

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «БАНК «АГРОРОС»)**

студентки 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Мотылек Анастасии Петровны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ.

Актуальность темы. Ключевая задача менеджмента компании — управление уровнем ее конкурентоспособности. В связи с усилением конкуренции в России менеджеры вынуждены постоянно искать эффективные инструменты ведения конкурентной борьбы на рынке, адекватно реагировать на изменения условий хозяйствования. Внедрение на предприятии системы управления конкурентоспособностью позволит им, во-первых, периодически сравнивать позиции предприятия и его конкурентов на рынке, во-вторых, оперативно определять слабые стороны деятельности предприятия и принимать меры по их усилению, в-третьих, целенаправленно управлять достижением стратегических целей предприятия.

Объект исследования – конкурентоспособность АО «Банк Агророс», занимающегося оказанием полного спектра финансовых услуг для юридических и физических лиц.

Предметом исследования является процесс управления конкурентоспособностью, направленный на повышение конкурентоспособности и удержание конкурентных позиций.

Цель: провести исследование управления конкурентоспособностью АО «Банк Агророс», найти способы его совершенствования.

Задачи:

- систематизировать теоретические аспекты управления конкурентоспособностью;
- проанализировать структуру и финансовые показатели деятельности банка «Агророс»;
- определить методику оценки уровня конкурентоспособности;
- провести оценку конкурентоспособности АО «Банк «Агророс»;
- разработать ряд методических и практических рекомендаций по повышению качества управления конкурентоспособностью АО «Банк «Агророс».

Теоретическая значимость работы заключается в уточнении и развитии ряда теоретико-методических подходов к управлению конкурентоспособностью банка, оказывающих значительное влияние на развитие его потенциала.

Практическая значимость работы: результаты исследования могут быть использованы коммерческими банками при разработке системы управления конкурентоспособностью.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, списка сокращений и обозначений, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем выпускной квалификационной работы 56 страниц, включая 11 таблиц и 4 рисунка. Список использованной литературы содержит 42 наименования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

В главе 1 «Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации» раскрываются понятие, цели и функции управления конкурентоспособностью, классификация конкурентных стратегий и методы оценки конкурентоспособности банков.

Обобщение существующих теоретических подходов позволило определить процесс управления конкурентоспособностью предприятия как деятельность, направленную на формирование ряда управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям для достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Исходя из данного определения, *цель управления конкурентоспособностью* – обеспечение выпуска продукции, отвечающей заданным требованиям конкуренции на рынке при минимизации затрат, с учетом интересов потребителя и требований безопасности и экологичности продукции.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: планирования, организации и мотивации. Обратную связь осуществляет функция контроля. Это основные функции управления, они имеют место на любом даже небольшом предприятии.

- Планирование. Постановка целей и способов их достижения
- Организация. Создание структуры организации, которая обеспечит достижение поставленных целей
- Мотивация. Побуждение персонала к деятельности, направленной на достижение цели
- Контроль. Наблюдение за деятельностью, внесение корректив¹

¹ Дорощева Л.И. Теория менеджмента: Учебно-методическое пособие. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2014, 14с

Существует множество *классификаций* конкурентных стратегий. В работе дана их классификация по различным признакам: *по признаку доли рынка* (стратегия лидера рынка, стратегия претендента на лидерство, стратегия последователя, стратегия обитателя ниши); *по виду конкурентного преимущества* (ценовое лидерство, дифференциация, фокусирование); *по виду потребительских предпочтений* (стратегия функционального превосходства, стратегия тесной связи с потребителем, стратегия лидерства по продукции).

В результате исследования, автором были выделены *методы оценки конкурентоспособности*, которые целесообразно использоваться для АО «Банк «Агророс»: оценка рейтинговых агентств, методика CAMEL, матрица BCG. Фундаментом большинства методик финансового анализа, разработанных в России, является система CAMEL. Суть методики заключается в рейтинговой системе оценки кредитных организаций и предполагает разделение надежности банка в соответствии с пятью основными компонентами, имеющими иерархическую структуру: достаточность капитала, качество активов, качество управления, доходность, ликвидность.

Следующий метод - матрица БКГ. Она показывает зависимость относительной доли бизнеса, которую компания имеет на рынке, от темпов роста этого рынка и предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.² В зависимости от соотношения данных параметров выбирается стратегия развития.

² Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ). – URL: <http://powerbranding.ru/metodiki-v-marketinge/matrica-bostonskoj-konsaltingovoj-gruppy-bkg/>.

В главе 2 «Анализ управления конкурентоспособностью АО «Банк «Агророс» проанализирован процесс управления конкурентоспособностью, особенности и факторы этого процесса, а также были выявлены проблемы в системе управления конкурентоспособностью АО «Банк «Агророс».

АО «Банк «Агророс» - коммерческий банк в г. Саратов, основанный в 1994 году и оказывающий весь спектр финансовых услуг физическим и юридическим лицам. Основные показатели деятельности АО «Банк «Агророс» за 2016 – 2018 гг. улучшились. Так, банк с достаточно высокой вероятностью может обеспечить своевременное выполнение всех финансовых обязательств, как текущих, так и возникающих в ходе его деятельности. Собственные средства банка увеличились на 83,9%, чистый доход увеличился на 57,14%, а прибыль увеличилась на 183,29%. Чистая ссудная задолженность также увеличилась на 58,77%, и продолжает расти, что в дальнейшем может негативно сказаться как на платежеспособности банка, так и на его конкурентных возможностях и позиции по отношению к главным конкурентам на рынке банковских услуг (Сбербанк, Альфа-Банк, Совкомбанк).

Оценка конкурентоспособности АО «Банк «Агророс» была проведена в соответствии с методами, названными автором в 1 главе ВКР. **Первый метод** – метод рейтинговой оценки. В выборку попали такие банки как ПАО «Сбербанк», ПАО «Совкомбанк», АО «Альфа-Банк». Согласно рейтинговому агентству Moddy`s, все банки вне опасности в краткосрочной перспективе. Рейтинги от агентства Standart & Poog's говорят о том, что ПАО «Сбербанк» обладает хорошей кредитоспособностью и является инвестиционно привлекательным банком. Остальные банки в выборке обладают спекулятивным рейтингом. Анализируя рейтинги, можно сделать вывод, что АО «Банк «Агророс» обладает умеренно низким уровнем финансовой устойчивости по сравнению с другими объектами рейтинга. Присутствует высокая чувствительность к воздействию негативных изменений

экономической конъюнктуры. Это в свою очередь влияет на структуру управления конкурентоспособностью в АО «Банк «Агророс».

Второй метод - методика CAMEL. Проведя анализ результатов оценки конкурентоспособности АО «Банк «Агророс», можно сказать, что у банка имеются финансовые, операционные и/или технические слабости, они колеблются от допустимых уровней до неудовлетворительных. Также можно сделать вывод, что банк подвержен значительному риску при негативных изменениях экономической ситуации. Если меры по преодолению слабостей неэффективны, банк может легко разориться. Соответственно, это негативно сказывается на конкурентоспособности банка в долгосрочной перспективе.

Третий метод – матрица BCG. Автором были проанализированы четыре товарных группы: кредитование ФЛ, кредитование ЮЛ, вклады ФЛ, открытие р/с ЮЛ. Каждая товарная группа имеет не очень высокую относительную долю рынка. Что касается темпов роста, то можно заметить, что он имеет положительную динамику. Но в товарной группе «открытие р/с ЮЛ» она самая низкая. Это можно объяснить тем, что АО «Банк «Агророс» концентрировал свою деятельность преимущественно по вкладам физических лиц.

В результате исследования были сделаны следующие выводы:

- кредитование ФЛ, кредитование ЮЛ попали в квадрант «Вопросительные знаки». Для них необходимо применять стратегию увеличения рыночной доли.

- вклады ФЛ переходят из стадии «звезды» в стадию «дойной коровы». Данное направление необходимо поддерживать, так как основной доход идет именно от вкладов физических лиц. Следует использовать стратегию ограниченного роста.

- самой слабой областью банка является работа по вкладам ЮЛ. Данный сегмент относится к «собакам». Руководству необходимо серьезно подойти к вопросу сохранения позиции данной группы. Стоит отметить, что

банк только начал фокусироваться на вкладах ЮЛ и развитие возможно, при грамотном подходе к управлению развитием данной услуги банка.

Основные функции управления конкурентоспособность, названные в 1 главе, выполняются частично.

Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность АО «банк «Агророс»: конкуренты банка, угроза появления новых конкурентов, клиенты, финансовые ресурсы, бизнес-процессы банка, информационные и коммуникационные технологии, кадры, клиентская база.

В результате анализа, автором были выделены проблемы, существующие в управлении конкурентоспособностью в АО «Банк «Агророс»:

- слабо налаженная обратная связь между работниками и руководством;

- финансовая устойчивость нестабильна;

- слабая вовлеченность и мотивация работников, в том числе руководителей офисов;

- жесткая централизация власти;

- недостаточное внимание к некоторым товарным группам, обозначенным в матрице ВКГ и стратегиям из развития;

- контроль результатов, а не процесса их достижения;

- формальный характер коммуникаций, руководство осуществляет минимальный обмен информацией с сотрудниками, что в свою очередь негативно сказывается на управлении конкурентоспособностью банка.

- клиентский сервис имеет ряд упущений: клиенты вынуждены подолгу ждать, пока освободится специалист, помимо этого наблюдается низкий уровень культуры общения с клиентами, а это, в свою очередь, влияет на репутацию банка.

- слабое управление клиентским сервисом, направленным на формирование и поддержание репутации банка.

В главе 3 «Направления совершенствования управления конкурентоспособностью АО «Банк «Агророс» обосновываются основные направления совершенствования управления конкурентоспособностью банка. Совершенствование управления конкурентоспособностью в АО «Банк «Агророс» необходимо проводить через совершенствование непосредственно самих функций управления. Особое влияние на качество управления конкурентоспособностью организации оказывают составляющие внутреннего потенциала. Следовательно, повышение уровня конкурентоспособности необходимо осуществлять через работу с элементами внутреннего потенциала банка.

Автором были предложены мероприятия, направленные на совершенствование управления конкурентоспособностью банка: создать службу маркетинговых коммуникаций; внедрить систему электронной очереди, позволяющей регулировать и равномерно распределять входящий поток клиентов; создать «молодежный» дополнительный офис; создать обучающий центр по подготовке персонала, где будут проходить обучение и стажировку как вновь принятые, так и действующие сотрудники; внедрение методологии Agile как основы гибкого управления конкурентоспособностью банка. Agile - манифест, определяющий способ мышления и содержащий основные ценности и принципы, на которых базируется несколько подходов к разработке программного обеспечения и к иным направлениям деятельности.

Была произведена *оценка эффективности* предложенных мероприятий. Автором было выявлено, что создание отдела маркетинга позволило бы увеличить количество продаж кредитных продуктов частным клиентам на 30 %. Возможен приток клиентов, рост кредитного портфеля увеличится на 5%. Прирост прибыли составит 6 138 тыс. руб. Внедрение системы электронной очереди позволила бы регулировать и равномерно распределять входящий поток клиентов. Скорость обслуживания увеличилась бы на 20%, что позволило бы принимать большее количество

клиентов. Прирост прибыли составит 12 277 тыс. руб. Эффект от создания «молодежного» офиса в одном из отделений АО «Банк «Агророс» заключается в: увеличении скорости обслуживания, более вежливом и доброжелательном общении с клиентами. Прирост прибыли составит 4 911 тыс. руб. В результате внедрения Agile-методологии отмечается: увеличение продуктивности команд (на 27%), снижение сроков выполнения поставленных задач (на 30%), уменьшение количества ошибок в работе (на 60%). Эффектом от внедрения Agile в АО «Банк «Агророс» также стоит считать ускорение цифровой трансформации, которая в настоящее время является одной из стратегических задач современного банковского бизнеса. Прирост прибыли составит 7 367 тыс. руб. Соотношения с предполагаемыми затратами на осуществление данных мероприятий свидетельствует об эффективности данных мер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования было выявлено, что управление конкурентоспособностью - система, предназначенная для воздействия на элементы и процессы, обеспечивающие формирование конкурентных преимуществ и развитие конкурентного потенциала предприятия с целью повышения его устойчивости в условиях роста конкурентного давления и изменения факторов внешней среды.

Определены принципы, функции, цели и задачи управления конкурентоспособностью организации. Также доказать гипотезу, что развитие и совершенствование внутреннего потенциала ведет к развитию конкурентных позиций на рынке.

В результате анализа установлено: имея неплохие конкурентные преимущества АО «Банк «Агророс», имеет ряд серьезных недостатков:

– Для более эффективного управления конкурентоспособностью банку «Агророс» необходимо увеличение активов. В данный момент прослеживается тенденция к снижению уровня активов в банке, что снижает способность АО «Банк «Агророс» конкурировать с другими банками.

– На рынке АО «Банк «Агророс» существует более 20 лет, но до сих пор банк не смог создать отдел маркетинга, способный увеличить уровень информированности населения о предоставляемых банком продуктах и услугах.

– Не налажена система коммуникаций между сотрудниками и руководством, тем самым снижается скорость выполнения работы сотрудниками.

– Прослеживается четкая иерархия в управлении, что снижает вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Работа воспринимается, как обязанность осуществлять навязанные действия.

– Клиентский сервис имеет ряд упущений: клиенты вынуждены подолгу ждать, пока освободится специалист, помимо этого наблюдается

низкий уровень культуры общения с клиентами, а это, в свою очередь, влияет на репутацию банка.

АО «Банк «Агророс» в своей деятельности реализует стратегии роста и стратегии фокусированного роста.

Автором выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия направленные на совершенствование управления конкурентоспособностью банка: создать службу маркетинговых коммуникаций; внедрить систему электронной очереди, позволяющей регулировать и равномерно распределять входящий поток клиентов; создать «молодежный» дополнительный офис; создать обучающий центр по подготовке персонала, где будут проходить обучение и стажировку как вновь принятые, так и действующие сотрудники; внедрение методика Agile как основы управления конкурентоспособностью банка.