

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИ-
ЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Быковой Анны Анатольевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях рыночной экономики большое значение для развития деятельности предприятия имеет стратегическое планирование. Оно придает фирме такие качества, как определенность и индивидуальность, обеспечивает специфику, создает условия для возникновения и развития ряда важных и существенных факторов, позитивно влияющих на ее деятельность.

Российский банковский рынок всегда был очень конкурентным. Однако конкуренция постоянно меняется: от цен до качества обслуживания, простоты взаимодействия и коммуникации, ассортимента и дизайна продукта.

Стратегическое планирование для современных организаций, которые функционируют в неопределенной среде, обеспечивает подстройку под эту среду и таким образом нормальное ее функционирование.

Правильная постановка целей и задач, объективность анализа внешней и внутренней среды – все это позволит повысить эффективность функционирования банка в условиях рынка. Этим обосновывается актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса стратегического планирования деятельности организации на примере ПАО Сбербанк.

В соответствии с целью исследования определены следующие **задачи**:

- дать понятие, цели и значение стратегического планирования деятельности организации;
- рассмотреть этапы и инструменты стратегического планирования деятельности;
- изучить типы стратегий деятельности организации;
- дать общую характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»;
- проанализировать стратегии развития ПАО «Сбербанк»;
- изучить проблемы стратегического планирования ПАО «Сбербанк»;
- рассмотреть использование blockchain-технологий в ПАО «Сбербанк»;

- предложить применение облачных технологий;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Методы научного исследования: классификация, метод аналогии, синтез, системный анализ, метод наблюдения, измерение, описание, эксперимент, конкурентный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Информационную базу составили Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральные законы, а также соответствующие документы и данные, предоставленные в рамках рассматриваемого предприятия.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Глава 1 «Теоретические основы стратегического планирования деятельности организации». Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики.

Понятие «стратегия» вошло в теорию стратегического менеджмента в 50-х гг. XX в, когда проблема незамедлительной реакции на изменения, происходящие во внешней среде приобрела важное значение. Первоначально термин «стратегия» применялся исключительно в военной сфере и определялся как «искусство развертывания войск в бою».

Кроме того, среди менеджеров этот термин означает высшее проявление управленческой деятельности.

В качестве цели стратегического планирования выступает поиск конкурентных преимуществ с учетом путей наиболее выгодного использования ограниченных ресурсов для удовлетворения текущих и/или будущих потребностей клиентов организации.

С учетом цели могут быть выделены следующие задачи стратегического планирования:

- объективная оценка текущего и прогнозного экономического состояния, и результатов организации;

- анализ изменений экономического состояния и результатов организации;
- формирование стратегических инициатив для перехода из текущего состояния в желаемое будущее состояние;
- выбор и обоснование инструментов реализации стратегии;
- создание условий для обеспечения устойчивого экономического состояния и результатов организации в будущем.
- разработка альтернатив развития системы с учетом сильных и слабых сторон, возможностей и рисков.

С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность организаций в формировании компетенций в сфере стратегического планирования.

Значение стратегического планирования обусловлено выбором путей достижения рыночных позиций, с учетом конкурентных преимуществ, будущего состояния и результатов, которые отражают ожидания ключевых заинтересованных сторон организации.

Стратегическое планирование представляет собой достаточно сложный процесс, направленный на долгосрочное целеполагание и разработку инструментов работы компании на большом временном отрезке, то данный процесс разбивается на ряд основных этапов.

Стратегическое планирование – эффективный и сложный инструмент развития компании, который представляет собой достаточно сложный процесс, направленный на долгосрочное целеполагание и разработку инструментов работы компании на большом временном отрезке.

На практике обнаруживается, что большинство компании применяет сразу несколько стратегий и реализует несколько направлений деятельности по каждой из них. Так, например, действуют многоотраслевые компании, положение подразделений которых может в разных сегментах рынка отличаться в силу разрозненной динамики, существующих взаимо-

связей или некоторых точечных явлений. На долгосрочном отрезке времени компания также может реализовывать последовательность отличных стратегий в рамках общего целевого направления.

Глава 2 «Анализ стратегического планирования деятельности ПАО «Сбербанк»». В настоящее время ПАО «Сбербанк России» формулирует свою стратегию следующим образом.

Миссия банка:

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников.

Наша миссия подчеркивает важнейшую роль Банка в экономике России и нашу особую социальную роль в обществе — поддержание в нем уверенности, надежности и стабильности. Миссия Банка однозначно определяет, что наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей нашей деятельности как организации.

Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Наши ценности определяют тот набор правил, критериев и требований, которые мы будем предъявлять к каждому человеку, который является или хочет стать членом команды Банка. Наши ценности — это свод принципов, исходя из которых руководители Банка будут ставить цели и определять, достигнуты ли они. На основе этих ценностей будут создаваться и поддерживаться взаимоотношения между сотрудниками, строиться системы управления внутри Банка, а также взаимоотношения Банка с клиентами, обществом, акционерами и инвесторами.

Мы убеждены, что, следуя нашей философии и действуя на основе системы наших ценностей, Банк достигнет поставленных целей и станет

качественно новой организацией. Основным критерий для нас — это отношение к Банку со стороны наших сотрудников, клиентов, акционеров и общества.

Ценности банка:

- Порядочность
- Стремление к совершенству
- Уважение к традициям
- Доверие и ответственность
- Взвешенность и профессионализм
- Инициативность и креативность
- Командность и результативность
- Открытость и доброжелательность
- Здоровый образ жизни (тело, дух и разум).³⁵

Выполнение миссии Банка и реализация сценария «модернизации» требует существенной перестройки модели ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов.

Таким образом можно сделать вывод, что компания осознает свою значимость для экономики страны и населения. Согласно миссии, компания меняет жизнь людей, однако не описано каким именно образом. По мнению автора, миссия компании соответствует деятельности банка, так как в настоящее время основной задачей деятельности ПАО «Сбербанк» является выход за пределы финансовых услуг, то есть осуществлять деятельность в других секторах экономики, таким образом, можно сделать вывод, что

«Сбербанк» осуществляет деятельность в соответствии со своей миссией, то есть улучшает жизнь потребителей за счёт новых нефинансовых услуг.

Банк предоставляет широкий спектр различных услуг. Для розничных клиентов он предлагает различные виды вкладов, кредитов, брокерских услуг,

банковского кредитования и денежных переводов. Большинство операций доступны в режиме онлайн через платформу «Сбербанк-Онлайн» или мобильное приложение, что позволяет экономить время клиентам и снижает издержки банка, а также позволяет оказывать банковские услуги дистанционно, которые согласно подсчётам банка, используют 40 млн. человек. «Сбербанк-Онлайн» создан для удобства и экономии времени клиента, он отвечает всем вызовам современности, поэтому он победил в рейтинге лучших диджитал банкингов в Восточной Европе, по мнению журнала «Global Finance» в 2020 году.

По величине активов «Сбербанк» находится на первом месте по данным Центрального Банка РФ и обладает 1/3 совокупных банковских активов в РФ, по данным рейтинга Forbes он находится на четвёртом месте с высоким показателем надёжности.

На 2021 год «Сбербанк» насчитывает около 92 млн. активных розничных клиентов и 2.4 млн. корпоративных. В более чем 14 тысяч отделений работают 296 тыс. сотрудников. Выплату пенсий «Сбербанк» осуществляет 62% пенсионеров (рис. 10). Также более половины всех жилищных кредитов приходится на Сбербанк. Впервые к концу 2021 года количество клиентов в отделениях снизилось, в то время как предоставление банковских услуг через цифровые каналы стабильно растёт и увеличивает свою долю, вытесняя продажи банковских услуг через отделения. Наибольшую популярность среди цифровых каналов приобрело мобильное приложение, через которое совершается постоянно растущее количество операций.

Также работа с корпоративными клиентами переходит в цифровой формат. Планируется увеличить количество доступных услуг онлайн или удаленно почти в 3 раза согласно отчёту компании «Сбербанк» за 2021 год.



Рисунок 1- Рыночные доли ПАО «Сбербанк» на 2021 г

Также компания осуществляет создание экосистемы, то есть предоставление различных видов услуг как финансовых, так и нефинансовых практически во всех сферах жизни потребителей. Создание экосистемы необходимо, так как данные сервисы способны увеличить удовлетворенность клиентов. В экосистему входят как дочерние предприятия банка, так и компании-партнеры, которые получают доступ к клиентской базе.

Стратегия ПАО «Сбербанк» отвечает основным тенденциям развития экономики, в ней успешно применены новые технологии и уделяется особое внимание развитию человеческого капитала компании, с помощью реализации программ Корпоративного университета. Все это помогает банку оставаться в числе лидеров в России и оставаться конкурентоспособной компанией, которую выбирают потребители. Однако следует рассмотреть положение банка в отрасли, а также состояние его внешней и внутренней среды более детально для выявления направлений совершенствования стратегии, так как действие существующей стратегии закончится в этом году и компании следует разработать новую стратегию развития, отвечающую современным тенденциям и с учётом ошибок, допущенных при реализации действующей стратегии.

Таким образом, стратегия компании «Сбербанк» относится к стратегиям роста, так как у банка существует потенциал для развития и в стратегии поставлены цели для увеличения присутствия на рынке финансовых и нефинансовых услуг, то есть компания реализует стратегию диверсификации, создавая экосистему.

Таким образом, на основе анализа стратегии компании «Сбербанк» можно сделать вывод, что основные стратегические направления соответствуют тенденциям развития банковской сферы, а именно цифровизация бизнеса, создание цифровой экосистемы, развитие интеллектуального капитала. Тем не менее в банковской сфере существует высокая конкуренция, поэтому для того, чтобы занимать лидирующие позиции необходимо иметь конкурентные преимущества, не доступные для других банков.

Глава 3 «Направления совершенствования стратегического планирования в ПАО «Сбербанк»». ПАО «Сбербанк» расширяет перечень интернет-магазинов, поддерживающих оплату покупок с помощью интернет-банка в режиме реального времени. С целью улучшения возможностей операционной эффективности ПАО «Сбербанк» предлагается внедрить Blockchain.

Первым шагом по внедрению данной технологии в ПАО «Сбербанк» является внедрение технологии внутри банка. Как только ПАО «Сбербанк» создаст экосистему, «банк может легко распространить ее на внешних участников финансового института. ПАО «Сбербанк» может также использовать двухэтапный подход к реализации blockchain для плавного перехода во внедрении»[61].

Ниже приводятся три ключевых случая, когда blockchain можно использовать в поэтапном подходе.

Процесс KYC и AML: ПАО «Сбербанк» может использовать решения на основе blockchain-технологии для поддержки KYC-данных о клиентах.

Данные решения могут использоваться в различных сферах бизнеса в банке наряду с обеспечением соответствия AML.

Кроме того, с помощью блокчейна клиенты ПАО «Сбербанк» банка смогут более свободно осуществлять микроплатежи, так как комиссия за их выполнение будет намного ниже. ПАО «Сбербанк» останется только вносить снимать средства и проверять операции.

На данный момент практически у каждой компании или банка есть своя бонусная программа. Используя блокчейн, можно создать единую платформу для бонусных программ для всех участников.

Особенностью ПАО «Сбербанк» станет «ведение бонусных программ без создания централизованной инфраструктуры, а также возможность интеграции с другими бонусными программами без участия самого банка. Так, например, клиент банка получает бонусы за выполнение определенной банковской операции. Позже он может обменяться с другим человеком на бонусы другой компании. При этом ПАО «Сбербанк» и компании могут принимать бонусы от других организаций без заключения сделок за счет торговых возможностей» [39].

На основе блокчейна ПАО «Сбербанк» сможет повысить эффективность своей деятельности, оптимизировать функции бэк-офиса, снизить риски.

Как следует из анализа, недостатки в стратегической деятельности ПАО «Сбербанк», влияющие на уровень его конкурентоспособности, в значительной степени, определяются низким уровнем использования облачных технологий.

Основными преимуществами использования являются: снижение сложности создания отчетов; сокращение затрат и продолжительности аудитов при одновременном снижении риска; репликация СМК в короткие сроки.

В целях повышения эффективности применения информационных технологий, целесообразным, по мнению автора, представляется внедрение облачных технологий. Как следует из анализа, имеющаяся ИТ-инфра-

структура в настоящее время не в состоянии обеспечить быструю и бесперебойную работу серверов. Модернизация же ИТ-инфраструктуры подразумевает построение ИТ-инфраструктуры с нуля, что влечет за собой значительные финансовые затраты.

Была сформулирована новая система управления, которая позволит ПАО «Сбербанк» достичь наибольших результатов и повысит эффективность производства. Все эти изменения произойдут после внедрения в ИТ-инфраструктуру облачной технологии SaaS. Предлагаемая оптимизация позволит ПАО «Сбербанк» улучшить процесс путем совершенствования каждой из сфер его деятельности, таким образом, у экосистемы появляются возможности для повышения качества процессов, соответственно, получения дополнительных прибылей, расширения клиентской базы.

Предлагается усовершенствовать технологию обслуживания частных клиентов. Кроме того, в целях повышения эффективности функционирования

экосистемы, целесообразным, по нашему мнению, представляется внедрение облачных технологий. По результатам могут быть получены следующие выгоды: могут быть оптимизированы процессы закупок, транспортировки, управления запасами, складирования, управления финансами и персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Стратегическое планирование предприятия - необходимое и обязательное условие его долговременного успешного развития. Используя, в зависимости от условий, ту или иную стратегию, организация обеспечит себе устойчивое финансовое положение, конкурентоспособность и перспективное развитие на длительный период в условиях рыночной экономики.

Были выделены инструменты стратегического планирования деятельности организации такие как: PEST-анализ и конкурентный анализ по модели «5 сил» М.Портера, SNW-анализ, SWOT- анализ, вертикальные цепочки ценностей, профиль среды, бенчмаркинг

Изучены типы стратегий деятельности организации, компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие.

Дана общая характеристику деятельности ПАО «Сбербанк», Сбербанк России - это универсальная коммерческая банковская структура, обладающая значительными инвестиционными возможностями для кредитования всех отраслей народного хозяйства России. Сбербанк является неизменным лидером в отечественном банковском секторе и не планирует сдавать свои позиции.

Проанализирована главная цель стратегии Сбербанка, которая заключается в достижении нового уровня конкурентоспособности. Организация планирует составить конкуренцию глобальным корпорациям, при этом не теряя позиции лучшего банка как для простого населения, так и для бизнеса. В задачи компании входит увеличение масштабов бизнеса вместе с показателями эффективности и финансовой прибыли, улучшить скорость работы и гибкость. Также в планах увеличение клиентского опыта и клиентоориентированности.

Изучены проблемы стратегического планирования ПАО «Сбербанк», на основе анализа стратегии компании «Сбербанк» можно сделать вывод, что основные стратегические направления соответствуют тенденциям развития банковской сферы, а именно цифровизация бизнеса, создание цифровой экосистемы, развитие интеллектуального капитала. Тем не менее в банковской сфере существует высокая конкуренция, поэтому для того,

чтобы занимать лидирующие позиции необходимо иметь конкурентные преимущества, не доступные для других банков

С целью улучшения возможностей операционной эффективности ПАО «Сбербанк» предлагается внедрить Blockchain.

Предлагается усовершенствовать технологию обслуживания частных клиентов. Кроме того, в целях повышения эффективности функционирования экосистемы, целесообразным, по нашему мнению, представляется внедрение облачных технологий. Предложением, позволяющим эффективно и комплексно решить большинство из указанных проблем, является виртуализация рабочих мест пользователей.

С помощью использования облачных технологий ПАО «Сбербанк» могут быть оптимизированы процессы закупок, производства, транспортировки, управления запасами, складирования в рамках новой экосистемы. Рассмотрим пути и методы повышения эффективности логистических и закупочных процессов при внедрении SaaS (software as a service - программное обеспечение как услуга - это модель предоставления лицензии на программное обеспечение по подписке). Основным результатом внедрения и оптимизации процессов станет формирование новой системы управления.

Рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных рекомендаций, рекомендации являются эффективными и по результатам могут быть получены следующие выгоды: могут быть оптимизированы процессы закупок, транспортировки, управления запасами, складирования, управления финансами и персоналом.

