

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование управления стратегическим
развитием организации**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Белоусова Владислава Ивановича

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.э.н.,

профессор _____ «__» _____ 20__ г. / О.А. Мызрова /

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент _____ «__» _____ 20__ г. / Н.В. Медведева/

Саратов 2018

Введение. Стратегия в общем случае рассматривается, как согласованная собственниками и руководителями организации система долгосрочных целей её развития, а также мероприятий, проектов и программ в качестве путей их достижения.

Внешние факторы задают направление стратегического развития организаций и актуализируют поиск адекватных сложившимся условиям методов и механизмов управления, включающих оптимальное сочетание роста внутреннего потенциала организации и стремление к изменению её внешнего окружения, для максимальной реализации возможностей в опоре на сильные стороны.

Существует большое количество публикаций, посвященных проблемам успешного функционирования хозяйствующих субъектов в рыночных условиях, но необходимо отметить определенный недостаток теоретических и практических разработок, раскрывающих стратегический аспект их развития. Динамично изменяющаяся бизнес-среда формирует потребность организаций в системной оценке разрабатываемых и применяемых стратегий. Необходимость формирования эффективной модели стратегического управления организацией для достижения намеченных перспективных целей и приоритетов развития определяет актуальность представленного исследования.

Объект исследования – АО «Россельхозбанк».

Предмет исследования – система управления стратегическим развитием организации.

Цель – совершенствование системы управления стратегическим развитием организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать сущность цели, виды стратегического управления организацией;
- описать порядок формирования стратегии организации;

- изучить основные направления совершенствования стратегического управления организацией;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «Россельхозбанк»;
- провести анализ внешней и внутренней среды АО «Россельхозбанк»;
- выполнить анализ управления стратегическим развитием АО «Россельхозбанк» и выявить проблемы управления;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления стратегическим развитием организацией и оценить их эффективность.

В ходе исследования используются: системный подход, методы сравнений, обобщений и аналогий, стратегического и статистического анализа.

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования в практической деятельности.

Исследованию концептуальных основ стратегического управления развитием организации посвящены научные труды отечественных и зарубежных ученых И. Ансоффа, О.Н. Бакунца, С.А. Баркалова, С.А. Баркалова, В.Р. Веснина, И.В. Гуреева, С.Д. Ильенковой, У. Кинга, Д.Клиланда, А.Д. Климентова, А.Клочкова, В.В. Коваева, Р.Коха, М.Н. Крейниной, Н.Ю. Кругловой, А.Д. Куделя, А. Кудинова, Б.Т. Кузнецова, В.С. Кузнецова, Т.В. Логвиновой, М. Портера, Дж. Самплера и др.

Сбор эмпирической информации, которая послужила основой для получения заключения и формулирования выводов осуществлялся во период преддипломной практики в АО «Россельхозбанк».

Основное содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе «Теоретические основы стратегического управления организацией» на основе изучения научной и учебной литературы определены сущность, цели и виды стратегического управления организацией,

рассмотрена процедура формирования стратегии организации, а также выявлены направления совершенствования стратегического управления организацией.

Во второй главе «Анализ и оценка управления стратегическим развитием АО «Россельхозбанк» установлено, что АО «Россельхозбанк» создан в 2000 году в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 15.03.2000 № 75-рп в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации. В настоящее время АО «Россельхозбанк» является одним из крупнейших банков в Российской Федерации, базой национальной кредитно-финансовой системы обслуживания товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства и обеспечивает эффективность использования бюджетных инвестиций.

Миссия АО «Россельхозбанк» - реализация функций рыночного инструмента государственной поддержки в отраслях и сегментах экономики, в том числе агропромышленного, рыбохозяйственного и лесопромышленного комплексов, содействие формированию и функционированию национальной кредитно-финансовой системы, эффективное и комплексное удовлетворение платежеспособного спроса бизнеса и населения в качественных банковских и сопутствующих финансовых продуктах и услугах.

Основными целями деятельности банка являются комплексное банковское обслуживание товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства всех форм собственности и видов деятельности, участие в реализации кредитно – денежной и финансово – экономической политики государства в агропромышленном комплексе, внедрение инструментов развитого финансового рынка в механизм финансирования товарного сельскохозяйственного производства и его инфраструктуры.

Несмотря на сложные внешние условия деятельности, АО «Россельхозбанк» не только выполнил все поставленные цели по эффективной финансовой поддержке агропромышленного комплекса, но и

продемонстрировал опережающие темпы роста бизнеса, увеличив рыночную долю в АПК и других приоритетных для государства секторах экономики.

В 2016 году АО «Россельхозбанк» обеспечил опережающую динамику развития на всех основных рынках: на рынке кредитования населения прирост портфеля составил 11,2% при приросте рынка на 1,1%, доля банка увеличилась на 0,3 п.п. — до 3,0%; на рынке кредитования юридических лиц (нефинансовых организаций) динамика портфеля банка составила 0,6% при снижении портфеля по банковской системе на 9,5%, доля банка на этом рынке увеличилась на 0,5 п.п. — до 4,7%; темп прироста привлеченных средств физических лиц в банке в 2016 году составил 25,4% против 4,2% по банковской системе, прирост доли банка составил 0,4 п.п. — до 2,5%; объем привлеченных средств юридических лиц в банке в 2016 году увеличился на 4,6% на фоне сокращения на 10,1% по банковской системе, прирост доли банка составил 0,8 п.п. — до 5,4%.

Банковская деятельность является одной из самых привлекательных с точки зрения получаемой прибыли, конкуренция на этом рынке острая. Основными конкурентами АО «Россельхозбанк» на рынке корпоративного кредитования являются ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО), Банк ГПБ (АО), АО «АЛЬФА-БАНК», ПАО Банк «ФК Открытие», а также ряд других банков. Основными конкурентами АО «Россельхозбанк» в розничном кредитовании являются ПАО Сбербанк, Банк ВТБ 24 (ПАО), Банк ГПБ (АО), АО «АЛЬФА-БАНК». Основным конкурентом банка при кредитовании АПК является ПАО Сбербанк.

Основными конкурентными преимуществами АО «Россельхозбанк» являются: накопленный опыт, который позволяет выявлять потребности целевой группы и наиболее эффективно удовлетворять их; уникальные навыки разработки и внедрения инновационных банковских продуктов; тесное взаимодействие с органами власти Российской Федерации, которое позволяет вырабатывать эффективные и взаимовыгодные механизмы поддержки и развития целевой клиентуры банка; разветвленная региональная сеть филиалов

дополнительных офисов на всей территории Российской Федерации; стабильная клиентская база; 100% принадлежность акций банка Российской Федерации, что повышает доверие к банку со стороны клиентов - жителей сельской местности с консервативным отношением к банковской системе; широкий спектр предлагаемых банковских продуктов; гибкая тарифная политика; высокий международный авторитет и деловая репутация, финансовая устойчивость, подтвержденные авторитетными рейтинговыми агентствами, а также безупречная кредитная история, позволяющие рассчитывать на дальнейшее развитие международного сотрудничества с финансовыми институтами для привлечения ресурсов с невысокой стоимостью.

Основные проблемы и риски банка исходят от внешней среды: появления новых банковских продуктов, конкурентов. В связи с этим банку можно рекомендовать: формирование и совершенствование продуктового портфеля; изменение маркетинговой политики с целью привлечения клиентов и повышения конкурентной привлекательности; укрепление позиций на рынке путем формирования эффективной стратегии; развитие корпоративной культуры и совершенствование внутренней среды предприятия.

Изменения внешних условий привели к появлению новых задач и направлений деятельности банка. Для выполнения миссии банка потребуются достижение следующих стратегических целей: обеспечение лидирующей позиции в кредитовании и обслуживании агро-промышленного комплекса и смежных отраслей, включая увеличение рыночной доли в кредитовании сезонных работ и проектное финансирование; диверсификация источников дохода путем укрепления позиций банка в кредитовании и обслуживании приоритетных отраслей и сегментов экономики Российской Федерации и населения; укрепление позиций банка как эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института.

Реализуемая банком бизнес-модель универсального коммерческого банка позволяет банку быть рыночным инструментом реализации государственной политики в сфере агропромышленного комплекса, смежных и

прочих приоритетных для государства отраслей, сегментов и направлений экономики, обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность банка, соблюдать нормативные требования регулятора, а также достигать целевых уровней рентабельности и эффективности.

В третьей главе «Мероприятия по совершенствованию управления стратегическим развитием АО «Россельхозбанк» на основе выводов, полученных во второй главе, разработаны и обоснованы направления стратегического развития банка.

В целях обеспечения лидирующей позиции в кредитовании и обслуживании АПК и смежных отраслей, включая рост рыночной доли в кредитовании сезонных работ и проектном финансировании:

- нарастить объемы кредитования с учетом индикаторов Госпрограммы АПК в рамках платёжеспособного спроса клиентов на кредиты;

- обеспечить содействие реализации конкурентоспособного импортозамещения и повышения экспортного потенциала экономики;

- увеличить долю стандартных продуктов и конвейерных технологий в продажах, усовершенствовать механизм индивидуального структурирования сделок;

- обеспечить качество и уровень доходности кредитного портфеля, в том числе за счет совершенствования инструментов работы с проблемной и просроченной задолженностью;

- увеличить количество продуктов на одного клиента, а также долю активных клиентов во всех клиентских сегментах.

В целях диверсификации источников дохода путем укрепления позиций АО «Россельхозбанк» в кредитовании и обслуживании приоритетных отраслей, сегментов экономики и населения:

- нарастить объемы кредитования и обслуживания предприятий, организаций приоритетных отраслей и сегментов экономики, а также населения, в том числе в рамках Программы АСВ и других государственных программ;

- увеличить долю доходов, получаемых от транзакционных и комиссионных продуктов в структуре доходов банка;
- диверсифицировать источники фондирования, увеличив долю устойчивых клиентских пассивов;
- расширить линейку предлагаемых банковских и инвестиционных продуктов и услуг для всех клиентских сегментов;
- увеличить долю доходов от продаж продуктов и услуг компаний, входящих в Группу АО «Россельхозбанк», а также нарастить долю внешних клиентов в доходах организаций Группы Банка.

В целях укрепления позиций АО «Россельхозбанк» как эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института:

- продолжить деятельность по оптимизации операционной модели и повышению эффективности бизнес-процессов;
- продолжить дальнейшее совершенствование технологической инфраструктуры банка, в том числе за счет приобретения банковских и небанковских активов, включая технологические платформы;
- нарастить долю операций, совершаемых через дистанционные каналы обслуживания; - повысить эффективность работы региональной сети путем сбалансированного развития видов и форматов точек доступа к продуктам и услугам Банка, включая прямые и дистанционные каналы, а также путем оптимизации количества и размещения офисов продаж при сохранении текущего территориального охвата.

Развитие корпоративного и розничного сегментов бизнеса в соответствии со стратегией банка позволит увеличить кредитный портфель, средства клиентов и количество клиентов банка.

Развитие оборотного кредитования крупного бизнеса, инвестиционного кредитования, проектного и структурного финансированию, в том числе на цели финансирования сезонных работ, а также дистанционное банковское обслуживание позволит нарастить кредитный портфель крупного бизнеса более чем на 50% к 2020 году до 1190-1324 млрд. рублей. В качестве нового

направления банк планирует активизировать работу по обслуживанию государственного оборонного заказа, в целом это позволит нарастить объем клиентских пассивов более чем на 50% к 2020 году до 640-785 млрд. рублей

В части кредитования среднего бизнеса планируется увеличить долю стандартных кредитных продуктов. Это позволит нарастить кредитный портфель более чем на 40% к 2020 году до 285-320 млрд. руб., что отражено на рисунке. Дальнейшее развитие сервисов по обслуживанию потоков денежных средств клиентов среднего бизнеса позволит банку увеличить объемы привлечения клиентских пассивов. По итогам 2020 года планируется нарастить средства клиентов до 73-94 млрд. руб. и увеличить до 6,4-6,7 тысяч количество клиентов среднего бизнеса.

Постепенное наращивание объемов кредитования в малом и микробизнесе без отраслевых ограничений, развитие разнообразной экономической активности в сельских территориях, малых и средних городах, а также активное привлечение данного сегмента к исполнению государственных контрактов позволит нарастить кредитный портфель более чем на 40% к 2020 году до 348-412 млрд. рублей, что показано на рисунке. Повышение рыночной доли в клиентских пассивах, в том числе за счет статуса надежного банка с государственным участием, особенно на фоне оздоровления банковского сектора и ухода слабых игроков позволят по итогам 2020 года нарастить средства клиентов до 167-211 млрд. руб. и увеличить их количество до 380-400 тысяч.

В развитии кредитования и обслуживании клиентов особое внимание будет уделяться повышению скорости обслуживания и эффективности работы персонала банка. Поэтому в настоящее время Россельхозбанк работает над новым проектом в рамках увеличения своей доли на рынке розничного кредитования. Банк планирует запустить так называемый «Конвейер кредитных решений», который представляет собой усовершенствованную систему одобрения заявок на кредит.

В результате банк сможет принимать решения по кредитным заявкам в течение 12 – 36 часов, а не 3-10 дней как сейчас. Если автоматизировать еще и процесс принятия решений по кредитным заявкам, то банк сможет обрабатывать в день до 15 тыс. заявок. Автоматизация всего цикла от момента подачи заявления до окончательного решения позволит значительно снизить операционные риски и внутренне мошенничество. Внутри банка также произойдут изменения. Во-первых, освободятся сотрудники фронт-офиса от операций, не связанных со взаимодействием с клиентами напрямую. Операционные издержки на выдачу кредита намного снизятся за счет внедрения единого стандарта на процесс одобрения кредита. Будут автоматизированы 11 этапов работы по кредиту от прескоринга до формирования финального протокола решения по кредитной заявке.

На внедрение своей разработки Россельхозбанк планирует потратить около 20 млн. рублей. Известно, что системы кредитного конвейера сокращают риск невыплат по кредитам на 15-40%. В расчет возьмем среднюю величину - 27,5 %. Потребительский кредитный портфель АО «Россельхозбанк» на конец 2016 года составил 325,2 млрд. рублей. Если предположить, что доля просроченных и безнадежных ссуд в кредитном портфеле банка не изменится и останется на уровне 2,5 % (без внедрения системы), то в 2018 году величина просроченных и безнадежных ссуд банка составит 8, 805 млрд.руб. Тогда размер выплат по кредитам с учетом сокращения риска невыплат на 27,5% составит 2,421 млрд.руб. В этом случае объем просроченных и безнадежных ссуд в кредитном портфеле банка сократится и составит 6,384 млрд. руб. Эффект от внедрения системы кредитного конвейера составляет 6,184 млрд. руб. в год.

Заключение. На основе проведенного теоретического и практического исследования в бакалаврской работе получены следующие выводы:

- стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко

реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей;

- процедура разработки стратегии, основанной на видении, миссии и цели, заключается в определении самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату;

- процесс стратегического планирования на предприятии осуществляется посредством системы стратегического планирования. Ее задачи заключаются в формировании общей и локальных стратегий, информировании руководства о разработанных стратегиях, измерении, оценке и корректировке в случае существенного изменения внешней и внутренней среды предприятия. Наличие эффективной системы стратегического планирования в организации является условием формирования качественной стратегии предприятия.

- банк реализует модель развития универсального коммерческого банка федерального значения, развивающего агропромышленный комплекс, сельские территории, рыбохозяйственный и лесопромышленный комплексы, и обеспечивает баланс интересов акционера, отраслей, населения и банка.

- АО «Россельхозбанк» играет ключевую роль в развитии сельских территорий, обеспечивая поступательное развитие АПК и смежных отраслей. Этот приоритет в долгосрочной перспективе останется неизменным. Доля АПК, рыбохозяйственного и лесопромышленного комплексов, сельского населения, а также смежных отраслей в портфеле банка вплоть до 2020 г. составит не менее 70%.

- банк продолжит работу, направленную на расширение продуктовой линейки, адаптируя ее к различным потребностям клиентов, в том

числеиспользуя готовые решения «под ключ», проектное финансирование, инвестиционное кредитование, предоставление займов в рамках ВТО.

- к 2020 году банк планирует усилить развитие следующих ключевых направлений: кредитование малых форм хозяйствования, малого и среднего бизнеса, удлинение сроков кредитования; проектное финансирование: поиск и тиражирование типовых инвестиционных проектов, прежде всего по развитию мясного животноводства, по переработке сельхозпродукции и инфраструктурному развитию АПК, сельской местности, поселений, малых и средних городов, РХК и ЛПК; внедрение комплексного обслуживания клиентов банка; развитие комиссионных банковских продуктов; диверсификация в рамках целевых сегментов будет проводиться по направлениям цепочки от производителя до потребителя, для обеспечения равномерной пропускной способности товарно-денежных потоков;

- для совершенствования управления стратегическим развитием организацией предложены мероприятия, связанные с развитием корпоративного и розничного сегментов бизнеса, проведением автоматизации системы анализа заявок на кредит. Предложенные мероприятия обоснованы и проведена оценка их эффективности.