

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра Менеджмента и таможенного дела

Курсовая работа

по дисциплине стратегический менеджмент
на тему стратегический менеджмент в реальном
масштабе в россии

Выполнил (а) студент (ка) 3 курса
М1514 группы заоч формы обучения
семестр 6
Кудика Модина Александровна
(Ф.И.О. полностью)

Кудик

(подпись)

Руководитель: доцент
(должность, учёная степень)

Мельникова М.П.
(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

« 24 » мая 2018 г.

(Подпись руководителя)

Рег. номер 5 от 10.05.2018
(Дата)

Содержание 50
работ
презентации
ответы на вопросы 8
74/кафедра

г. Смоленск
2018 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретические аспекты стратегического планирования | |
| 1.1 Сущность, значение и принципы стратегического менеджмента..... | 5 |
| 1.2 Особенности стратегического менеджмента в банковской сфере..... | 9 |
| Глава 2. Анализ стратегического менеджмента в организации (на примере «ПАО Сбербанк России») | |
| 2.1 Общая характеристика организации ПАО «Сбербанк России»..... | 18 |
| 2.2 Роль стратегического менеджмента в развитии ПАО «Сбербанк России»..... | 33 |
| Заключение | 38 |
| Список использованных источников | 40 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время предприятию недостаточно иметь хороший продукт, необходимо внимательно следить за появлением новых технологий и планировать их внедрение, чтобы не отстать от конкурентов. Четко сформулированная стратегия важна для эффективной работы организации. Разработка стратегии развития является важнейшим способом повышения эффективности деятельности предприятия. Кроме стратегического планирования, важную роль в успешном осуществлении деятельности организации играет стратегическое управление в реальном масштабе времени, т.е. решение неожиданно возникших стратегических задач. В современных быстроизменяющихся условиях рынка новые задачи на пути стратегического развития происходят достаточно часто. Руководство компании обязано своевременно и качественно отреагировать на новые изменения рынка. Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Выбор стратегии является залогом успеха деятельности организации. Фирма может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя. Выбор стратегии является важнейшей составляющей менеджмента.

Объектом данной работы была выбрана компания, во внешней среде которой происходят частые непредсказуемые изменения, ПАО «Сбербанк России».

Предмет работы – система стратегического управления, стратегический менеджмент в условиях реального времени.

Целью данной работы разработка стратегии предприятия.

Для достижения поставленной цели, поставлены следующие задачи исследования:

- определение значения и принципов стратегического менеджмента;
- выявление взаимосвязи стратегического менеджмента и этапов жизненного цикла организации в реальном масштабе времени;

- анализ стратегических позиций предприятия;
- диагностический анализ ПАО «Сбербанк России»;
- осуществление стратегического планирования ПАО «Сбербанк России».

Методологической основой работы являлись: системный метод, STEP-анализ, SWOT-анализ, модель Портера, метод конъюнктурного анализа рынка, экспертных оценок, сравнения и другие.

Использование данных методов исследования позволило обеспечить логичность проделанной работы и сформулировать научные выводы по проблеме исследования.

Информационная база исследования: нормативно-правовые документы, финансовая и управленческая отчетность предприятия, учебная литература, периодические издания, официальные источники Интернет.

Работа состоит из введения, две главы, заключение, список использованных источников. В первой главе рассмотрены теоретические основы стратегического менеджмента. Во второй главе проанализированы стратегические позиции предприятия, на их основе был сформулирован стратегический план развития

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность значения и принципы стратегического менеджмента

Быстрые изменения развития предприятия, связанные с появлением новых технологий, глобализацией деятельности, усилением конкуренции на рынках готовой продукции и ресурсов, обуславливают необходимость его приспособления к изменениям окружающей среды. В указанных условиях хозяйствования все большую актуальность приобретает теория и практика выбора, разработки и внедрения стратегии развития предприятия.

Вопросами классификации стратегий занимались многие ученые, среди которых Г. Минцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фримен, Б. Твисс, А. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук и др. Существует стратегии предприятия можно классифицировать множеством способов. Однако, ученые выделяют базовые (или эталонные) стратегии, зависящие от жизненного циклом предприятия – стратегии роста (концентрированного роста), интегрированного, диверсифицированного роста и стратегии сокращения. Каждая из них подразделяется на подвиды, характерная особенность которых зависит от отрасли производства, на которую в большей степени направлена стратегия. Например, для стратегии развития продукта характерна усиленная концентрация внимания на потребностях клиента, в стратегическом мышлении такого типа потребности клиента становятся главными. А стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на развитие фирмы за счет усиления контроля над поставщиками, т.е. здесь основная отрасль развития-поставщики. [12,с.69].

Основными видами стратегия являются:

- по иерархии в системе управления: корпоративная, операционная, деловая, функциональная;
- по функциональному критерию: маркетинговая, производственная, финансовая, организационная, социальная;
- по стадиям жизненного цикла: роста, удержания, сокращения;
- по конкурентной позиции на рынке: лидера, претендента, последователя, новичка;
- по способу достижения конкурентных преимуществ: минимальных издержек, концентрации, диверсификации;
- по уровню глобализации бизнеса: узкой специализации, диверсификации;
- по направлениям развития: интенсивного роста, интеграционного роста, диверсифицированного роста.

Существует ещё одна типизация стратегии, рассмотренная на рисунке 1.

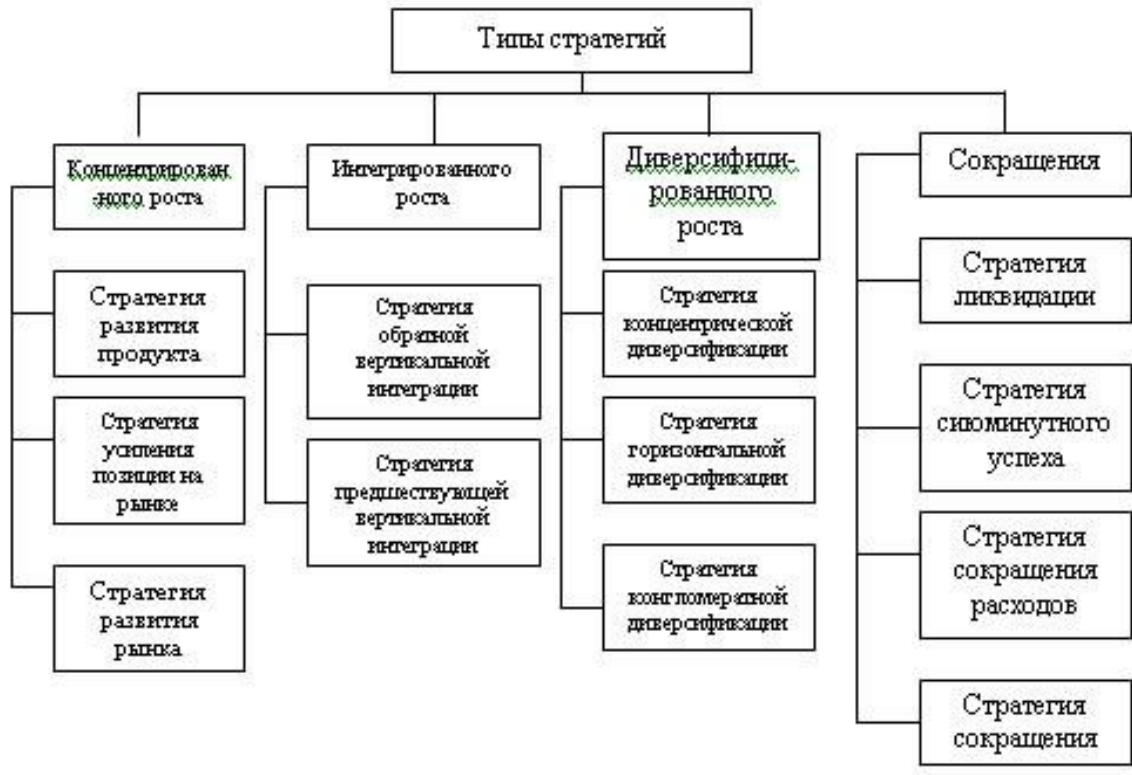


Рис. 1. Типы стратегий компании

В системе функциональных стратегий предприятия первоочередной задачей является определение маркетинговой стратегии.

Следующим шагом в построении стратегических планов предприятия является построение производственной стратегии (общего план наращивания производственных мощностей и материально-технического обеспечения) согласно маркетинговой стратегии.

Третьей стратегией является - финансовая (общий план определения финансовых результатов и финансовых потребностей, выбора источников финансирования с целью минимизации стоимости капитала и максимизации прибыли).

Стратегия роста подразделяется на:

- Стратегия концентрированного роста предполагает усиление позиций на рынке или поиск новых рынков;
- Стратегия интегрированного роста предполагает построение вертикальной структуры или горизонтальную интеграцию;
- Стратегия диверсификации предполагает разработку новых продуктов на существующем рынке или продвижения имеющейся продукции на новые рынки.

Стратегия удерживания - это стратегия предприятий, бизнес которых достиг зрелости. Предприятия в этом состоянии пытаются защищать свои позиции конкурентов, снижать издержки и цены, искать новые рынки сбыта. Стратегия удержания связана с осуществлением выборочного инвестирования и достижением баланса между расходами и доходами. Для этой стратегии можно выделить три основных ее разновидности:

- Защита рынка, что предполагает защиту имеющейся части рынка и постепенную модификацию продукта;
- Поддержка производственного потенциала, что предусматривает усиление отдельных бизнес-линий, поддержку имущественного положения;
- Модификация, что предусматривает модификацию продуктового ассортимента предприятия и его мощную поддержку на рынке.

Стратегия сокращения предусматривает комплексные действия по постепенному сворачиванию бизнеса, который перешел в завершающую стадию жизненного цикла. В этом состоянии возможны различные линии поведения - снижение цен и активизация маркетинговых усилий в целях продления жизненного цикла или прекращения любого инвестирования и реализация стратегии «жатвы» (получение максимальной прибыли от продажи продукции и активов). [10,с.34].

В целом в научной литературе выделяют следующие виды стратегии сокращения:

- Стратегия разворота, что предусматривает отказ от производства нерентабельной продукции, сокращение рабочей силы, поиск эффективного использования ресурсов;

- Стратегия отделения, что предусматривает продажу неэффективных самостоятельных хозяйственных единиц, продажи части активов предприятия;

- Стратегия ликвидации, что предусматривает продажу предприятия в случае наступления банкротства, которая предусматривает санацию расходов, поиск новых продуктов и технологий, привлечения инвестиций.

Как было определено ранее, формирование стратегии функционирования и развития предприятия является сложным и многогранным процессом, который содержит определенный набор задач на каждом этапе (Рис.2):



Рис.2. Этапы формирования стратегии

1. Стратегический анализ предприятия.
2. Определение цели, цели и миссии предприятия.
3. Формирование альтернативных стратегий.
4. Выбор стратегии: анализ её последствий, отбор и корректировка стратегий.
5. Реализация выбранной стратегии.
6. Контроль и анализ.

Стратегический подход имеет циклическую особенность, и, в теории, никогда не заканчивается, после контроля за исполнением стратегического плана и анализа результата наступает этап «Определение целей», то есть создаётся следующая стратегия предприятия.

1.2 Особенности стратегического менеджмента в банковской сфере

Одними из ключевых этапов формирования стратегии является выбор стратегии среди разработанных стратегических альтернатив.

В задачи перспективного планирования входит обоснование направлений и целей развития предприятия. Решаются эти задачи посредством разработки стратегий. Вопросы классификации стратегий в экономической науке являются дискуссионными. Одним из таких дискуссионных вопросов, является вопрос об организации деятельности компании в зависимости от этапа ее жизненного цикла. [11,с.56].

Существует несколько концепций жизненного цикла в теории управления с точки зрения объекта исследования.

Объекты исследования условно можно представить как трехуровневую систему:

- первый уровень - надорганизационный (объект исследования - отрасль);

- второй уровень - организационный (объект исследования - организация (предприятие));

- третий уровень - внутриорганизационный (объект исследования - товар, бренд, знания и т.д.).

Рассмотрим каждый из предложенных уровней концепции жизненного цикла в теории управления.

К проблематике жизненного цикла на уровне отрасли обращалось немало исследователей и ученых, в частности М. Портер, К. Саймонс, Дж. Мур, и др. Однако в целом концепцию жизненного цикла отрасли можно рассмотреть в разрезе двух основных идей, которые предложили М. Портер и Дж. Мур. Так, М. Портер подошел к анализу жизненного цикла отрасли с точки зрения конкурентной динамики.

Модель жизненного цикла, которую он предложил, включала четыре стадии развития отрасли: создание; развитие; зрелость; спад или кризис. Важной характеристикой стадии жизненного цикла отрасли в рамках этой модели являются барьеры входа и выхода, а также барьеры мобильности, присущие отрасли. С точки зрения стратегии, применяемой организациями на разных стадиях жизненного цикла отрасли, М. Портер выделяет четыре возможных стратегии в отрасли на стадии кризиса: стратегия выхода из бизнеса и быстрого извлечения капитала; стратегия «сбора урожая»; захват и удержание лидерства; занятия ниш. На других стадиях жизненного цикла отрасли возможно использование любых других стратегий.

В отличие от М. Портера, Дж. Мур рассматривает различные этапы жизненного цикла отрасли с точки зрения потребителей. Модель, которую он предложил, включает три стадии развития отрасли:

1. Фаза функциональности, характеризуется потребителями, для которых решающее значение имеет функциональность товара, так называемые «ранние сторонники».

2. Фаза надежности, характеризующаяся сосредоточенностью потребителей на надежности товара. Таких потребителей Мур назвал «ранним большинством».

3. Фаза удобства, характеризующаяся смещением инновации и конкуренции к удобству. На этой стадии на рынке появляется «позднее большинство» потребителей.

В целом указанная модель основана на том, что совершенствование технологий может достичь уровня, когда потребности рынка по какому-то из показателей будут удовлетворены.

Жизненный цикл товара. Основателем теории жизненного цикла товара считается Т. Левитт, который предложил рассматривать стадии жизненного цикла товара учитывая тот влияние, которое они оказывают на продажу товара на рынке. [11,с.34].

Т. Левитт разработал традиционную четырехэтапную модель:

1. Стадия внедрения, на которой новый продукт выходит на рынок, при этом фактический спрос практически отсутствует, а темпы роста продаж низкие. Главная задача - создание узнаваемости продукта.

2. Стадия роста, на которой происходит активное ускорение темпов роста продаж, размеров рынка, усиление конкуренции. Главная задача - увеличение сбыта и расширение ассортимента, чтобы получить максимальную прибыль.

3. Стадия зрелости, на которой уровень продаж стабилизируется, а затраты на исследования и разработки ограничиваются затратами на модификацию и улучшение доли и поддержку лояльности потребителей, а также внедрение политики стимулирования сбыта.

4. Стадия упадка, на которой продукт теряет свою привлекательность для потребителя, продажи падают, уменьшаются размеры рынка. Главная задача - принятие решения о сокращении расходов и выведение товара с рынка.

Другие авторы, например, Х. Фокс, Дж. Вассон, расширили свои модели до пяти стадий. Так, у Х. Фокса появляется стадия, предшествующая коммерциализации, а Дж. Вассон добавляет стадию насыщения.

Однако, несмотря на разную степень детализации жизненного цикла товара, каждая его стадия характеризуется маркетинговыми целями и соответственно разной эффективностью конкретных маркетинговых инструментов, поэтому в первую очередь концепция жизненного цикла товара рассматривается как основа для интеграции методов и инструментов финансовой и маркетинговой политики.

Исследования Кимберли, Камерон и Витте доказали, что организации могут двигаться с разной скоростью по стадиям жизненного цикла. К тому же, по данным Липпита и Шмидта, возраст предприятия и стадии его жизненного цикла слабо взаимосвязаны.

Следует остановиться на такой характеристике жизненного цикла предприятия, как завершенность. Некоторые ученые считают, что жизненный цикл предприятия начинается со стадии рождения и обязательно заканчивается стадией ликвидации или смерти. Однако в теории жизненного цикла существует мнение о том, что конечной стадией жизненного цикла предприятия не обязательно должна быть смерть, это может быть стадия обновления, когда предприятие кардинально меняет свои организационные основы, стратегические намерения и тому подобное. в таком случае организация переживает кризис стадии упадка и перерождается. Это свидетельствует о возможности существования нескольких жизненных циклов в жизни предприятия, в зависимости от которых формируются бизнес-стратегии.

Модель Фламхольца включает стадии (диверсификация и интеграция), предусматривающие стратегии диверсификации рынков и продуктов, интеграцию отдельных бизнес-структур, качественное изменение культуры компании и т.д., в результате чего предприятие

должна перейти на новый качественный уровень и продолжить свое существование.

Другие модели (модель Грейнера, Липпита и Шмидта, Кимберли и Каца) вообще ограничиваются стадией стабилизации (зрелости). Т.е. утверждение, что жизненный цикл - это законченный круг развития предприятия, который обязательно должен закончиться смертью организации, сомнительно. [7,с.98].

Фазы жизненного цикла предприятия не обязательно должны последовательно сменять друг друга. Наиболее ярко непоследовательность стадий ЖЦП можно наблюдать в модели Фламхольца, Миллер и Фризен. Так, модель Фламхольца предусматривает семь стадий организационного развития, для каждой из которых характерны определенные критические проблемы. Основное внимание автор уделяет «болезни роста», с которыми связан переход от предпринимательской уровня управления к профессиональному менеджменту.

Первая стадия (создание нового предприятия) предусматривает решение двух основных задач - определение рынков и развитие продуктов. Т.е. формирование стратегий «проникновения на рынок» и диверсификации. На второй стадии (экспансии) компания должна перейти от предпринимательства к профессиональному менеджменту и выйти на новый уровень развития, построив новую систему управления на основе стратегии совершенствования компетенций.

Для следующей стадии (капитализации) критической задачей является управление корпоративной культурой. Мероприятия, внедрены на стадиях диверсификации и интеграции, имеют целью преодолеть кризис стабильности благодаря созданию нового уровня предпринимательской активности и перерождения компании.

Успешная и своевременная реализация соответствующих стратегий (диверсификация рынков и продуктов, интеграция бизнес-структур и т.д.)

позволит предприятию улучшить показатели деятельности и вернуться на стадию роста.

Д. Кац и Г. Канн («Организационная структура», 1978) и Д. Миллер и П. Фризен в основу разработанных моделей положили разработку и развитие организационной структуры. Так, Д. Кац и Г. Канн предложили три основные стадии - стадию простых систем, устойчивую стадию организации и стадию разработки структур. Авторы рассматривают предприятие как «открытую систему», которая характеризуется отношениями с внешней средой. [6,с.113].

Фламхольц считал: чем больше несоответствие между размером организации и развитием ее операционных систем, тем больше вероятность того, что предприятие столкнется с жесткими приступами болезни роста. В свою очередь, для каждой стадии характерны свои критические проблемы или болезни роста, связанные с переходом от предпринимательского управления к профессиональному менеджменту.

Следовательно, каждый из авторов в основу своей модели жизненного цикла и видов стратегий положил показатель или группу показателей, количественная и качественная смена которых ведет к переходу предприятия от одной стадии к другой.

Экономическая литература предлагает ряд методов, позволяющих определить, на каком этапе жизненного цикла находится предприятие, основываясь на экономических показателях его деятельности. Они сигнализируют об изменении стадии его жизненного цикла. Однако следует подчеркнуть, что данный показатель не является однозначным критерием, объясняет поведение и динамику движения предприятия по кривой ЖЦП.

С позиции современной финансовой аналитики развитие предприятия в течение жизненного цикла рассматривается в системе ключевых финансовых координат: ликвидности; инвестиционного риска; стоимости предприятия. [3,с.122].

По мнению Ю. Иванова, жизненный цикл предприятия достаточно тесно связан с финансовыми потоками. На стадии возникновения предприятие требует больших финансовых вложений, которые постепенно начинают перекрываться поступлениями от реализации продукции, однако денежный поток все еще имеет отрицательное значение.

На стадии роста предприятие достигает нулевого денежного потока и обеспечивает условия для его роста; на стадии стабильности денежный поток стабилизируется; после прохождения кризиса стабильности денежные поступления начинают уменьшаться, что приводит к упадку, денежный поток становится меньше расходы на текущую деятельность и для дальнейшего существования предприятия нужны дополнительные денежные вливания, если они отсутствуют - предприятие умирает.

Следовательно, начальная стадия жизненного цикла предприятия характеризуется оттоком денежных средств каналами операционной деятельности, которые должны перекрыть поступление денежных средств по каналам финансирования, ведь в начале своей деятельности предприятие не в состоянии генерировать достаточно средств, чтобы финансировать образованный бизнес, что связано с нехваткой экономии на масштабе, небольшим объемом сбыта, неуверенными позициями на рынке и т.д. Это стратегия проникновения на рынок.

В свою очередь, инвестиционный денежный поток, вызванный потребностью структуры и объемов долгосрочных активов, приобретает отрицательное значение. И только поступления денежных средств от финансирования имеет положительное значение, и главным образом благодаря средствам владельца бизнеса. [1,с.94].

Проблемы с недостаточностью операционного денежного потока могут возникнуть и на стадии роста, когда предприятие сталкивается с ситуацией увеличения потребности в оборотном капитале с одной стороны и невозможностью ее удовлетворить беспроцентными обязательствами - с другой. Одна из главных задач на этом этапе - обеспечить устойчивый

денежный поток от операционной деятельности. С другой стороны, на стадии роста возникает проблема финансирования стремительного роста предприятия, темпы которого должны превышать темпы роста рынка, на котором оно работает.

Указанная проблема имеет два варианта решения: привлечь новых участников в капитал, а, следовательно, и в процесс принятия решений, что означает для владельца повышение риска потери контроля над предприятием, или привлечь долгосрочные кредиты, в свою очередь порождает проблему ухудшения структуры капитала из-за стремительного роста доли заемного капитала.

То или иное решение вызовет рост или финансового денежного потока, или инвестиционный переход предприятия на стадию стабильности, что означает его способность преодолеть управленческий кризис предыдущих стадий, сформировать дисперсную структуру собственного капитала и оставить финансовые кризисы ликвидности, характерные для предыдущих стадий, позади. [17,с.84].

Именно в это время предприятие становится так называемой «дойной коровой». Стадия упадка характеризуется ухудшением показателей деятельности предприятия, что отражается на отрицательной динамике всех денежных потоков предприятия, следовательно, без дополнительных внешних денежных поступлений (инвестиционных вливаний), необходимых для качественных преобразований, предприятие умирает.

Второй финансовый индикатор предприятия - инвестиционные риски, которые в свою очередь зависят от: деловых (операционных) рисков; финансовых рисков (или рисков финансирования).

Движение предприятия по траектории жизненного цикла в финансовой системе координат тесно связано изменением факторов инвестиционного риска. Различные комбинации операционных и финансовых факторов инвестиционного риска являются определяющими для

формирования барьерной доходности предприятия, что зависит от того, как инвесторы воспринимают все факторы риска.

Нормальный процесс взаимодействия факторов инвестиционного риска, двигаясь по траектории жизненного цикла, должен создавать тренд снижения затрат на капитал, что воплощается в наращивании финансовой гибкости предприятия. [9,с.54].

Прежде всего, финансовая гибкость предприятия предполагает рост его инвестиционной устойчивости, расширение инвестиционного диапазона благодаря снижению инвестиционных рисков и усилению контроля над ними. Также финансовая гибкость предприятия - это рост устойчивости финансирования за счет дополнительно привлеченного капитала от инвесторов разного типа.

Третий финансовый индикатор предприятия - его стоимость. Рассчитывая и анализируя стоимость предприятия, финансовый аналитик оценивает эффективность использования капитала через призму двух параметров: положительные потоки свободных для владельца денежных средств и расходы на собственный капитал, которыми финансируется долгосрочное развитие предприятия.

Стоимость как финансовый индикатор предприятия очень важна в разработке стратегии. С предпринимательской точки зрения стоимость предприятия является интегральным параметром, выражает успех, в котором материализуется предпринимательская энергия. С точки зрения инвестора стоимость предприятия важна как условие выхода или входа в бизнес, ведь без его оценки невозможно получить долю в предприятии или без потерь высвободить капитал с конкретного бизнеса. С точки зрения владельца - это параметр для выражения собственного богатства, прирост этой формы богатства является критерием эффективности инвестиций и формирования инвестиционного портфеля. [7,с.46].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»)

2.1 Общая характеристика организации

ПАО «Сбербанк России» — публичное акционерное общество, осуществляющее все виды банковских услуг, штаб-квартира в Москве

Группа Сбербанк-это крупнейший институт в России и Центральной и Восточной Европе. Банк обслуживает 151 млн клиентов, из которых 134,7 млн в России. На долю Сбербанка приходится 28,9% совокупных активов российской системы. История Сбербанка насчитывает уже 176 лет, он был основан императором Николаем I 12 ноября 1841 года как первый банк для сбережения средств. И по сей день Сберегательный банк России ассоциируется у клиентов с надежностью и социальной ответственностью, а так же все больше с инновациями и технологическим лидерством.

Стратегическая цель банка: выйти на качественно новый уровень обслуживания клиентов, сохранить позиции современного первоклассного конкурентоспособного крупнейшего банка Восточной Европы. Это предполагает создание системы, устойчивой к возможным экономическим потрясениям в России и за рубежом путем оптимального распределения пропорций между тремя основными направлениями деятельности – работой с физическими, юридическими лицами и государством. [15,с.65].

Сбербанк так же трансформируется, переходя к модели глобальной эко-системы, чтобы предоставить своим клиентам лучшие финансовые и нефинансовые сервисы. (Рис.3)



Рис. 3. ПАО «Сбербанк России» сегодня

Основными факторами роста активов Банка в 2017 году были кредиты юридическим и физическим лицам: прирост активов на 37,8% обеспечен чистой ссудной задолженностью. Увеличение средств в кредитных организациях обусловлено поддержанием достаточного объема высоколиквидных средств из-за увеличившейся волатильности остатков на счетах клиентов. Увеличение денежных средств произошло в основном во второй половине декабря и связано с удовлетворением повышенного спроса клиентов в условиях ожиданий снижения курса рубля.

Для фондирования активных операций использовались различные источники привлечения ресурсов (Рис.4).

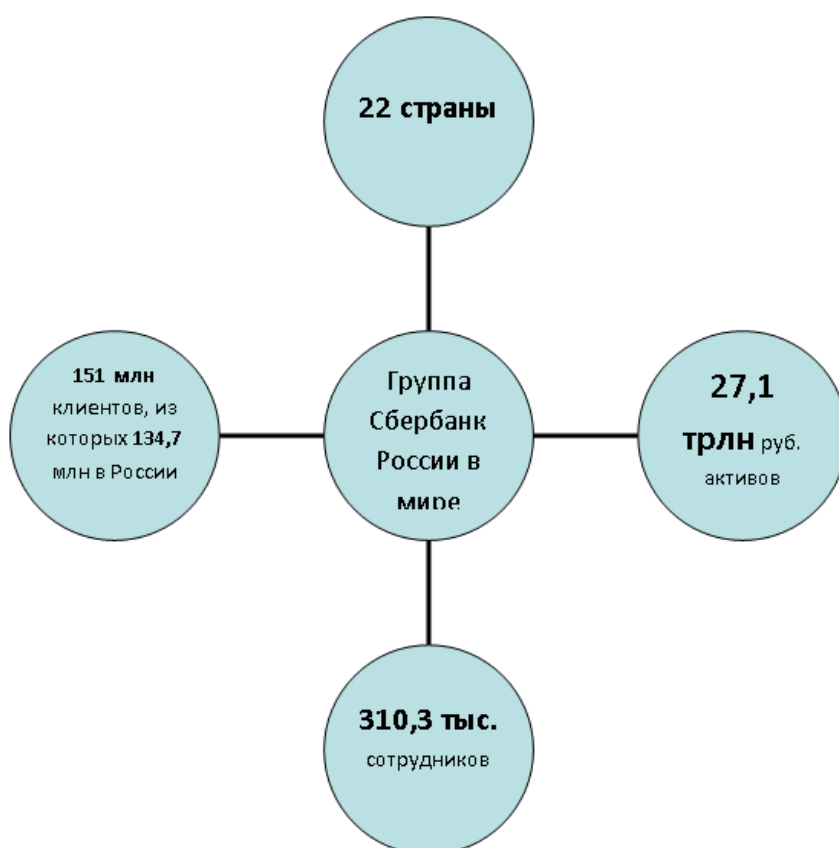


Рис.4. Группа компаний ПАО «Сбербанк России» в мире

Объем привлеченных средств корпоративных клиентов увеличился как по рублевым счетам, так и по счетам в иностранной валюте. Рост объема средств физических лиц за год в основном объясняется переоценкой валютных остатков на счетах частных клиентов, показан на таблице.

Таблица 1

Основные достижения Сбербанка в 2017 году

| Сфера достижения | Показатель на 2017 год | Динамика |
|---|------------------------|-----------------|
| Количество активных частных клиентов в России | 86,2 млн человек | 2,9 млн человек |
| Доля заработной платы, зачисленной через Сбербанк | 56,1% | 4,0 п.п. |
| Количество участников программы лояльности «Спасибо от Сбербанка» | 31,6 млн чел | 6,9 млн чел |
| Уровень лояльности частных клиентов NPS | 58% | 0 п.п. |

Продолжение таблицы 1

| Сфера достижения | Показатель на 2017 год | Динамика |
|--|------------------------|-----------------|
| Выдано кредитов физическим лицам через ПАО Сбербанк и Сетелем банком | 2,2 трлн руб | 37,8% |
| Доля на рынке жилищного кредитования | 55,6% | 1,0 п.п. |
| Доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк | 61,3% | 5,0 п.п. |
| Доля безналичного оборота по розничным операциям | 59,7% | 8,9 п.п. |
| Уровень удовлетворенности CSI | 9,4 балла | 0,1 балла |
| Доля на рынке кредитных карт по остатку задолженности | 42,7% | 3,6 п.п. |
| Количество уникальных активных клиентов удаленных каналов | 56,8 млн человек | 9,4 млн человек |
| Доля безналичных платежей физических лиц | 81,6% | 4,2 п.п. |
| Количество банковских продуктов на одного клиента | 3,12 шт | 0,19 штук |

По эволюции систем общефирменного управления, выявленной И.Ансоффом, Сбербанк находится на этапе стратегического менеджмента, что видно из результатов его политики на рисунке. Разрабатываемые рекомендации по совершенствованию стратегии Сбербанка полностью согласуются с данным этапом (учет развития рынка и внешней среды, быстрая реакция, предсказуемость по слабым сигналам), поэтому ключевые результаты на 2017 год положительные (таблица 2).

Таблица 2

Ключевые результаты деятельности ПАО «Сбербанк России»

| Ключевые результаты | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Операционный доход до резервов, млрд. руб | 1300,7 | 1429,8 | 1697,5 | 1903,3 |
| Чистая прибыль, млрд руб. | 290,3 | 222,9 | 541,9 | 748,7 |

Продолжение таблицы 2

| Ключевые результаты | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|-----------|---------|---------|---------|
| Рентабельность капитала (ROE)% | 14,8 | 10,2 | 20,8 | 24,2 |
| Рентабельность активов (ROA)% | 1,4 | 0,5 | 2,1 | 2,9 |
| Расходы к доходам (CIR)% | 43,2 | 43,7 | 39,7 | 35,2 |
| Стоимость риска (COR) % | 2,3 | 2,5 | 1,8 | 1,5 |
| Прибыль на обыкновенную акцию (EPS), руб | 13,5 | 10,4 | 25,0 | 34,6 |
| Частота травматизма (на 1000 работающих) | 0,86 | 0,75 | 0,68 | 0,62 |
| Затраты на благотворительную деятельность, млрд руб | 1,6 | 3,0 | 3,8 | 5,8 |
| Общее потребление энергии, ГДж | 8 590 772 | 7467170 | 7463876 | 6525929 |
| Активы млрд руб | 25 201 | 27 335 | 25360 | 27 112 |
| Кредиты корпоративным клиентам млрд руб | 13 779 | 14 959 | 13 633 | 14 175 |
| Кредиты частным клиентам, млрд руб | 4 847 | 4 966 | 5 032 | 5717 |
| Средства корпоративных клиентов, млрд руб | 6 235 | 7 155 | 6236 | 6394 |
| Собственные средства, млрд руб | 2020 | 2 375 | 2 822 | 3 436 |

Из анализа таблицы видно, что группа Сбербанк завершила 2017 год с рекордной чистой прибылью-748,7 млрд рублей, которая на 38,2% превысила прибыль 2016 года. Кроме того коэффициент частоты травматизма снизился в 2017 году на 9%. Общее количество потребления энергии в 2017 году на 13% меньше предыдущего года.

В 2017 году ПАО «Сбербанк России» увеличил затраты на благотворительную деятельность на 5-4% за счёт осуществления ряда крупнейших благотворительных и спонсорских проектов.

Как мы видим из отчёта компании, стратегия сроком 2014-2018 года была выполнена с опережением на 1 год, что позволяет нам в текущем 2018 году применить стратегическое управление в реальном масштабе времени.

Для стратегического управления в реальном масштабе времени необходимо проанализировать причины неожиданно возникшей стратегической задачи: потребности в новом стратегическом планировании ранее, чем за год, установленного срока. Проанализируем стратегию за предыдущий период. [20,с.76].

На период 2014-2018г.г руководство компании следовало стратегии перехода в безналичный Мир и активно реализовало проекты в этой сфере. Доля безналичного оборота по розничным операциям Сбербанка с 2013 года за каждый отчетный год в среднем увеличивалась на 10%. Если в 2013 году безналичный оборот составлял всего 28,3% от всего операционного оборота, то в 2017 году он составил 59,7%.

Чистая прибыль Группы Сбербанк по МСФО по итогам 2017 года составила 748,7 млрд рублей, а показатель прибыли на обыкновенную акцию вырос на 38%. По рентабельности капитала, которая установила в прошлом году пятилетний максимум, превысив 24%, Сбербанк занял первое место среди 30 крупнейших банков мира. Достижение таких результатов стало возможным за счет улучшения клиентского опыта, разработки новых технологических решений и повышения эффективности бизнеса.

На фоне смягчения кредитно-денежной политики Сбербанк снижал ставки на свои ключевые продукты, что благоприятно отразилось на кредитном портфеле Группы, который увеличился на 6,6%. Розничные кредиты демонстрировали уверенный рост на 13,6%, и его лидером стала ипотека: портфель ипотечных кредитов увеличился на 16%. Среди прочего этому способствовало развитие онлайн сервиса «ДомКлик», где клиенты могут с удобством осуществлять операции с недвижимостью, включая электронную регистрацию прав собственности. Сейчас этот ресурс посещают в течение месяца более 4.млн клиентов, а объем выданных жилищных

кредитов через «ДомКлик» вырос на 51%. Для клиентов крупного и среднего бизнеса в прошлом году нам удалось существенно упростить кредитные процессы, и теперь более половины клиентов этого сегмента получают одобрение по типовым сделкам менее чем за 5 дней. А в сегменте малого и микро бизнеса для более 50% всех клиентов стали доступны СМАРТ-кредиты, которые можно получить в течение дня. Благодаря предпринятым инициативам и снижению общего уровня ставок, по итогам 2017 года Сбербанк выдал рекордные объемы кредитов корпоративным клиентам - более 11,4 трлн руб. В 2017 году Сбербанк продолжил развивать функционал и удобство каналов обслуживания для своих клиентов. Так, количество активных пользователей удаленных каналов обслуживания увеличилось до 56,8 млн человек. Прирост обеспечивался за счет пользователей мобильного приложения. Ежедневно цифровыми каналами пользуются 14,6 млн человек или почти 30% всех клиентов, совершивших хотя бы одну операцию в месяц (DAU/MAU). По итогам года более 157 точек обслуживания начали работать в обновленном формате, а в нескольких областях запущен пилотный проект

по выдачи наличных в кассах магазинов и сервисных предприятий («Кэш-аут»), что должно существенно упростить доступ к наличным средствам в сельской местности.

ПАО «Сбербанк России» продолжает активно развивать свою платежную инфраструктуру и цифровые сервисы с целью увеличения безналичного бизнеса, и в 2017 доля безналичного оборота по розничным операциям достигла 60%. Более 35 млн карт Сбербанка снабжены бесконтактной технологией, которая позволяет совершить покупку «в одно касание». Кроме того, Сбербанк обеспечил возможность оплаты проезда в общественном транспорте бесконтактной банковской картой в 30 городах России. Для корпоративных клиентов была улучшена функциональность цифровой платформы Сбербанк Бизнес Онлайн, на которую по итогам 2017 года перешли 78% клиентов. Помимо традиционных банковских сервисов, на платформе стали доступны более 30 различных небанковских сервисов,

которыми воспользовались более полумиллиона компаний малого и микро бизнеса. В поддержку предпринимательства Сбербанк запустил пакет услуг «Легкий старт» с бесплатным банковским обслуживанием –благодаря этому продукту каждая пятая из вновь созданных компаний в 2017 году открыла свой счет в Сбербанке.

Стремясь расширить диапазон доступных цифровых клиентских сервисов и сэкономить время клиентов, Сбербанк постоянно совершенствует процессы по обеспечению безопасности и надежности своих систем. По итогам 2017 года система менеджмента информационной безопасности Сбербанка была сертифицирована на международном уровне по стандарту ISO/IEC 27001:2013, а уровень надежности для критических автоматизированных систем в режиме 24/7 составил 99,99%. Проводимая нами технологическая трансформация способствует повышению скорости разработки и внедрения инновационных изменений. Вместе с автоматизацией процессов это позволяет снижать стоимость базовых операций для бизнеса. В 2017 году продолжили программу эффективности и снижения операционных издержек.

Удалось снизить соотношение расходов к доходам до 35,2% и сократить абсолютный размер операционных расходов на 0,7%.

Еще в начале прошлого года приняли решение о более раннем старте разработки Стратегии 2020, так как большинство предыдущих стратегических целей было достигнуто, а глобальные вызовы банковской системе заставляют Сбербанк двигаться вперед еще быстрее, улучшая клиентский опыт, ускоряя разработку и внедрение новых технологий, выходя за рамки традиционных банковских сервисов.

Доверие инвесторов и акционеров – важный фактор успеха в достижении поставленных целей.

В течение 2017 года ПАО «Сбербанк России» предлагал выгодные курсы покупки/продажи иностранной валюты в системе "Сбербанк онлайн",

что привело к увеличению безналичных оборотов по операциям конверсии. В декабре 2017 года доля конверсионных операций составила 87,5%

Открытие нового приоритетного направления «Дети». Создание нового продукта—вклад «Пополняй» на имя ребёнка, который можно открыть с 0 лет со свидетельством о рождении. Такой подход позволяет родителям неспешно, комфортными суммами создать стартовый капитал для своего ребёнка. На этот вклад действует специальная защита— снимать деньги могут только родители и только с разрешения органов опеки.

К тому же растет конкуренция со стороны небанковского сектора, и меняются настроения и потребности клиентов, однако объём корпоративного кредитования заметно вырос за 2016-2017 гг., согласно рисунку 5.

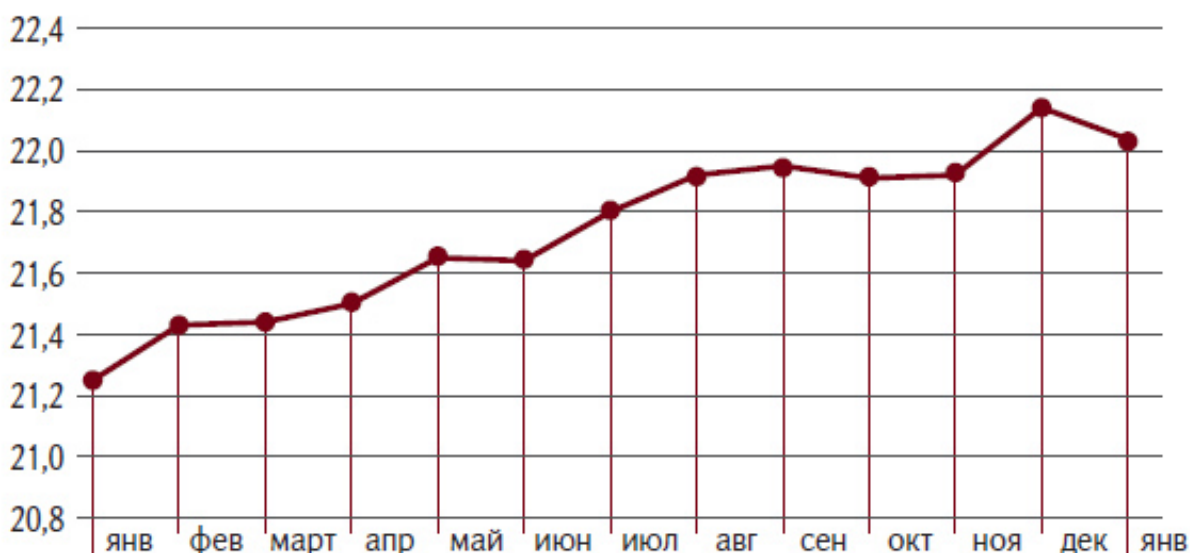


Рис. 5. Динамика развития объёма корпоративного кредитования

Сбербанк является стратегическим партнёром проекта Банка России «Онлайн уроки финансовой грамотности». Занятия проходят в общеобразовательных школах в форме онлайн-урока для 6-11 классов. В 2017 году было проведено 150 эфиров. В 2018 году планируется увеличить охват аудитории на 40%.

В большинстве офисов Сбербанка уже появились детские уголки, где малыши могут поиграть, а на специальных планшетах компании установлены детские развивательные программы.

Направление «Молодёжь». Количество молодых клиентов за 2017 год увеличилось на 4,9% и составило 59% от всей аудитории. Проект-интеграция в социальную сеть "Вконтакте" и привязка профиля в социальной сети к карте для оплаты внутри Вконтакте увеличило проникновение банковских продуктов.

В результате мониторинга показателя «Самый социально ответственный банк» 61% респондентов назвали ПАО «Сбербанк России».

ПАО «Сбербанк России» является крупнейшим игроком на российском рынке кредитования. По сравнению с 2016 года доля банка на рынке ипотечного кредитования увеличилась на 1 п.п и достигла 55,6%. Процент жилищных кредитов по сравнению с 2016 годом вырос на 51%. Этому способствовало развитие мультиформатного портала "ДомКлик", который позволяет решить весь цикл задач, связанных с приобретением недвижимости-от подачи заявок на ипотеку до подачи документов на гос.регистрацию прав собственника.

В 2017 году объём выданных Сбербанком потребительских кредитов увеличился на 21,5% и составил 968 млрд руб. По состоянию на 1 января 2018 года объём потребительских кредитов составлял 1 726 млрд руб., увеличилась доля ипотечного кредитования, что видно на рисунке 6.



Рис.6. Динамика развития ипотечного кредитования ПАО «Сбербанк России» в 2017 году

Как видно на диаграмме, не смотря на значительный рост объема выданных кредитов, доля Сбербанка на рынке упала на 1,4%. Это было

вызвано появлением нового дочернего предприятия Сотеля-банка, специализация которого— автокредитование.

В 2017 году Банк России продолжил проводить политику по оздоровлению банковского сектора и ликвидации банков, проводящих рискованную кредитную политику и нарушающих законодательство и требования в области управления рисками. В течение 2017 года число действующих кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций, сократилось с 623 до 561.

В течение 2017 года волатильность курса рубля снизилась и перестала оказывать существенное влияние на динамику активов банков. В целом за год активы банков выросли на 6,4%, при этом в четвертом квартале рост составил 3,6% (в 2016 году активы банков сократились на 3,5%).

За 2017 год кредитный портфель банковской системы вырос на 5,2%, демонстрируя положительную динамику по сравнению с 2016 годом, когда наблюдалось снижение на 4,2%. Динамика была положительной и по кредитам предприятиям, где рост составил 2,8% (годом ранее снижение на 5,9%), и по ссудам населению, где рост составил 12,7% (годом ранее рост на 1,1%).

Ситуация с кредитными рисками в банковской системе стабилизировалась. Уровень просроченной задолженности по кредитам снизился с 6,4% до 6,2% за счет кредитного портфеля физических лиц, показатель по которому снизился с 7,9% до 7,0%. По юридическим лицам показатель остался неизменным на уровне 5,9%. При этом объем просроченных предприятиями и населением кредитов за год вырос на 1,8%.

Рост резервов по ссудам за 2017 год составил 8,7%, при том что годом ранее резервы сократились на 2,3%. За год отношение резервов по ссудам к кредитному портфелю выросло с 9,5% до 9,8%.

Вложения банков в ценные бумаги увеличились на 7,5% (годом ранее снизились на 2,8%). Средства юридических лиц, включая бюджетные средства, привлеченные банками, в 2017 году выросли на 12,1% (годом ранее

данные ресурсы сократились на 8,9%).

При этом бюджетные средства выросли на 160% по сравнению со снижением на 9,8% в 2016 году. Банки продолжили гасить долги перед Банком России: привлеченные от Банка России средства сократились на 26,0%(годом ранее – на 49,2%).

Вклады населения выросли на 7,4% (годом ранее рост составил 4,2%). При этом вклад четвертого квартала в годовую динамику был меньше обычного показателя: прирост составил 4,9%. По итогам года балансовая прибыль банковской системы составила 790 млрд руб., что на 15,1% меньше данного показателя за прошлый год – 930 млрд руб. Из 561 действующих кредитных организаций 2017 год с убытками закончили 140 банков или 25% (год назад – 29%).

Продвижение нового банка снизило долю ПАО «Сбербанка России» на рынке потребительских кредитов, при этом увеличило совместный объем выданных кредитов.

Ф. Котлер выделил 5 типов организаций – в зависимости от их реакции на происходящие вне организации события. ПАО «Сбербанк России» относится к организациям, которые управляют событиями.

Непредвиденные обстоятельства, с которым может столкнуться ПАО «Сбербанк России» по модели влияния непредвиденных обстоятельств на организацию (Г. Карлайсла):

-воздействия экономики и конкуренции: падение курса рубля, повышение (понижение) цен на нефть и газ, прогнозируемый рост стоимости заимствований на международных финансовых рынках (вследствие возможного перехода к «агрессивному» уровню процентных ставок, соответственно, вероятно увеличение стоимости фондирования);

- социо-культурное воздействие: падение спроса на кредитные ресурсы, невозврат кредитов населением;

- законодательные и политические воздействия: изменение законодательной базы в сфере банковского регулирования и надзора.

Рассмотрим внешние факторы среды с помощью анализа PEST в таблице 3.

Таблица 3

PEST-анализ компании ПАО «Сбербанк России»

| Факторы | Возможности | Угрозы |
|-----------------------------|--|--|
| (P) Политические факторы | Уменьшение количества банков из-за принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг. | Слияние небольших банков в крупные, которые предлагают те же самые услуги, что и Сбербанк. Банки ВТБ24 и ТрансКредитБанк объявили об интеграции и такое слияние может негативно повлиять на долю Сбербанка в банковской сфере. |
| | Постепенная стабилизация политической системы в стране приводит к стабилизации экономики страны | Повышение значения иностранных банков в экономике страны Внедрение зарубежных банков в экономику страны всегда небезопасно, так как делает банк слишком «открытым» для них. |
| (E) Экономические факторы | Учетная ставка Банка России | Возможность рисков при проведении всех внешних операций |
| | Частные предприниматели, выдавая кредиты на покупку товаров, не обременяются налогом на прибыль | Инфляция с каждым годом становится все выше и выше. Скатывает процент ставок на кредиты, существует риск потерь инвестиций, происходит обесценивание активов. |
| | | На рынке значительное количество фирм, сотрудники которых работают без оформления трудового договора |
| (S) Социальные факторы | Уровень жизни в целом по России растет, как и доверие граждан к одному из самых крупных банков в стране | Население не имеет образования, позволяющего хорошо разбираться в банковских услугах, предоставляемых им |
| | Практически каждый имеет возможность взять кредит на тот или иной товар или услугу | Сезонность предоставления услуг |
| (T) Технологические факторы | Сбербанк может увеличивать свою долю рынка, производя технологическое перевооружение | Новые технологии всегда требуют больших затрат, но могут быть не всегда оправданными. |
| | | Конкуренты, уже имеющие в своем расположении какие-либо новые технологии, могут привести к уменьшению доли Сбербанка на рынке банковских услуг. |

На деятельность банка влияет множество внешних факторов, которые представляют как угрозы для него, так и открывают новые возможности. ПАО «Сбербанк России» в дальнейшем будет развиваться, и преодолевать все сложности на своем пути, выявляя их с помощью тщательных анализов рынка.

По Матрице Ансоффа стратегия Сбербанка на данный момент является социальной. Это обусловлено большой государственной долей в компании, ситуации и факторы внешней среды представлены в таблице 4. [16,с.189].

Таблица 4

Зависимость типа ситуации от внешней среды

| Ситуации: степень неопределенности | Факторы | | | | | |
|--|------------|-------|----------|----------|--------------|-----|
| | количество | | сходство | | устойчивы ли | |
| | мало | много | схожи | не схожи | да | нет |
| 1. Низкая | + | | | + | + | |
| 2. Умеренная | + | | | + | + | |
| 3. Умеренно высокая | + | | + | | | + |
| 4. Высокая | | + | | + | | + |

Построим матрицу SWOT для Сбербанка, куда поместим наиболее значимые для целей стратегического развития банка возможности, угрозы, сильные и слабые его стороны (Табл. 5).

Таблица 5

Матрица SWOT для Сбербанка

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Возможности:</p> <p>1.Кредитование физических лиц: расширение рынка потребительских кредитов.</p> <p>2.Кредитование юридических лиц, инвестирование: рост инвестиционной активности предприятий.</p> <p>3.РЦБ: перспективы работы на расширяющемся РЦБ.</p> | <p>Угрозы:</p> <p>1.Региональные банки: развитие региональных банков.</p> <p>2.Рискованность: высокие темпы роста не только объемов кредитования, но и рискованности данных операций.</p> <p>3.Экономический кризис: его негативное</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|----------------------------------|
| | | влияние на российскую экономику. |
|--|--|----------------------------------|

Продолжение таблицы 5

| | Возможности: | Угрозы |
|--|---|--|
| <p>Сильные стороны:</p> <p>1. Работа с клиентами: опыт массового обслуживания клиентов, обширная клиентская база.</p> <p>2. Персонал: высокий профессиональный уровень сотрудников, хорошо развитая корпоративная культура.</p> <p>3. Репутация банка: кредитный рейтинг инвестиционного уровня, высокая репутация банка.</p> | <p>Стратегия обновления продукта</p> <p>Стратегия дифференциации-индивидуализации</p> | <p>Стратегия развития рынка</p> <p>Стратегия лидерства в издержках</p> |
| <p>Слабые стороны:</p> <p>1. Управление: консерватизм системы и управления, высокий уровень бюрократизации.</p> <p>2. Организационная структура: масштабность, громоздкость структуры. Невозможность принимать оперативные решения в филиалах.</p> <p>3. Кадровая политика: текучесть кадров на низших должностях.</p> | <p>Стратегия диверсификации</p> <p>Стратегия фокусирования</p> | <p>Стратегия интеграции</p> <p>Стратегия наилучшей стоимости</p> |

В Банке сформулированы модели поведения, которые являются целевыми для всех сотрудников независимо от их должности с точки зрения риск-культуры.

ПАО «Сбербанк России» занимает ведущие позиции по большинству показателей с серьёзным отрывом от ближайших конкурентов. Сбербанк имеет возможность выходить на новые рынки, продвигать в массы новые проекты и предложения, так как количество прибыли обеспечит им необходимую поддержку. При этом услуги, уже предлагаемые Сбербанком, а также его активы нуждаются лишь в поддержании спроса. В противном случае, они могут перейти в категорию «дойных коров» или «собак», что ознаменует их недееспособность.

2.2 Роль стратегического менеджмента в развитии организации

ПАО «Сбербанк России» имеет большие стратегические возможности в развитии услуг, связанных с кредитованием. В этих сферах есть большое количество направлений и разная аудитория, которую необходимо привлекать к пользованию услугами Сбербанка.

Рекомендации по совершенствованию стратегии банка, представлены на рисунке 7:

1) уточнение миссии организации – мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты в данный момент и в перспективе;

2) уточнение целей стратегического развития организации (разработка «дерева целей» или «дерева проблем»).

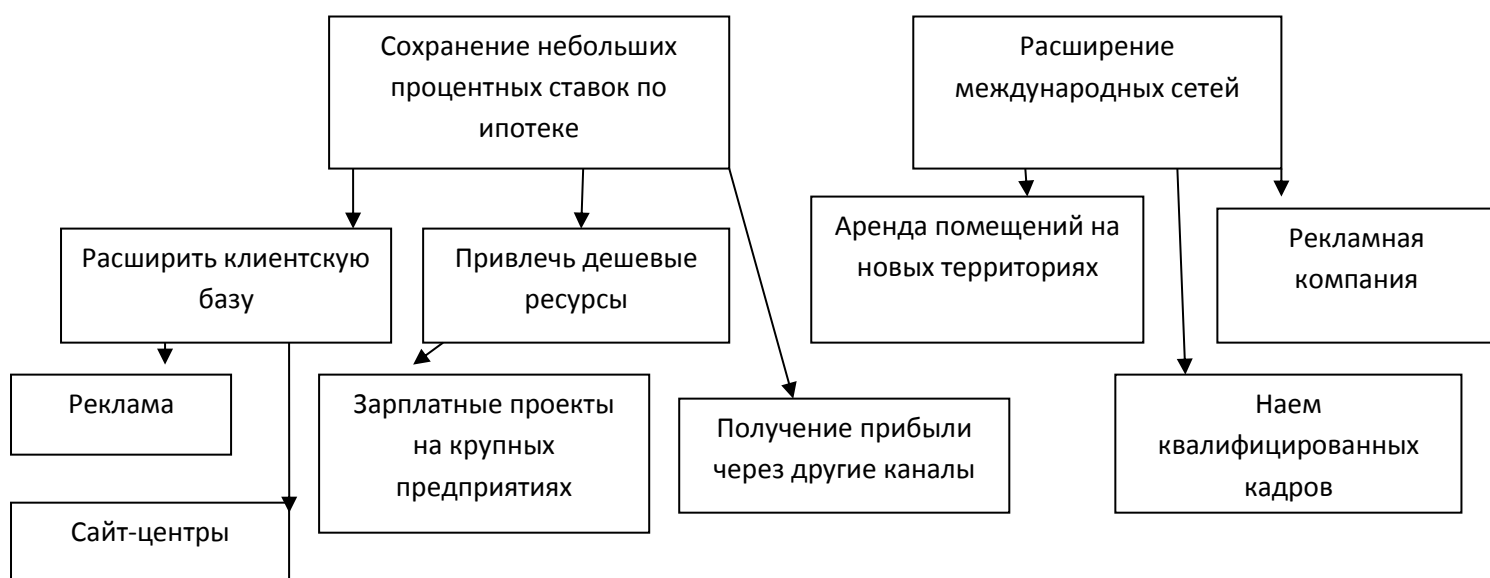


Рис.7. Дерево целей ПАО «Сбербанка России»

По результатам анализа определяем эффективные стратегии, которых должен придерживаться банк для достижения стратегических целей своего развития:

1. Стратегии роста:

- стратегия обновления продукта: формирование полнофункциональной многоканальной системы обслуживания клиентов и изменение структуры транзакций за счет перевода большей части операций в автоматизированные каналы продаж и обслуживания;

- стратегия развития рынка: выход на новые рынки, в т.ч. зарубежные;

- стратегия диверсификации: расширение спектра услуг;

- стратегия интеграции: приобретение и создание банков и небанковских финансовых компаний за пределами России.

2. Стратегии:

- для устранения угроз и поддержки стратегии развития рынка - стратегию лидерства в издержках (снижение ставок по кредитам);

- для усиления сильных сторон и поддержки стратегии обновления продукта – стратегию дифференциации-индивидуализации (развитие и укрепление бренда, переход от существующего «инертного» доверия («Банк не обанкротится») к концепции «позитивного доверия» («Банк финансово устойчив, удобен, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем хорошо обслуживают, он поможет принять сложное финансовое решение исходя из интересов клиента»));

- стратегию фокусирования (дифференциацию модели работы банка и продуктового предложения по трем ключевым сегментам: крупным, средним и малым предприятиям).

Для решения проблемы несвоевременности решений в ПАО «Сбербанк России» наиболее подходящими являются следующие пути повышения качества управленческих решений:

1. Применения в разработке управленческого решения научных методов, а именно – внедрение поведенческого и административного подходов в управлении;

2. Обеспечение лица, принимающего решение качественной информацией;

3. Автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений.

Стиль: без изменений.

Состав персонала: ориентация на отечественных менеджеров высшего звена.

Сумма навыков: без изменений.

Совместно разделяемые ценности: дополнение элементом «корпоративная ответственность».

Таким образом, основной рост расходов, как и в предыдущем стратегическом периоде, будет сформирован расходами на развитие ИТ. При этом для достижения целей по уровню рентабельности собственного капитала (ROE) темпы роста операционных расходов Банка должны быть существенно ниже и составлять в среднем чуть более 10% в год.

Для достижения запланированных темпов роста операционных расходов в рамках стратегий развития бизнес- и функциональных блоков и подразделений Сбербанка необходимы специальные стратегические инициативы по оптимизации расходов, объединенные в отдельную кросс-функциональную программу.

Данные стратегические инициативы предусматривают в том числе повышение эффективности деятельности Банка и сокращение удельных расходов за счет ускоренного роста доли транзакций и продаж через удаленные каналы (розничный и корпоративный бизнес) и оптимизации филиальной сети. Дополнительным источником оптимизации расходов будет сокращение объема офисной и прочей недвижимости в соответствии с изменением потребностей бизнес-блоков. [10,с.34].

Повышение эффективности поддерживающих подразделений будет обеспечено в результате дальнейшей централизации функций, оптимизации процессов и изменения структуры управления. Некоторые функции могут быть переведены на аутсорсинг в случае положительного экономического эффекта .

Одним из фокусных направлений реализации программы оптимизации расходов будет повышение эффективности системы закупок.

Новая система закупок будет призвана оптимизировать расходы в разрезе всех основных групп закупаемых Банком товаров и услуг за счет адресного управления каждой категорией закупок.

Для формирования основ долгосрочного и постоянного повышения эффективности использования ресурсов особое внимание необходимо создание и развитие в Сбербанке культуры бережливости. Также успех в достижении установленных целей по оптимизации расходов будет поддерживаться эффективным управлением трудовыми и материальными ресурсами. «Бережливость» и ответственное управление ресурсами – часть культуры принятия управленческих решений в Сбербанке.

Расширение и совершенствование продуктовой и сервисной линейки для розничных и корпоративных клиентов возможно через:

1. Построение индивидуальных отношений с каждым клиентом за счет предоставления ему персонализированных продуктов и сервисов в удобном для него канале в правильное время.

2. Обеспечение простого доступа к услугам во всех каналах, сочетание онлайн- и офлайн-обслуживания, сохранение значительного регионального присутствия.

Оптимизация работы в физических каналах возможна через:

1. Внедрение нового облика и формата отделений.
2. Организация работы выездных менеджеров.

Запуск инновационных интерфейсов в цифровых каналах: цифровых помощников, голосовых ассистентов, чат-ботов, онлайн-открытия счета и регистрации бизнеса.

Вывод в онлайн 100% финансовых и нефинансовых сервисов для малого и микробизнеса:

1. Создание платформы автоматизации маркетинга для повышения эффективности рекламных акций, каналов привлечения и обслуживания клиентов и обеспечения стабильного клиентопотока.

2. Повышение удобства обслуживания клиентов старшего возраста за счет предоставления удобных и понятных сервисов через дружелюбные каналы.

Строительство экосистемы нефинансовых бизнесов возможно через:

1. Предложение дополнительных, синергичных с финансовыми продуктами сервисов в таких сферах жизни, как покупки, дом, отдых, здоровье.

2. Развитие бизнеса для юридических лиц в целях повышения глубины взаимоотношений с клиентами, сохранения долгосрочной конкурентоспособности.

Итогом такого улучшения будет являться повышение привлекательности компании для клиентов, повышение прибыльности банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка стратегии развития предприятия неотделима от решения вопросов его перспективного развития. Именно тщательно продуманная стратегия позволяет руководству предприятия каждый день решать не просто текущие задачи развития бизнеса, а текущие задачи, работающие на главную цель и главную перспективу.

Своевременная разработка стратегии предприятия в реальном масштабе времени позволяет его руководству оперативно реагировать на изменения внешней среды хозяйствования, принимая при этом решения, направленные не на латание ежедневных дыр, а на достижение главной цели.

Таким образом, стратегическое планирование, позволяет предприятию не просто выжить на рынке, а добиться существенных конкурентных преимуществ.

Сегодня разработка стратегии в реальном масштабе времени не дань моде, а естественное условие работы на постоянно меняющемся рынке - мощный инструмент управления бизнесом, финансовыми потоками и кадровым потенциалом компании.

Актуальность разработки стратегического плана ПАО «Сбербанк России» заключается в опережении стратегического плана 2014-2018 гг. на один год. Новая задача для руководства компании - на основании внешнего и внутреннего анализа компании выработать стратегию дальнейшего развития в реальном масштабе времени.

Таким образом, стратегический план ПАО «Сбербанк России» направлен на интегрированный рост с сохранением действующей организационной структуры и внедрением элементов концепции качества «точно во время». Концепция подразумевает внедрение поведенческого и административного подходов в управления, автоматизацию процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений. Данные стратегические инициативы предусматривают в том числе повышение

эффективности деятельности Банка и сокращение удельных расходов за счет ускоренного роста доли транзакций и продаж через удаленные каналы (розничный и корпоративный бизнес) и оптимизации филиальной сети. Дополнительным источником оптимизации расходов будет сокращение объема офисной и прочей недвижимости в соответствии с изменением потребностей бизнес-блоков.

Повышение эффективности поддерживающих подразделений будет обеспечено в результате дальнейшей централизации функций, оптимизации процессов и изменения структуры управления. Некоторые функции могут быть переведены на аутсорсинг в случае положительного экономического эффекта .

Одним из фокусных направлений реализации программы оптимизации расходов будет повышение эффективности системы закупок.

Новая система закупок будет призвана оптимизировать расходы в разрезе всех основных групп закупаемых Банком товаров и услуг за счет адресного управления каждой категорией закупок.

Для формирования основ долгосрочного и постоянного повышения эффективности использования ресурсов особое внимание необходимо создание и развитие в Сбербанке культуры бережливости. Также успех в достижении установленных целей по оптимизации расходов будет поддерживаться эффективным управлением трудовыми и материальными ресурсами . «Бережливость» и ответственное управление ресурсами – часть культуры принятия управленческих решений в Сбербанке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб. : Питер, 2018. – 416 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник/ О.С. Виханский. — М: Гардарики, 2017. — 296с.
3. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие/ В.М. Власова. — М.: «Финансы и статистика», 2016. — 541с
4. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия. уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / Горемыкин В. А. – М. : Альфа – пресс, 2017. – 544 с.
5. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы. уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / Градов А. П. – СПб. : Спец. Лит, 2016. – 589 с.
6. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. Пер. с англ. / Дойль П. – СПб. : Питер, 2017. – 544 с.
7. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Карлофф Б. – М. : Экономика, 2011. – 239 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. / Котлер Ф. – СПб. : Питерком, 2010. – 752 с. 10.
9. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики: учебное пособие/ Г.А. Краюхин. — СПб., 2010. — 350с.
10. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
11. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: учебник/ Ж.Ж. Ламбен.- СПб: Наука, 2011. — 487с.
12. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
13. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

14. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
15. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 2012. – 702 с
17. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
18. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник. 14-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013. – 250 с.
19. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – 480с.
20. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2012. – 288с. – (Высшее образование).
21. Стратегии, которые работают: Подход VCG: сб. ст.: пер. с англ./ Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. – 6-е изд. – М.: Манн и Фербер, 2012. – 496с.
22. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100/Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623с.
23. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 232с.
24. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 287с.
25. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: учебник. – М.: Кнорус, 2012. – 656 с.

26. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - изд., доп. М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2011.-252 с.
28. Филатова Т.В. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование. – М.: Кнорус, 2012. – 232 с.

