗОН Банк	3,22	1 209	268	18
15	Банк «Санкт-Петербург»	3,21	546	130	13
16	Локо-Банк	3,12	393	252	25
17	Ингосстрах Банк	3,03	116	21	2
18	Банк ДОМ.РФ	3,00	955	406	46
19	ФК Открытие	2,99	2 347	28	157
20	БыстроБанк	2,94	345	73	2
21	Газэнергобанк	2,92	104	7	4
22	Азиатско-Тихоокеанский Банк	2,91	528	427	12
23	Московский Кредитный Банк	2,91	984	908	69
24	Банк Уралсиб	2,90	887	556	96
25	Кубань Кредит	2,88	92	20	2
26	Вуз-банк	2,85	161	64	3
27	Кредит Европа Банк (Россия)	2,82	485	82	8
28	РОСБАНК	2,80	1 806	334	85
29	Ак Барс Банк	2,79	606	371	38
30	РНКБ	2,74	523	178	24
31	Мособлбанк	2,73	406	117	1
32	ПСБ	2,64	1 606	1 442	129
33	ВТБ	2,60	7 930	5 404	575
34	Райффайзенбанк	2,55	977	0	22
35	Русский стандарт	2,54	1 861	569	11
36	БМ-Банк	2,53	560	241	6

Таблица 2 (Продолжение)

№ п/п	Наименование банка	Рейтинг	Отзывы	Официальные ответы	Решено проблем
37	Хоум Банк	2,42	1 826	623	79
38	Газпромбанк	2,42	4 292	3 756	656
39	ОТП Банк	2,37	2 990	1 167	23
40	Драйв Клик Банк	2,21	2 122	961	44
41	Сбербанк	2,00	10 790	4	125
42	Почта Банк	1,97	3 799	774	55

Данные таблицы свидетельствуют, что группы Сбербанка занимают по ключевым технологическим направлениям уровень не ниже, чем отечественные лидеры. И история Сбербанка подтверждает его умение не бояться трудностей и способность достигать все более новых высот.

После рассмотрения структуры и стратегии Сбербанка рассмотрим основные показатели его деятельности. Финансовый год продолжается с 01.01 по 31.12 каждого рассматриваемого года. 09.03.2023 г. Сбербанк опубликовал сокращенную финансовую отчетность, в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) за 2022 финансовый год (табл. 3) [9]:

Таблица 3

Анализ основных технико-экономических показателей по Сбербанку за 2021–2022 гг.

Показатель	Ед. изм.	Годы		Изменения 2022 г. в % к 2021 г.
		2021	2022	
1	2	3	4	5
Основные финансовые показатели:				
Активы, взвешенные с учетом риска	млрд. р.	37 723,5	36 417,5	-3,5
Кредиты:	млрд. р.	27 789	31 038	11,7
Кредиты юридическим лицам (до вычета резервов на обесценение)	млрд. р.	16 711	18 608	11,4
Кредиты физическим лицам (до вычета резервов на обесценение)	млрд. р.	11 078	12 430	12,2
Совокупный портфель ценных бумаг	млрд. р.	27 116	29 969	10,5
Средства клиентов:	млрд. р.	27 392	29 876	9,1
Средства физических лиц	млрд. р.	17 466	18 499	5,9
Средства корпоративных клиентов	млрд. р.	9 926	11 377	14,6
Собственный капитал	млрд. р.	5 639	5 815	3,1
Отношение чистых кредитов к депозитам	%	96,4	98,3	1,9 п.п.
Всего обязательств	млрд. р.	–	–	–
Чистые процентные доходы	млрд. р.	1 759,4	1 874,8	6,6
Чистые комиссионные доходы	млрд. р.	604,2	697,1	15,4
Операционные доходы	млрд. р.	834,4	-822,0	-1,5
Расходы на содержание персонала	млрд. р.			
Чистая прибыль	млрд. р.	1 245,9	270,5	-78,3

Таблица 3 (Продолжение)

Показатель	Ед. изм.	Годы		Изменения 2022 г. в % к 2021 г.
		2021	2022	
1	2	3	4	5
Основные финансовые коэффициенты:				
Рентабельность активов (ROA)	%	3,1	1,1	-2,0 п.п.
Стоимость риска (кредиты по амортизированной и справедливой стоимости)	%	0,6	1,9	1,3 п.п.
Отношение операционных расходов к операционным доходам	%	34,0	41,6	7,6
Рентабельность собственных средств (ROE)	%	24,2	5,2	-19 п.п.
Чистая процентная маржа (NIM)	%	5,4	5,3	-0,1 п.п.

(Все опубликованные балансовые статьи учитывают выбытие Сбербанка Европа и дочернего банка Казахстана).

В Сбер комплексно используется искусственный интеллект (ИИ). AI-решения когнитивных задач используются в ключевых бизнес-процессах обучения, решения проблем и распознавания шаблонов. Ранее они предназначались для человеческого интеллекта.

Российский банковский сектор столкнулся с серьезными вызовами в 2022 г., но Сбер сохранил фокус на принципах ESG-стратегии (ESG-принципах), ориентированных на учет экологических, социальных и управленческих аспектов в своей деятельности и оценку их устойчивости, а также их воздействия как на окружающую среду, так на общество и внутреннюю структуру управления компании. В этом же году в Сбер на работу были приняты более 33,5 тыс. сотрудников, возраст у 57% которых составил 18–30 лет, и у 41% – 30–50 лет. Изменение и среднегодовые темпы роста численности персонала Сбербанка (SBER) в соответствии с МСФО за период 2018–2022 гг. (5 лет) представлены в таблице 4 [14]:

Таблица 4

Численность персонала Сбербанка (SBER) в соответствии с МСФО

Показатели	Ед. изм.	Годы					CAGR (совокупный среднегодовой темпы роста) за 5 лет, %
		2018	2019	2020	2021	2022	
Персонал	чел.	293 800	281 300	285 600	287 866	210 700	–
Изменение численности за год	г/г, %	-5	-4	+2	+1	-27	-7,4

Квалификационные требования к ключевым работникам, сформулированы в уставе и внутренних документах Сбербанка [18], где развитие кадрового потенциала рассматривается как одна из основ своего устойчивого и долговременного развития. В его кодексе корпоративной этики и делового поведения сформулированы миссия организации: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» [3, 15] и три группы ценностных ориентиров, помогающих принятию единственно правильных решений в любых ситуациях (табл. 5) [6].

Таблица 5

Ценностные ориентиры, которые помогают Сбербанку

Группа	Ценностные ориентиры
Я ЛИДЕР	Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг нас.
	Мы делаем лучшее, на что мы способны.
	Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение.
	Мы честны друг с другом и с нашими клиентами.
МЫ КОМАНДА	Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат.
	Мы открыты и доверяем своим коллегам.
	Мы относимся друг к другу с уважением.
	Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.
ВСЕ – ДЛЯ КЛИЕНТА	Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.
	Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством своих услуг и нашим отношением.
	Мы превосходим ожидания наших клиентов.

Банк постоянно совершенствует и укрепляет свою корпоративную культуру, основное направление которой сосредоточено на формировании чувства сопричастности каждого члена коллектива в достижении миссии организации и ее стратегических задач. Параллельно он использует стандарты профессиональной подготовки в качестве фактора мотивации повышения ответственности и самостоятельности персонала. Для развития творческих способностей сотрудников и повышения их уровня профессиональной подготовки в банке поддерживается соответствующий отрасли уровень оплаты их труда, уделяется внимание охране их здоровья и безопасности труда.

Известная в сфере интернет рекрутмента компания Headhunter, основанная в 2000 г., сайт hh.ru которой является крупнейшим онлайн-ресурсом для поиска работы и найма персонала, в 2022–2023 гг. признала Сбер лучшим работодателем России, для большинства вакансий которого разработаны четкие перечни навыков и квалификаций.

На сайте «Как устроиться на работу в Сбер» есть множество вакансий, от старших менеджеров до специалистов контактного центра. Рассмотрим некоторые из них:

– старший менеджер по обслуживанию работает в офисе и отвечает за управление отделением банка. Для этой должности требуется опыт работы в

банковской сфере, умение управлять командой и решать проблемы клиентов. Зарплата на этой должности начинается от 70 тыс. р. в месяц;

– специалист по телемаркетингу занимается продажами продуктов и услуг банка по телефону. Для этой должности не требуется опыт, но необходимо иметь навыки продаж и коммуникативные способности. Зарплата на этой должности начинается от 35 тыс. р. в месяц;

– специалист контактного центра отвечает на звонки и сообщения от клиентов и предоставляет им информацию об услугах и продуктах банка. Для этой должности необходимы коммуникативные способности и знание основных продуктов банка. Зарплата на этой должности начинается от 40 тыс. р. в месяц;

– клиентский менеджер прямых продаж занимается продажей банковских продуктов и услуг на выезде к клиенту. Для этой должности требуется опыт продаж и знание продуктов банка. Зарплата на этой должности начинается от 50 тыс. р. в месяц;

– старший клиентский менеджер занимается управлением отношений с ключевыми клиентами банка. Для этой должности требуется опыт работы в банковской сфере, умение управлять командой и строить отношения с клиентами. Зарплата на этой должности начинается от 120 тыс. р. в месяц.

Внедрение цифровых технологий в сферу управления человеческими ресурсами является необходимостью сегодняшнего дня, поскольку менеджерам по персоналу необходимо оперативно разделять задачи на процессы, оценивать риски, достигать видимых результатов, повышая эффективность своей деятельности [5, с. 93].

Исследование отечественного и зарубежного опыта предприятий в применении различных методов привлечения сотрудников позволяет выделить несколько ключевых HR-процессов, с помощью которых руководители напрямую или косвенно могут оказывать влияние на привлечение и найм [10, с. 143]:

1. HR-брендинг. Компания-работодатель позиционируется на рынке, создает определенный имидж, максимально известный и привлекательный для работников, и тем самым закрепляет имеющийся уже персонал и информирует рынок о вакансиях и специфике работы компании. Используя различные каналы от социальных сетей, вакансий на сторонних сайтах, визуального контента, карьерных сайтов, ярмарок вакансий, сайтов поиска работы, адвокатов бренда и до реферальных программ компания максимально охватывает аудиторию, выстраивает бренд в соответствии с поставленной целью и активно привлекает персонал, формирует представления и отзывы сотрудников о работе в компании, а уровень квалификации и репутация компании в свою очередь влияют на ее бренд.

Таким образом, HR-брендинг значительно упрощает процесс привлечения первичного отбора кандидатов, снижает расходы или знакомит с миссией и ценностями компании, позволяет более подробно узнать не только о функционале открытых вакансий, но и корпоративной жизни, донести до соискателя нужную информацию в большем объеме, показать преимущества компании, привлечь пассивных кандидатов и применить гибкий подход при управлении вакансиями.

2. HR Digital. При переходе рекрутинга в цифровую среду для привлечения кадров используются ряд цифровых технологий: от ИИ, чат-бота, роботов, автоматизации бизнес-процессов, видео- и аудио интервью, тестовых программ, систем оценки персонала HR-аналитика, встроенной аналитики, сравнительной аналитики до агрегации данных и т.д. [10, с. 157]. Наиболее перспективными из перечисленных направлений считают ИИ и роботизацию [11, с. 253].

На презентации новой стратегии глава Сбербанка Г.О. Греф сообщил о намерении перехода компании в 2024–2026 гг. на человекоцентричную бизнес-модель

и развитии ИИ «нового поколения», в то время как в стратегии 2021–2023 гг. приоритетом было – развитие экосистемы, остающееся актуальным и в будущем. По словам Г.О. Грефа с помощью ИИ большинство решений компании будут переведены «в онлайн», для клиентов будет создан умный AI-помощник, а также «демократизируются технологии» [13]. Таким образом, рекрутеры будут фокусироваться на управлении персоналом, дистанционном поиске претендентов для более высоких позиций, проведении тренингов и внедрении программ мотивации персонала. Интервью и тестирование для рекрутеров и соискателей проводят в удобное для них время, что в результате сократит временные затраты и создаст комфортные условия.

3. Design thinking, как когнитивный, познавательный и интеллектуальный процесс, мало изучен, но считается важнейшим современным направлением развития подбора персонала, использующим альтернативные способы привлечения сотрудников: от семинаров, игр (в т.ч. в режиме онлайн), тематических встреч, до реферальных программ внутри компаний, где кандидаты на вакантные должности могут продемонстрировать свои личностные качества работодателю [8].

Практика компании показывает, что широкий выбор цифровых технологий HR-специалистов открывает совершенно новые возможности оптимизации процесса подбора персонала, делая его целенаправленным и оперативным, учитывающим конкретные должностные обязанности, требования рабочего места, возможности профессионального развития и компетенции сотрудника, рационального использования человеческих и финансовых ресурсов, что приведет к значительному снижению ошибок и рисков по причине человеческого фактора. Задача руководителей состоит в подборе наиболее подходящих инструментов для решения стратегических и тактических задач компании. Поэтому интенсивное применение цифровых технологий подбора персонала жизненно необходима для эффективной управленческой деятельности и функционирования организации.

И в завершение статьи затронем на наш взгляд важный момент современных будней Сбербанка.

По состоянию на 1 января 2024 г. количество пенсионеров на учете в социальном фонде России составило 41,075 млн чел., снизившись за год на 699,9 тыс. чел., или 1,7% [18]. И, большинство из них – клиенты Сбербанка, о чем свидетельствуют данные за июнь 2024 г., среди клиентов Сбербанка более 26 млн чел. старше 60 лет [2]. Это закономерно и логично, если учитывать, что взрослое население страны в основном в состоянии оплачивать квитанции по коммунальным услугам только непосредственно в офисах банка. В результате залы филиалов банка превращаются в залы ожидания, в которых клиенты долго ждут своей очереди. В некоторых филиалах мест для всех ожидающих не хватает. И пожилые клиенты вынуждены стоять, подпирая стены и мебель филиала. Грустно и обидно наблюдать такие картины.

И это печальное зрелище ежедневно перед глазами молодых работников организации. Ведь около половины сотрудников Сбербанка занимаются обслуживанием розничных клиентов. При этом среди работников организации в возрасте до 25 лет три четверти общаются непосредственно с клиентами-физлицами [16].

Вспомним Макаренко Антона Семёновича, русского педагога и писателя, который разработал теорию и методику воспитания в коллективе. Он учил: Воспитывает все: люди, вещи, явления, но прежде всего и дольше всего – люди.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Безработица в России снизилась до исторического минимума [Электронный ресурс] // РИА Новости. – URL: <https://ria.ru/20240731/bezrobotitsa-1963277970.html?ysclid=m2ildjqu3d627930654> (дата обращения: 04.09.2024).
2. Все лучшее – не детям [Электронный ресурс] // Банки.ру. – URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=9127147> (дата обращения: 04.09.2024).
3. Кодекс корпоративного управления ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] // Sinref.ru – библиотека онлайн. – URL: https://www.sinref.ru/000_uchebniki/04600_raznie_13/119-Sberbank-vnutren-dokum-iune-2023g/001.htm?ysclid=ls30tp908k268180681 (дата обращения: 04.09.2024).
4. Рейтинг банков [Электронный ресурс] // Сравни. – URL: <https://www.sravni.ru/banki/rating/?ysclid=m5nvv2tju945421744> (дата обращения: 04.09.2024).
5. Киреев В.Э. Влияние цифровой экономики на ключевые направления управления персоналом / В.Э. Киреев // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста: Сборник статей. – Москва: ООО «СВИВТ», 2018. – С. 85-93.
6. Кодекс корпоративной этики и делового поведения [Электронный ресурс] // Сбербанк. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/ethics/interactive> (дата обращения: 05.09.2024).
7. Мягкова Т.Л. Банковское дело: учебно-методическое пособие / Т.Л. Мягкова. – Саратов: Корпорация «Диполь», 2015. – 212 с.
8. Нагибина Н.И. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н.И. Нагибина, А.А. Щукина // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2017. – Т. 9. – № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (дата обращения: 05.09.2024).
9. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность. Публичное акционерное общество «Сбербанк России» и его дочерние организации за 2022 год с аудиторским заключением независимого аудитора [Электронный ресурс]. – URL: https://cdn.financemarket.ru/reports/2022/МОЕХ/S/SBER_2022_12_Y_МСФО.pdf (дата обращения: 05.09.2024).
10. Осовицкая Н.А. HR DIGITAL. Практики лучших работодателей / Н.А. Осовицкая. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 409 с.
11. Решетникова И.Г. Современные вопросы управления персоналом / И.Г. Решетникова // Сборник материалов XV научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, соискателей и магистрантов ТюмГАСУ: В двух томах. – Тюмень: Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, 2018. – Т. 2. – С. 253-256.
12. Санина Е.С. Анализ организационно-управленческой структуры ПАО «Сбербанк» / Е.С. Санина // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2023. – Т. 1. – № 11 (68). – С. 134-142.
13. Сбербанк России. Итоги 2022 г.: высокий уровень резервирования и валютные убытки привели к снижению прибыли [Электронный ресурс] // УК «АрсАгера». – URL: https://bf.arsagera.ru/finansovyj_sektor/sberbank_rossii/itogi_2022_g_vysokij_uroven_rezervirovaniya_i_valyutnye_ubytki_priveli_k_snizheniyu_pribyli/?ysclid=lrxkv7oms2562350256 (дата обращения: 05.09.2024).
14. Сбербанк (SBER) численность персонала МСФО (годовые значения) [Электронный ресурс] // sMart-lab.ru. – URL: <https://smart-lab.ru/q/SBER/MSFO/employees/?ysclid=ls33i7qdzi961183780> (дата обращения: 05.09.2024).

15. Кургузова С.Р. Стратегия развития кадровой политики на предприятии: выпускная квалификационная работа [Электронный ресурс]. – URL: https://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/20236/1/RSVPU_2017_265.pdf?ysclid=ls33rhfir6436197016 (дата обращения: 05.09.2024).

16. Три четверти молодых специалистов Сбербанка работают с физлицами [Электронный ресурс] // Банки.ру. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9436878> (дата обращения: 05.09.2024).

17. Устав и внутренние документы ПАО СБЕРБАНК [Электронный ресурс] // Conomy. – URL: <https://conomy.ru/investments/issuers/sberbank/documents?ysclid=ls30jdh wgd718271806> (дата обращения: 05.09.2024).

18. Численность пенсионеров в России за год сократилась на 700 тыс. человек [Электронный ресурс] // Дзен. – URL: <https://dzen.ru/a/Zcw9HcxTc19rub0Q?ysclid=m1zs1pj5wa185229720> (дата обращения: 05.09.2024).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Борисова Светлана Григорьевна, кандидат экономических наук, доцент, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.