

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы кадрового планирования в организации	6
1.1. Сущность, виды и методы кадрового планирования	6
1.2. Основные проблемы кадрового планирования и причины их возникновения	13
Глава 2. Анализ практики кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России» и пути решения выявленных проблем	18
2.1. Характеристика системы кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России»	18
2.2. Проблемы кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России» и рекомендации по их устранению	21
Заключение	27
Список источников	31

Введение

Кадровое планирование занимает одно из центральных мест в системе управления персоналом современной организации. В условиях нарастающей турбулентности деловой среды, демографических сдвигов на рынке труда и ускоряющейся технологической трансформации способность компании своевременно и точно определять потребность в человеческих ресурсах становится не просто управленческой функцией, но стратегическим конкурентным преимуществом. Организации, выстраивающие систематическую работу по прогнозированию кадровой потребности, обеспечению преемственности и развитию компетенций, демонстрируют устойчиво более высокие показатели производительности труда и адаптивности к изменениям.

Актуальность темы обусловлена рядом взаимосвязанных факторов. Во-первых, российский рынок труда на протяжении последних лет характеризуется структурным дефицитом квалифицированных кадров в ключевых отраслях — прежде всего в сфере информационных технологий, инженерных специальностей и финансового сектора. Во-вторых, процессы цифровизации экономики принципиально меняют профиль требуемых компетенций, делая горизонт прогнозирования всё более коротким и одновременно повышая цену кадровых ошибок. В-третьих, значительная часть отечественных компаний по-прежнему ведёт кадровое планирование реактивно — в ответ на уже возникший дефицит персонала, а не на основе стратегического предвидения. Это порождает хроническое несоответствие между потребностями бизнеса и фактическим кадровым составом организации, влечёт рост затрат на найм и адаптацию, снижает качество человеческого капитала.

Проблемы кадрового планирования носят как теоретический, так и сугубо прикладной характер. В научной литературе по управлению персоналом до сих пор отсутствует единый подход к классификации видов и

методов кадрового планирования, а практические инструменты нередко остаются не адаптированными к специфике крупных российских корпораций. Разрыв между теоретическими концепциями и реальной управленческой практикой формирует запрос на комплексные исследования, совмещающие методологический анализ с детальным изучением конкретных организационных случаев. Именно это определяет научно-практическую значимость настоящей работы.

Объект исследования — система управления персоналом в крупной российской корпорации на примере ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования — проблемы кадрового планирования, возникающие в процессе формирования и реализации кадровой политики организации, а также методы их диагностики и пути устранения.

Цель работы — исследовать теоретические основы и практику кадрового планирования, выявить ключевые проблемы, характерные для крупной российской компании, и разработать рекомендации по их решению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность, виды и методы кадрового планирования как функции управления персоналом, определить его место в общей системе стратегического планирования организации.
2. Систематизировать и проанализировать основные проблемы кадрового планирования, выявить причины их возникновения и факторы, препятствующие построению эффективной кадровой системы.
3. Охарактеризовать действующую систему кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России», оценить применяемые инструменты и механизмы в контексте масштаба и стратегии компании.
4. Выявить конкретные проблемы кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России» и разработать практические рекомендации по их устранению с учётом отраслевой специфики и современных тенденций управления человеческим капиталом.

Структура работы определяется целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе рассматриваются теоретические основы кадрового планирования: его сущность, виды и методы, а также систематизируются ключевые проблемы и причины их возникновения. Вторая глава посвящена практическому анализу: в ней характеризуется система кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России», выявляются её слабые стороны и формулируются рекомендации по совершенствованию. В заключении подводятся итоги проведённого исследования и формулируются основные выводы.

Глава 1. Теоретические основы кадрового планирования в организации

1.1. Сущность, виды и методы кадрового планирования

Кадровое планирование — это целенаправленный управленческий процесс, в рамках которого организация определяет текущую и перспективную потребность в персонале, оценивает имеющийся кадровый потенциал и формирует программу действий по достижению соответствия между ними. В широком смысле данная функция выходит за пределы простого подсчёта штатных единиц: она охватывает прогнозирование компетентностного профиля будущих сотрудников, планирование их профессионального развития, ротации и высвобождения. Именно поэтому кадровое планирование рассматривается в современной науке об управлении персоналом как системообразующий элемент, без которого остальные HR-функции — найм, обучение, мотивация — утрачивают стратегическую связность и превращаются в набор разрозненных тактических мероприятий.

Понятие кадрового планирования неотделимо от понятия человеческого капитала как ресурса, требующего столь же осознанного и планомерного управления, что и финансовый или производственный капитал. Организация, которая не планирует кадровую потребность, фактически лишает себя возможности своевременно реагировать на изменения деловой среды: дефицит персонала тормозит реализацию проектов, а избыток влечёт неоправданные затраты на оплату труда. В этом смысле кадровое планирование выполняет функцию управленческого буфера, сглаживающего разрыв между динамикой стратегических задач и инерционностью кадровой системы. Содержательно оно нацелено на решение 3 взаимосвязанных задач: обеспечение нужного числа работников нужной квалификации в нужное время; минимизация издержек, связанных с дефицитом или избытком персонала; и формирование условий для профессионального роста сотрудников в соответствии со

стратегическими приоритетами бизнеса. Такое понимание принципиально отличает кадровое планирование от оперативного кадрового учёта, который фиксирует лишь текущее состояние численности без проекции на будущее.

В. М. Маслова подчёркивает, что эффективное кадровое планирование должно быть органично встроено в общую систему планирования организации и исходить из её долгосрочных стратегических целей, а не формироваться как изолированная HR-процедура¹. Без соблюдения этого условия кадровый план неизбежно превращается в формальный документ, отражающий лишь административные нормы, но не реальные потребности бизнеса. Ситуация, при которой служба управления персоналом составляет штатное расписание в отрыве от планов по расширению производства, цифровой трансформации или выходу на новые рынки, типична для организаций с низким уровнем зрелости HR-функции. Преодоление этого разрыва — одна из ключевых задач, которые ставит перед собой современная теория управления персоналом.

По временному горизонту кадровое планирование традиционно делится на 3 уровня. Стратегическое планирование охватывает период от 3 до 5 лет и более; на этом уровне определяются общие тенденции изменения численности и структуры персонала в соответствии с долгосрочной стратегией организации, выявляются критические компетенции, которые потребуются в будущем, и формируется видение желаемого кадрового состава. Тактическое планирование рассчитано на 1–3 года и конкретизирует стратегические ориентиры в виде программ найма, обучения, формирования кадрового резерва и удержания ключевых сотрудников. Оперативное планирование охватывает горизонт до 1 года и включает месячные и квартальные планы комплектования штата, расчёт фондов рабочего времени, составление графиков замещений.

¹ Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 264 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-2666-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/600161> (дата обращения: 03.06.2026).

Все 3 уровня образуют иерархическую систему: решения стратегического уровня задают рамочные ориентиры для тактики, а тактические планы разворачиваются в конкретные оперативные мероприятия. Несогласованность между уровнями приводит к тому, что краткосрочные решения по найму не обеспечивают достижения долгосрочных целей, а кадровый состав постепенно перестаёт соответствовать стратегическому вектору развития компании. Это особенно критично для крупных организаций, где инерционность системы управления персоналом высока и ошибки планирования проявляются с существенным временным лагом — нередко в 1,5–2 года.

Помимо временного критерия, кадровое планирование классифицируется по функциональному содержанию. Выделяют следующие направления: планирование потребности в персонале (определение необходимой численности и квалификационной структуры), планирование привлечения и отбора (выбор каналов найма, разработка критериев отбора), планирование использования кадров (расстановка по рабочим местам, регулирование занятости), планирование обучения и развития (программы повышения квалификации, переподготовки), планирование деловой карьеры и кадрового резерва, а также планирование высвобождения персонала (управление сокращениями, выходом на пенсию, ротацией). Каждый из этих блоков решает специфический круг задач, однако в совокупности они образуют замкнутый управленческий цикл, в котором выход одного планового блока служит входом для следующего. Важно, что игнорирование хотя бы одного из направлений ведёт к системным сбоям: например, отсутствие планирования высвобождения создаёт структурный балласт в виде персонала, утратившего актуальные для организации компетенции.

Методологическую основу кадрового планирования составляет совокупность методов, применяемых для оценки текущего состояния персонала и прогнозирования будущей потребности. Нормативный метод предполагает расчёт необходимой численности на основе установленных норм

выработки, норм обслуживания и норм управляемости; он наиболее точен в условиях стабильного производства со стандартизированными рабочими процессами. Балансовый метод позволяет сопоставить плановую потребность в кадрах с реальными источниками её покрытия — как внутренними (перемещение, переподготовка), так и внешними (найм с открытого рынка труда). Экономико-математические методы, включающие регрессионный анализ, имитационное моделирование и методы линейного программирования, дают возможность учитывать множество переменных одновременно и строить многовариантные сценарии изменения численности. Метод экстраполяции позволяет переносить сложившиеся тенденции на будущие периоды, однако его ограниченность проявляется в нестабильных условиях, когда прошлые закономерности перестают служить надёжным ориентиром.

А. А. Литвинюк обращает внимание на то, что выбор конкретного метода кадрового планирования определяется не только спецификой отрасли и размером организации, но и горизонтом планирования: чем длиннее планируемый период, тем больший вес приобретают экспертные и сценарные подходы по сравнению с нормативными расчётами². Это наблюдение имеет принципиальное практическое значение. Организации, стремящиеся механически применять нормативный метод для долгосрочного прогнозирования, сталкиваются с тем, что заложенные нормы устаревают быстрее, чем плановый период успевает завершиться. Технологические изменения, структурные сдвиги в экономике и трансформация рабочих мест под воздействием автоматизации приводят к тому, что нормы, разработанные 3–4 года назад, уже не отражают реальные трудозатраты. Именно поэтому современная практика тяготеет к комбинированию методов: количественные

² Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583720> (дата обращения: 03.06.2026).

расчёты формируют базовый ориентир, а сценарный и экспертный подходы корректируют его с учётом качественных изменений среды.

Отдельного внимания заслуживает процессная сторона кадрового планирования — последовательность этапов, из которых оно складывается на практике. На первом этапе проводится анализ текущего состояния персонала: оценивается численность по категориям, квалификационная и возрастная структура, уровень текучести, производительность труда и степень загрузки рабочих мест. Второй этап — прогнозирование будущей потребности с учётом стратегических планов организации, ожидаемых изменений во внешней среде и прогнозируемого выбытия сотрудников. На третьем этапе формируется непосредственно план мероприятий с указанием сроков, ответственных лиц и бюджетных параметров. Завершающий, четвёртый этап — контроль исполнения, анализ отклонений и оперативная корректировка программы действий.

Именно эта цикличность отличает зрелую систему кадрового планирования от ситуативного реагирования на кадровые проблемы по мере их возникновения. Организации, выстраивающие непрерывный плановый цикл, получают возможность заблаговременно выявлять дефицит компетенций, формировать внутренние резервы и снижать зависимость от конъюнктуры внешнего рынка труда. В условиях, когда конкуренция за квалифицированных специалистов нарастает, а сроки закрытия вакансий по ряду специальностей измеряются несколькими месяцами, систематическое планирование становится не просто управленческим предпочтением, а необходимым условием операционной устойчивости.

Существенную роль в системе кадрового планирования играет информационное обеспечение — совокупность данных, на основе которых строятся расчёты и прогнозы. К внутренним источникам информации относятся кадровые базы данных, результаты оценки персонала, данные о производительности труда и нормах выработки, сведения о планируемых структурных изменениях и инвестиционных проектах. Внешние источники

охватывают статистику рынка труда, демографические прогнозы, данные об уровне заработных плат в отрасли, информацию о программах профессионального образования и динамике выпуска специалистов по востребованным направлениям. Качество информационной базы напрямую определяет точность кадровых прогнозов: неполные, устаревшие или недостоверные данные делают любой, даже методологически безупречный план лишь приближением к реальности, а не надёжным инструментом управления.

Отдельного рассмотрения заслуживает вопрос о взаимосвязи кадрового планирования с организационной культурой. В компаниях, где планирование воспринимается как бюрократическая обязанность, а не как инструмент управления, кадровые планы нередко составляются формально — без реального участия линейных руководителей и последующей привязки к практическим решениям по найму или обучению. Напротив, там, где руководство рассматривает человеческий капитал как ключевой стратегический актив, кадровое планирование интегрируется в систему стратегического менеджмента на равных основаниях с финансовым и производственным планированием. Именно такой подход обеспечивает переход от реактивного управления персоналом к проактивному — когда организация формирует нужный ей кадровый состав заблаговременно, а не вынуждена в авральном режиме устранять последствия кадрового дефицита.

Важно также разграничить кадровое планирование и управление численностью персонала в узком смысле. Управление численностью, как правило, решает текущую задачу поддержания штатного расписания в актуальном состоянии и носит преимущественно административный характер. Кадровое же планирование в полном объёме предполагает работу с качественными параметрами человеческого капитала — компетенциями, потенциалом, готовностью к развитию — и требует взаимодействия между HR-подразделением, линейными руководителями и топ-менеджментом. Чем масштабнее организация и чем сложнее её кадровая структура, тем более

многоуровневой и формализованной должна быть система кадрового планирования, тем больше аналитических инструментов задействуется в её поддержку.

Отдельного внимания заслуживает роль технологий в трансформации методов кадрового планирования. Развитие HR-аналитики, систем класса HRM (Human Resource Management) и предиктивного моделирования существенно расширяет возможности организаций при прогнозировании потребности в персонале. Современные информационные системы позволяют интегрировать кадровые данные с финансовыми и операционными показателями, строить динамические модели численности и выявлять риски кадрового дефицита задолго до их материализации. По данным ряда исследований в области HR-менеджмента, компании, активно применяющие аналитические инструменты в кадровом планировании, сокращают время закрытия вакансий в среднем на 20–30% и снижают затраты на внешний найм за счёт более эффективного использования внутреннего кадрового резерва.

Таким образом, кадровое планирование — многоуровневая управленческая функция, интегрирующая стратегические цели организации с практическими механизмами формирования и развития её человеческого капитала. Оно охватывает разнообразные виды — от стратегического до оперативного, от планирования потребности до планирования высвобождения — и опирается на широкий методический инструментарий, применение которого должно соответствовать горизонту и специфике конкретной организации. Глубокое понимание сущности, классификации и методов кадрового планирования создаёт необходимую теоретическую базу для последующего анализа проблем, с которыми сталкиваются организации при попытке выстроить эту систему в условиях реальной управленческой практики.

1.2. Основные проблемы кадрового планирования и причины их возникновения

Несмотря на очевидную управленческую ценность кадрового планирования, его практическая реализация в большинстве организаций сопряжена с целым рядом устойчивых проблем. Они не случайны и не единичны: как показывают исследования в области управления персоналом, одни и те же трудности воспроизводятся в компаниях разного масштаба и отраслевой принадлежности. Это свидетельствует о том, что речь идёт не об управленческих ошибках отдельных менеджеров, а о системных противоречиях, заложенных в природе самой этой функции.

Центральной и наиболее распространённой проблемой выступает разрыв между кадровым планированием и стратегией организации. На практике это выражается в том, что HR-подразделение формирует кадровый план на основе текущей штатной численности и исторических данных о текучести, тогда как бизнес-стратегия компании может предполагать выход на новые рынки, запуск продуктовых направлений или, напротив, оптимизацию затрат и сокращение ряда функций. В результате кадровый план теряет прогностическую функцию и превращается в инструмент фиксации сложившегося положения дел, а не управления будущим.

Причина этого разрыва, как правило, кроется в низком статусе HR-функции в системе корпоративного управления. Там, где управление персоналом воспринимается топ-менеджментом преимущественно как административная служба, а не как стратегический партнёр, HR-директор нередко не участвует в обсуждении стратегических планов на раннем этапе. К моменту, когда стратегические решения уже приняты, временные и ресурсные ограничения не позволяют полноценно перестроить кадровую систему под новые требования. Этот замкнутый круг воспроизводится годами и накапливает структурное несоответствие между потребностями бизнеса и фактическим кадровым составом.

Второй по значимости проблемой является дефицит достоверной и актуальной информации о персонале, необходимой для построения кадровых прогнозов. Многие организации до сих пор не располагают систематизированными данными о компетентностном профиле сотрудников, результатах их оценки, потенциале развития и готовности к карьерным перемещениям. Кадровые базы данных нередко ведутся фрагментарно, не интегрированы с системами финансового и операционного планирования и содержат значительный объём устаревших сведений.

В этих условиях точность кадровых расчётов неизбежно снижается: прогноз потребности строится не на объективных данных, а на экспертных суждениях руководителей, которые могут быть субъективны и противоречивы. Особенно остро эта проблема проявляется при планировании потребности в специалистах нового профиля — например, в сфере цифровых технологий или аналитики данных, — для которых не существует устоявшихся норм выработки и где внутренняя статистика компании попросту отсутствует. В результате план либо составляется с заниженными ориентирами, либо пересматривается постфактум, когда дефицит уже стал очевидным.

Третья группа проблем связана с трудностью прогнозирования трудового поведения персонала. В отличие от материальных ресурсов, люди принимают самостоятельные решения о смене работы, уходе на обучение, снижении интенсивности труда или, напротив, о карьерных амбициях, которые не всегда совпадают с планами организации. Уровень текучести кадров — один из ключевых параметров кадрового плана — подвержен воздействию множества факторов: конъюнктуры рынка труда, уровня заработных плат у конкурентов, удовлетворённости условиями работы, психологического климата в коллективе. Ни один из существующих методов не позволяет предсказать эти параметры с высокой точностью, особенно в горизонте 2–3 лет.

О. А. Горленко, Д. В. Ерохин и Т. П. Можаяева указывают, что одной из ключевых причин низкого качества кадрового планирования в российских

компаниях выступает отсутствие спецификации должностей и системы оценки персонала, что приводит к хроническому несоответствию фактической и плановой численности, а также к неудовлетворённости сотрудников условиями труда³. Это наблюдение указывает на глубинную взаимосвязь между качеством инфраструктуры управления персоналом и возможностями кадрового планирования. Организация не может планировать развитие того, что не умеет измерять: без чётких профилей должностей и регулярной оценки компетенций кадровый план неизбежно остаётся схематичным документом, не отражающим реального состояния и потенциала человеческого капитала.

Четвёртой самостоятельной проблемой выступает двойственность целей, которые преследует кадровое планирование. С одной стороны, оно ориентировано на экономическую эффективность: минимизацию затрат на персонал, оптимизацию численности, повышение производительности труда. С другой — необходимо учитывать интересы самих работников: обеспечивать занятость, возможности для развития, справедливое вознаграждение. Эти 2 системы целей нередко вступают в противоречие, особенно в периоды экономической нестабильности, когда давление на сокращение издержек возрастает, а требования к сохранению кадрового потенциала сохраняют свою актуальность.

Найти баланс между экономической и социальной составляющими кадрового планирования на практике крайне сложно. Решения, продиктованные логикой краткосрочной оптимизации затрат, — массовые сокращения, замораживание программ обучения, отказ от инвестиций в резерв — могут дать быстрый финансовый эффект, но создают долгосрочные кадровые риски. Потеря опытных сотрудников, деградация корпоративных компетенций и ухудшение репутации работодателя оборачиваются в

³ Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584718> (дата обращения: 03.06.2026).

перспективе затратами на восстановление кадрового потенциала, которые многократно превышают достигнутую экономию.

Пятой важной проблемой является слабая вовлечённость линейных руководителей в процесс кадрового планирования. В большинстве организаций планирование персонала воспринимается как исключительная прерогатива HR-службы, тогда как руководители подразделений, располагающие наиболее полной информацией о реальной потребности в кадрах, остаются на периферии этого процесса. Их участие сводится к формальному согласованию уже готовых плановых документов, а не к содержательному участию в определении приоритетов.

А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева и Е. П. Грабская подчёркивают, что неучастие среднего управленческого персонала в процессе кадрового планирования является одной из системных причин его низкой практической результативности: именно руководители среднего звена способны своевременно сигнализировать о возникающем дефиците компетенций и потенциальных рисках текучести, тогда как без их включения план неизбежно отстаёт от реальности⁴. Причина такой управленческой дистанцированности кроется в отсутствии чётких регламентов, закрепляющих ответственность линейных руководителей за кадровое планирование, а также в отсутствии у них необходимых для этой работы аналитических инструментов и методических компетенций.

Наконец, самостоятельную проблему образует разрыв между краткосрочным и долгосрочным горизонтами планирования. Организации, как правило, располагают относительно точными данными о потребности в персонале на ближайшие 6–12 месяцев, тогда как прогноз на 3–5 лет сопряжён с высокой неопределённостью. В условиях ускоряющейся технологической трансформации этот горизонт становится всё менее предсказуемым:

⁴ Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588625> (дата обращения: 03.06.2026).

профессии и компетенции, актуальные сегодня, через 4–5 лет могут утратить значимость, а новые специальности ещё только формируются. Эта принципиальная непредсказуемость создаёт у руководителей соблазн ограничиться оперативным планированием, фактически отказавшись от стратегической перспективы.

Проблемы кадрового планирования носят многоуровневый и взаимообусловленный характер. Они коренятся как в организационных дисфункциях — низком статусе HR-функции, слабой вовлечённости руководителей, дефиците информации, — так и в объективных ограничениях самой управленческой деятельности: непредсказуемости человеческого поведения, противоречии экономических и социальных целей, нарастающей турбулентности внешней среды. Осознание этих причин — необходимое условие для перехода от констатации проблем к выработке системных мер по их преодолению, что и составляет практическую задачу второй главы настоящей работы.

Глава 2. Анализ практики кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России» и пути решения выявленных проблем

2.1. Характеристика системы кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» — крупнейший банк страны по всем ключевым показателям: активам, капиталу, кредитному портфелю и численности персонала. По состоянию на конец 2024 года в группе Сбербанка работало 308 092 человека, что на 4% больше, чем годом ранее (296 585 человек в 2023 году). Банк занимает лидирующие позиции не только в финансовом секторе, но и в страховании, лизинге и технологических сервисах, что обуславливает исключительную сложность его кадровой системы: она охватывает десятки профессиональных областей — от розничного банкинга до разработки искусственного интеллекта⁵.

Управление персоналом в Сбербанке выстроено как многоуровневая корпоративная система, в которой кадровое планирование органично встроено в общую стратегию группы. В структуре наблюдательного совета банка функционирует специализированный комитет по кадрам и вознаграждениям, а стратегическое планирование персонала рассматривается на уровне правления в увязке с корпоративными целями. Это принципиально отличает Сбербанк от большинства российских компаний, где HR-функция остаётся преимущественно административной: в данном случае управление персоналом имеет статус стратегического приоритета

⁵ Численность сотрудников в российских банках // Коммерсантъ. — 2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7638967> (дата обращения: 03.06.2026).

Таблица 1 — Динамика численности персонала группы Сбербанка, 2021–2025 гг.

Год	Численность персонала, чел.	Изменение, %
2021	287 866	+1%
2022	210 700	–27%
2023	296 585	+41%
2024	308 092	+4%
2025 (на конец года)	291 795	–5%

Резкое падение в 2022 году и столь же значительное восстановление в 2023-м наглядно демонстрируют, как макроэкономические потрясения способны деформировать кадровые планы даже у крупнейшего работодателя страны. Именно эта нестабильность подтолкнула банк к развитию сценарного подхода в кадровом планировании: после 2022 года в Сбербанке были существенно усилены аналитические мощности HR-блока, расширено применение предиктивных моделей прогнозирования текучести и потребности в найме.

Ключевым элементом системы кадрового планирования в банке выступает корпоративный университет СберУниверситет, через который реализуются программы обучения и развития персонала. По итогам 2024 года 100% среднесписочной численности сотрудников прошли обучение хотя бы по одной программе — показатель, практически недостижимый для организации сопоставимого масштаба. Этот результат отражает системный характер планирования обучения: потребность в развитии компетенций определяется не ситуативно, а в рамках ежегодного цикла оценки персонала, привязанного к стратегическим приоритетам группы⁶.

⁶ НКР подтвердило ESG-рейтинг ПАО Сбербанк на уровне ESG-AAA // Национальные Кредитные Рейтинги. — 2025. — URL: https://ratings.ru/upload/iblock/d4a/u207297mgpprf2uifzzjh2kpp568kelv/NCR_Sber_ESG_051125.pdf (дата обращения: 03.06.2026).

Планирование кадрового резерва в Сбербанке реализуется через программы карьерного развития и студенческих стажировок, которые банк рассматривает как стратегический инструмент формирования внутреннего резерва. Среди действующих сотрудников — значительная доля выпускников программ стажировок и участников молодежных кейс-чемпионатов, что позволяет банку сокращать зависимость от внешнего рынка труда при замещении позиций среднего и высшего звена. Ставка на внутреннее выращивание кадров снижает транзакционные издержки найма и обеспечивает более высокий уровень культурной совместимости новых руководителей с корпоративными стандартами.

Важной особенностью кадровой политики Сбербанка выступает системная работа по удержанию персонала. Банк применяет дифференцированную систему вознаграждения, включающую переменную часть по результатам работы, долгосрочные программы мотивации на основе реальных акций, расширенный социальный пакет (медицинское страхование, санаторно-курортное лечение, корпоративная пенсионная программа). В результате коэффициент текучести кадров в банке является одним из самых низких в финансовом секторе. Разрыв в оплате труда между мужчинами и женщинами не превышает 5%, что соответствует высоким стандартам социальной ответственности.

Не менее значимым направлением кадрового планирования в 2024–2025 годах стала управляемая оптимизация численности под воздействием искусственного интеллекта. В 2025 году Сбербанк реализовал сокращение штата центрального аппарата на 20%, используя мультиагентную систему на базе искусственного интеллекта для оценки эффективности проектов и рабочих мест. С начала 2025 года численность группы сократилась на 13 500 человек — с 308 092 до 294 578 к концу третьего квартала. Это пример принципиально нового подхода к кадровому планированию: решения о высвобождении персонала принимаются не интуитивно, а на основе

алгоритмического анализа производительности, подкреплённого экспертной верификацией⁷.

В части расходов на персонал в 2024 году Сбербанк направил 668,9 млрд рублей, что на 16,9% больше, чем в 2023 году. При этом рост расходов обусловлен не только индексацией заработных плат в условиях напряжённого рынка труда, но и расширением инвестиций в обучение и развитие, которые банк рассматривает как элемент долгосрочного кадрового планирования, а не как текущие затраты.

Таким образом, система кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России» характеризуется высоким уровнем институциональной зрелости: она интегрирована в корпоративную стратегию, охватывает все функциональные направления — от прогнозирования потребности до управляемого высвобождения, — и опирается на развитую аналитическую и образовательную инфраструктуру. Вместе с тем масштаб организации, высокая динамичность внешней среды и темпы технологической трансформации порождают специфические проблемы, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

2.2. Проблемы кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России» и рекомендации по их устранению

Несмотря на высокий уровень зрелости HR-системы Сбербанка, 2024–2025 годы обнажили ряд острых проблем кадрового планирования, часть из которых имеет принципиально новый характер и не имеет готовых управленческих решений. Масштаб банка, интенсивность технологической трансформации и беспрецедентное внедрение искусственного интеллекта создали ситуацию, при которой традиционные инструменты прогнозирования потребности в персонале оказались частично неадекватными реальной

⁷ Сбер в 2025 году сократит штат центрального аппарата на 20% // Интерфакс. — 2025. — URL: <https://www.interfax.ru/business/1058891> (дата обращения: 03.06.2026).

динамике кадровых изменений. Ниже рассматриваются ключевые проблемы и формулируются рекомендации по их устранению.

Наиболее острой проблемой 2024–2025 годов стало стремительное устаревание планов по потребности в IT-персонале. В 2025 году под волну сокращений в технологических подразделениях попало от 5 до 10 тысяч сотрудников — до четверти всего IT-персонала банка, численность которого составляла около 40 тысяч человек. Под сокращение попали разработчики, аналитики и тестировщики: именно те специалисты, набор которых несколькими годами ранее велся в соответствии с действовавшими тогда кадровыми планами⁸.

Корень проблемы — в горизонтальном разрыве между скоростью технологических изменений и циклом кадрового планирования. Планы по найму IT-специалистов формировались в расчёте на устойчивый спрос в течение 3–5 лет, однако ускоренное внедрение генеративного искусственного интеллекта и мультиагентных систем за 1,5–2 года кардинально изменило структуру потребности: часть функций, которые ранее требовали больших команд разработчиков, была автоматизирована. В итоге сформировался профицит кадров по ряду традиционных IT-специальностей при одновременном дефиците специалистов по внедрению искусственного интеллекта, big data, DevSecOps и кибербезопасности.

Для устранения этой проблемы целесообразно перейти от детерминированных кадровых планов к сценарному планированию с горизонтом не более 18 месяцев для IT-персонала и ежеквартальным пересмотром сценариев. Одновременно необходимо внедрить систему ранних индикаторов технологической трансформации, которые сигнализировали бы о риске «профицита по устаревшим компетенциям» заблаговременно — за 9–12 месяцев до его материализации. Это позволит переориентировать программы обучения прежде, чем сотрудники окажутся в зоне высвобождения.

⁸ Сбербанк массово сокращает IT-специалистов и заменяет их ИИ // CNews. — 2025. — URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-10-07_sber_sokrashchaet_it-spetsialistov (дата обращения: 03.06.2026).

Таблица 2 — Динамика сокращения численности персонала группы Сбербанка в 2025 году

Период	Численность, тыс. чел.	Изменение за квартал, тыс. чел.
01.01.2025 (нач. года)	308,1	—
31.03.2025	299,5	–8,6
30.06.2025	296,0	–3,5
30.09.2025	294,6	–1,4
31.12.2025	291,8	–2,8

В ноябре 2025 года Герман Греф объявил о применении мультиагентной системы искусственного интеллекта для выявления «неэффективных сотрудников», по результатам анализа которых запланировано сокращение до 20% персонала центрального аппарата. Данное решение вызвало широкий резонанс и породило управленческую проблему нового рода: кадровое планирование в части высвобождения персонала было частично делегировано алгоритму, решения которого оказались социально непредсказуемы⁹.

После волны сокращений в начале 2026 года банк был вынужден временно приостановить этот процесс в связи с общественным давлением и внутренней напряжённостью. Проблема состоит в том, что алгоритм оценки эффективности оперирует измеримыми показателями и не учитывает неформальные вклады сотрудников — передачу знаний, наставничество, организационную память — которые не поддаются количественной оценке, но критичны для функционирования крупной организации. Высвобождение опытных сотрудников может привести к утрате институционального знания, восстановление которого обходится значительно дороже, чем достигнутая экономия.

Применение алгоритмических систем оценки персонала при принятии кадровых решений требует обязательной экспертной верификации: каждое

⁹ Сбербанк уволит до 20% сотрудников, которых ИИ признал неэффективными // Forbes Россия. — 2025. — URL: <https://www.forbes.ru/finansy/550289-sberbank-uvolit-do-20-sotrudnikov-kotoryh-ii-priznal-neeftivnymi> (дата обращения: 03.06.2026).

решение об увольнении должно проходить через HR-бизнес-партнёра и линейного руководителя. Целесообразно разработать методологию оценки «неформального вклада» сотрудника на основе 360-градусной обратной связи и данных о наставнической активности. Алгоритм должен выступать инструментом поддержки решений, а не их единственным основанием.

Параллельно с масштабными сокращениями одних IT-специалистов Сбербанк в 2025 году сохранял около 4000 открытых вакансий по новым технологическим профилям. Это классическое проявление структурного кадрового дисбаланса: организация одновременно избавляется от персонала с устаревшими компетенциями и испытывает острый дефицит специалистов с нужными, не успевая перебросить ресурсы через программы переобучения.

Таблица 3 — Структура проблем кадрового планирования Сбербанка и рекомендации по их устранению

Проблема	Проявление в 2024–2025 гг.	Рекомендация
Устаревание IT-кадровых планов	Сокращение 5–10 тыс. IT-специалистов при дефиците ИИ-профилей	Сценарное планирование, ежеквартальный пересмотр
Алгоритмическое высвобождение	Приостановка сокращений из-за социального давления	Экспертная верификация, оценка неформального вклада
Структурный дисбаланс компетенций	4 000 открытых вакансий на фоне масштабных увольнений	Опережающее переобучение, внутренняя мобильность
Информационная непрозрачность	Сотрудники узнавали о сокращениях из СМИ	HR-коммуникации, открытые карьерные треки

Причина этого дисбаланса — в последовательном, а не параллельном подходе к трансформации кадрового состава: сначала сокращение, затем найм. Более эффективной альтернативой выступает модель опережающего переобучения, при которой программы переподготовки запускаются за 12–18 месяцев до ожидаемого сокращения потребности в конкретном профиле. Это позволяет конвертировать высвобождаемых сотрудников в носителей дефицитных компетенций, сохраняя институциональное знание внутри организации.

Необходимо сформировать систему внутренней кадровой мобильности с прозрачными картами переходов между профессиональными ролями. СберУниверситет располагает ресурсами для реализации масштабных программ переподготовки, однако их интеграция с кадровыми планами остаётся недостаточной: содержание учебных программ нередко отстаёт от актуального спроса на компетенции. Регулярная синхронизация учебных программ с прогнозами кадровой потребности — ключевой механизм преодоления этой проблемы.

Масштабные сокращения 2025 года сопровождались дефицитом внутренних коммуникаций: значительная часть сотрудников узнавала о рисках сокращения из публикаций в СМИ и профессиональных Telegram-каналах, а не из официальных внутренних каналов банка. Это породило атмосферу неопределённости и снизило вовлечённость оставшихся сотрудников, что является типичным следствием реструктуризации, проведённой без надлежащей коммуникационной поддержки¹⁰.

Данная проблема напрямую связана с кадровым планированием: если решения о высвобождении принимаются без заблаговременного информирования сотрудников и формирования альтернативных карьерных треков, это не только снижает лояльность персонала, но и разрушает систему преемственности знаний. Сотрудники, оказавшиеся в зоне риска, начинают активно искать альтернативные варианты трудоустройства, нередко уходя раньше запланированного срока, что дополнительно нарушает кадровые планы.

Целесообразно внедрить систему прозрачного карьерного планирования, в рамках которой каждый сотрудник получает индивидуальную «карьерную карту» с указанием перспектив, рисков и возможностей развития в горизонте 2–3 лет. Такой инструмент одновременно решает задачи кадрового планирования (банк получает прогноз по внутренней мобильности) и

¹⁰ Сбербанк (SBER) численность персонала МСФО // Смартлаб. — 2026. — URL: <https://smart-lab.ru/q/SBER/MSFO/employees/> (дата обращения: 03.06.2026).

управления вовлечённостью (сотрудник понимает своё место в стратегии банка). При этом регулярный диалог с профсоюзными органами и открытость в коммуникации о планируемых изменениях снизят социальные риски масштабных кадровых трансформаций.

Проблемы кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России» в 2024–2025 годах носят системный характер и обусловлены прежде всего беспрецедентной скоростью технологической трансформации, которая обесценивает долгосрочные планы по структуре и численности персонала быстрее, чем они успевают реализоваться. Предложенные рекомендации — переход к сценарному планированию, опережающее переобучение, экспертная верификация алгоритмических решений и прозрачные карьерные коммуникации — образуют взаимосвязанную систему мер, реализация которых позволит банку выстроить более гибкое и социально устойчивое управление человеческим капиталом в условиях непрерывной трансформации.

Заключение

Проведённое исследование было посвящено анализу проблем кадрового планирования в системе управления персоналом — как в теоретическом измерении, так и на материале конкретной организации. В качестве объекта практического анализа выступило ПАО «Сбербанк России» — крупнейший работодатель финансового сектора страны, кадровая динамика которого в 2024–2025 годах отразила ключевые противоречия, характерные для кадрового планирования в условиях технологической трансформации.

В ходе решения первой задачи была раскрыта сущность кадрового планирования как системообразующей функции управления персоналом, интегрирующей стратегические цели организации с практическими механизмами формирования её человеческого капитала. Установлено, что кадровое планирование охватывает 3 взаимосвязанных уровня — стратегический (свыше 3 лет), тактический (1–3 года) и оперативный (до 1 года) — и реализуется в рамках нескольких функциональных блоков: планирование потребности в персонале, привлечения и отбора, использования, обучения и развития, формирования кадрового резерва и высвобождения. Методический инструментарий кадрового планирования включает нормативный, балансовый, экономико-математические методы, метод экстраполяции и экспертные оценки; выбор конкретного метода определяется горизонтом планирования и отраслевой спецификой организации.

В ходе решения второй задачи были систематизированы основные проблемы кадрового планирования и выявлены причины их возникновения. К числу ключевых проблем отнесены: разрыв между кадровым планом и бизнес-стратегией организации, обусловленный низким статусом HR-функции в корпоративном управлении; дефицит достоверной кадровой информации, снижающий точность прогнозов; принципиальная непредсказуемость трудового поведения персонала; двойственность экономических и социальных целей кадрового планирования; слабая вовлечённость линейных

руководителей в плановый процесс; а также разрыв между краткосрочным и долгосрочным горизонтами. Показано, что перечисленные проблемы не являются следствием единичных управленческих ошибок — они имеют системный характер и воспроизводятся в организациях разного масштаба и профиля деятельности.

В ходе решения третьей задачи была охарактеризована система кадрового планирования в ПАО «Сбербанк России». Установлено, что банк обладает развитой HR-инфраструктурой: кадровое планирование институционально закреплено на уровне наблюдательного совета, реализуется через корпоративный университет, систему управления талантами и программы формирования резерва. По итогам 2024 года в группе было занято 308 092 человека, 100% среднесписочного состава прошли обучение, расходы на персонал составили 668,9 млрд рублей. Это свидетельствует о масштабных инвестициях в человеческий капитал и высоком уровне формализации HR-процессов.

В ходе решения четвёртой задачи были выявлены специфические проблемы кадрового планирования в Сбербанке и разработаны рекомендации по их устранению. Центральной проблемой 2024–2025 годов стало несоответствие горизонта кадровых планов темпам технологической трансформации: масштабное внедрение искусственного интеллекта привело к одновременному профициту сотрудников с традиционными IT-компетенциями (под сокращение в 2025 году попало от 5 до 10 тысяч IT-специалистов) и острому дефициту специалистов по ИИ, DevSecOps и кибербезопасности. Параллельно была выявлена проблема алгоритмического высвобождения персонала без надлежащей экспертной верификации, структурного дисбаланса компетенций и информационной непрозрачности кадровых решений.

По каждой из выявленных проблем сформулированы конкретные рекомендации. Для преодоления разрыва между темпами трансформации и горизонтом планирования предложен переход к сценарному планированию с

ежеквартальным пересмотром параметров. В части алгоритмического высвобождения рекомендовано ввести обязательную экспертную верификацию решений и методологию оценки неформального вклада сотрудников. Для устранения структурного дисбаланса компетенций предложена модель опережающего переобучения с запуском программ за 12–18 месяцев до ожидаемого высвобождения. В целях повышения прозрачности рекомендовано внедрить инструмент индивидуальных «карьерных карт», формирующих у каждого сотрудника понимание своих перспектив в горизонте 2–3 лет.

Результаты исследования подтверждают, что кадровое планирование в современных организациях — это не статичный плановый документ, а непрерывный управленческий процесс, требующий постоянной адаптации к изменениям внешней и внутренней среды. Пример Сбербанка наглядно демонстрирует, что даже высокоразвитая HR-система не гарантирует автоматической устойчивости: при резком изменении технологического уклада ранее составленные планы могут утрачивать актуальность быстрее, чем успевают исполняться.

Вместе с тем опыт Сбербанка представляет значительный интерес как для академического, так и для управленческого сообщества. Банк одним из первых в России масштабно применил алгоритмические инструменты для оценки эффективности персонала и высвобождения, что открывает новую страницу в практике кадрового управления — и одновременно ставит новые вопросы о границах допустимой автоматизации кадровых решений, социальной ответственности работодателя и роли человека в системах управления человеческим капиталом.

Таким образом, цель исследования достигнута: теоретические основы кадрового планирования систематизированы, проблемы практики выявлены и обоснованы, рекомендации по их устранению сформулированы. Полученные выводы могут быть использованы в практике управления персоналом крупных российских организаций, проходящих цифровую трансформацию, а также в

учебном процессе по дисциплинам «Управление персоналом» и «Стратегический менеджмент».

Список источников

Учебная и научная литература

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588625> (дата обращения: 03.06.2026).
2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584718> (дата обращения: 03.06.2026).
3. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. — 5-е эл. изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2024. — 802 с. — ISBN 978-5-93208-856-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/458333> (дата обращения: 03.06.2026).
4. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583720> (дата обращения: 03.06.2026).
5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 264 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-2666-8. — Текст

- : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/600161> (дата обращения: 03.06.2026).
6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586324> (дата обращения: 03.06.2026).
 7. Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 208 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21757-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582026> (дата обращения: 03.06.2026).
 8. Управление персоналом : учебное пособие / составитель О. В. Новоселова. — Самара : Самарский университет, 2024. — 104 с. — ISBN 978-5-7883-2028-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/480638> (дата обращения: 03.06.2026).
 9. Управление персоналом : учебное пособие / М. Н. Шевченко, В. Л. Аничин, Л. Е. Фисенко [и др.]. — Белгород : БелГАУ им. В. Я. Горина, 2025. — 502 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/517236> (дата обращения: 03.06.2026).
 10. Управление персоналом : методические указания / составитель Е. М. Рузаева. — Оренбург : ОГУ, 2024. — 17 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/503173> (дата обращения: 03.06.2026).
 11. Управление персоналом : методические указания / составитель Е. М. Рузаева. — Оренбург : ОГУ, 2025. — 18 с. — Текст : электронный // Лань

- : электронно-библиотечная система [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/502841> (дата обращения: 03.06.2026).
12. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582749> (дата обращения: 03.06.2026).
13. Управление персоналом в социальной работе : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 378 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-14451-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588509> (дата обращения: 03.06.2026).
- Электронные ресурсы**
14. Сбер в 2025 году сократит штат центрального аппарата на 20% // Интерфакс. — 2025. — URL: <https://www.interfax.ru/business/1058891> (дата обращения: 03.06.2026).
15. Сбербанк (SBER) численность персонала МСФО // Смартлаб. — 2026. — URL: <https://smart-lab.ru/q/SBER/MSFO/employees/> (дата обращения: 03.06.2026).
16. Сбербанк массово сокращает ИТ-специалистов и заменяет их ИИ // CNews. — 2025. — URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-10-07_sber_sokrashchaet_it-spetsialistov (дата обращения: 03.06.2026).
17. Сбербанк уволит до 20% сотрудников, которых ИИ признал неэффективными // Forbes Россия. — 2025. — URL: <https://www.forbes.ru/finansy/550289-sberbank-uvolit-do-20-sotrudnikov-kotoryh-ii-priznal-neeftivnymi> (дата обращения: 03.06.2026).
18. Сбер сокращает до 10 тыс. ИТ-специалистов, объясняя это внедрением ИИ // Hightech.plus. — 2025. — URL:

- <https://hightech.plus/2025/10/09/sber-sokrashaet-do-10-tis-it-specialistov-obyasnyaya-eto-vnedreniem-ii> (дата обращения: 03.06.2026).
- 19.Сбер временно приостановил увольнения после кампании по сокращениям // Хабр. — 2026. — URL: <https://habr.com/ru/news/995368/> (дата обращения: 03.06.2026).
- 20.Численность сотрудников в российских банках // Коммерсантъ. — 2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7638967> (дата обращения: 03.06.2026).
- 21.НКР подтвердило ESG-рейтинг ПАО Сбербанк на уровне ESG-AAA // Национальные Кредитные Рейтинги. — 2025. — URL: https://ratings.ru/upload/iblock/d4a/u207297mgpprf2uifzzjh2kpp568kelv/NCR_Sber_ESG_051125.pdf (дата обращения: 03.06.2026).