МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное общеобразовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра организации и планирования местного развития**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»**

Работу выполнил(а)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Факультет | Факультет управления и психологии 2 курс |
| Направление 38.03.04 | «Государственное и муниципальное управление» |
| Научный руководитель  к. экон. н., доц. | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись, дата) |
| Нормоконтролер,  д. экон. н., доц. | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись, дата) |
|  |  |

Краснодар2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………………...3

Глава 1. Теоретические основы стратегического управления…………………….5

1.1 Понятие и сущность стратегического управления…………………………..5

1.2 Этапы формирования стратегии организации……………………………….8

Глава 2. Общая характеристика ПАО «Сбербанк» и анализ ее существующей стратегии……………………………………………………………………………12

2.1 Характеристика организации………………………………………………..12

2.2 Анализ существующей стратегии ПАО «Сбербанк»………………………13

2.3 Возможности стратегического направления ПАО «Сбербанк»…………...16

Заключение………………………………………………………………………….20

Список использованных источников……………………………………………...22

Приложение А………………………………………………………………………24

Приложение Б………………………………………………………………………25

Приложение В………………………………………………………………………26

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость стратегического управления обусловлена тремя важными предпосылками. Во-первых, быстрым изменением внешней среды, которое стимулирует появление новых методов к управлению. Во-вторых, активными интеграционными процессами. В-третьих, глобализацией бизнеса, где происходит стандартизация потребления. Крайне необходимо при таких условиях определить приоритеты и специфику развития организаций, основанных на их конкурентных преимуществах.

Актуальность работы. Проблеме стратегического управления в России внимания не уделялось, и поэтому решаются вопросы о сущности, роли и способах разработки механизмов совершенствования стратегического управления, развития организаций и стратегии их деятельности. На данный момент стратегическое управление как инструмент управления долгосрочным развитием организаций, позволяющий вырабатывать стратегию их функционирования не применяется.

Объект исследования: система стратегического управления ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования: разработка долгосрочных целей ПАО «Сбербанк», разработка плана по их достижению и организация работы по выполнению этого плана.

Цель работы: рассмотрение теоретических основ стратегического управления и разработка рекомендаций по его совершенствованию относительно ПАО «Сбербанк».

В соответствии с поставленной целью был предложен ряд следующих задач:

* изучить теоретические основы стратегического управления современными организациями;
* дать характеристику основным этапам стратегического управления;
* охарактеризовать ПАО «Сбербанк»;
* проанализировать нынешнюю стратегию организации;
* рассмотреть возможности стратегического направления ПАО

«Сбербанк».

Методологическая база: нормативно-правовые документы ПАО «Сбербанк», положения экономической теории, теорий менеджмента, стратегического управления, инноваций и конкуренции.

Структура работы: введение, две главы, заключение, список использованных источников и три приложения.

Глава 1. Теоретические основы стратегического управления

* 1. Понятие и сущность стратегического управления

Термин «стратегическое управление» возник в 70-х гг. для обозначения разницы между управлением на производственном уровне и управлением на высшем уровне. Идеей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению, являлась идея переноса внимания высшего руководства на окружение, чтобы своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Стратегическое управление – это:

* сфера деятельности по управлению, состоящая в осуществлении перспективных целей через реализацию изменений в организации;
* это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;
* это область научных знаний, изучающая методологию принятия стратегических решений.

Особенность стратегического управления состоит в том, что стратегические решения разрабатываются и контролируются на верхнем уровне управления, а нижестоящие уровни выполняют лишь функции поставщиков информации.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три вопроса:

* «В каком положении организация находится в настоящее время?»;
* «В каком положении она могла бы находиться через три, пять или десять лет?»;
* «Как достичь желаемого положения?».

Чтобы выяснить, в каком положении находится организация на данный момент, менеджеры должны ответить на первый из представленных вопросов, для чего необходима информационная основа, обеспечивающая принятие стратегических решений информацией для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос показывает направленность предприятия на будущее. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо определить, какие цели ставить и к чему стремиться. Третий вопрос связан с осуществлением стратегии, в ходе которой может иметь место корректировка двух предыдущих этапов.

Основными принципами стратегического управления являются:

* обоснованный выбор стратегий развития организации;
* поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности организации;
* обеспечение соотносительности между организацией и ее внешней средой, ее элементами и управляющей и управляемой подсистемами, которое определяет лучшие условия ее развития;
* индивидуализация стратегий. Каждая организация имеет особенности, обусловленные составом кадров, материально-технической базой, культурой и другими чертами, и поэтому разработка стратегий должна производиться с учетом этих особенностей;
* четкое разделение задач стратегического управления и задач оперативного управления.

Задачами стратегического управления являются:

* обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия;
* учет влияния внешней среды;
* выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера;
* оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
* формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Разработка стратегии должна базироваться на осознании своих конкурентных преимуществ, оценке позиции организации на рынке и глубоком понимании рынка.

Стратегия должна содержать в себе три составляющие:

* цепи деятельности;
* существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности;
* программы основных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности, которую порождают процессы и внутри организации, и вне ее. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов определяется взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы.

Факторы, от которых зависит выбор типа стратегического управления организации, делят на внешние и внутренние. К внешним относится неопределенность, динамика и сложность внешней среды, а к внутренним – способность, компетенция и новизна решаемых в организации задач.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в вырабатывании и реализации стратегии развития организации на основе постоянного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью эффективного функционирования в долгосрочной перспективе при нестабильности внешней среды.

Стратегическое управление включает в себя несколько важных этапов. Выбор критериев выполнения каждого этапа и методов зависят от особенностей конкретного бизнеса и условий, в которых работает предприятие.

* 1. Этапы формирования стратегии организации

Всего в стратегическом управлении выделяют десять этапов формирования стратегии организации.

Первым этапом является анализ состояния рынка. Этот этап необходим, чтобы найти потребность потенциальных потребителей в товарах или услугах, которая позволит организации занять свое место и успешно конкурировать на рынке. Для этого необходимо обнаружить факторы внешней среды, влияющие на развитие рынка, выявить сильные и слабые стороны конкурентов и оценить потенциал организации. После того, как организация определила для себя место на рынке, согласующееся с ее миссией и целями, выявила потребность в товарах и достаточное количество потенциальных клиентов и убедилась, что располагает необходимыми ресурсами, она может начинать разработку стратегий, которые позволяет ей занять и укрепить позиции на рынке.

Следующим шагом формирования стратегии организации является анализ ее внешней и внутренней среды. Он направлен на выявление сильных и слабых сторон организации, и на выявление угроз и возможностей, которые могут появиться по отношению к организации во внешней среде. Одним из подходов для анализа внешней и внутренней среды организации, является метод SWOT, где S – сильные стороны организации, W – ее слабые стороны, О – ее возможности и Т – угрозы для деятельности организации.

Основываясь на проведенном анализе среды, формируются видение и цели организации, что является третьим этапом вырабатывания ее стратегии. Видение является образом возможного и желаемого будущего состояния организации, а ее цели должны быть конкретными и реалистичными. Необходимость определения целей связана c тем, что они:

* лежат в основе принятия управленческого решения и построения организационных отношений;
* являются фундаментом для менеджмента и планирования;
* определяют систему мотивации, применяемую в организации;
* являются точкой отсчета при контроле и оценке результатов деятельности работников, организации и ее подразделений;
* служат руководством для формирования плановых показателей;
* определяют способы повышения эффективности организации.

Установление целей переводит направление развития организации в задачи, связанные с результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата, чтобы добиться определенных результатов в определенное время.

Четвертым этапом формирования стратегии организации является разработка альтернативных стратегий, т.е. создание портфеля приемлемых альтернативных стратегий для организации, ведущих к достижению одной цели, но разными путями. Портфель стратегий должен быть рассмотрен в соответствии с установленными критериями:

* альтернативные варианты должны быть независимыми друг от друга;
* численность альтернативных вариантов достижения целей не ограничена: чем больше вариантов в портфеле, тем меньше вероятность того, что организация упустит наилучший вариант;
* важно выяснить, все ли альтернативные стратегии были учтены.

Если портфель предлагаемых альтернатив не соответствует хотя бы критерию, следует вернуться к начальной стадии его формирования и добиться его соответствия всем установленным критериями.

Целью этапа выбора стратегий организации состоит в том, чтобы из возможных альтернатив отобрать наиболее приемлемые стратегии. Существуют определенные правила выбора стратегий:

* оценка по ресурсам и ограничениям;
* стремление обеспечить преимущества в силе;
* стремление избежать распыления сил;
* обеспечение координации и согласованности действий;
* готовность к неожиданностям;
* расчетливость в отношении ограниченных ресурсов.

Выбор наиболее приемлемых стратегий происходит с помощью разных способов на основе факторов, оказывающих воздействие на функционирование и развитие организации.

Шестым этапом разработки стратегии организации является разработка комплекса мероприятий, состоящего из элементов маркетинга. Такие мероприятия призваны обеспечить грамотное распределение человеческих и финансовых ресурсов, чтобы организация осуществляла свою деятельность максимально эффективно и вскоре достигла поставленных целей.

Седьмой этап представляет собой реализацию стратегии, т.е. организацию выполнения стратегии, его регулирования и координацию. Первая является комплексом процессов по реализации стратегических планов. Регулирование корректирует деятельность предприятия в соответствии с изменяющимися условиями внутренней и внешней среды. В ходе координации происходит установление согласованности элементов системы. Эффективный процесс реализации стратегии состоит из умелого решения задач по разработке выбранной стратегии, по применению наилучшей комбинации финансовых, человеческих и материальных ресурсов и своевременное управление изменениями организационной культуры. Стратегические альтернативы на этом этапе превращаются в конкретный план.

Следующим этапом процесса разработки стратегии организации является стратегический контроль, который представляет собой наблюдение за ходом реализации стратегии, выявление трудностей или изменение условий, на которых основана разработанная стратегия и своевременная их корректировка.

Девятым этапом можно назвать анализ и пересмотр выбранной стратегии. Может оказаться, что выбранная стратегия противоречит другим программам организации или не до конца обеспечивает ее эффективную деятельность. В этом случае нужно пересмотреть программы каждого из подразделений компании и включить их в единый план стратегического направления деятельности фирмы.

Завершающим этапом формирования стратегии организации является проверка и корректировка выбранной стратегии, ввиду того, что она не может быть неизменной и постоянной. При изменении прежних потребностей и появлении новых, повышении конкуренции, непрерывном развитии рынка и влиянии других факторов организации необходимо корректировать свою стратегию. В ходе корректировки достигнутые организацией показатели сравнивают с запланированными, и если наблюдается существенное несоответствие, то необходимо проанализировать причины и принять меры для исправления ситуации. К числу таких мер относятся повторный анализ рынка, разработка новой маркетинговой стратегии, корректировка элементов маркетингового комплекса.

Глава 2. Общая характеристика ПАО «Сбербанк» и анализ ее существующей стратегии

2.1 Характеристика организации

Полное официальное наименование организации: «Публичное акционерное общество «Сбербанк»». Высшим руководящим органом ПАО «Сбербанк» является общее собрание акционеров.

ПАО «Сбербанк»– крупнейший банк в России, а так же в Центральной и Восточной Европе. На его долю приходится 40 % активов российской банковской системы. Учредителем и главным акционером ПАО «Сбербанк» является Центральный банк Российской Федерации.

Деятельность ПАО «Сбербанк» основана на таких ценностях как порядочность, стремление к совершенству, доверие, ответственность, профессионализм, инициативность, результативность, открытость и доброжелательность.

Организационная структура ПАО «Сбербанк» приведена в приложении А.

Основные направления деятельности ПАО «Сбербанк»:

* привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
* покупка и продажа иностранной валюты;
* открытие и ведение банковских счетов физических лиц и юридических лиц;
* инкассация денежных средств, платежных и расчетных документов;
* осуществление кассового обслуживания физических и юридических лиц;
* привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
* выдача банковских гарантий;
* осуществление переводов денежных средств и обслуживания банковских карт;
* осуществление лизинговых операций;
* оказание консультационных и информационных услуг;
* осуществление эмиссии;
* осуществление операций с ценными бумагами.

SWOT-анализ применительно к ПАО «Сбербанк» приведен в приложении Б.

Стратегическая цель ПАО «Сбербанк» - выйти новый по качеству уровень обслуживания клиентов. Это предполагает создание системы, устойчивой к экономическим потрясениям, путем наилучшего распределения пропорций между работой с физическими лицами, юридическими лицами и государством.

PEST-анализ для ПАО «Сбербанк» приведен в приложении В.

ПАО «Сбербанк» имеет 17 территориальных банков и более 18 400 подразделений. Он оказывает услуги во всех субъектах России. Недавно были введены удаленные каналы обслуживания: «Сбербанк Онлайн» и «Мобильный банк».

2.2 Анализ существующей стратегии ПАО «Сбербанк»

Определение текущей стратегии очень важно, так как нельзя принимать решения по поводу будущей стратегии, не имея представлений относительно того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует в настоящий момент.

Факторами, способствующими проведению существующей стратегии ПАО «Сбербанк» являются:

* огромная клиентская база, так как банк работает с клиентами разных категорий: от физических лиц и индивидуальных предпринимателей до крупнейших компаний;
* огромный масштаб операций. Банк имеет существенные преимущества с точки зрения масштаба бизнеса, т.е. доступ к различным ресурсам, международный рейтинг и размер сделок, и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры, т.е. уникальной сбытовой сети для розничных и корпоративных клиентов, состоящей из физических офисов, банкоматов, платежных терминалов и цифровых каналов обслуживания;
* разнообразный спектр финансовых продуктов и услуг, за счет которых «Сбербанк» обеспечивает полноценное обслуживание каждого клиента;
* мощный бренд, подкрепленный доверием со стороны клиентов, положительным клиентским опытом и качеством обслуживания;
* присутствие в 22 странах мира дает банку возможность укреплять бренд на международных рынках, развивать интернациональную команду сотрудников и распространять внутри организации лучшие технологии;
* коллектив организации, который за 5 лет укрепил свои навыки, приобрел опыт масштабной трансформации и значительно обновился.

Также в деятельности ПАО «Сбербанк» присутствуют факторы, которые препятствуют проведению намеченной стратегии:

* необходимость повышения эффективности использования главного конкурентного преимущества банка — клиентской базы и знаний о клиентах. Это связано необходимостью внедрения современных инструментов анализа клиентских данных, развитием компетенций использования имеющейся информации для составления персонального предложения каждому клиенту и системами сбора и хранения информации о клиентах, которые требуют совершенствования;
* недостаточная надежность и масштабируемость процессов и систем. Сложная, неоднородная и недостаточно надежная ИТ-система может стать причиной повторяющихся сбоев в обслуживании клиентов;
* недостаточная зрелость управленческих систем и процессов. Управление банком огромного масштаба требует зрелой системы управления и управленческих процессов, механизмов получения максимально эффективного эффекта от совместной работы всех направлений банка. Необходимо непрерывное развитие системы управленческой отчетности, управления проектной деятельностью, системы управления процессами, ресурсного планирования, распределения капитала;
* наличие существенных резервов в повышении эффективности системы управления расходами. Мы не сумели в полной мере реализовать наши цели в области финансовой эффективности работы банка и видим значительные возможности для более эффективного управления затратами.

Стратегия ПАО «Сбербанк» в настоящий момент направлена на достижение результатов по четырем направлениям:

* укрепление конкурентных позиций, т.е. сохранение и увеличение доли Сбербанка на рынке, что позволит обеспечить темпы роста объемов бизнеса, превышающие общие рыночные показатели;
* обеспечение опережающего темпа роста не кредитных доходов, т.е. довести долю не кредитных комиссий в чистом доходе до 26%. Это будет обеспечено за счет расширения продуктовой линейки организации и повышения качества взаимоотношений с клиентами;
* обеспечение высокой эффективности ПАО «Сбербанк» по управлению расходами. «Сбербанк» должен стать одним из мировых лидеров по эффективности своей деятельности. Одной из главных задач организации является постоянный рост доходов над расходами, что приведет к улучшению целевых показателей банка до 40–45%. Достичь этой цели планируется за счет повышения эффективности действий банка, направленных на повышение производительности труда, а также реализации глобальных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов;
* обеспечение оптимального соотношения доходности и риска в операциях кредитования. В связи с этим ожидаются структурные изменения в кредитном портфеле организации — доли бизнесов увеличатся при уменьшении доли кредитов крупных корпоративных клиентов, что должно обеспечить оптимальный баланс между доходами банка от операций, подразумевающих принятие им на себя кредитных рисков, и расходами на создание резервов на потери по ссудам.

Этого можно достичь через интеграцию современных технологий во все продукты, услуги и процессы банка, с помощью формирования наилучшего клиентского опыта не только в финансовой сфере, но и в других индустриях, а также с помощью развития эффективного управления и развития профессиональных и высококвалифицированных сотрудников.

2.3 Возможности стратегического направления ПАО «Сбербанк»

В перспективе на 2019-2025гг. приоритеты ПАО «Сбербанк» в сфере банковских услуг остаются такими же, как и ранее, т.е. технологическое лидерство «Сбербанка» на рынке, строительство единой масштабной экосистемы на основе технологического профессионализма и лидерства сотрудников и новая система мотивации и обучения сотрудников «Сбербанка». Основной целью ПАО «Сбербанк» по-прежнему является выход на новый уровень конкурентоспособности, который позволит ему конкурировать с глобальными технологическими компаниями.

В период на 2019-2025гг. предусматривается осуществление мер по пяти направлениям, ориентированных на достижение целей, которые ПАО «Сбербанк» ставит перед собой.

Первым направлением в стратегии банка является выстраивание доверительных отношений с клиентами и предугадывание их ожиданий, которое в свою очередь включает в себя такие нововведения как:

* создание системы оценки надежности, результативности и качества процессов, обеспечивающих клиентский сервис, что позволит банку получать обратную связь от клиентов, на основе которой он будет понимать, что и в какой области нужно изменить;
* мультиканальность, чтобы клиенты имели возможность воспользоваться услугами банка тогда, когда им удобно;
* развитие продуктовой линейки для возможности комбинирования продуктов друг с другом и настраивания их под нужды определенных клиентов;
* данные и аналитика, которые требуют хранения и анализа информации о клиентах банка, чтобы лучше понимать их и качественнее их обслуживать. Это позволит оптимизировать затраты и управлять рисками, а также предугадывать поведение клиентов и делать им предложения тогда, когда это необходимо.

Следующим направлением в стратегии банка на 2019-2025гг. является стремление к тому, чтобы сотрудники и корпоративная культура ПАО «Сбербанк» стали его главным конкурентным преимуществом. Это требует определенных действий от банка:

* обновление культуры Сбербанка, чтобы ценности «я — лидер», «мы — команда» и «все для клиента» стали неотъемлемой частью всех процессов ПАО «Сбербанк»;
* создание нового стандарта развития лидерских, технических и профессиональных навыков для руководителей банка;
* улучшение навыков работы с клиентами, чтобы у всех сотрудников банка был достаточный уровень навыков и знаний, а также правильный подход как к внутренним, так и к внешним клиентам.

Также в качестве стратегического направления развития ПАО «Сбербанк» можно предложить его технологическую модернизацию и интегрирование в него современных технологий, которое будет состоять из:

* модернизации технологической платформы и существующих территориально распределенных центров обработки данных, а также завершения создания единой глобальной сети;
* создание новой операционной модели в ИТ, пересмотрев критические процессы в рамках подготовки к масштабным работам по преобразованию приложений;
* усиления защиты персональных данных и укрепления кибербезопасности. Необходимо научиться находить компромисс между удобством пользователей, потребностями бизнеса и возрастающими рисками в этой области.

Еще одним стратегическим направлением развития ПАО «Сбербанк» может послужить повышение финансовой отдачи банка благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности, состоящим из таких мер как:

* эффективный и более подробный анализ финансового результата, затрат, доходов и работы банка. Благодаря этому появится возможность определять ответственность каждого руководителя банка за финансовый результат его деятельности;
* оптимизация соотношения риска и дохода с учетом риска для целей ценообразования, планирования и анализа эффективности сделок, а также клиентских взаимоотношений, продуктов и направлений бизнеса;
* усовершенствование планирования, контроля и управления уровнем расходов банка, чтобы лучше управлять расходами и оптимизировать их по всем направлениям работы банка.

Последними возможными мерами стратегического направления развития ПАО «Сбербанк» являются формирование организационных и управленческих навыков, соответствующих масштабу ПАО «Сбербанк», которые включают в себя работу по четырем направлениям:

* нахождение правильного баланса между эффективностью, координацией, скоростью и гибкостью при построении структуры управления;
* преобразование процессов в часть системы управления банка наряду с продуктами и территориями. Для необходимо научиться измерять их показатели и интегрировать процессы в системы мотивации, планирования и оценки результатов деятельности ПАО «Сбербанк»;
* выстраивание системы управления проектами следующего поколения, обеспечив эффективное использование ресурсов банка и быструю реализацию наиболее приоритетных задач;
* создание корпоративной социальной ответственности, чтобы стать ведущей организацией в этой области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы. Стратегическое управление организацией – это деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде. Оно является одной из важных составляющих в жизни современной организации, особенно в условиях рыночной нестабильности.

Стратегическое управление включает в себя решение таких задач как: оценка альтернативных вариантов распределения ресурсов организации, учет влияния на нее внешней среды, формирование благоприятной внутренней среды, обеспечение целевой направленности деятельности предприятия и выявление новых возможностей развития организации.

Анализ рынка и внутренней и внешней среды организации, формирование ее целей, разработка альтернативных стратегий, выбор и реализация одной из них, стратегический контроль, анализ, пересмотр, проверка и корректировка выбранной стратегии – это основные этапы стратегического управления, без которых невозможно прийти к эффективному управленческому решению.

Для реализации стратегических решений в организации должны быть разработаны программы и проекты, необходимые для координации действий ее структурных подразделений при осуществлении стратегической деятельности.

Процесс принятия решений содержит в себе элемент неопределенности, так как этот процесс связан лишь с предположением руководителя об ожидаемом развитии событий. Поэтому главной задачей при разработке управленческого решения является снижение уровня неопределенности в процессе принятия решения. Для этого необходимо тщательное изучение сферы стратегического управления на предприятии.

После изучения теоретических и методологических основ и принципов стратегического управления мы перешли к разработке стратегии развития ПАО «Сбербанк».

Для начала мы ознакомились с общей характеристикой организации, определили основные направления ее деятельности и выяснили ее стратегическую цель. Далее был произведен анализ существующей стратегии фирмы, так как без знания настоящего невозможно идти в будущее.

Далее был проведен SWOT-анализ ПАО «Сбербанк», позволяющий выявить сильные и слабые стороны компании, а также угрозы и возможности внешней среды. PEST-анализ позволил увидеть политические, экономические, социальные и технологические возможности и угрозы для банка.

Сохранение данной стратегии эффективно и перспективно для ПАО «Сбербанк», особенно тогда, когда экономика наполнена нестабильностью и кризисными явлениями. В результате успешной реализации предложенного плана развития организации можно предположить, что «Сбербанк» достигнет поставленной главной цели в намеченные сроки. Для эффективной деятельности предприятия необходим также постоянный анализ имеющейся стратегии, анализ степени ее соответствия к условиям на рынке. Без этого невозможно ни удержание стабильного конкурентного преимущества, ни успешная деятельность, что в современных рыночных условиях крайне важно.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Жемчугов М. Д. Оценка эффективности стратегии развития / М. Д. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - №2. – С. 1-4.;
2. Жемчугов М. Д. Разработка стратегии предприятия: эволюционной и революционной / М. Д. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. - №3. – С. 2-6.;
3. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / Дж. Куинн. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.;
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.;
5. Адамов В.Е., Ильенков С.Д. Экономика и статистика фирм / В. Е. Адамов, С. Д. Ильенков. - М.: Финансы и статистика, 2000. — 320 с.;
6. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И. Г. Альтшулер. – М: Вершина, 2006. – 232 с.;
7. Петров К. Н. Управление отделом продаж / К. Н. Петров. – Вильямс, 2011. – 336 с.;
8. Жемчугов М. Д. Определение целей организации / М. Д. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – №1. – С. 1-3.;
9. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебное пособие. / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – 328 с.;
10. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. — М.: Экзамен, 2005. — 288 с.
11. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Учебник. / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2007. — 800 с.;
12. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. М.: Экономика, 1999. - 106 с.;
13. Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 гг. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/ir/docs/sberbankdevelopmentstrategyfor2014-2018_ru.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.;
14. Жемчугов М. Д. Разработка стратегии развития предприятия / М. Д. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента.- 2017. – №3. – С. 9-12.
15. Меликова М. Д. Анализ стратегии Сбербанка / М. Д. Меликова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. - №4. – С. 2-3.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Комитет по аудиту

Комитет по стратегическому планированию

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Комитеты при Наблюдательном совете

13 членов

Правление банка Президент,

Председатель правления банком

Наблюдательный совет банка (17 директоров);

6 представителей Банка России;

2 представителя Сбербанка России;

8 независимых директоров;

1 внешний.

Аппарат управления

Общее собрание акционеров

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

SWOT-анализ ПАО «Сбербанк»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S):   * надежный кредитный институт; * контрольный пакет акций банка принадлежит государству; * высокие рейтинги банка как в России, так и за рубежом; * в случае возникновения проблем, банк может рассчитывать на помощь основного акционера; * развитая сеть филиалов по всей России; * прозрачность деятельности банка; * высокая ликвидность ценных бумаг банка; * постоянное расширение ресурсной базы. | Слабые стороны (W):   * усиление конкуренции на российском рынке оказания банковских услуг; * малая маневренность банка к изменениям внешних условий будет способствовать постепенному снижению доли рынка, приходящейся на него. |
| Возможности (О):   * стремление укрепления своих позиций в качестве лидера розничного сектора; * возможность вывода акций банка на западные торговые площадки, что позволит еще больше повысить ликвидность ценных бумаг. | Угрозы (Т):   * возможность возникновения конфликта банка с основным акционером; * возможность изменения цены акций банка из-за кадровых перестановок в правлении банка; * усиление конкуренции на рынке банковских услуг в случае вступления банка во Всемирную торговую организацию; * усиление конкуренции в случае выхода зарубежных банков на российский рынок. |

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

PEST-анализ ПАО «Сбербанк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Возможности | Угрозы |
| Политические факторы (Р) | * уменьшение количества банков из-за принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг; * постепенная стабилизация политической системы в стране приводит к стабилизации экономики страны. | * Слияние малых банков в крупные, которые предлагают те же услуги, что и существующие крупные банки, что может негативно повлиять на долю Сбербанка в банковской сфере; * Повышение значения иностранных банков в экономике страны. |
| Экономические факторы (Е) | * изменение учетной ставки ПАО «Сбербанк»; * частные предприниматели, выдавая кредиты на покупку определенных товаров, не обременяют себя налогом на прибыль | * возможность рисков при проведении внешних операций; * возможность потери инвестиций из-за постоянных изменений процентных ставок по кредитам; * обесценивание активов. |
| Социальные факторы (S) | * уровень доверия граждан к банку растет; * граждане имеют возможность взять кредит на товар или услугу | * население не имеет образования, позволяющего хорошо разбираться в предоставляемых им банковских услугах |
| Технологические факторы (Т) | * «Сбербанк» может увеличивать свою долю на российском рынке банковских услуг, произведя технологическое перевооружение | * новые технологии требуют больших затрат и не всегда могут быть оправданными; * конкуренты, уже применяющие в своей деятельности новые технологии, могут привести к уменьшению доли банка на рынке банковских услуг. |