7.3. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ ПАО «СБЕРБАНК» С ПОМОЩЬЮ SWOT-АНАЛИЗА

Губанова Е.В., к.э.н., доцент,
кафедра «Финансы и кредит»;
Полярина Е.М., старший преподаватель,
кафедра «Экономика»;
Демичева М.А., бакалавр

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Калуга

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье исследуются тенденции развития Публичного акционерного общества (ПАО) «Сбербанк» путем проведения ***SWOT***-анализа. После обработки результатов экспертного анализа факторов первоначальной матрицы ***SWOT***-анализа выявляются основные преимущества и недостатки ПАО «Сбербанк», а также возможности и угрозы деятельности данной кредитной организации в будущем. Результаты анализа свидетельствуют о том, что ПАО «Сбербанк» обладает высокой конкурентоспособностью и хорошими перспективами развития.

SWOT – это сокращение, произошедшее от наименований четырех факторов: strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности, threats – угрозы. Сильные и слабые стороны составляют внутреннюю среду организации и подвержены ее контролю. Возможности и угрозы отражают внешнюю атмосферу компании, т.е. состояние рынков, отраслей, положение поставщиков и другие глобальные факторы внешней среды, на которые фирма не может оказать непосредственное влияние, но которые воздействуют на состояние экономики и перспективы его развития [5, с. 38]. Методику ***SWOT***-анализа впервые предложил в 1963 г. на конференции «Проблемы бизнес-политики» гарвардский профессор К. Эндрюс. С 1965 г. данный метод стал использоваться для выработки стратегии развития организации.

Проведение ***SWOT***-анализа эффективно лишь при первоначальной оценке современного состояния, он не сможет заменить разработку стратегии и анализ перспектив развития. Назначение данного метода состоит в описании положения, по поводу которого необходимо выработать какое-либо решение. Полученные в результате его проведения выводы имеют описательную форму без указаний, направлений и расстановки приоритетов [6].

На практике выделяют ряд разных форм осуществления ***SWOT***-анализа.

1. Классический экспресс-***SWOT***-анализ встречается чаще всего (из-за простоты осуществления). Он позволяет выделить сильные стороны фирмы, которые будут способствовать преодолению угроз и использованию возможностей внешней среды, и слабые стороны, которые будут препятствовать этому. Данный вид анализа включает два этапа: на первом осуществляется сбор информации и ранжирование тенденций внутренней и внешней среды организации; на втором – выявляется степень соответствия стратегии организации ее внутренним возможностям и внешним условиям хозяйствования, определяется необходимость и направления корректировки текущей стратегии.
2. Сводный ***SWOT***-анализ помогает с привлечением экспертов дать приблизительную количественную оценку выявленных до этого факторов (даже если организация не имеет достоверной информации о них).
3. Смешанный ***SWOT***-анализ – комбинация первой и второй методик осуществления анализа. Изначально проводят хотя бы три основных вида стратегического анализа (чаще всего ***STEP***-анализ, анализ внутренней среды и анализ пяти сил Портера). Потом все факторы объединяют в общие таблицы, по которым составляют перекрестную матрицу (аналогичную экспресс-форме). Количественно факторы в основном не оцениваются [3].

Все методики осуществления ***SWOT***-анализа обладают как рядом преимуществ, так и недостатков. В числе преимуществ выделяют то, что анализ:

- может применяться для разных целей, во многих отраслях экономики и управленческих сферах;
- предполагает свободный выбор изучаемых элементов в соответствии с поставленной целью;
- может предусматривать и получение текущей оценки, и выработку стратегии на длительную перспективу;
- относительно прост в проведении, не требует специальных знаний, образования и опыта [2, с.149].

К недостаткам относится то, что данный вид анализа:

- отличается сильной субъективностью, его результаты зависят от мнений и компетенции человека, проводящего его;
- требует больших усилий и затрат в процессе поиска и обработки необходимого значительного объема информации из различных областей и разделов;
- дает только общее описание факторов, не предполагая их детальное изучение в отдельности;
- не предусматривает оценку взаимосвязи перечисленных факторов;
- не предполагает исследование динамики развития [4, с. 32].

Следовательно, ***SWOT***-анализ не так прост в проведении. Его итоги определяются полнотой и качеством изначальной информации. Поэтому для его проведения необходимо или привлечение экспертов с сильно глубоким представлением настоящего положения и направлений развития рынков, или сбор и анализ значительного объема первичных данных для достижения данного представления. Не совсем корректное составление таблицы (включение ненужных факторов или исключение значимых, неправильная оценка факторов) часто не может быть исправлено в ходе последующего анализа – оно приводит к ложным результатам и неверным стратегическим решениям. За исключением этого истолкование составленной модели, а значит, и качество результатов и предложений в сильной степени определяются квалификаций экспертов, осуществляющих ***SWOT***-анализ.

Таким образом, хотя ***SWOT***-анализ и является современным популярным методом оценки текущего состояния организации, его проведение сопряжено с множеством трудностей, которые заключаются не только в заполнении первоначальной матрицы, но и в поиске экспертов, обработке данных анализа, выработке приоритетных направлений развития [11, с. 375].

Проведем ***SWOT***-анализ на примере лидера банковского сектора – Публичного акционерного общества (ПАО) «Сбербанк», которому по состоянию на 1

января 2016 г. принадлежит значительная доля – 28,7% совокупных активов банков. Данный банк является старейшим в Российской Федерации, он был основан в 1841 г. Главный акционер и учредитель Сбербанка – Центральный банк РФ, владеющий 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция.

Сегодня Сбербанк – это современный крупнейший коммерческий универсальный банк, международная финансовая группа. Банк давно завоевал доверие разных групп населения путем удовлетворения их нужд в различных банковских услуг. Сбербанк – основной кредитор экономики РФ, ему принадлежит крупнейшая доля на рынке вкладов и кредитов: 46% вкладов и 38,7% кредитов населения, 32,2% кредитов организаций [9].

Сбербанк стремится повысить удобство, современность и технологичность обслуживания, поэтому он каждый год улучшает возможности удаленного управления счетами покупателей, создавая при этом многие IT самостоятельно [10, с. 293]. На сегодняшний момент банк имеет систему дистанционных каналов управления, которая включает:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 13 млн. клиентов);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн. клиентов);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 17 млн. клиентов);
- одна из обширнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 86 тыс. устройств).

Кроме того, Сбербанк молниеносно превращается в один из громаднейших финансовых институтов мира, в последнее время он значительно увеличил свое присутствие в зарубежных странах [9]. Таким образом, Сбербанк – это один из крупнейших банков РФ и Европы, один из самых надежных банков в РФ.

Таблица 1

ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ МАТРИЦА *SWOT*-АНАЛИЗА

Наименование	Результат
1. Strengths – сильные стороны	1.1. Репутация банка – высокое доверие со стороны населения
	1.2. Одна из самых мощных и эффективных филиальных сетей (14 территориальных банков и более 16 тыс. отделений, более 17 тыс. подразделений), охватывающая всю территорию страны
	1.3. Высокое качество обслуживания и широкий ассортимент услуг
	1.4. Развитая инфраструктура и технология массового обслуживания (банк имеет систему дистанционных каналов управления: онлайн-банкинг и мобильные приложения «Сбербанк Онлайн», SMS-сервис «Мобильный банк», одна из обширнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания)
	1.5. Получаемый эффект от размещения средств населения и владения государством 50% капитала + 1 голосующей акцией
	1.6. Достаточно низкие процентные ставки по кредитам
	1.7. Международная сеть – география присутствия охватывает 22 страны (представлен в странах Содружества Независимы Государств, Центральной и Восточной Европы и в Турции); доля международного бизнеса составляет 14% совокупных активов
	1.8. Большое количество опытных квалифицированных специалистов, огромный управленческий опыт
	1.9. Сбербанк-технологии (способность к переменам и движению вперед, 80% IT создают для себя сами, 2 700 изменений платформ в 2015 г.)
	1.10. Сбербанк наряду с ВТБ – единственные «голубые фишки» на российском фондовом рынке, относящиеся к банковскому сектору
	1.11. Значительная доля банка на рынке потребительских кредитов (к 1 декабря 2015 г. – 45,5%)
	1.12. Российские и международные рейтинговые агентства дают банку высокие рейтинги
	1.13. Значительная открытость данных о деятельности банка, что подтверждает опубликование ежеквартальной отчетности в соответствии с международными стандартами
	1.14. Составленная на высоком уровне стратегия развития, претворяемая в действительность
	1.15. Лояльная клиентская база
	1.16. Диверсифицированная ресурсная база, что придает стабильность банку
2. Weaknesses – слабые стороны	2.1. Масштабность организационной структуры, ограниченная возможность принятия оперативных решений в филиалах
	2.2. Политика кадров: текучесть персонала на низших должностях, вследствие того, что, согласно миссии Сбербанка, вся его деятельность строится вокруг и ради клиентов, т.е. предъявляются высокие требования к персоналу (умение строить отношения, а не продавать продукт; умение работать к команде и т.п.), которые не все выдерживают
	2.3. Высокий темп прироста операционных расходов (в 2011 г. – 29,0%, в 2012 г. – 31,46, в 2013 г. – 13,07, в 2014 г. – 12,07, в 2015 г. - снижены на 1%)
	2.4. Ограничение полномочий сотрудников филиальной сети, что влияет на скорость принятия решения в нестандартных ситуациях
	2.5. Увеличение расходов на совокупные резервы (в 2014 г. – в 3,8 раза по сравнению с 2013 г.)
	2.6. Сложность внедрения инноваций: со стороны новичков – небрежное отношение к инновациям и к тем, кто их привносит; со стороны профи – нежелание что-либо менять в устоявшейся системе
	2.7. Довольно низкие проценты по вкладам (свидетельство о достаточной ресурсной базе)
	2.8. Высокие комиссии, особенно для юридических лиц
	2.9. Навязывание дополнительных услуг и продуктов (противоречит миссии Сбербанка)
	2.10. Низкая восприимчивость банка к переменам внешней среды может привести к медленному уменьшению доли рынка, занимаемой им
3. Возможности внешней окружающей среды	3.1. Возможность сохранения лидерства на рынке кредитования населения благодаря высокому доверию со стороны населения и расширению рынка кредитования малообеспеченных слоев населения
	3.2. Создание более современной платформы, более удобных приложений для мобильных телефонов и планшетов
	3.3. Привлечение новой клиентской базы
	3.4. Возможность получения поддержки государства, что превращает Сбербанк в «безопасную гавань», в особенности во время кризисов в экономике
	3.5. Возможность применения современных программных средств, ускоряющих основные банков-

Наименование	Результат
	ские бизнес-процессы
	3.6. Увеличение доли присутствия на рынках стран Азии
	3.7. Укрепление курса рубля – положительное влияние на Сбербанк, крупного инвестора в рублевые активы (например, в рублевые гособлигации)
4. Угрозы внешней окружающей среды	4.1. Угроза роста кредитных рисков во время снижения темпов роста экономики вследствие начала экономического кризиса
	4.2. Угроза роста продуктов – заменителей банковских услуг (ПИФы, фонды доверительного управления, инвестиции в реальный сектор экономики)
	4.3. Сокращение прибыли и рентабельности операций (в 2014 г. прибыль сократилась на 22,1%, в 2015 г. – на 24,1%)
	4.4. При сохранения цен на нефть на уровне 43-45 долл. за баррель возникновение масштабного банковского кризиса
	4.5. Слияние небольших банков в крупные, которые предлагают те же самые услуги, что и Сбербанк (интеграция Банка ВТБ24 и ТрансКредитБанка), подобные слияния могут негативно повлиять на долю Сбербанка в банковской сфере
	4.6. Риск конфликта развития бизнеса Сбербанка России и интересов основного акционера

В начале анализа была сформирована следующая первоначальная матрица ***SWOT***-анализа, представленная в табл. 1 [1; 7; 8, с. 290].

Проведем оценку факторов первоначальной матрицы с помощью привлечения экспертов, которыми выступили: клиентский менеджер ПАО «Сбербанк», менеджер по продажам ПАО «Сбербанк», бухгалтер-экономист Акционерного общества (АО) «Тайфун», бывший консультант ПАО «Сбербанк», экономист по труду и заработной плате Открытого акционерного общества (ОАО) «Калужский турбинный завод», экономист отдела управления кассовой ликвидностью ПАО «Сбербанк», кассир-операционист ПАО «Сбербанк».

Каждый фактор оценивался экспертом от нуля до пяти баллов, при этом ноль баллов означает, что фактор не оказывает влияние на деятельность банка; один балл, что значимость и влияние фактора являются несущественными; три балла – существенными; пять баллов – определяющими; два и четыре балла – промежуточные значения. В результате была получена следующая матрица ***SWOT***-анализа с экспертными оценками, представленная в табл. 2.

Таблица 2

МАТРИЦА *SWOT*-АНАЛИЗА С ЭКСПЕРТНЫМИ ОЦЕНКАМИ

Матрица	Эксперты							
	1	2	3	4	5	6	7	Средн. балл
1. Сильные внутренние стороны								
1.1	5	5	4	5	5	4	5	4,71
1.2	5	5	5	5	4	4	4	4,57
1.3	5	5	3	5	2	4	5	4,14
1.4	5	5	3	5	4	5	4	4,43
1.5	2	3	4	4	5	4	3	3,57
1.6	3	4	2	5	3	3	3	3,29
1.7	5	4	3	5	4	4	4	4,14
1.8	5	5	4	4	3	4	5	4,29
1.9	5	5	4	3	5	5	3	4,29
1.10	4	3	5	4	5	3	3	3,86
1.11	3	4	3	2	2	3	2	2,71
1.12	5	4	4	5	5	4	4	4,43
1.13	5	5	3	4	3	3	4	3,86
1.14	5	5	5	5	4	4	5	4,71
1.15	4	5	4	3	3	3	4	3,71
1.16	5	4	4	4	4	4	5	4,29
2. Слабые внутренние стороны								
2.1	0	1	4	1	3	1	1	1,83
2.2	2	1	5	1	4	2	2	2,43
2.3	4	3	4	2	4	2	3	3,14
2.4	0	1	4	3	5	1	2	2,67
2.5	3	4	4	5	3	3	3	3,57
2.6	0	1	4	3	3	2	3	2,67
2.7	1	2	4	5	3	3	2	2,86
2.8	4	3	3	5	4	3	4	3,71
2.9	1	2	5	5	5	2	3	3,29
2. 10	2	3	4	1	5	1	2	2,57
3. Возможности внешней окружающей среды								
3.1	5	5	4	4	5	4	5	4,57
3.2	5	4	4	4	3	4	5	4,14
3.3	3	4	1	5	2	3	3	3,00
3.4	2	3	5	5	5	4	3	3,86
3.5	4	3	4	4	3	3	4	3,57
3.6	3	2	3	2	2	2	3	2,43
3.7	4	3	4	4	4	3	4	3,71
4. Угрозы внешней окружающей среды								
4.1	5	5	5	5	5	4	5	4,86
4.2	1	5	5	2	3	2	4	3,14
4.3	1	2	5	5	5	3	4	3,57
4.4	2	4	4	5	5	3	4	3,86
4.5	2	2	3	1	3	1	2	2,00
4.6	1	2	4	2	2	2	3	2,29
4.1	5	5	5	5	5	4	5	4,86

Рассчитаем процентное соотношение сумм баллов по каждой позиции, решив следующую пропорцию:

$$S - X\%;$$
$$M - 100\%, \qquad (1)$$

где ***S*** – сумма баллов по позиции;

M – максимально возможный результат по позиции (количество факторов по позиции * 5);

X – сумма баллов по каждой позиции в процентном отношении.

В результате процентное соотношение по преимуществам составило 81,25%, по недостаткам – 57,48, по возможностям – 72,26, по угрозам – 65,7%. Впоследствии была сформирована сводная матрица ***SWOT***-анализа ПАО «Сбербанк», представленная в табл. 3. Таким образом, на основе проведенного ***SWOT***-анализа деятельности ПАО «Сбербанк» можно сделать следующие выводы.

Первое. Сбербанк обладает не только рядом преимуществ, но и недостатков. К основным его достоинствам относится высокое доверие со стороны населения, грамотная стратегия развития, претворяемая в практику, наличие единственной разветвленной филиальной сети, развитая инфраструктура

и технология массового обслуживания и высокие рейтинги как в российских, так и в международных рейтинговых агентствах.

Таблица 3

СВОДНАЯ МАТРИЦА *SWOT*-АНАЛИЗА

Матрица	Баллы
1. Преимущества (strengths)	
1.1	+4,71
1.14	+4,71
1.2	+4,57
1.4	+4,43
1.12	+4,43
1.8	+4,29
1.9	+4,29
1.16	+4,29
1.3	+4,14
1.7	+4,14
1.10	+3,86
1.13	+3,86
1.15	+3,71
1.5	+3,57
1.6	+3,29
1.11	+2,71
2. Недостатки (weaknesses)	
2.8	-3,71
2.5	-3,57
2.9	-3,29
2.3	-3,14
2.7	-2,86
2.4	-2,67
2.6	-2,67
2.10	-2,57
2. 2	-2,43
2.1	-1,83
3. Возможности / шансы (opportunities)	
3.1	+4,57
3.2	+4,14
3.4	+3,86
3.7	+3,71
3.5	+3,57
3.3	+3,00
3.6	+2,43
Сумма баллов по возможностям (+), %	72,26
Разница баллов по пунктам 3 и 4 (+ / –), %	6,56
4. Угрозы / риски (threats)	
4.1	-4,86
4.4	-3,86
4.3	-3,57
4.2	-3,14
4.6	-2,29
4.5	-2,00
Сумма баллов по угрозам (-), %	65,7

Основными отрицательными сторонами выступают высокие комиссии, увеличение расходов на совокупные резервы, навязывание дополнительных услуг и продуктов и высокий темп прироста операционных расходов. Однако, согласно вычисленной разнице сумм баллов по позициям «преимущества» / «недостатки», равной 23,77%, конкурентоспособность банка очень высока.

Второе. Разница сумм баллов по позициям «возможности» / «угрозы», принявшая значение 6,56%, свидетельствует о преобладании даже в текущих условиях внешней среды, в условиях ухудшения социально-экономической обстановки в стране, возможностей для будущей деятельности ПАО «Сбербанк». При этом главная угроза заключается в увеличении кредитных рисков во время снижения темпов роста экономики вследствие начала экономического кризиса и возникновении банковского кризиса при сохранении цен на нефть 43-45 долл. за баррель. Однако она нивелируется вследствие преобладания следующих основных возможностей: возможности сохранения лидерства на рынке благодаря высокому доверию населения, возможности создания более современной платформы, более удобных приложений для мобильных телефонов и планшетов, возможности получения поддержки государства.

Третье. В условиях начала экономического кризиса и усиления конкуренции на российском финансовом рынке руководству Сбербанка стоит обратить внимание на свои основные недостатки, препятствующие использованию благоприятных возможностей окружающей среды. Например, необходимо повысить честность и прозрачность операций по отношению к клиентам банка, так как навязывание дополнительных услуг и продуктов препятствует сохранению лидерства на рынке, основанного на высоком доверии населения.

Четвертое. Также стоит принять меры по смягчению неблагоприятных последствий от воздействия внешней среды. Например, главную угрозу роста кредитных рисков можно уменьшить, используя в информационную базу клиентов и опыт работников по экспертным оценкам финансового состояния потребителей. Таким образом, основные достоинства: профессионализм и опыт работы, возможность использования самых передовых технологий на базе Сбербанк-технологий помогут снизить негативное влияние экономического кризиса.

Литература

1. Брагина Т.Е. SWOT-анализ ОАО "Сбербанк" [Электронный ресурс] / Т.Е. Брагина, А.И. Ахметшина // Nauka-rastudent.ru. – 2014. – №10. URL: http://nauka-rastudent.ru/10/2026/.
2. Буньковский Д.В. Создание модели стратегического управления предприятием (на примере логистической компании) [Текст] / Д.В. Буньковский // Вопросы управления. – 2014. – №5. – С. 147-155.
3. Волкова Л. Методика проведения SWOT-анализа [Электронный ресурс] / Л. Волкова. URL: http://m-arket.-narod.ru/S_StrAn/SWOT.html
4. Губанова Е.В. SWOT-анализ как элемент комплексного анализа денежных потоков коммерческой организации [Текст] / Е.В. Губанова // Учет, анализ, аудит: от теории к практике : сб. науч. тр. – 2015. – С. 30-37.
5. Губанова Е.В. Финансовая среда организации [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Губанова, О.М. Орловцева ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ, Калужский филиал. – Калуга, 2015. – 88 с.
6. Губин Е.П. и др. Исследование основных тенденций развития инновационной системы Томской области. SWOT-анализ [Электронный ресурс] / Е.П. Губин, Е.А. Монастырный, А.Б. Пушкаренко // Инновации. – 2013. – №8. URL: http://elibrary.ru/download/92935464.pdf.
7. Мигел А.А. Эмиссия государственных ценных бумаг как способ финансирования дефицита бюджета Калужской области [Текст] / А.А. Мигел, Е.М. Полярина // Пути социально-экономического развития региона:

финансовое обеспечение, перспективы и направления оптимизации / Калужский филиал Финансового ун-та при Правительстве РФ ; под ред. Т.Э. Пироговой, Д.К. Никифорова. – 2015. – С. 289-293.
8. Отчет о деятельности ПАО «Сбербанк» за 2014 г. [Электронный ресурс]. URL: http://2014.report-sberbank.ru/ru/.
9. Сбербанк [Электронный ресурс] : официальный сайт ПАО URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today.
10. Соколова И.С. и др. Два года банковским санкциям: к чему шли, чего добились [Текст] / И.С. Соколова, Я.Н. Антонова, Ю.А. Зубкова // Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов : сб. науч. тр. VII Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистров, аспирантов, преподавателей и практиков. – 2016. – С. 293-295.
11. Шмидт А.В. Проблема устойчивости финансового состояния предприятий в условиях транзитивной экономики [Текст] / А.В. Шмидт, Т.А. Худякова // Теоретические и практические проблемы экономического роста и развития в транзитивной экономике : сб. науч. тр. – Челябинск, 2003. – С. 374-380.

Ключевые слова

SWOT-анализ; ПАО «Сбербанк»; экспертная оценка; процентное соотношение; сводная матрица.

Губанова Елена Витальевна

Полярина Елена Михайловна

Демичева Мария Алексеевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность данной статьи не вызывает сомнений, поскольку в современной хозяйственной практике ***SWOT***-анализ является одним из наиболее популярных качественных методов проведения стратегического анализа. Привлекательность данного метода связана с его простой, универсальностью и доступностью, а также с возможностью комплексного взгляда на организацию и ее деловую среду.

Современное состояние банковской системы Российской Федерации и прогнозы ее развития в условиях глобализации экономики актуализируют значимость инструментов стратегического анализа кредитных организаций.

В качестве объекта исследования рассмотрен Сбербанк – один из крупнейших коммерческих банков РФ. Он обладает значительной базой клиентов во всех сферах экономики и во многих регионах страны. Сбербанк имеет большое количество филиалов, масштаб инфраструктуры превосходит по своим рыночным позициям ближайших конкурентов. Продолжительное существование банка позволяет сказать, что Сбербанк надежен, так как большинство россиян пользуются услугами этого банка уже на протяжении многих лет.

Авторами проведена серьезная работа по осуществлению ***SWOT***-анализа, т.е. определены сильные и слабые стороны ПАО «Сбербанк», а также возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Приведенные эмпирические данные не вызывают сомнений.

Научная статья выполнена на высоком научном уровне, содержит ряд выводов и конкретных предложений, представляющих практический интерес. Данная статья может быть рекомендована к публикации.

Сахаров Г.В., д.э.н., профессор кафедры «Финансы и кредит» Калужского филиала Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ