

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ПАО «БАНК УРАЛСИБ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 351 Группы

направления 38.04.02 Менеджмент

---

Экономического факультета

---

Евдокимовой Александры Андреевны

---

Научный руководитель  
К.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

С.В. Аракчеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** обусловлена стремительным развитием рыночной ситуации и влиянием данной динамики на деятельность компаний самых разных отраслей и направлений деятельности. Организации и корпорации все очевиднее ощущают потребность в создании внутренней системы управления, которая позволила обеспечивать собственную конкурентоспособность в динамично изменяющейся среде и обеспечивать высокий уровень адаптивности и устойчивости.

Более того, становится все более важным находить и фиксировать тренды развития рынка и использовать их для достижения целей компании, выбора наиболее эффективной стратегии, применения оптимальной модели использования и привлечения ресурсов, создания модели проактивного управления, направленного «на опережение» и максимизацию выгод от будущей ситуации.

Именно поэтому сегодня управление изменениями в современном бизнесе – один из основных аспектов формирования бизнес-процессов и методология обеспечения стабильного функционирования и конкурентоспособности предприятия.

Наличие эффективной системы управления изменениями позволяет банковской организации снизить риски наступления негативных последствий воздействия внешних и внутренних факторов на организационную систему, а также выявить профилактические мероприятия, нивелирующие проблемы отрицания позитивных изменений.

В современных условиях банки не могут допустить пренебрежения к изменениям, которые происходят как в мировой экономике, так и к событиям, происходящим в Российской Федерации, в том числе в банковском секторе. Негативные проявления, вызванные девальвацией валют, изменениями цен на нефть, последствиями карантинных мер в связи с пандемией коронавируса

оказывают воздействие на банковскую сферу и сопряженные с ней подотрасли.

Наличие кризисных явлений прослеживается и в деятельности ПАО «Банк УралСиб», что обосновывает необходимость пересмотра действующей системы управления изменениями и формирует новую потребность формирования новой модели управления, соответствующей современной ситуации и потенциалу развития банковского сектора.

Однако в научной литературе недостаточно обширно рассмотрен вопрос управления изменениями в корпорациях, что обосновывает актуальность темы магистерской диссертации.

**Степень разработанности темы.** Существенный вклад в изучение управления изменениями внесли научные разработки российских и зарубежных ученых, которые изучали процессы и модели управления организационными изменениями, таких как Блинов А.О., Бушуева Л.И., Петракова Е.Е., Плотников М.В. и других.

В своих исследованиях Ф.Ж. Гуияр и Д.Н. Келли, Э.З. Зайнуллина, Е.Е. Петракова, Л.И. Бушуева определяют сущность и виды изменений, факторы, которые могут на них оказывать влияние, а также процесс управления изменениями. Они указывают на сильную взаимосвязь между процессом управления изменениями и эффективностью развития компании.

Некоторые авторы (Дж. Лафта, Клочкова А.В., Гравшина И.Н., Браверманн А.А.) более глубоко анализируют особенности управления изменениями в корпорациях, выделяя особенности процессов отрицания и сопротивления изменениям, а также разрабатывают модели управления изменениями.

**Цель магистерской работы** – исследование системы управления изменениями в корпорации на примере ПАО «Банк УралСиб».

**Задачи магистерской работы:**

- изучить понятие и виды организационных изменений;
- определить методы управления организационными изменениями;

- выявить механизмы управления изменениями в корпорациях;
- предоставить организационную экономическую характеристику деятельности ПАО «Банк УралСиб»;
- предоставить характеристику системы управления изменениями в ПАО «Банк УралСиб»;
- осуществить оценку системы управления изменениями в ПАО «Банк УралСиб»;
- сформировать программу совершенствования системы управления изменениями в ПАО «Банк УралСиб»;
- разработать этапы реализации программы совершенствования системы управления изменениями в ПАО «Банк УралСиб»;
- осуществить оценку эффективности предложенных рекомендаций.

**Предметом исследования** магистерской работы являются организационно-экономические отношения в процессе управления изменениями в корпорации ПАО «Банк УралСиб».

**Объект исследования** магистерской работы является система управления изменениями в ПАО «Банк УралСиб».

**Научная новизна** темы магистерской работы заключается в уточнении определения «система управления изменениями», формировании теоретико-методологической базы для создания системы управления изменениями в современных корпорациях.

**Область исследования** магистерской работы охватывает все процессы управления предприятием и повышения его конкурентоспособности в условиях изменений.

**Структура магистерской работы.** Данная исследовательская работа состоит из трех глав, девяти параграфов, заключения, глоссария и списка использованных источников. В первом разделе исследования представлены теоретические основы управления изменениями в корпоративной организации, выявлена сущность и особенности данного процесса. Второй раздел исследования представляет анализ деятельности и развития объекта

исследования ПАО «Банк УралСиб», выявляет проблемы системы управления изменениями. Третий раздел носит рекомендательный характер и представляет направления совершенствования системы управления изменениями в организации. В заключении сформированы выводы по всей теме исследования.

### **Положения, выносимые на защиту:**

Прежде всего, следует отметить, что корпоративное управление в последние десятилетия претерпело существенные изменения ввиду активного воздействия внешнего окружения и динамичной конкурентной среды. Экономические, социальные, политические, культурные факторы формируют для предприятий новые условия хозяйствования, новые ситуации для принятий решений. Зачастую, оказавшись в нестандартных ситуациях корпорации начинают по-новому смотреть на окружающую среду, осознавать ее активность, новизну, а иногда агрессивность. Внешняя среда может проявляться новыми потребительскими предпочтениями, рыночными стратегиями конкурентов, изданием законов, которые ограничивают деятельность или формируют новые перспективы и т.п. Таким образом, они могут быть не только негативными, но и позитивными. В то же время, любое такое изменение корпорация должна оценить и сформировать ответную реакцию на него с учетом собственных целей и интересов.

Таким образом, предприятия вынуждены на постоянной основе осуществлять мониторинг и прогнозировать изменения, и, как следствие, формировать систему управления ими чтобы обеспечить компании устойчивое развитие и стабильную конкурентоспособность.

Корпорации в данном аспекте оказываются в особенно сложной ситуации, так как ввиду охвата разных рынков и сегментов и при наличии разветвленной организационной структуры управления им приходится формировать систему своевременной фиксации воздействия широкого

спектра факторов, каждый из которых может затрагивать интересы не только одной стратегической бизнес-единицы, а нескольких, или всей корпорации. Откликом на воздействие внешней среды являются организационные изменения.

В связи с вышеуказанным, под организационными изменениями следует понимать совокупность процессов адаптации внутренней среды организации к новым условиям или внешним воздействиям. Организационные изменения могут затрагивать разные бизнес-процессы компании или ее структуры, однако всегда требуют определенного реагирования (действия или бездействия), обоснованного стратегией развития компанией и тактикой системы управления изменениями.

Также в исследовании выявлено, что необходимость управления организационными изменениями и формирования соответствующей системы, так как изменения могут носить деструктивные последствия и негативно отражаться на развитии корпорации, препятствовать достижению ее целей и задач. В связи с этим управлять изменениями важно и нужно.

Система управления изменениями должна учитывать широкий спектр факторов воздействия на корпорацию, особенности внутренней среды и ресурсной обеспеченности, чтобы адекватно и с ориентацией на достижение прогрессивных результатов адаптировать внутреннюю среду компании и принимать решения, которые позволят повысить ее устойчивость и конкурентоспособность.

Современной теорией и практикой управления за последние десятилетия разработано несколько моделей управления изменениями, каждая из которых обладает достаточными преимуществами и может быть эффективна в определённых условиях. Выбор той или иной модели обусловлен уровнем и характером внешних воздействий и ресурсной обеспеченностью корпорации.

Далее исследование ориентировано на анализ практических аспектов формирования системы управления изменениями в банковской организации на примере ПАО «Банк УралСиб», который входит в число ведущих

российских банков, предоставляя розничным и корпоративным клиентам широкий спектр банковских продуктов и услуг. Основными направлениями деятельности Банка являются розничный, корпоративный и инвестиционно-банковский бизнес.

История банка демонстрирует достаточно стремительное развитие, что было обусловлено высокими темпами развития данного сектора народного хозяйства и не заполненностью ниши банковских продуктов и услуг соответствующими банковскими организациями, которые делают такое предложение.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия, бизнес-процессов и маркетинговой деятельности позволил сделать вывод о финансовой устойчивости и наличии большого потенциала для развития. Компания в полной мере обеспечена профессиональным персоналом, имеет необходимые материальные и технологические ресурсы. Бизнес-процессы в компании осуществляются достаточно эффективно. Начиная с 2019 года банк делает упор на диверсифицированное кредитование, формой обеспечения которого являются имущественные залоги. Общий уровень обеспеченности кредитов достаточно высок и возможный невозврат кредитов, вероятно, будет возмещен объемом обеспечения.

Система управления изменениями в ПАО «Банк УралСиб» сформирована в 2010 году и включает в себя несколько взаимосвязанных субъектов управления, которые осуществляют аналитические и управленческие функции. К субъектам системы управления изменениями относятся: Правление, Наблюдательный совет, Департамент маркетинга.

Преимущественно Департамент маркетинга осуществляется анализ рыночной ситуации и формирование стратегии и тактики реагирования на изменения окружающей среды. Правление и Наблюдательный совет составляют рекомендации по изменению бизнес-процессов для оптимизации работы банка и достижения конкретных задач.

Также в данной системе каждое структурное подразделение является исполнителем стратегии и тактики, что также является элементом системы управления изменениями. Так как рекомендации Департамента маркетинга направлены на оптимизацию усилий компании по снижению негативного воздействия изменений на устойчивость банка, а также на повышение эффективности всех процессов.

Система управления изменениями в компании ориентирована на постоянный анализ маркетинговой среды и контроль динамики показателей развития банка, определения соответствия целевым показателям. Именно поэтому одной из функций управления изменениями является аудит внешнего окружения и конкурентной среды.

Например, основные тенденции, сложившиеся на рынке банковских услуг, показали, что на фоне сложной и не до конца понятной экономической ситуации россияне чаще корректировали образ потребления, реже – свое финансовое поведение. Более того, новые экономические условия актуализировали в сознании людей вопросы о личной финансовой безопасности и благополучии, что заставило многих пересмотреть свои отношения с кредитно-финансовыми учреждениями.

Департаментом маркетинга доказано, что внедрение такой модели приведет к желаемому результату, так как слагаемые модели учитывают все пожелания и ожидания клиентов, а также каждая из характеристик сформулирована просто и определяет конкретный план действий.

Для своевременного выявления необходимости изменений и управления поведением клиентов Банк использует такие виды исследований, как опросы и анкетирование клиентов и партнеров.

Важным аспектом управления изменениями является анализ клиентоориентированности банка. Проблемами взаимоотношений банка ПАО «Банк УралСиб» с клиентами является то что, банк обслуживает своего клиента в категории удовлетворенности. А наиболее важным для любого



банка является перевод клиента из категории удовлетворенного в категорию лояльного.

В настоящее время банк активно внедряет новые инструменты клиентского обслуживания, позволяющие достигнуть следующих выгод для клиентов:

- сэкономить их время на оформление документов и проведение операций со счетами,
- упростить процедуру взаимодействия с банком,
- обезличить процесс взаимодействия,
- обеспечить высокую скорость получения обратной связи от специалиста банка и быстро внести корректировки в документы,
- обеспечить высокий уровень доступности банковских продуктов,
- обеспечить высокий уровень понимания выгод и преимуществ банковских продуктов и услуг.

В данный период внедрение клиентоориентированного подхода особенно значимо, так как оно определяет конкурентоспособность банка. Именно поэтому данному процессу уделяется особое внимание.

Внедрение вышеуказанных инноваций является результатом анализа изменений внешней среды и тактическим управленческим решением по повышению конкурентоспособности компании.

Следует отметить, что в действующей системе управления изменениями отсутствуют конкретизированные показатели, на основании которых банк сможет осуществлять мониторинг качества реализуемых изменений и эффективности бизнес-процессов. В то же время именно данные показатели должны давать объективную оценку текущей ситуации и определять вектор и интенсивность необходимого управленческого воздействия.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить необходимость проведения некоторой оптимизации в деятельности банка последующим направлениям:

- совершенствование методологии и технологий управления маркетингом;
- повышение эффективности рекламной деятельности;
- повышение уровня клиентоориентированности банка;
- формирование системы управления изменениями, учитывающей динамику и тренды внешнего окружения, оказывающего влияние на деятельность банка и его коммерческие показатели;
- повышение уровня профессионализма специалистов банка, в том числе в сфере управления изменениями.

Таким образом, наличие ярко выраженных перспектив развития банка в современных условиях, обоснованных тенденцией активного развития банковского сектора и спросом населения на новые банковские продукты и услуги, а также необходимость ограничения банка от негативного воздействия факторов высокой конкуренции в банковской сфере и нестабильности экономической обстановки в стране и в мире определяют необходимость интеграции нового подхода к управлению в ПАО «УралСиб», характеризующейся более высоким уровнем адаптивностью и устойчивостью, инновационностью и прогрессивностью. Это позволит банку целенаправленно развиваться и реализовывать свою стратегию, а также повысить свою конкурентоспособность на рынке банковских продуктов и услуг в Российской Федерации.

Итак, несмотря на то, что в ПАО «Банк УралСиб» сформирована система управления изменениями, она имеет ряд недостатков, требующих исправления и интегрирования новой модели. Причем в данном случае уместна модель «размораживание» - все инновации формируются руководством и внедряются «сверху-вниз».

Организационную основу новой системы управления изменениями должен стать Департамент маркетинга, функционал которого должен быть представлен следующим функциями:

- разработка стратегии маркетинга и рыночного позиционирования,

- составление плана реализации маркетинговых программ,
- проведение маркетинговых исследований рынка,
- проведение оценки эффективности продаж,
- разработка и реализация рекламной стратегии компании, рекламных кампаний,
- аудит достижимости показателей эффективности управления изменениями,
- оценка эффективности маркетинговой деятельности.

В настоящее время реализацией данных функций Банку приходится прибегать к помощи консалтинговых агентств, что осложняет аналитическую деятельность и снижает ее эффективность, повышает стоимость.

Однако, спектр задач настолько масштабен, что есть необходимость в выделении данного функционала в отдельное структурное подразделение, подчиняющееся руководителю компании.

Также ПАО «Банк УралСиб» испытывает большую необходимость в формировании системы постоянного мониторинга ключевых индикаторов развития рынка и банка, оценки их соответствия целевым показателям.

В данном случае, прежде всего, необходимо создать организационный механизм – специализированный отдел – отдел управления корпоративными изменениями. Во вторую очередь – нужно сформировать системы мониторинга, и алгоритм принятия решений на основе его результатов.

Особой проблемой управления изменениями в ПАО «Банк УралСиб» является недостаточность открытости банка клиентам, малоэффективность кадрового потенциала компании и соответствующее неготовность проводить определенные исследования и принимать решения, а также инновационные методы и технологии анализа рынка.

Персонал Банка, сталкиваясь с необходимостью внедрения инноваций чаще всего, испытывает дискомфорт и отвергает данные инновации, что требует дополнительного управленческого воздействия и вмешательства руководства в данный процесс.

Следующей проблемой управления изменениями является бесконтрольное внедрение новых продуктов и недостаточно эффективный мониторинг эффективности данного процесса. Банк не управляет процессом интеграции новых продуктов и услуг, что, в результате, приводит к несвоевременному пониманию их роли в ассортиментном портфеле и планировании доходности от их продажи.

Банк сталкивается с проблемой дестабилизации процесса развития ассортиментного портфеля и снижения конкурентоспособности по определенным банковским продуктам. Важно более тщательно и системно проводить анализ динамики потребностей малого предпринимательства, корпоративных интересов, общественных организаций и других сегментов клиентов.

Следует отметить, что Банк не уделяет должного внимания развитию корпоративной культуры, основу которой должно составлять позитивное восприятие инноваций и активное участие в них.

Учитывая то, что банк в последние годы находится под влиянием негативных кризисных экономических явлений и его система управления изменениями демонстрирует низкую эффективность, что отражается на снижении сопротивляемости банка влиянию внешних факторов и устойчивости. Департамент маркетинг не адаптирован под новые потребности управления изменениями и кадровой оптимизации. Опираясь на события, происходящие в банковской сфере в 2019 -2020 годах важно отметить, что банковский сектор столкнулся с ухудшением качества кредитных портфелей как корпоративных, так и розничных заемщиков. Формирование дополнительных резервов привело к снижению запаса по капиталу. Отдельные игроки, демонстрирующие продолжительное время слабый запас капиталом, оказались в зоне повышенного риска вследствие сокращения генерации капитала. Вполне вероятно, что ПАО «Банк УралСиб» также вынужден пересмотреть свой продуктовый портфель и принять меры для изменения условий своих предложений корпоративным клиентам и частным лицам.

В связи с этим, одним из современных решений по оптимизации работы банка и формированию адаптированной и прогрессивной системы управления является формирование новой модели управления банком как экосистемой, подразумевающей открытый формат развития – open-banking.

Основная цель openbanking - создать конкурентоспособную и инновационную систему в финансовой сфере. Для этого потребуются совместная работа финтех-компаний и банка.

Таким образом, ключевой целью ПАО «Банк УралСиб» должно стать развитие по модели экосистемы с предоставлением населению доступа практически ко всем финансовым, страховым и лайф-стайл продуктам, как к своим, так и к продуктам партнеров банка. Основным продуктом будет кредитование физических лиц через кредитные карты на основе бизнес-модели, предполагающей отсутствие филиальной сети, доступ к диверсифицированным долгосрочным источникам фондирования, ежедневное и круглосуточное обслуживание клиентов, а также использование аналитического подхода к управлению данными.

Также ПАО «Банк УралСиб» должен активно развивать такие продукты, как POS-кредитование, предоставление кредитов наличными и залоговое кредитование.

С учетом современных тенденций ПАО «Банк УралСиб» может оптимизировать свою деятельность за счет:

- 1) построения экосистемы вокруг ключевых этапов жизни человека. Банк сможет более системно сформировать свою собственную экосистему, ориентированную на комплексное и эффективное обслуживание клиентов и удовлетворение их потребностей в определенные важные для них жизненные моменты (такие как покупка дома, автомобиля, переезд, рождение детей, смена работы и т.д.), предлагая партнерам доступ к собственной клиентской базе в обмен на плату.

2) формирования экосистемы ПАО «Банк УралСиб», которая будет отслеживать наступление таких этапов и предоставлять информацию об этом партнерам в рамках договоренностей о сотрудничестве;

2) создания маркетплейса, который будет включать предложение из нефинансовых продуктов и услуг под собственным брендом (или через ко-брендинг с партнерами);

3) создания открытой банковской платформы. Банк может объединить усилия в рамках открытых банковских платформ, включив свои продукты и услуги в объединенные экосистемы вместе с другими банками через API;

5) создание реферальной платформы. В этой модели банк перенаправляет отклоненных клиентов к другим провайдерам, интересующих продуктов и услуг.

Управление изменениями в данном банке будет возможно с переходом на новый формат управления изменениями, основанном на новых методах и инструментах учета изменений внешнего окружения и взаимодействия со стейк-холдерами, клиентами.

Таким образом, активное влияние внешних факторов требует своевременного учета и реагирования, что, возможно, посредством оценки экспертами и принятием управленческих решений, ориентированных на достижение устойчивости и конкурентоспособности банка, а также формирование модели развития в виде экосистемы.

В целом, система управления изменениями должна принять следующий вид (рис.1):

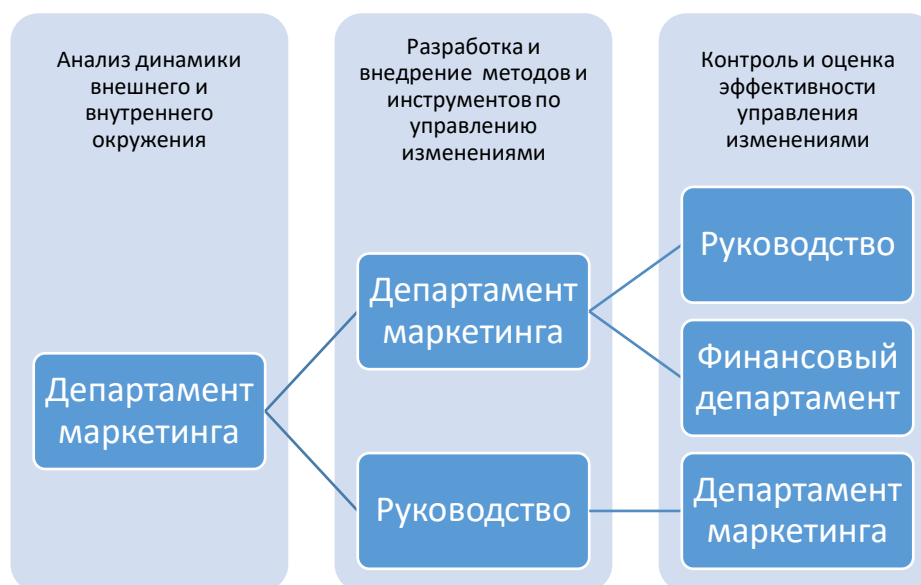


Рисунок 1 – Организационный аспект системы управления изменениями (план)<sup>1</sup>

Прежде всего, Департамент маркетинга должен внедрить систему аудита внешнего окружения. Далее необходимо пересмотреть личностный подход к внедрению изменений в организации. Изменение методов управления коллективом должно трансформироваться в более проактивную форму с применением инновационных информационных технологий и методов межличностной коммуникации. Вполне вероятно, что будет необходимо пересмотреть подход к обучению специалистов и привлечению экспертов по обучению клиентоориентированности, адаптивности и инновационности в принятии решений.

Каждый из этих пунктов подразумевает изменения в работе конкретного члена команды. Аналогичным образом можно попросить рядового сотрудника перейти на новую технологию, новый инструмент, либо новые правила. Убеждая других сотрудников организации применять методы управления изменениями, вы часто просите их делать что-то по-новому, не так, как они привыкли делать раньше. Именно необходимость управлять такими персональными изменениями является ключом к пониманию смысла фразы

<sup>1</sup>Рисунок составлен автором

«чтобы внедрить управление изменениями, понадобится управление изменениями».

Специалист по управлению изменениями должен создавать условия для успешной реализации изменений, что также включает и отношение к управлению изменениями как к изменению, которым нужно управлять. Необходимо осознавать, какие изменения нужны, одновременно понимая, кого они должны затронуть, что для этого нужно делать людям и чем новая модель поведения будет отличаться от предыдущей. Давать убедительное объяснение преимуществ, которые несет в себе управление изменениями. Понятным образом объяснять, что нужно делать. Предоставлять необходимое обучение, давать навыки и инструментарий, чтобы помочь вашим подопечным успешно внедрить изменения. Наконец, необходимо поощрять их за вклад в реализацию проекта и развитие организации, который они вносят, применяя методы управления изменениями.

Безусловный экономический эффект от внедрения вышеуказанных предложений будет достигнут в среднесрочной перспективе, когда более 50% клиентов получат обслуживание в соответствии и с новой системой и оценят ее преимущества. Это позволит существенно повысить их лояльность и позволит добиться прироста клиентской базы не менее чем на 15%, так как клиенты будут рекомендовать данный банк своим близким и знакомым как лучший по качеству оказываемых услуг и выгодный по банковским продуктам.

Таким образом, будет достигнута социальная эффективность – повышена лояльность клиентов и сформирован устойчивый положительный имидж, что несомненно отразится на показателях конкурентоспособности банка и повысит его устойчивость в сложных экономических условиях.

Таким образом, в данном исследовании выявлена научно-практическая значимость, выраженная в рекомендациях по совершенствованию системы управления изменениями в корпорации ПАО «Банк УралСиб».