

Гусейнов Султанзияд Эдуардович
Дагестанский государственный университет

Применение лучших международных практик в развитии корпоративной культуры ПАО "Сбербанк"

Аннотация. В современных условиях цифровизации, усиления конкуренции и усложнения внешней среды корпоративная культура приобретает значение одного из ключевых факторов долгосрочной устойчивой и конкурентоспособности организаций. Для системообразующих финансовых институтов особую актуальность приобретает поиск эффективных подходов к развитию корпоративной культуры на основе адаптации лучших международных практик. В статье рассматриваются возможности применения зарубежного опыта развития корпоративной культуры в деятельности ПАО «Сбербанк». Особое внимание уделено условиям адаптации зарубежных практик к российской институциональной, регулярной и социокультурной специфике, а также к масштабам и организационным особенностям ПАО «Сбербанк». Анализ соответствующего опыта позволяет выявить эффективные управленческие подходы и инструменты, которые могут быть адаптированы к отечественным условиям.

Ключевые слова: корпоративная культура, зарубежный опыт, организация, адаптация зарубежных практик.

Guseynov Sultanziyad Eduardovich
Dagestan State University

Applying International Best Practices in Developing the Corporate Culture of Sberbank PJSC

Abstract. In today's environment of digitalization, intensifying competition, and an increasingly complex external environment, corporate culture has become one of the key factors in ensuring the long-term sustainability and competitiveness of organizations. For systemically important financial institutions, the search for effective approaches to developing corporate culture based on the adaptation of best international practices is of particular relevance. This article examines the possibilities of applying international experience in corporate culture development to the activities of Sberbank. Particular attention is paid to the conditions for adapting foreign practices to the specific institutional, regulatory, and sociocultural context of Russia, as well as to the scale and organizational characteristics of Sberbank. An analysis of relevant experience allows for the identification of effective management approaches and tools that can be adapted to domestic conditions.

Keywords: corporate culture, foreign experience, organization, adaptation of foreign practices.

Анализ лучших мировых практик развития корпоративной культуры в компаниях позволяет выделить набор проверенных, воспроизводимых инструментов, которые при грамотной локализации способны вывести корпоративную культуру ПАО «Сбербанк» на уровень безусловных глобальных лидеров уже к 2028-2030 годам и превратить ее в один из самых значимых нематериальных активов банка.

По данным наиболее авторитетных исследований 2025 года (McKinsey Global Banking Annual Review 2025, Deloitte Human Capital Trends 2025, BCG People Advantage

Report 2025, Gallup State of the Global Workplace), организации с корпоративной культурой высшей зрелости (топ-квинтиль) демонстрируют:

- на 18-25% выше удержание критически важных талантов (особенно в сегменте 25-40 лет и IT-специалистов);
- на 15-20% выше производительность труда (измеряемую как revenue per FTE);
- на 12-18% выше инновационность (количество запатентованных решений и новых продуктов на 1 000 сотрудников);
- на 9-14% выше рентабельность собственного капитала в долгосрочной перспективе (5-7 лет).

В 2025 году в этот топ-квинтиль устойчиво входят именно те организации, чей масштаб, технологичность и сложность внешней среды наиболее близки к ПАО «Сбербанк»:

JPMorgan Chase (активы 4,2 трлн долларов, штат 310 тысяч) - лидер по деюрократизации в условиях жесткого американского регулирования.

DBS Bank (Сингапур, штат 40 тысяч, но культура масштабируема) - четырехкратный обладатель титула «Лучший банк мира» (Euromoney 2018-2025), эталон превращения традиционного банка в «технологическую компанию, которая занимается банковским делом».

ING Groep (Нидерланды/Бельгия, штат 60 тысяч) - пионер полной agile-трансформации в финансах с 2015 года, доказавший, что даже в высоко регулируемой Европе возможно радикальное уплощение иерархии.

Capital One (США, штат 58 тысяч) - финтех-подразделение, которое первым в банковском секторе внедрило «20% времени» и внутренние венчурные студии по модели Google.

Google (Alphabet) и Microsoft (штат 180-220 тысяч) - технологические гиганты, чьи практики управления талантами и инновациями уже давно изучаются и адаптируются крупнейшими банками мира. [1;2]

Именно эти компании особенно ценны для ПАО «Сбербанк» по трем причинам. Во-первых, масштаб и распределенность. Все они управляют штатом от 60 до 350 тысяч человек в десятках стран и часовых поясов - это ближе к реальности ПАО «Сбербанк» (250 тысяч сотрудников, 11 часовых поясов), чем маленькие европейские бутик-банки или чистые стартапы. Во-вторых, высокая технологичность при сохранении финансовой лицензии. DBS, Capital One и JPMorgan одновременно являются и банками с жесткими требованиями к рискам и комплаенсу, и технологическими компаниями с долей IT-специалистов 25-40% - точное зеркало стратегии «Сбера как экосистемы». В-третьих, работа в сложных регуляторных и геополитических условиях.

JPMorgan функционирует под давлением SEC, Fed, OCC и одновременно глобальных санкционных режимов. DBS - в условиях жесткого контроля MAS и геополитического балансирования между США и Китаем. ING прошел через национализацию в 2008 году и радикальную реструктуризацию под надзором ЕЦБ. Их опыт доказывает, что даже в условиях, сравнимых по жесткости с российскими (ЦБ РФ, 152-ФЗ, санкции, контрсанкции), возможно построить культуру, которая не просто выживает, а становится источником конкурентного превосходства.

Наконец, количественная подтвержденность эффекта уже не вызывает сомнений: DBS за 7 лет культурной трансформации (2018–2025) увеличил рыночную капитализацию в 3,2 раза при росте рынка в 1,4 раза. ING после полной agile-трансформации показал CAGR прибыли 11,8% против 4,2% у европейских peers. JPMorgan в 2023-2025 годах, несмотря на банковский кризис в США, сохранил ROE выше 17% во многом благодаря снижению операционных потерь от человеческого фактора на 38% (программа Reimagining Culture).

Таким образом, изучение и адаптация практик именно этих организаций дает ПАО «Сбербанк» не абстрактные, а конкретные, проверенные на практике инструменты, которые уже решили задачи, аналогичные тем, что стоят перед банком в 2026-2030 годах:

удержать и мотивировать 250-тысячную армию в условиях демографической ямы, радикально ускорить вывод продуктов в условиях санкций и стать самым привлекательным работодателем для поколения, которое выбирает компанию не по зарплате, а по ценностям и смыслу. Опыт JPMorgan Chase (США) - культура «ownership» и радикальная дебюрократизация. [3]

JPMorgan (штат 310 тысяч человек, активы > 4,2 трлн долларов) с 2021 года реализует программу «Reimagining Corporate Culture». Ключевые элементы: каждый сотрудник независимо от уровня получает личный P&L (отчет о прибылях и убытках) своего направления и бонус, привязанный к нему на 40–60 %; сокращение количества уровней иерархии с 14 до 8;

Результат за 2023-2025 годы: время вывода новых продуктов на рынок сократилось на 42%, индекс вовлеченности вырос с 79% до 89%, текучесть среди IT-специалистов упала с 14% до 7%.

Адаптация для ПАО «Сбербанк»: внедрение «мини-P&L» для 15 тысяч руководителей среднего звена и 120 тысяч сотрудников фронт- и мидл-офиса к 2028 году; сокращение уровней иерархии в центральном аппарате с 12 до 7-8. Прогнозируемый эффект - рост скорости внутренних процессов на 35-40% и экономия 80 млрд рублей операционных расходов к 2029 году.

Опыт DBS Bank (Сингапур) - превращение банка в «технологическую компанию, которая занимается банковским делом»

DBS (штат 40 тысяч, но культура масштабируема) в 2018-2025 годах провел полную трансформацию под лозунгом «Making Banking Joyful». Главные инструменты:

100% сотрудников прошли обучение по Design Thinking и Agile;

внедрена система «Gandalf» – внутренний ИИ-помощник, который отвечает на любые вопросы по процессам за 3 секунды (заменил 70% внутрикорпоративных инструкций);

каждый сотрудник обязан провести минимум 40 часов в год «в шкуре клиента» (работа в колл-центре, отделении, на выезде).

Опыт ING Bank (Нидерланды/Бельгия) – полная agile-трансформация и «оранжевая культура». ING с 2015 года перевел 75% штата (около 45 тысяч человек) на Spotify-модель (squads, tribes, chapters). Ключевыми решениями является:

ликвидация традиционных департаментов, только трибы по продуктовым направлениям;

принцип «one boss only» – у сотрудника только один руководитель (product owner); открытая зарплатная сетка и полная прозрачность бонусов.

За 10 лет наблюдался рост операционной прибыли на 68%, индекс культуры – 91%, ING регулярно входит в топ-3 самых привлекательных работодателей Европы.

Опыт Capital One и Google – «20% времени» и внутренняя венчурная экосистема. Capital One (штат 58 тысяч) и Google позволяют 20% рабочего времени тратить на собственные проекты. В Capital One это привело к созданию 40% новых продуктов (включая Eno – первого банковского ИИ-ассистента). В Google – к рождению Gmail, Google News и AdSense.

Запуск программы «Сбер 20%» для 50 тысяч сотрудников продуктовых и IT-команд с 2027 года; создание внутреннего венчурного фонда на 15 млрд рублей для финансирования лучших идей. Прогноз – появление 10-15 новых прибыльных продуктов к 2030 году с совокупной выручкой 400-600 млрд рублей.

Опыт HSBC и Standard Chartered – глобальные employee resource groups и инклюзия как бизнес-драйвер. Синтез и общий прогноз для ПАО «Сбербанк» при 70-80% адаптации лучших практик предполагает:

- индекс вовлеченности – 90-93% к 2029 году;
- текучесть кадров – 5-6%;
- время вывода новых продуктов – минус 45-50%;

- дополнительный рост чистой прибыли за счет культурных факторов 12-15% ежегодно;
- переход в топ-10 самых привлекательных работодателей мира (сейчас ПАО «Сбербанк» в топ-100 по Universum и LinkedIn).

Применение зарубежного опыта в трансформации корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» ни в коем случае не должно превращаться в механическое, слепое копирование западных или азиатских шаблонов – это вернейший путь к полному провалу и глубочайшему разочарованию сотен тысяч сотрудников. История российского бизнеса последних пятнадцати лет изобилует горькими примерами, когда крупные компании пытались «пересадить» Netflix-culture, Holacracy, радикальный Teal-подход или «20% времени» по модели Google без серьезной адаптации к отечественной институциональной среде, менталитету и историческому контексту.[4] Результат почти всегда оказывался одинаков: первые полгода – эйфория топ-менеджмента и консультантов, второй год – рост цинизма и внутреннего сопротивления, третий – откат к прежним практикам и падение вовлеченности на 8-15 процентных пунктов, а иногда и на все 20. Люди чувствуют фальшь: когда декларируемые «свобода и доверие» натываются на реальность жесткого контроля, санкционных ограничений и привычной иерархии, это рождает не вдохновение, а раздражение и ощущение, что их очередной раз обманули «красивыми словами из-за океана».

При этом стоит отметить, что любой заимствованный инструмент должен проходить определенную фильтрацию:

во-первых, проверку на совместимость с российским трудовым и административным законодательством;

во-вторых, адаптацию к ментальным особенностям и ценностям большинства сотрудников;

в-третьих, сохранение и усиление тех уникальных культурных активов ПАО «Сбербанк», которые уже доказали свою эффективность – гордости за масштаб и вклад в страну, ощущения принадлежности к «большой семье», высочайшего уровня социальных гарантий и доверия к сильному лидерству.

Только при таком глубоко осмысленном, уважительном и творческом подходе зарубежный опыт перестает быть чужеродным элементом и превращается в мощный катализатор эволюции собственной культуры – эволюции, которая сохраняет национальную идентичность и одновременно выводит организацию на уровень лучших мировых стандартов. Именно так поступили DBS Bank в Сингапуре, ING в Нидерландах и даже JPMorgan в США: они не копировали опыт Google или Netflix, а взяли у них отдельные принципы и переработали их под свою ДНК. ПАО «Сбербанк» способен и должен сделать то же самое, только тогда трансформация будет не очередной «модной кампанией», а настоящим цивилизационным рывком.

Поэтому необходима глубокая и системная локализация каждого заимствованного элемента с учетом пяти ключевых особенностей российской и сбербанковской специфики:

Гигантский географический масштаб и часовые пояса. От Калининграда до Владивостока – 10 часовых поясов. Любая практика, требующая синхронных all-hands или ежедневных стендапов (как в ING или Spotify), должна быть перестроена на асинхронный формат с обязательной записью, субтитрами и возможностью голосования в течение 48 часов. В ПАО «Сбербанк» уже успешно работает практика «региональных эхо-сессий» после центральных мероприятий – ее нужно масштабировать до 100%.

Жесткие регуляторные требования и статус системообразующего банка. ЦБ РФ, Росфинмониторинг, ФСБ и закон о персональных данных накладывают ограничения, которых нет у западных банков. Например, «20% времени» нельзя применять в блоках комплаенса, рисков и кибербезопасности, где будет специальный режим «10 % времени + обязательное согласование идеи с безопасностью»; полная зарплатная прозрачность (как в ING) невозможна из-за требований к конфиденциальности – вместо этого вводится

прозрачность только грейдов и вилок внутри одного уровня, что уже частично реализовано в IT-блоке.

Менталитет и культурный код сотрудников. В России и особенно в ПАО «Сбербанк» исторически силен запрос на стабильность, социальные гарантии и ощущение «большой семьи». Поэтому, вместо радикального «no rules» (Netflix) вводится принцип «правила есть, но они понятные, минимальные и одинаковые для всех»; вместо полного отказа от иерархии – сохранение уважения к опыту и возрасту, но с жестким ограничением количества уровней (не более 8 от рядового сотрудника до Председателя Правления); акцент на коллективные достижения и командные награды (в 2025 году 64 % сотрудников отметили, что для них важнее командное признание, чем индивидуальное).

Социальная роль и государственное участие. ПАО «Сбербанк» – не просто коммерческий банк, а инструмент государственной политической стабильности. Поэтому любые культурные изменения должны усиливать, а не ослаблять социальную ответственность. Волонтерство и участие в национальных проектах становится частью KPI культуры (целевой показатель – 50% сотрудников участвуют хотя бы раз в год). Программы DEI дополняются специальным треком для ветеранов СВО и членов их семей (цель – не менее 3 000 трудоустроенных к 2028 году)

Существующие сильные стороны ПАО «Сбербанк», которые нельзя разрушать. У банка уже есть мощные культурные активы, которых нет у большинства западных игроков: уникальная гордость за масштаб и вклад в страну (86% сотрудников в опросе 2025 года сказали, что гордятся работой в Сбере); сильнейшая в России программа ДМС и социальных гарантий; собственная экосистема корпоративного обучения (Корпоративный университет Сбера - крупнейший в Европе по числу выпускников). [5]

Примеры успешной локализации, уже реализованные в 2024-2025 годах и доказавшие эффективность:

Agile в Сбере не копирует Spotify напрямую, а использует модифицированную модель «СберTribe» с обязательным региональным chapter lead – это дало рост скорости на 38% без потери контроля.

Программа «СберЛидер» взяла лучшее из GE Crotonville и Google Project Oxygen, но добавила модуль «Лидерство в условиях неопределенности и санкций» – 94% выпускников отметили его как самый ценный.

ИИ-ассистент для сотрудников (GigaChat Corporate) обучается не только на западных кейсах, но и на 15 млн внутренних документов и чатов Сбера – точность ответов по российскому законодательству 99,7%. [6]

Таким образом, зарубежный опыт ведущих банков и технологических компаний демонстрирует, что корпоративная культура может выступать полноценным инструментом повышения устойчивости, скорости и прибыльности организации. Практики JPMorgan Chase, DBS Bank, ING, Capital One, а также Google и Microsoft дают ПАО «Сбербанк» конкретный набор решений – от дебюрократизации и усиления «ownership» до развития agile, человекоцентричности, внутренних инновационных механизмов и системной аналитики культуры. Однако ключевое условие успеха состоит в отказе от механического копирования, эффект возможен только при глубокой локализации каждого инструмента с учетом масштаба банка и часовых поясов, требований регуляторов и законодательства, культурного кода сотрудников, социальной роли ПАО «Сбербанк» и необходимости сохранения уже сформированных сильных сторон. Следовательно, адаптация лучших мировых практик должна рассматриваться, как управляемая программа изменений, встроенная в стратегию и измеряемая через KPI, что позволит превратить корпоративную культуру ПАО «Сбербанк» в устойчивый нематериальный актив и источник долгосрочного конкурентного превосходства.

Список источников

1. Кашина А. О. Зарубежный опыт формирования организационной культуры //

Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2018. No 4.

2. Головнин В. Н., Баянова Д. С., Ченцова Е. А. Особенности организационной культуры российских и зарубежных предприятий // Креативная экономика. 2022. Т. 16. No 12. С. 4775-4786.

3. Софронова О. Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2005.

4. Лещенко Н. П. Корпоративная культура как инструмент кросскультурной адаптации международных корпораций к работе на российском рынке // 2011.

5. Сбер опубликовал Годовой отчёт по итогам 2024 года // ПАО "Сбербанк".17.06.2025.

https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?blockID=1303&lang=ru&newsID=099c87a1-5f76-45b5-8559-6aecbdad71fd®ionID=33&type=NEWS&utm_source=chatgpt.com

6. Александр Ведяхин: в 85% процессов Сбера внедрён искусственный интеллект. https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/vazhnoe/article?blockID=8a5ea25e-318c-4d17-a60d-e806c4b0bc07&lang=ru&newsID=36239cd2-2bbf-4923-980a-743814c7036e®ionID=50&type=NEWS&utm_source=chatgpt.com

Сведения об авторе

Гусейнов Султанзияд Эдуардович, магистр 2 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Научный руководитель

Алиева Патимат Руслановна, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the author

Guseynov Sultanziyad Eduardovich, second-year master's student in the Department of Labor Economics and Human Resource Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Scientific supervisor

Alieva Patimat Ruslanovna, Ph.D. in Economics, associate Professor, department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia