Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

 по направлению «Экономика»

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Выполнил:

Обучающийся 4 курса, МО-42 группы

Кобельков Владислав Валерьевич/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры управления и планирования

социально-экономических процессов экономического факультета

Санкт-Петербургского государственного университета

Мелякова Евгения Валерьевна

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Санкт-Петербург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc482627370)

[Глава 1. Теоретические основы жизненного цикла организации 5](#_Toc482627371)

[1.1 Понятие «жизненного цикла» организации 5](#_Toc482627372)

[1.2 Анализ моделей жизненного цикла организации 8](#_Toc482627373)

[Глава 2. Методические аспекты управления на различных стадиях жизненного цикла организации 20](#_Toc482627374)

[2.1 Подходы к диагностике стадии жизненного цикла организации 20](#_Toc482627375)

[2.2 Концепция управления организацией на различных стадиях жизненного цикла в трудах Ицхака Адизеса 27](#_Toc482627376)

[2.3. Особенности специальных функций управления организацией на различных стадиях жизненного цикла 37](#_Toc482627377)

[Глава 3. Совершенствование деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цикла 51](#_Toc482627378)

[3.1 Описание и анализ деятельности ПАО «Сбербанк России» 51](#_Toc482627379)

[3.2 Диагностика стадии жизненного цикла ПАО «Сбербанк России» 69](#_Toc482627380)

[3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цила 73](#_Toc482627381)

[Заключение 83](#_Toc482627382)

[Список использованной литературы 85](#_Toc482627383)

[Приложения 88](#_Toc482627384)

# Введение

Концепция жизненного цикла организации уже несколько десятков лет широко применяется в теории менеджмента. Организация, как любой живой организм, имеет свой жизненный цикл. Поэтому понимание особенностей развития организации на различных стадиях жизненного цикла помогает распознать различные негативные тенденции и предоставляет менеджерам серьезный инструмент управления изменениями на предприятии. Применение на практике концепции жизненного цикла способствует безболезненному росту компании и предотвращению наступления различных организационных кризисов.

В последние годы можно проследить тенденцию нарастающего интереса менеджеров и теоретиков к изучению концепции жизненного цикла организации. Данный факт, прежде всего, связан с увеличением количества предприятий в целом, а, как следствие, с возросшей конкуренцией в различных отраслях бизнеса. Ввиду этого, возникает потребность в более углубленном анализе причин успеха и спада современных организаций. Кроме того, актуальность данной проблемы подтверждает внедрение особого курса «Жизненного цикла организации» во многие зарубежные, а также отечественные бизнес-школы и высшие учебные заведения. Необходимо отметить факт развития рынка соответствующих консультационных услуг по диагностике стадии жизненного цикла организации и разработке рекомендаций по совершенствованию деятельности компании. Несмотря на значительные успехи в исследовании концепции жизненного цикла организации, существует множество аспектов, требующих определенной доработки и анализа. Прежде всего существует необходимость в расширении методов диагностики стадии жизненного цикла, системы рекомендаций и инструментов управления организацией на различных этапах жизненного цикла.

Таким образом, актуальность исследования данной проблемы обусловлена стремлением руководителей и менеджеров наиболее эффективно управлять организацией на различных стадиях ее жизненного цикла, а также необходимостью разработки соответствующих рекомендаций.

Целью работы является изучение особенностей управления организацией на различных стадиях жизненного цикла и разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цикла.

Для достижения выбранной темы необходимо решить следующие задачи:

* проанализировать ключевые аспекты и подходы к определению понятия жизненного цикла;
* изучить и проанализировать различные модели жизненного цикла;
* изучить различные методы диагностики стадий жизненного цикла организации;
* исследовать и проанализировать подходы к выявлению особенностей управления организациями на стадиях жизненного цикла;
* произвести диагностику стадии жизненного цикла ПАО «Сбербанк России»
* разработать соответствующие рекомендации по совершенствованию деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цикла.

Объектом исследованияявляется анализируемая в работе организация, а предметом – особенности управления организацией на основе концепции жизненного цикла организации.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, публицистов, экспертов по актуальным вопросам менеджмента, бизнеса, экономической теории, маркетинга. Различные подходы к концепции жизненного цикла организации, а также к управлению организацией на основе данной теории исследовали в своих трудах такие известные зарубежные ученые, как: Л.Грейнер, И.Адизес, Д. Миллер, П.Фризен, С. Хэнкс, К. Уотсон, И. Дженсен, Г. Чандлер, В.Диккинсон, В. Брувер, В.Хамман, Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Каррагер. В российской литературе по рассматриваемой проблеме наиболее популярны труды Г.В. Широковой, Т. Г.Долгопятовой, Р.И.Капелюшникова, В.О.Маевского, А.Д.Радыгина, В.Л.Тамбовцева, А.Е.Шаститко, Е.Г.Яковенко.

Методология исследования опирается на применение системного и комплексного подхода, структурного, факторного, статистического и сравнительного анализа.

Практическая значимостьданной работы состоит в возможности использования менеджерами и руководителями организаций разработанных рекомендаций и полученных результатов в корпоративном управлении.

Работа состоит из трех глав. В первой главе анализируются основные модели жизненного цикла организации, а также дается развернутая характеристика данному понятию. Во второй главе анализируются различные подходы к управлению организацией на различных стадиях жизненного цикла. Третья глава посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цикла.

# Глава 1. Теоретические основы жизненного цикла организации

## Понятие «жизненного цикла» организации

Понятие «жизненного цикла» применимо для широкой области знаний. Оно рассматривается в таких науках, как биология, астрономия, системная инженерия, программная инженерия, экономика и др.

Таблица - 1.1.1 Понятия жизненного цикла в различных областях знаний

|  |  |
| --- | --- |
|   | Жизненный цикл |
| В биологии | Закономерная смена всех поколений, характерная для какого-либо вида живых организмов  |
| В астрономии | Последовательность изменений состояния звезды, которым она подвергается в течение ее жизни |
| В системной инженерии  | Процесс, охватывающий различные состояния системы, начиная с момента возникновения необходимости в такой системе и заканчивая её полным выводом из эксплуатации |
| В программной инженерии | Период времени, который начинается с момента принятия решения о необходимости создания программного продукта и заканчивается в момент его полного изъятия из эксплуатации |

*Составлено по*: Чумакова Т. Я., Цыганенко С. М. Международные стандарты и жизненные циклы программного обеспечения // ММС. 2009. №3, с 146; Волохова Ю. В., Пан А. В., Сигарева Л. Е. Ограничение на число делений соматических клеток человека // БМИК. 2013. №2, С. 8.

Таким образом, обобщая вышеизложенные определения, можно сделать вывод, что жизненный цикл – это определенная, закономерная последовательность изменений состояния определенного объекта, которые он подвергается в течение его жизни.

В экономике теория жизненного цикла возникла еще на экваторе XIX века и началась с изучения циклов в экономике. Первоначально были изучены длинные волны. В 1847 году Х.Кларк предположил наличие реальных причин, вызывающих экономические кризисы[[1]](#footnote-1).

Карл Маркс в 60-х годах девятнадцатого века предоставил разработанную им теорию циклических кризисов. Данная теория, в частности, обозначила определенную зависимость между НТП и прибылью. Жизненный цикл подвержен развитию, по причине кризисов в перепроизводстве[[2]](#footnote-2).

Голландский исследователь Я. Ван Гельдерен, используя обширные статистические данные, выработал «теорию волнообразного движения при капитализме». Он утверждает, что открытие новых рынков и введение новых технологий порождают рост, затоваривание продукцией порождает стагнацию, а уменьшение спроса и производства - спад[[3]](#footnote-3).

В истории мировой экономической науки понятие длинных волн закрепилось за трудами Н.Д. Кондратьева. На основании результатов своего исследования Кондратьев получил длительность одного большого цикла, составившего 45-60 лет. Для начала повышательной фазы характерно изменение капиталистического общества, причиной которого может являться НТП и нововведения. Характерно, что большинство революций и войн приходятся именно на повышательные фазы. Кондратьев приходит к выводу, что периодические кризисы случаются раз в 7-10 лет. На фазе подъема длинной волны, стадия роста периодического цикла больше, а стадия спада меньше[[4]](#footnote-4).

Также одно из известных определений понятия жизненного цикла связано с жизненным циклом существования товара: создание, выход на рынок, рост продаж, достижение максимума спроса, спад спроса, снятие с производства.

Помимо организации, концепция жизненного цикла применяется к иным управленческим формам. Так, в контексте жизненного цикла обычно рассматриваются концепции жизненного цикла отраслей, популяций, сотрудников, товара, обучения, знаний и др. (табл.1.1.2).

Кроме представленных в таблице понятий жизненного цикла, в экономике особое место занимает теория «Жизненного цикла организации» (ЖЦО). Основываясь на работах таких известных научных деятелях как И.К. Адизес, Л.Е.Грейнер, С.Х. Хэнкс, Г.В. Широкова, Миллер, Фризен и др., сформулируем авторское определение понятия «жизненного цикла организации». Жизненный цикл организации – процесс прохождения организацией различных стадий своего существования, в соответствии с которыми происходят определенные изменения внутренних параметров самой организации.

Таблица - 1.1.2 Понятие жизненного цикла в экономике

|  |  |
| --- | --- |
|   | Жизненный цикл в экономике |
| Изделия | Период функционирования изделия (продукции), начиная от его проектирования и изготовления, и заканчивая утилизацией |
| Строительство | Период, в течение которого осуществляются инженерные изыскания, проектирование, строительство (в том числе консервация), эксплуатация (в том числе текущие ремонты), реконструкция, капитальный ремонт, снос здания или сооружения |
| HR | Различные стадии, через которые проходит работник, взаимодействуя с компанией-работодателем |
| Управление проектами | Последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом |

*Составлено по*: Комарова Юлия Валерьевна Идентификация понятий и различий жизненных циклов товара и бренда // СИСП. 2012. №12, с. 45; Шеина Светлана Георгиевна, Миненко Анастасия Николаевна Разработка алгоритма внедрения экосистемного подхода на предпроектной фазе жизненного цикла строительного объекта // ИВД. 2012. №4-1, с.15; Заговора О. В., Концевич В. Г. Учет особенностей ИТ-проектов при определении их жизненного цикла // ВЕЖПТ. 2011. №7 (49), С.12.

Существует некая схожесть и зависимость жизненного цикла (ЖЦ) товара с жизненным циклом организации. Данная тема пристально изучается учеными и маркетологами. Как и ЖЦ организации, ЖЦ товара имеет четыре последовательных фазы развития:

* стадию формирования,
* стадию роста,
* стадию зрелости,
* стадию упадка.

Что же представляет собой стадия ЖЦО?

В работах Хэнкса можно найти ответ на данный вопрос. Хэнкс характеризует стадию жизненного цикла организации, как «*некую конфигурацию ряда организационных переменных, связанных с организационным контекстом и структурой*»[[5]](#footnote-5).

На сегодня многие концепции ЖЦО имеют определенную аналогию с жизненным циклом живого биологического организма. Все живые существа от рождения и до смерти проходят определенные стадии, с присущим им уровнем развития. Организация, находящаяся на определенном отрезке своей жизни, как и биологический организм, руководствуется определенными стратегиями для нормального развития и прогресса. С помощью моделей жизненного цикла можно определять проблемы, возникающие на данных этапах развития, и найти способы их решения.

Таким образом, понятие жизненного цикла представляет собой закономерную последовательность изменений состояния какого-либо объекта. Кроме того, данная концепция нашла свое применение в различных областях знаний. В экономике особое место занимает теория жизненного цикла организации, которая рассматривает организацию как совокупность параметров и переменных, изменяющихся в зависимости от прохождения организацией соответствующей стадии жизненного цикла.

## Анализ моделей жизненного цикла организации

Существует множество моделей жизненных циклов организации. Каждая модель отлична от другой в силу того, что акцент делается на различных особенностях изучаемого объекта, а компании рассматриваются через определенную призму их характеристик. В наши дни теория организации обретает все большую популярность и развивается в теории менеджмента, предоставляя возможность объяснить изменения компании с течением времени.

Первая литература, рассматривающая проблему жизненного цикла организации, носила теоретический характер. Авторы таких работ не были едины во мнении относительно количества стадий или этапов жизненного цикла. Модели из трех стадий были описаны в трудах таких известных теоретиков, как Даунс, Липпитт, Шмидт, Скотт, Кац, Кан. Лиден считал, что этапов должно быть четыре. Существуют модели, заявляющие о наличии пяти и более стадий жизненного цикла организации. Так, Грейнером была предложена модель, состоящая из пяти стадий, Торберт в своих работах утверждает, что стадий должно быть девять, а известный израильский эксперт в области повышения эффективности бизнеса – И.Адизес и вовсе предлагает десятиэтапную модель ЖЦО. Хотя ученые рассматривают различные характеристики для выявления особенностей деятельности организации на стадиях ЖЦО, тем не менее, по некоторым важным аспектам они приходят к одному знаменателю. Так, выяснилось, что существует определенная закономерность расположения стадий ЖЦО, более того, вернуться к прошлым стадиям очень сложно, либо вовсе - невозможно. А для каждого этапа существует определенный набор характеристик и переменных[[6]](#footnote-6).

С помощью систематизации и обобщения различных подходов к изучению стадий жизненных циклов организации, можно выделить четыре основополагающих стадий ЖЦО: становление, рост, зрелость и упадок. Рассмотрим данные стадии более подробно.

Стадию становления можно охарактеризовать, как этап начального развития, во время которого организация является монохромной, абсолютно принадлежит одному человеку, который единолично взял на себя все риски, обоснованные с созданием организации. На данном этапе основными целями предприятия являются выживание и поиск своего места на рынке. Основные проблемы связаны с привлечением денежных средств для обеспечения нормального функционирования. Кроме того, типичными чертами организации на этапе становления можно считать сильную централизацию власти, неформальная организационная структура и неофициальная коммуникация.

На стадии роста предприятие быстро расширяется и занимает все больший объем рынка. Так как компания растет, то возникает потребность в планировании и становлении организационной культуры. Все большую роль начинают играть процессы формализации и внедрение новых правил. Основатель начинает делегирование своих полномочий, что ведет к созданию новой организационной структуры. Стремительно возрастает необходимость в квалифицированных специалистов, в том числе профессиональных менеджерах.

Стадия зрелости характеризуется окончанием формирования жесткой организационной структуры, которая стала плодом введенных ранее регламентирующих правил и формализованных процедур. Данный этап характеризуется малой способностью фирмы к адаптации и проведению существенных организационных изменений, а также нечувствительностью к инновациям, а иногда чрезмерной консервативностью. С другой стороны, организация на данном этапе сбалансирована и стабильна.

На стадию упадка фирма приходит в результате ее неспособности адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде, излишней организационной жесткости и инертности. На данном этапе заметно портится внутренний микроклимат организации, возрастает количество различных конфликтов между политическими коалициями, портятся коммуникации. Компания живет прошлыми успехами, подвержена старым стратегиям и конформизму.

После стадии упадка, организацию ждет либо ликвидация, либо вступление в фазу обновления, которая порой не обходится без смены топ-менеджера.

Одна из наиболее ранних работ на тему жизненного цикла организации была создана в 1951 году ученым Р. Дэвисом. Однако до конца XX столетия научные работы по данной проблематике содержали больше теории, нежели эмпирических знаний и выводов. Работы Д. Катца, Р. Кана и А. Доунса также относятся к ранним теоретическим работам.

С тех пор на протяжении уже нескольких десятков лет исследователи в области менеджмента стараются объяснить процессы организационного развития. С 60-х годов XX века мы сталкиваемся с огромным количеством авторов: И.Адизес, Фризен, Чандлер, Роббинс, Лестер, Каррагер, Парнелл, Галбрайх, Грейнер, Хэнкс, Левис, Кэмерон, Хоу, Скотт, Смит, Торберт.

Существует порядка десяти наиболее известных и крупных моделей развития ЖЦО. Интересно заметить, что все эти модели были созданы в Америке в период с 1976 по 1983 год. Каждая из них берет различные основания для изменений.

Подробную хронологию развития моделей жизненного цикла организации можно проследить в приложении 1.

Проанализировав и сравнив представленные в приложении 1 модели жизненного цикла организации можно определить ряд проблем, которые затрагиваются различными авторами:

* определение понятия этапа жизненного цикла;
* причины их появления и количество стадий;
* изменение количественных и качественных характеристик организации;
* система и стиль управления;
* последовательность и продолжительность стадий, возможность диагностики каждой из них;
* определение путей развития по окончании каждой стадии, либо после кризиса;
* возможность возвращения организации в этап, определяющийся эффективностью деятельности, высокой доходностью, конкурентоспособностью и возможность динамичного, ускоренного изменения под колебаниями рынка.

Рассмотрим наиболее популярные модели жизненных циклов организации.

В работах Липпитта и Шмидта представлена одна из первых моделей ЖЦО, которая состоит из трех фаз развития: фаза рождения, фаза юности, фаза зрелости[[7]](#footnote-7).

На первой стадии происходит создание операционной системы и условий для нормальной жизнедеятельности. Стадия юности характеризуется стремлением к достижению стабильности и репутации. Основным отличием стадии зрелости является достижение уникальности и экспансия деятельности компании. Переход на новую стадию связан с преодолением определенных задач

Модель Грейнера является одной из самых популярных моделей ЖЦО. Данная модель предполагает наличие пяти стадий жизненного цикла. Сменяемость стадий происходит в результате «революций», являющихся следствием определенных проблем организации на каждой из стадий. «Революциям» же предшествуют «эволюции». Грейнер утверждает, что скорость перехода через стадии прямолинейно зависит от скорости развития самой отрасли.

Автор выделяет следующие стадии развития организации (рис.1.2.1):

* Стадия креативности (кризис лидераства)
* Стадия директивного руководства (кризис автономии)
* Стадия делегирования (кризис контроля)
* Стадия координации (кризис волокиты)
* Стадия сотрудничества (кризис чего?)

Стоит отметить, что Грейнер не дает четкого ответа на то, какой кризис пятой фазы побуждает переход на следующие теоретически-возможные стадии. Однако автор намекает, что данный кризис возможен вследствие отсутствия внутренних решений, придающих определенный импульс организационному росту[[8]](#footnote-8).

Модель, разработанная известным израильским экспертом в сфере бизнеса – И. Адизеом, примечательна наличием относительно большого количества стадий ЖЦО[[9]](#footnote-9):

* Стадия Зарождения
* Стадия Младенчества
* Стадия бурного роста «Давай-Давай»
* Стадия Юности
* Стадия Расцвета
* Стадия Стабильности
* Стадия «Аристократизм»
* Стадия «Ранней бюрократизации»
* Стадия «Бюрократизации»
* Стадия смерти



Рисунок 1.2.1. Модель ЖЦО Грейнера

*Составлен по*: Greiner, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow [Text] / Larry E. Greiner, Vol. 50(4), 1972, р. 326.

Вышеперечисленные стадии разделены на две группы: группа роста и группа спада. К первой группе относятся стадии, начиная с «Зарождения» и заканчивая «Расцветом», ко второй – оставшиеся стадии.

Переход через стадии достигается путем решения организационных проблем. Если проблемы не удается своевременно преодолеть, то они становятся причиной возникновения патологии, которая ведет к преждевременной смерти организации.

Организационная цель формулируется как стремление как можно более длительного нахождения компании на стадии «расцвета».



Рисунок 1.2.2. Графическое изображение модели Ицхака Адизеса

*Составлено по*: Управление жизненным циклом корпорации/Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.-512с.

Модель ЖЦО И.Адизеса не только дает раскрытую и детализированную характеристику этапов жизненного цикла компании, но и обладает различными инструментами и инструкциями, позволяющими эффективно управлять организацией на различных этапах жизненного цикла, а также идентифицировать возникающие проблемы и искать пути их решения. Кроме того, предложенная модель позволяет определить своевременность вводимых организационных и структурных решений.

 Однако существенным недостатком данной модели является отсутствие количественных показателей, по которым можно было бы эмпирически определить стадию, на которой находится организация. Более того, И. Адизес не рассматривает воздействие внешних факторов на деятельность компании, ее зависимость от неподвластных структур и динамично меняющейся окружающей среды. Модель И. Адизеса предназначена в большей мере для развитой и стабильной экономики, она не берет в расчет такие факторы, как коррупция, государственное участие в управлении компаний, экономические колебания в стране, в которой функционирует организация. То есть, данная модель лучше всего подходит для компаний, окружающая среда которых оптимальна и в меньшей степени повержена различным кризисам.

Модель Фризмена и Миллера является одной из первых эмпирических моделей ЖЦО. Она включает в себя пять стадий роста организации: стадия рождения, стадия роста, стадия зрелости, стадия возрождения, стадия спада. Различия меду этапами заключаются в разнородности внешней среды, стратегий фирмы, ее организационной структуры. В результате проведенных исследований, ученые пришли к выводу, что стадии жизненного цикла организации не носят последовательно-детерминированного характера. Так, стадия «зрелости» может предшествовать как стадии «роста», так и стадии «старения»[[10]](#footnote-10). Для проведения эмпирического анализа, авторы исследовали несколько компаний, в первую очередь, анализируя количественные (возраст, количество продаж) и качественных показатели их деятельности. Более подробно данная модель жизненного цикла организации будет рассмотрена в параграфе 2.1.

Кроме того, актуальной для российских компаний является эмпирическая модель ЖЦО Г.В. Широковой, которая была сформирована посредством исследования российских компаний, что, в свою очередь, позволяет с помощью имеющихся количественных показателей использовать ее для определения стадии жизненного цикла российских компаний.

В своей работе «Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии» Г.В. Широкова приводит сводную таблицу, содержащую основные характеристики компаний по выявленным стадиям жизненного цикла российских организаций (табл. 1.2.1).

Данная таблица представляет собой сводку количественных и качественных показателей, по которым можно определить принадлежность организации к одной из рассматриваемых стадий жизненного цикла.

Главным недостатком модели ЖЦО Широковой является тот факт, что она не раскрывает движущие силы перехода на различные стадии. Также автор не предоставляет возможных вариантов стратегического поведения на описанных этапах. Кроме того, рассматриваемая модель включает в себя только три стадии развития организации. Широкова объясняет это тем, что российские компании, созданные «с нуля» на момент проведения исследования еще не перешли на следующие стадии ЖЦО.

По мнению Г.В. Широковой, основным признаком того, что российские компании достигли следующей стадии «зрелости» может быть выход этих компаний на рынок IPO и последующее увеличение бизнеса.

Таким образом, разработанная Широковой эмпирическая модель жизненных циклов российских организаций позволяет выявить ряд не только качественных, но и количественных показателей, с помощью которых становится возможным отнесение предприятия к различным этапам жизни, в частности к этапам роста. Но в тоже время она не предоставляет инструкций и стратегий руководства деятельностью предприятия.

Таблица - 1.2.1. Основные характеристики компаний

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критериальные характеристики** | **Стадия становления** | **Стадия роста** | **Стадия формализации** |
| Возраст | 1–4 года | 4–10 лет | 10–15 лет |
| Размер | Мелкие компании от 3 до 100 человек | Средние компании от 100 до 250 человек | Средние и крупные компании от 250 до 500 человек |
| Уровень формализации | Низкий | Средний, появляются первые документы | Высокий |
| Количество иерархических уровней | 1–2 | 2–3 | 2–4 |
| Наиболее часто используемая организационная структура | Простая, функциональная | Функциональная, смешанная | Функциональная, дивизиональная, матричная |
| Глава компании | Владелец (владельцы) компании | Владелец (владельцы) компании | Владелец (владельцы) компании, наемный менеджер |
| Степень централизации | Высокая | Средняя | Низкая |
| Ключевые задачи развития | Создание репутации, решение кадровых вопросов | Обеспечение стабильности, создание репутации | Обеспечение стабильности, создание уникальности |
| Изменение доли рынка | Небольшое увеличение | Существенное увеличение | Небольшое увеличение, либо сокращение |
| Объем продаж | Менее 50–100 тыс. долл. | От 50 тыс. долл. до 2 млн. долл. | От 500 тыс. долл. до 3 млн. долл |
| Рост объемов продаж | 10–30% | 30–50% | 10–30% |
| Организационно-правовая форма | ООО, ПБОЮЛ | ООО, ПБОЮЛ | ООО, ЗАО |
| Рынки | Локальный, региональный | Локальный, региональный, национальный | Региональный, национальный, международный |

*Составлено по:* Широкова Г. В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии. Автореф. дисс, докт. экон. наук. – СПБ: Высшая школа менеджмента. 2010, С. 25.

Произведя анализ вышеизложенных моделей, автором была разработана модель, состоящая из шести стадий жизненного цикла организации. Данная модель, в отличие от других моделей, содержащих большее количество стадий жизненного цикла, позволяет несколько упростить процесс диагностики стадии жизненного цикла организации. Следует также отметить, что почти во всех вышеизложенных моделях стадии жизненного цикла рассматриваются относительно двух критериев: возраста и размера организации (Грейнер, Торберт, Миллер, Фризен, Адизес, Хоу, Нэнкс и др.). Если, касательно возраста организации, все авторы сошлись во мнении, что возраст-это количество лет, отсчитанное от начала деятельности предприятия, то относительно размера не существует единого мнения, какой именно параметр использовать при построении модели. Проанализировав вышеизложенные модели, можно заметить, что многие авторы рассматривают изменение параметра «объема продаж», как одного из основных при прохождении организацией через различные стадии жизни (Миллер, Фризен, Хэнкс, Адизес, Широкова). Основными параметрами, фиксирующими предложенную авторскую модель, являются возраст организации и объем продаж.

 

Рисунок 1.2.3. Модель ЖЦО

*Составлено по:* Л. Грейнера, У. Торберта, Д. Миллера, П. Фризена, И. Адизеса, Хоу, Т. Нэнкса, Г.В. Широковой.

Рассмотрим основные этапы авторской модели более подробно.
За основу характеристик стадий предложенной модели были взяты работы И. Адизеса, Л. Грейнера и Г.В. Широковой. Одним из основных отличий от большинства моделей является наличие «проектной стадии». На данной стадии самой организации не существует, есть только идея, которую стремится воплотить в жизнь предприниматель. Основные задачи данной стадии можно охарактеризовать как анализ рынка, анализ возможных рисков, формирование самого проекта, написание бизнес-плана, формирование задач и целей проекта. Данный этап является одним из самых важных для компании, поскольку определяет будущую деятельность. Этап «младенчества» характеризуется непосредственным началом деятельности предприятия. На данном этапе происходит большое вливание денежных средств в маркетинг и привлечение клиентов. Компания на данном этапе чаще всего работает себе в убыток, но начинает формировать свой имидж и узнаваемость на рынке. Для стадии «роста» характерны следующие процессы: бурный рост прибыли и объема продаж фирмы, повышенная нагрузка на персонал компании, увеличение численности персонала, развитие инфраструктуры компании, децентрализация власти. На стадиях «младенчества» и «роста», в результате плохого руководства или потери интереса основателя, организация может подвергнуться «преждевременному старению». Стадия «зрелости» является желаемой стадией развития предприятия, на которой достигается определенный баланс между гибкостью фирмы и строгим контролем в руководстве. Компания имеет четкую стратегию, цели и задачи, все подразделения слаженно функционируют в едином механизме фирмы. Все бизнес процессы на данном этапе функционируют строго в соответствии с миссией и стратегией фирмы. Стадия «спада» характеризуется прекращением роста объемов продаж, а, в последующем, и снижением; неудовлетворением потребностей клиентов; потерей гибкости перед внешними факторами; устаревшей стратегией или ее отсутствием; большой «текучкой» персонала; излишней бюрократизацией и формализацией процессов; разработкой и применением усиленных форм контроля. При правильном и своевременном лечении организация способна выйти из состояния спада и «возродить» свою в прошлом успешную деятельность. Стадия «смерти» характеризуется ликвидацией предприятия.

Следует отметить, что ни одна организация, несмотря на положительную долгосрочную динамику, не способна в краткосрочных промежутках времени постоянно демонстрировать исключительно позитивные показатели своей деятельности. Это связано, прежде всего, с влиянием непредвиденных факторов. Данный аспект был учтен в предложенной модели в виде колебаний кривой, соединяющей стадии жизненного цикла.

Таким образом, все существующие модели жизненного цикла организации делятся на два вида: теоретические и эмпирические. Несмотря на то, что каждая из рассмотренных моделей делает акцент на различных организационных переменных, общая характеристика и обозначение стадий имеют довольно высокую степень схожести. В зарубежной литературе наибольшее признание получили модели жизненного цикла И. Адизеса, Л. Грейнера, Д. Миллера и П. Фризена. В то же время, наибольший вклад среди российских ученых в исследование проблемы жизненных циклов организаций внесла Г.В. Широкова, разработавшая эмпирическую модель жизненных циклов организаций для российских компаний.

Подводя итоги первой главы, следует отметить, что в настоящий момент теория жизненного цикла организации привлекает все большее внимание менеджеров и руководителей различных организаций. Существует множество моделей жизненного цикла организации, делающих акцент на различных организационных переменных при описании той или иной стадии цикла. Однако большинство анализируемых в первой главе моделей при определенных допущениях можно представить в виде пяти стадий существования организации: «становление», «рост», «зрелость», «спад», «смерть». Кроме того, лишь в последнее время начали активно разрабатываться и публиковаться эмпирические модели жизненного цикла организации, благодаря которым, процесс диагностики стадий ЖЦО стал намного проще и точнее.

# Глава 2. Методические аспекты управления на различных стадиях жизненного цикла организации

## 2.1 Подходы к диагностике стадии жизненного цикла организации

Проблема диагностики стадий жизненного цикла существует с момента появления первых моделей жизненного цикла организации. Так как первые модели носили теоретический характер, то использовать их для определения стадии жизни организации было фактически невозможно. Поэтому встал вопрос о проведении кластерного анализа предприятий и последующей их классификации по различным признакам, чтобы выявить определенную эмпирическую закономерность перехода организаций на различные стадии жизненного цикла. Эмпирические модели ЖЦО представлены в работах таких известных ученых и публицистов, как Миллер, Фризен, Хэнкс, Лестер, Парнел, Каррагер, Широкова, Диккинсон, Брувер, Хамман.

Так, для проведения эмпирического анализа, Миллер и Фризен исследовали несколько компаний, и на основе полученных количественных (возраст, количество продаж) и качественных результатов сделали определенные выводы, представленные в следующей таблице.

Таблица - 2.1.1 Модель ЖЦО Миллера и Фризена

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия  | Критерии |
| 1.Рождение | Компания осуществляет деятельность менее 10 лет, структура в большей мере неформальна, принятие решений осуществляется владельцем |
| 2.Рост | Рост продаж превышает 15%, организационная структура носит функциональный характер, начинается формализация стратегии фирмы |
| 3.Зрелость | Рост продаж не превышает 15%, повышается степень бюрократизации внутрифирменных взаимодействий  |
| 4.Возрождение | Рост продаж превышает 15%, предложение фирмы диверсифицируется, организационная структура приобретает черты дивизиональной, используются усложненные схемы контроля и планирования |
| 5.Спад | Спрос на продукцию фирмы снижается, уменьшается количество новых продуктов, снижается рентабельность деятельности |

*Составлено по*: Miller D., Friesen P. H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science 30 (10), P. 1166.

В данной таблице отражены основные признаки, по которым можно определить стадию жизненного цикла, на котором находится компания.

Кроме того, в предыдущей главе была описана эмпирическая модель Г.В. Широковой (табл. 1.2.1), которая также позволяет произвести анализ компании при помощи различных выявленных количественных и качественных критериев и границ и определить стадию жизни организации. Следует отметить, что в нашей модели стадия «роста» включает в себя стадии «роста» и «формализации» модели Широковой. Так как данная модель является более современной и создана при помощи анализа российских компаний, то при составлении методического подхода к диагностике стадий ЖЦО, предпочтение будет отдаваться модели Г.В. Широковой.

Еще одним способом определения стадии жизни организации является оценка финансовых показателей фирмы. Данный подход рассмотрен в работах В. Дикинсон, У.С. Брувер, У. Хаммана.

В статье В. Дикинсон «Денежный поток как показатель жизненного цикла компании» (2007 г.) выявлены показатели, изменяющиеся в зависимости от перехода организацией от одной стадии к другой[[11]](#footnote-11):

* чистая прибыль на акцию;
* стандартное отклонение квартальных данных чистой прибыли на акцию;
* рост продаж;
* рост чистых операционных активов;
* отношение рыночной стоимости акции к балансовой стоимости акции;
* годовая доходность акций;
* отношение чистого финансового долга к величине собственного капитала из обыкновенных акций;
* коэффициент выплаты дивидендов, который находят как отношение дивиденда по обыкновенным акциям к чистой прибыли;
* логарифм рыночной стоимости акции;

Стадии ЖЦО В. Диккинсон определяет в соответствии со знаками денежных потоков от различных видов деятельности[[12]](#footnote-12):

Таблица - 2.1.2 Денежный поток и стадии ЖЦО

|  |  |
| --- | --- |
| **Стадии ЖЦО** | **Денежный поток** |
|   | От операционной деятельности | От финансовой деятельности | От инвестиционной деятельности |
| Зарождение  | - | + | - |
| Рост | + | + | - |
| Зрелость | + | - | - |
| Турбулентность | - | - | - |
| Турбулентность | + | + | + |
| Турбулентность | + | - | + |
| Спад | - | + | + |
| Спад | - | - | + |

*Составлено по*: Victoria Dickinson. “Cash Flow as Proxy for Firm Life Cycle”; PhD; CPA; Fisher School of Accounting Warrington; College of Business; University of Florida – 2007, p. 32.

Как видно из таблицы, в модели автора существует сразу две стадии «спада», а также три стадии «турбулентности», когда происходит временное колебание потоков денежных средств.

Кроме того, зависимость стадий ЖЦО от потоков денежных средств от различных видов деятельности рассмотрена в работе У.С. Брувера и У. Хаммана «Как могут показатели денежного потока помочь диагностировать финансовое здоровье компании». Авторы предлагают следующую модель (табл.2.1.3)[[13]](#footnote-13).

Как видно из таблицы, данная модель в целом схожа с моделью В. Диккинсон. Главное отличие модели У.С. Брувер и У. Хамман является наличие сразу трех стадий «спада» и двух стадий неоднозначности. Кроме того, для каждой из стадий У.С. Брувер и У. Хамман дают свои комментарии.

Таблица - 2.1.3 Денежный поток и стадии ЖЦО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стадии ЖЦО** | **Денежный поток** | **Комментарий** |
|   | От операционной деятельности (CFO) | От финансовой деятельности (CFF) | От инвестиционной деятельности (CFI) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ранний рост или зарождение | - | + | - | Компания не генерирует достаточное количество денежных средств для обеспечения ежедневной деятельности. Для финансирования текущего и долгосрочного увеличения капитала используется заем долгов или выпуск акций |
| Последняя стадия роста | + | + | - | Положительный CFO, но недостаточный для финансирования всех инвестиций |
| Зрелая компания, растущая средними темпами | + | - | - | Здоровая компания, генерирующая денежный поток от опер. деят. (CFO), достаточной для финансирования ежедневной деятельности. Инвестиции в развитие |
| н/о | - | - | - | Нетипичный случай. Возможно, компания имеет внутренние запасы денежных средств. Подобное соотношение денежных потоков, как правило, говорит о финансовых проблемах и существует недолго |
| н/о | + | + | + | Редкий случай, может быть исключительно временно |
| Компания может находиться в стадии падения, а также возможна реструктуризация | + | - | + | Компания генерирует положительный CFO, но продает свои активы, чтобы выкупить акции или погасить долги |
| Конец жизненного цикла организации | - | + | + | Компания не генерирует положительный CFO и финансирует дефицит денежных средств за счет продажи активов, получения нового займа или выпуска акций |
| Этап умирания | - | - | + | Долгосрочные активы продаются для того, чтобы покрыть отрицательный CFO и погашения долгов. Подобное соотношение денежных потоков скорее всего приведет к ликвидации фирмы |

*Продолжение таблицы – 2.1.3*

*Составлено по*: Wilna Steyn Bruwer, Willi Hamman, «How can cash-flow patterns assist analysts in investigating a company’s financial health?» CorporateCulture, February, 2008, P. 26.

Так как наша модель, разработанная в первой главе, не подразумевает наличие стадий неоднозначности, то для дальнейшей диагностики стадий ЖЦО будет использована следующая модель (табл. 2.1.4).

Таблица - 2.1.4 Денежный поток и стадии ЖЦО

|  |  |
| --- | --- |
| **Стадии ЖЦО** | **Денежный поток** |
|   | От операционной деятельности | От финансовой деятельности | От инвестиционной деятельности |
| Зарождение  | - | + | - |
| Рост | + | + | - |
| Зрелость | + | - | - |
| Спад | + | - | + |
| - | + | + |
| - | - | + |

*Составлено по:* Wilna Steyn Bruwer, Willi Hamman, «How can cash-flow patterns assist analysts in investigating a company’s financial health?» CorporateCulture, February, 2008, р. 26; Victoria Dickinson. “Cash Flow as Proxy for Firm Life Cycle”; PhD; CPA; Fisher School of Accounting Warrington; College of Business; University of Florida – 2007, p.32.

Для диагностики стадий жизненного цикла организации будет использован комплексный метод. В основу данного метода мы взяли эмпирические модели Г.В. Широковой, Миллера и Фризена, В. Диккинсон, У.С. Брувер и У. Хаммана. Наш метод подразумевает анализ качественных, количественных и финансовых показателей фирмы.

Этапы диагностики:

1. Подготовка к диагностике;
	1. Поиск необходимой информации;
	2. Структурирование полученной информации;
2. Проведение диагностики;
3. Анализ полученных результатов;
4. Сопоставление и обработка данных;
5. Определение стадии жизненного цикла компании;
6. Подготовка отчета и разработка рекомендаций.

Таблица - 2.1.5 Комплексная методика диагностики стадий ЖЦО

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Стадии ЖЦО |
| Младенчество | Рост | Зрелость | Спад |
| Качественные показатели | Уровень формализации | Низкий | Средний | Высокий | Высокий |
| Наиболее частые организационные структуры | Простая, функциональная | Функциональная, смешанная | Дивизиональная, матричная | Дивизиональная, матричная |
| Глава компании | Владелец компании | Владелец компании, наемный менеджер-лидер | Наемный менеджер-лидер-предприниматель-администратор, владелец | Менеджер-администратор, владелец |
| Степень централизации | Высокая | Средняя, низкая | Низкая | Низкая |
| Выход на рынок IPO | Нет | Возможен (перед переходом на след. стадию) | Чаще всего выходят на этой стадии | Маловероятен |
| Ключевые задачи развития | Создание репутации, решение кадровых вопросов | Достижение уникальности, создание репутации | Диверсификация продукции, обеспечение стабильности, улучшение продукции | Краткосрочные задачи |
| Рынки | Локальный | Национальный, региональный, международный | Международный, региональный | Региональный, национальный, международный |
| Количественные показатели | Возраст | 1-4 года | 4-15 лет | >15 лет | >15 лет |
| Размер | 3-100 занятых | 3-500 занятых | >500 занятых | >500 занятых |
| Количество иерархических уровней | 1-2 уровня | 2-3 уровня | больше 4 | больше 5 |
| Степень сложности процесса обработки информации | Низкая | Средняя | Высокая | Очень высокая |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Финансовые показатели | Объем продаж | до 100 тыс. долл. | от 50 тыс. до 3 млн. долл. | более 3 млн. долл | Уменьшается |
| Рост объема продаж | 10-30 % | 20-40% | Не больше 15% | Отсутствует, либо отрицательный |
| Денежный поток от операционной деятельности | - | + | + | + | - | - |
| Денежный поток от инвестиционной деятельности | - | - | - | + | + | + |
| Денежный поток от финансовой деятельности | + | + | - | - | + | - |

*Продолжение таблицы - 2.1.5*

 *Составлено по*: Широкова Г. В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии. Автореф. дисс. … докт. экон. наук. – СПБ: Высшая школа менеджмента. 2010, С. 29.; Miller D., Friesen P. H. 1984. Miller D., Friesen P. H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science 30 (10), P. 1166; Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, 502 с.; Wilna Steyn Bruwer, Willie Hamman, «How can cash-flow patterns assist analysts in investigating a company’s financial health?» CorporateCulture, February, 2008, P.38; Victoria Dickinson. “Cash Flow as Proxy for Firm Life Cycle”; PhD; CPA; Fisher School of Accounting Warrington; College of Business; University of Florida – 2007, P.25.

Таким образом, диагностика стадии жизненного цикла организации является сложным многоэтапным процессом. Предложенный автором методологический подход основывается на известных эмпирических моделях жизненного цикла организации популярных во всем мире ученых и публицистах и подразумевает проведение комплексного анализа качественных, количественных и финансовых показателей.

## 2.2 Концепция управления организацией на различных стадиях жизненного цикла в трудах Ицхака Адизеса

Так как представленная в первой главе авторская модель отчасти основывается на модели ЖЦО И.Адизеса, а также большинство авторов различных статей на рассматриваемую тематику в своих работах опираются на его концепцию жизненного цикла, то, прежде всего, будет целесообразно охарактеризовать основные особенности и аспекты управления организацией, изложенные в работах известного израильского ученого:

1. Стадия «зарождения».

Для стадии «зарождения» автор выделяет следующие возможные серьезные проблемы: полное отсутствие страха и низкая приверженность идее, непродуманные детали, основатель легко теряет контроль над ситуацией, ориентация исключительно на прибыль и рентабельность инвестиций.[[14]](#footnote-14)

На данном этапе основателю необходимо быть преданным своей идее. Для успешного развития организации необходимо просчитать все возможные риски бизнеса. В процессе анализа своей идеи, мотивация руководителя должна выходить за рамки получения прибыли. Основными задачами руководителя при создании организации должны быть удовлетворение потребностей клиента и создание ценности.

Таким образом, чтобы переход на следующий этап был успешным, необходимо полностью проанализировать и проработать идею, просчитать все риски создания бизнеса. Основатель должен быть уверен в своих намерениях.

1. Стадия «младенчество».

На стадии «младенчество» автор выделяет такие проблемы и ошибки, как: преждевременная ориентация на сбыт, ослабевание преданности, непредвиденный отрицательный поток денежных средств, преждевременное делегирование полномочий, преждевременное появление правил и процедур, утрата контроля основателем, получение краткосрочных кредитов для долгосрочных инвестиций, нецелевое и неэффективное использование инвестиций.[[15]](#footnote-15)

 Для успешного функционирования организации на данном этапе необходимо контролировать возможные риски. Перед запуском массового производства, следует произвести бета-тестирование продукта. Необходимо приступить к формированию сбытовой политики. Кроме того, на данном этапе появляется необходимость в удовлетворении потребностей в оборотном капитале - необходимо постоянно инвестировать в компанию. Чтобы фирма преодолела этап «младенчества» необходимо составить бизнес-план и пристально следить за еженедельным потоком денежных средств. Именно контроль движения денежных средств является главной задачей системы учета организации на данном этапе. Важнейшую роль играет постоянная проверка счетов дебиторской задолженности, чтобы не допустить образование дефицита ликвидных средств на данном этапе.

И. Адезис выделяет следующие проблемы компании, которые она совершает в попытках генерировать наличность на данном этапе:

* Берут краткосрочные ссуды для текущих нужд, но эти вливания способны принести доход только в долгосрочной перспективе.
* Снижают свои цены для увеличения выручки, но очень часто снижение цен оказывается настолько большим, что доход от продаж не покрывает переменных издержек. В результате, чем больше компании продают, тем больше они теряют.
* Продают акции венчурным капиталистам, которые имеют собственное видение ситуации или собственные интересы.

Для преодоления кризисных ситуаций, руководитель должен применять на данном этапе авторитарный тип управления, должен лично участвовать во всех делах фирмы**.**

Компания переходит на следующую стадию ЖЦО, когда стабилизируются денежные потоки и активность. Смерть на этапе «младенчества» наступает, когда компания несет невосполнимые утраты ликвидности, а основатель теряет интерес к ней.

Таким образом, основатель компании на этапе Младенчества должен следить за потоками денежных средств, структурой затрат и кредитов. В то же время, если компания привлекает венчурный капитал, то она должны быть уверена в том, инвестор пришел основательно и на долгое время. Здоровое «младенчество» обеспечивается благодаря балансу роста и наличия денежных средств.

1. Стадия «Давай-Давай».

На стадии «давай-давай» И.Адизес выделяет следующие проблемы: преждевременная ориентация на прибыль; отсутствие контроля за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств; недостаток делегирования и дистанционное руководство; отток ключевых людей компании, слабый подбор, обучение и адаптация персонала.[[16]](#footnote-16)

На данном этапе особое внимание руководителю стоит обратить на бюджет, организационную структуру, роли, обязанности и систему вознаграждения. Возникает потребность в обновлении организационной структуры, оценке персонала, контроле денежных потоков и издержек. На данном этапе основателю необходимо делегировать часть своих полномочий, иначе компания может попасть в «западню основателя», когда хозяин компании не доверяет выполнение определенных своих функций другим работникам. «Организации, достигшей данного этапа, следует отказаться от абсолютной монархии в пользу монархии конституционной»[[17]](#footnote-17). Адизес рекомендует делегировать полномочия не одному, а группе людей для укрепления корпоративного духа и создания сплоченной команды. В ситуации, когда основатель не в состоянии разработать и внедрить административную подсистему и политику интеграции, следует пригласить консультанта, который давал бы совету лидеру, либо сменить руководство компании. В противном случае, компания также окажется в «западне основателя». Кроме того, необходимо выделить главные приоритеты компании и не рассматривать второстепенные вопросы. Когда правила и нормы разработаны, то появляется организационная подсистема, что в свою очередь сигнализирует о переходе на следующий этап.

1. Стадия «Юность».

На стадии «юность» И.Адизес выделяет следующие проблемы: возврат на этап «Давай–Давай» и попадание в западню основателя, отстранение основателя, полное отсутствие делегирования полномочий и децентрализации управления, отказ лидера–предпринимателя уступить свою роль деперсонифицированному органу.[[18]](#footnote-18)

Для достижения стабильного развития компании необходимо разработать четкие процедуры и определить основные функции компании (финансы, маркетинг, продажи) для выделения их в отдельные подразделения. Адизес утверждает, что для управления организацией на данном этапе необходимо нанять профессионального менеджера-лидера. Он назначается на должность генерального директора или вице-президента компании. На данном этапе необходимо, чтобы компания стала профессиональнее. Она должна сама создавать благоприятные возможности для деятельности. Приглашенному менеджеру-лидеру необходимо создать качественные и эффективные системы и схемы материального вознаграждения, внедрить нормы и правила и перераспределить роли. Адизес замечает, что приглашение такого менеджера-лидера следует осуществить в то время, когда компания работает успешно, чтобы передача управленческих функций не повлияла отрицательно на производство и сбыт. На данном этапе компании необходимо изменить свой девиз с «чем больше, тем лучше» на девиз «чем лучше, тем больше» - стать умнее. Чтобы разработать и внедрить новые системы стимулирования, компании необходимо создать четкие схемы ответственности, определить структуру полномочий и инструкции, а также разработать информационные системы. Все это позволит оценивать результаты работников более эффективно. После создания эффективной управленческой системы и принятия нового стиля руководства, компания переходит к следующему этапу своего развития.

1. Стадия «Расцвет»

На стадии «расцвет» И.Адизес выделяет следующие проблемы: недостаточная децентрализация, признаки ослабления предпринимательской активности, потеря видения, опора на то, что работало раньше.[[19]](#footnote-19)

Компания на данном этапе должна стремиться к постоянному развитию, улучшению и инвестировать в рост. Компании, достигшие расцвета создают новые хозяйственные и бизнес-единицы, имеющие собственные продукты, а также свои собственные сбытовые и производственные мощности. Данные единицы вполне могут быть самостоятельными и стать новым источником прибыли.

На данном этапе особое внимание следует уделить системе качества на предприятия. Организации, которые стремятся заслужить лестные оценки за качество своей продукции, внедряют должность директора по качеству. Кроме того, компании на данном этапе проделывают особую работу для сохранения ценности своих организационных культур. Для организации становится важным предоставлять клиентам именно то, что они декларируют. Нанимаются специалисты, ответственные за данный аспект. Таким образом, предприятие на данном этапе нуждается в видении и ценностях. Также организациям необходимы определенные структуры и процессы, которые освобождали бы лидера от принятия персональных решений. Предприятие должно официально регламентировать процессы управления: люди должны знать и понимать, где и как принимаются решения. Если компания перестает делать усилия по поиску и использованию новых источников роста, она начинает стареть.

Теперь перейдем к характеристикам стадий спада и рассмотрим терапии по выходам из данных стадий, предложенные И. Адизесом.

1. Стадия «Стабильность»

Первая стадия старения компании – стадия «стабильности». Для данного этапа характерно прекращение роста продаж, спокойствие и излишняя уверенность руководства. Компания перестает исследовать потребности клиентов и обращать внимание на тенденции внешнего рынка. Компания теряет гибкость и начинает ставить перед собой преимущественно краткосрочные цели и задачи.

Инвестиции в разработку новых источников роста прекращаются и, как следствие, компания переходит на следующую стадию спада.

Чтобы вылечить организацию, ее члены должны осознать факт ослабления предпринимательской роли Е. Необходимо произвести прогнозирования будущего компании, анализа внешней среды, предвидения опасностей и благоприятных возможностей и широты взглядов при постановке целей. Далее необходимо приступить к децентрализации компании. Децентрализация способна оживить роль Е, а, вследствие, сформировать PAEI. На данном этапе, по мнению Адизеса, на снижение Е способны повлиять следующие факторы:

1. ментальный возраст

2. воспринимаемая относительная доля рынка

3. стиль руководства и структура.

• Если причиной старения и утраты Е является ментальный возраст, то автор рекомендует назначить на позиции топ–менеджеров ментально более молодых людей.

• Если причиной оказывается воспринимаемая относительная доля рынка, то решение заключается в переопределении миссии. Если организация владеет 35% какого–то рынка, то ей следует переопределить свое рыночное пространство.

• Если причиной старения компании оказывается функциональность ее организационной структуры, то такая компания должна реструктурировать себя с целью усиления Е. Компании необходимо провести децентрализацию с целью создания новых центров прибыли и правильно распределить персонал.[[20]](#footnote-20)

1. Стадия «Аристократия».

На следующем этапе – «аристократия» развивается тяжелый и большой административный персонал, который препятствует приобретению и инвестированию в новые бизнес-единицы для роста продаж, тем самым ликвидируя весь возможный потенциал компании.

Для управленческого персонала создаются излишне благоприятные условия работы. Головной офис начинает осознавать проблему снижения продаж, но, тем не менее, не докладывает об этом акционерам компании.

Чтобы вылечить организацию, находящуюся на данной стадии, необходимо предпринять следующие шаги:

1. Сначала проводится сеанс групповой диагностики на основе методологии диагноза индивидуального участия. Этот диагноз представляет собой сеанс выработки углубленного сознания, во время которого все участники говорят о проблемах компании.

2. Далее – необходимо определить миссию компании. Этот процесс помогает членам группы анализировать технологическую, политическую, экономическую, правовую, социальную и физическую среду, в которой действует организация. Он учит их, как анализировать свои рынки, границы распространения товара и ценности. Все это позволяет им определить благоприятные возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация.

3. Выяснение того, каким хотят видеть свое будущее люди, заставляет их разрабатывать структуру, с помощью которой они смогут сделать свои мечты явью. Они разрабатывают децентрализованную организационную структуру для реализации стратегий, обнаруженных в своей миссии.

4. После завершения формирования структуры они приступают к перепроектированию информационных систем, обеспечивающих подотчетность децентрализованных единиц.

5. После этого осуществляется распределение ресурсов и перепроектирование системы стимулирования с целью стимулирования прибыльности и возвращения к ориентации на результаты.

6. Далее – необходимо интегрировать роль Е, для его надо найти в компании людей с активным Е. Далее создается целевую группу из этих «диссидентов», ее возглавляет недавно взятый на работу руководитель типа Е. Задача группы будет состоять в работе над перспективным проектом — разработки нового продукта или освоения нового рынка, — который мог бы быть завершен в короткие сроки. Когда «диссиденты» занимаются выполнением своего задания, то возникает Р и это в какой–то мере омолаживает организацию. Поскольку создается несколько таких групп, то привнесенное Е начинает чувствовать себя достаточно комфортно, структура изменяется, центры власти смещаются, а ожидания получения реальных результатов возрастают.[[21]](#footnote-21)

1. Стадия «Ранний бюрократизм».

На следующем этапе - «ранний бюрократизм» акционеры и учредители компании узнают о снижении рентабельности бизнеса и отсутствие роста продаж. Начинается поиск ответственных. Все обвиняют друг друга в неудачах фирмы. Как следствие, происходит увольнение части управленческого персонала. Текущие проблемы компании не решаются.

Так как организация не производит реорганизацию бизнеса на данном этапе, то она скатывается на следующий этап.

Терапия на данном этапе включает в себя следующее: менеджеры должны продать неприбыльные подразделения, прекратить отток денежных средств и сфокусироваться на выживании организации. Один человек должен принять ответственность на себя и сократить компанию до уровня, обеспечивающего ее прибыльность. Организация должна следовать следующим принципам: составлять квартальные планы движения потоков денежных средств, проводить учет издержек для выявления реальных причин утечек прибыли и требовать еженедельных отчетов об оборачиваемости запасов и объемах дебиторской задолженности. После проведения хирургической операции могут использоваться те же средства терапии, что и для организаций–аристократов, но только в больших дозах.[[22]](#footnote-22)

1. Стадия «Бюрократизм».

На стадии «бюрократизм» из-за неопределенности и беспорядка на предыдущем этапе происходит разработка и введение жестких норм и правил контроля для оценки ситуации и принятия решения. Данный процесс в свою очередь приводит к упадку корпоративного духа. Издержки на контроль заметно повышаются, а гибкость и способность отвечать на изменения рынка заметно снижаются. Организация становится инертна.

Бизнес перестает быть эффективным, но все еще функционирует благодаря внешним субсидиям. Возможна реорганизация, уменьшение или ликвидация.

Для терапии на данном этапе применяется следующий алгоритм:[[23]](#footnote-23)

1. Возвращение функции Е - необходимо интегрировать роль Е, для его надо найти в компании людей с активным Е. Далее создается целевую группу из этих «диссидентов», ее возглавляет недавно взятый на работу руководитель типа Е. Задача группы будет состоять в работе над перспективным проектом — разработки нового продукта или освоения нового рынка, — который мог бы быть завершен в короткие сроки. Когда «диссиденты» занимаются выполнением своего задания, то возникает Р и это в какой–то мере омолаживает организацию.

2. Долгая реабилитация

3. Одновременное применение самых разных терапевтических мер на всех уровнях организации

Таким образом, выделенные аспекты и особенности управления организацией на различных стадиях жизни представляют из себя последовательную систему шагов и действий, следуя которым можно построить успешное и стабильно развивающееся предприятие.

И. Адизес утверждает, что во время своей жизни организация постепенно осваивает четыре управленческих роли:[[24]](#footnote-24)

1. Роль Р (исполнительская функция) – Делает организацию эффективной в краткосрочной перспективе. Подразумевает ведение целенаправленной деятельности, формулирование четкой цели и плана, направлена на сбыт и производство. Ориентация на клиента и его потребности.

2. Роль А (административная функция)– выполняет функцию администрирования, регламентирования и планирования.

3. Роль Е (предпринимательская функция) – Помогает быть организации эффективной в долгосрочной перспективе. Подразумевает наличие креативности, принятия риска, умения прогнозировать будущего. Данные качества позволяют фирме быть более гибкой и реагировать менее болезненно на внешние изменения.

4. Роль I (объединяющая функция) – интеграционная роль, которая подразумевает создание уникальной организационной культуры, объединение людей для достижения определенной цели. Внутренняя взаимозависимость.

На стадии «зарождение» руководству необходимо принять стиль управления paEi. Так как предпринимательство (Е) способно распознать будущие потребности в настоящем и позволяет принять возможные риски.

Для стадии «младенчество» характерно превалирование производственной роли (P) – Paei. Так как здесь начинает формироваться сбытовая политика, и внимание переключается на продукт.

Так как организация на этапе «Давай-Давай» стремится быть эффективной в долгосрочной перспективе, то ее руководители должны принять стиль управления PaEi , подразумевающий большую направленность в сторону предпринимательской и исполнительской функции, в то время, как администрирование и интегрирование перемещаются на второй план, но ни в коем случае не отвергаются.

На этапе «Юность» компания должна быть организована, упорядочена и стабилизирована. Возникает необходимость в администрировании. Руководство вначале этапа должно придерживаться стиля управления PAei, который способствует упорядоченной и стабильной работе фирмы. Однако, во время окончания «Юности», после преодоления становления организационной культуры, регламентации действий предпринимателя и создания управленческой структуры компания переходит на pAEi стиль управления.

На этапе «расцвет» должны быть развиты и уживаться вместе одновременно все рои PAEI.

Для стадии «стабильность» характерен стиль PAeI, I-усиливается, E- ослабевает, так как компания перестает ориентироваться на рынок, больше внимания уделяет внутренним процессам (ценности).

Для этапа «аристократия» характерен стиль управления pAeI. Падение P связано прежде всего с тем, что роль P на прямую зависит от E, которая долгое время не использовалась. Теперь большую роль играют формы, а не функции.

Так как на этапе «ранний бюрократизм» компания на свою продукцию необоснованно поднимает цену, то, как следствие, сбыт – Р падает, E исчезает тоже. Характерный стиль управления – 0A0I.

Так как корпоративная культура на стадии «бюрократизм» фактически отсутствует, то стиль управления принимает следующий вид 0A00.

На этапе смерти происходит ликвидация фирмы. Стиль управления – 0000.

Основные задачи управления организацией и рекомендуемые управленческие роли на различных стадиях жизненного цикла организации модели И. Адизеса представлены в табл. 2.2.1.

Таблица – 2.2.1 Основные задачи управления организацией на различных стадиях жизненного цикла

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадии ЖЦО модели И. Адизеса | Основные задачи  | Управленческая роль |
| Зарождение | Создание ценности, удовлетворение потребностей | paEi |
| Младенчество | Стабилизация денежных потоков и активности (баланс роста и наличие денежных средств) | Paei |
| Давай-давай | Делегирование части полномочий руководителя, внедрение административной системы | PaEi |
| Юность | Децентрализация власти, приглашение менеджера-профессионала, выделение функций для создания подразделений | Paei, pAEi |
| Расцвет | Создание новых бизнес-единиц, внедрение должности директора по качеству | PAEI |
| Стабильность | Реструктуризация, смена руководства, переопределение миссии | PAeI |
| Аристократия | Разработка перспективного проекта: нового продукта или освоение нового рынка | pAeI |
| Ранняя бюрократизация | Продажа неприбыльных подразделений | 0A0I |
| Бюрократизация | Применение всех описанных ранее терапевтических мер | 0А00 |
| Смерть | Ликвидация предприятия | 0,0,0,0 |

*Составлено по:* Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, 502 с.

Таким образом, модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса не только дает раскрытую и детализированную характеристику этапов жизненного цикла компании, но и обладает различными инструментами и инструкциями, позволяющими эффективно управлять организацией на различных этапах жизненного цикла. Данная модель помогает идентифицировать возможные проблемы компании на каждой из стадий жизненного цикла и найти пути их решения. Кроме того, предложенная концепция позволяет определить своевременность вводимых организационных и структурных решений.

## 2.3. Особенности специальных функций управления организацией на различных стадиях жизненного цикла

Как показал анализ распространенных литературных источников, целесообразно рассматривать особенности управления организацией на различных стадиях жизненного цикла в разрезе таких важнейших специальных функций управления, как: управление персоналом и управление финансами, а также формирования организационной структуры и базовой стратегии организации.

1. Управление финансами

В процессе прохождения различных стадий ЖЦО, предприятие меняет свои стратегии ресурсной и финансовой обеспеченности, что обусловлено различным характером финансовых проблем на разных стадиях ЖЦО. Для эффективного развития организации необходим постоянный мониторинг финансовых показателей организации и принятие соответствующих решений руководством.

«Проектный» этап организации характеризуется поиском и оценкой спроса на планируемый к производству продукт. Здесь происходит анализ бизнес-идеи, а также создаются и накапливаются начальные активы, необходимые для деятельности организации.

Для стадии «младенчества» характерен процесс начала перехода к серийному производству. Вложения в персонал, маркетинг, основную деятельность увеличиваются. Основной проблемой для этой стадии является формирование необходимой структуры финансовых ресурсов по критерию их минимальной цены.[[25]](#footnote-25) Уровень рентабельности должен быть не ниже уровня цены всех используемых ресурсов, иначе существует риск их потери. Для успешного развития предприятия на данном этапе основателю необходимо следить за следующими финансовыми показателями и стремиться достичь выполнения следующих условий[[26]](#footnote-26):

* выручка, долгосрочные договоры (наличие платежеспособного спроса на планируемый к выпуску продукт)
* инвестиции в основные и оборотные средства (наличие собственных финансовых ресурсов, покрывающих затраты на приобретение производственных фондов, сырья и материалов)
* для снижения финансовых рисков необходимо следить за значением дифференциала уровня эффекта финансового рычага, обращаясь в кредитные организации[[27]](#footnote-27)

Дифференциал уровня эффекта финансового рычага (dif) = рентабельность активов (ROA) – r (ставка по кредиту). Dif должен быть больше нуля.

На данном этапе основатель тратит большие деньги на наладку производственного процесса и формирование маркетинговой стратегии организации, а, следовательно, необходимо выбрать долгосрочную стратегию, разделяемую основными стейк-холдерами, поскольку на данном этапе важно понимание необходимости понижения требований к размеру собственных доходов каждой группой владельцев, акционеров, инвесторов, работников.

Так как на стадии «младенчество» предприятие испытывает острую потребность в финансовых средствах, то наиболее актуальными стратегиями будут увеличение существующего капитала за счет своих либо привлеченных средств, или объединение с другими, более крупными компаниями.

Основатель должен организовать работу по снижению себестоимости продукта.

На стадии «роста» происходит уверенное увеличение масштабов деятельности, высокий рост продаж и прибыли, активно формируются собственные финансовые ресурсы. На данном этапе возникает повышенная потребность в кредитных ресурсах, так как организация постоянно расширяется и возникает дополнительная потребность в финансовых средствах. Поэтому на данном этапе важно обеспечить необходимое соотношение заемных и собственных средств, чтобы избежать возможных рисков, в том числе и банкротства. Возникает дилемма выбора: финансировать рост через собственные средства или используя заемный капитал. Опираясь на возможные стратегические ограничения и опасность заемного капитала, в некоторых случаях будет целесообразно финансировать рост через собственные средства путем эмиссии дополнительных долей или акций.[[28]](#footnote-28) Кроме того, на данном этапе следует определить устойчивость роста объема продаж на ближайшую перспективу. Главным критерием оптимизации финансовых ресурсов является максимизация прибыли организации.

На стадии «зрелости» организация характеризуется наличием конкурентных преимуществ, хорошими финансовыми результатами, минимальным уровнем риска, сохраняющимся, но низким ростом всех показателей. Основной проблемой на данной стадии является определение оптимального объема выпуска товара. В качестве критериев оптимизации финансовых ресурсов могут выступать такие показатели, как операционный рычаг, валовая маржа, порог рентабельности, запас финансовой прочности. Кроме этого, необходимо следить за оборотным капиталом, чтобы предотвратить его скопление на складе. Для предотвращения наступления стадии «спада» необходимо либо инвестировать в новые инновационные проекты и технологическую модернизацию производства, либо объединиться с малыми перспективными предприятиями, находящимися на стадии «становления».

На стадии «спада» организация теряет конкурентные преимущества, портится имидж, прибыль и объем продаж падают. Мильнер выделяет следующие характерные черты этапа «спада»:[[29]](#footnote-29)

* снижение спроса;
* рост конкурентной силы поставщиков;
* повышение роли цены и качества в конкурентной борьбе;
* усложнение процесса товарных инноваций;
* повышение сложности управления приростом производственных мощностей;
* снижение прибыльности.

На данном этапе необходим анализ всех показателей, на основании которых будет разработана терапия организации по выходу из стадии «спада». Необходим процесс реформирования организации, создание крупного конкурентоспособного предприятия. Кроме того, на данном этапе можно применить политику уменьшения объема активного капитала, избавляясь, таким образом, от имущественного бремени или политику дробления капитала, что поспособствует упрощению управления финансовыми ресурсами.[[30]](#footnote-30)

Так как в данной работе анализируется деятельность ПАО «Сбербанк России», то также будет логичным рассмотреть управление ликвидностью кредитной организации на различных стадиях жизненного цикла. В статье А.С. Глотовой «Управление ликвидностью на каждом этапе жизненного цикла кредитной организации»[[31]](#footnote-31) управление ликвидностью рассматривается на всех стадиях жизненного цикла организации, за исключением стадий «зарождения» и этапа «остановки деятельности», так как на данных стадиях организация практически не осуществляет свою деятельность.

На этапе «младенчества» ввиду однородности ресурсной базы и ограниченных возможностей на финансовом рынке, организации будет целесообразно придерживаться метода фондового пула, смысл которого заключается в сопоставлении суммарной потребности в ликвидности и общим количеством источников ее возмещения.

На этапе «роста» ввиду высокого роста дохода, заведомо покрывающего все текущие долги, организация фактически может не беспокоиться по поводу компенсирования своих обязательств ликвидными активами. На данной стадии организации рекомендуется придерживаться метода резервной позиции, суть которого состоит в прогнозировании количества фондов, которые организация будет способна купить на денежном рынке и таким образом профинансировать вероятный отток денежных средств.

На стадии «зрелости» роль запаса ликвидности заключается в необходимости компенсирования текущих разрывов в платежных потоках. На данном этапе кредитная организация покупает дополнительные денежные средства на рынке капитала и занимает большие суммы у ЦБ и банков-корреспондентов. Таким образом, на этапе «зрелости» организации рекомендуется придерживаться метода управления пассивами, под которым подразумевается ряд действий, направленных на компенсирование потребности в ликвидности на основе изыскания денежных средств в порядке их необходимости.

На этапе «спада» для банков характерен значительный отток денежных средств, финансовые рынки для таких кредитных организаций чаще всего закрыты, что еще больше осложняет ситуацию. На данной стадии банку рекомендуется использовать метод оценки величины чистого оттока обязательств, суть которого заключается в формировании запаса ликвидности на балансе банка, соответствующему величине оттока денежных средств.

1. Управление персоналом

Также необходимо рассмотреть особенности управления персоналом относительно концепции жизненного цикла организации. И. Адизес в своей работе «Управление жизненным циклом корпорации» выделяет особенности и рекомендации управления персоналом для каждой стадии жизненного цикла организации.[[32]](#footnote-32)

На этапе «зарождения» основной особенностью является формирование персонала на доверительной основе и преданность его идее. Основателю будущей компании необходимо разработать прогноз будущего персонала, произвести мониторинг рынка труда, определить основные функции и обязанности будущих сотрудников.

Основной особенностью на этапе «младенчества» Адизес называет кадровую составляющую механизма управления персонала: система оплаты труда напрямую зависит от объемов продаж, а система мотивации – от эффективности работы отдельного работника. В целом, кадровой стратегии еще не существует, а кадровый механизм не налажен.

На этапе «давай-давай» особое внимание руководителю стоит обратить на формирование систем вознаграждения и оценки персонала. На данном этапе основателю необходимо делегировать часть своих полномочий, иначе компания может попасть в «западню основателя», когда хозяин компании не доверяет выполнение определенных своих функций другим работникам.

Основной задачей руководства организации в работе с персоналом на этапе «юность» является разработка и внедрение новой системы стимулирования, для чего компании необходимо создать четкие схемы ответственности, определить структуру полномочий и инструкции, а также разработать информационные системы. Все это позволит оценивать результаты работников более эффективно.

На этапе «расцвет» необходимо сформировать систему контроля, осуществляющую проверку результатов труда персонала и указывающую на необходимость соответствующих изменений. Также происходит преобразование целей управления персоналом, методов найма работников, систем повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице.

В организации, находящейся на стадиях старения («старение», «салем-сити», «бюрократизация») происходят отрицательные изменения в системе управления персоналом: работников подбирают не по уровню квалификации, а в зависимости от того, сможет ли работник выполнить работу в данный момент времени. В такой организации, полномочия, в отличие от обязанностей не определены точно, что способствует замедлению принятия и реализации решений. Кроме того, рост издержек на данных стадиях компенсируется снижением затрат на персонал, система оценки персонала практически не работает, конкуренция в системе управления персоналом исчезает, уровень бюрократизации нарастает.

В статье И. Бугровой «Жизненный цикл предприятий - основа определения методов оценки персонала» автор приводит основные цели и задачи управления персоналом, а также методы оценки персонала на различных стадиях жизненного цикла.[[33]](#footnote-33)

Основной задачей в управлении персоналом на стадии «младенчества» является отбор и набор персонала. На данной стадии руководитель не только самостоятельно отбирает сотрудников при помощи метода интервью и анализа документов, но и производит через собственные наблюдения оценку персонала. По мере роста предприятия на данной стадии может возникнуть необходимость в более точной оценке сотрудников для продвижения по карьерной лестнице, для чего могут быть использованы более сложные методы оценки: неформальные тесты, управление по целям, метод комиссий и конференций. Несмотря на отсутствие формализованной системы обучения персонала на данной стадии, рекомендуется отправлять отдельных работников на курсы повышения квалификации.

Так как на стадии «роста» возрастает потребность в узкоспециализированных сотрудниках, то для найма персонала предлагается использовать различные виды тестирования, позволяющие определить уровень интеллекта, мотивационные составляющие и тип личности. Основной целью работы с персоналом на данном этапе является создание резерва, для чего рекомендуется применять метод оценки 360 градусов. Необходимо произвести адаптацию сотрудников узкой специализации, безболезненно внедряя их в корпоративную культуру. Необходимо ввести планирование карьеры.

Основной целью организации на стадии «зрелости» является эффективное использование кадрового резерва. Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи: развить интеграционные квалификации, усовершенствовать систему обучения персонала и планирования карьеры, разработать системы стимулирования и мотивации сотрудников. При найме работников рекомендуется использовать методы: целевой, ранжирования, анализа иерархий, парного сравнения, ситуационное интервью по компетенциям.

На стадии «спада» основной целью организации должно быть сохранение кадрового ядра (ключевых специалистов). Для достижения этой цели необходимо выявить наиболее результативных и высококвалифицированных специалистов, разработать новую систему мотивации для них и мероприятий по снижению уровня конфликтов внутри коллектива. Далее необходимо произвести переобучение персонала для возможного выхода на новый рынок или запуска нового продукта, что позволит предприятию избежать ликвидации.

Кроме того, рассматривая проблему управление персоналом на различных стадиях жизненного цикла, необходимо уделить внимание такому важному аспекту управления персоналом, как монетарная мотивация сотрудников.

Таблица - 2.3.1 Система монетарной мотивации персонала в зависимости от жизненного цикла финансовой организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отношение к рынку оплаты труда, % | 80% | 100% | 130% | 90-100% |
| Базовая оплата | Ниже конкурентов, консервативная | Умеренная | Выше рыночной | Уменьшается |
| Премии | Краткосрочные | Формируется | Бонусы, связанные с краткосрочными целями | Бонусы,система премий,связанные с краткосрочными целями | Сокращенные бонусы;система премий,ориентированная насокращение издержек |
| Долгосрочные | Отсутствует | Формируется | Программа, выплатыпо которой производятся в зависимости отдостижения целевогодолгосрочного уровняпоказателей |
| Стадия | Рождение | Рост | Стабильность | Угасание |

*Составлено по*: Кондрукевич Е.А. Монетарная мотивация персонала и жизненный цикл финансовой организации, Российское предпринимательство. 2011. № 4-1. С. 152-156.

Как видно из табл. 2.2.1, величина и структура системы монетарной мотивации сотрудников организации изменяется в зависимости от стадий жизненного цикла. От стадии «рождения» до стадии «стабильности» оплата труда и количество премий растут, в то время как на стадии «угасание» происходит сокращение количества премий и суммы базовой оплаты труда, что, прежде всего, связано с сокращением издержек предприятия.

1. Организационная структура

Важнейшим аспектом успешной деятельности организации на различных этапах жизненного цикла является формирование наиболее оптимальной организационной структуры.

Так как основными характеристиками стадии «младенчество» являются небольшое количество работников организации, отсутствие правил и процедур, контроль создателя организации за всеми внутренними процессами, то организационная структура на данном этапе должна быть простой, прозрачной и способной четко распределить обязанности между сотрудниками. Данными характеристиками обладают такие организационные структуры, как: линейная и функциональная. Ввиду того, что на стадии «младенчество» еще слишком рано делегировать управленческие функции соответствующим подразделениям, то линейная организационная структура на данном этапе выглядит наиболее предпочтительной.

Стадия «давай-давай» в основном характеризуется путаницей в приоритетах и функциях. На данном этапе возникает потребность в делегировании части функций руководителя подчиненным. Таким образом, на данном этапе рекомендуется внедрять функциональную или линейно-функциональную организационную структуру.

Для достижения стабильного развития компании на стадии «юность» необходимо разработать четкие процедуры и определить основные функции компании (финансы, маркетинг, продажи) для выделения их в отдельные подразделения. И. Адизес утверждает, что для управления организацией на данном этапе необходимо нанять профессионального менеджера-лидера.[[34]](#footnote-34) Он назначается на должность генерального директора или вице-президента компании. Таким образом, на данном этапе целесообразным будет внедрение линейно-функциональной организационной структуры.

Компании, достигшие этапа «расцвета» создают новые хозяйственные и бизнес единицы, имеющие собственные продукты, а также свои собственные сбытовые и производственные мощности. Данные единицы вполне могут быть самостоятельными и стать новым источником прибыли. Кроме того, на данном этапе заканчивается процесс децентрализации власти, которая передается в руки менеджеров-профессионалов. Таким образом, на данной стадии необходимо внедрение дивизиональной организационной структуры.

На первой стадии спада «стабилизация» компании необходимо провести децентрализацию с целью создания новых центров прибыли и правильно распределить персонал. Соответственно, на данной стадии необходимо сохранить дивизиональную организационную структуру.

На стадии «аристократия» для лечебной терапии организации создается группа наиболее креативных работников, задача которой состоит в работе над перспективным проектом — разработки нового продукта или освоения нового рынка, — который мог бы быть завершен в короткие сроки. Таким образом, на данном этапе целесообразно внедрение проектной организационной структуры.

На стадиях «ранний бюрократизм» и «бюрократизм» менеджеры продают неприбыльные подразделения, тем самым прекращают отток денежных средств и фокусируются на выживании организации. Здесь может быть целесообразно возвращение к более простым организационным структурам.

1. Стратегия.

Проанализировав все вышеизложенные параметры, можно предположить, какая стратегия будет наиболее подходящая на том или ином этапе жизненного цикла.

Так как на стадии «младенчество» организация имеет довольно ограниченные финансовые возможности, то на данной стадии целесообразно придерживаться стратегии развития продукта. Создав новый продукт, который понравится потребителям, организация получит конкурентные преимущества, которые позволят ей перейти на следующую стадию жизненного цикла.

На стадии «роста» организации рекомендуется следовать стратегии усиления позиций на рынке или стратегии развития рынка. На данной стадии финансовые результаты организации резко идут вверх, что позволяет ей тратить большие деньги на рекламу и продвижение своей продукции.

На стадии «зрелость», как было обозначено ранее, компания должна стремиться к постоянному развитию, улучшению и инвестировать в рост. Компаниям, достигшим «зрелости» необходимо создавать новые хозяйственные и бизнес единицы, которые будут выпускать собственные продукты, а также иметь свои сбытовые и производственные мощности. Данные единицы вполне могут быть самостоятельными и стать новым источником прибыли. Таким образом, на данной стадии рекомендуется следовать стратегиям диверсификации и интегрированного роста.

На стадии «спада» необходимо произвести продажу неприбыльных подразделений, тем самым прекратить отток денежных средств и сфокусироваться на выживании организации. Таким образом, на данной стадии рекомендуется следовать стратегии сокращения.

В табл. 2.3.2 представлены основные особенности специальных функций управления организацией на различных стадиях жизненного цикла, а также обозначены основные задачи для их совершенствования. Кроме того, в данной таблице упоминаются наиболее предпочтительные организационные структуры и базовые стратегии для соответствующих стадий жизненного цикла.

Таблица – 2.3.2 Особенности специальных функций управления организацией на различных стадиях жизненного цикла

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадии ЖЦО | Стадии ЖЦО модели И. Адизеса | Особенности управления персоналом | Особенности управления финансами | Рекомендуемая орг. структура | Рекомендуемая базовая стратегия |
| Характерные черты | Задачи | Характерные черты | Задачи | Управление ликвидностью |   |   |
| Проектная стадия | Зарождение | Формирование персонала на доверительной основе, преданность идее | Необходимо разработать прогноз будущего персонала, произвести мониторинг рынка труда, определить основные функции и обязанности будущих сотрудников | Создание и накопление начальных активов, необходимых для деятельности организации | Необходимо разработать инвестиционный и финансовый план проекта. | - | - | - |
| Младенчество | Младенчество | Система оплаты труда напрямую зависит от объемов продаж, а система мотивации – от эффективности работы отдельного работника. В целом, кадровой стратегии еще не существует, а кадровый механизм не налажен.  | Основная задача - набор и отбор персонала. | Вложения в персонал, маркетинг, основную деятельность увеличиваются. Основной проблемой для этой стадии является формирование необходимой структуры финансовых ресурсов по критерию их минимальной цены | Необходимо увеличить инвестиции в основные и оборотные средства. Для снижения финансовых рисков необходимо следить за значением дифференциала уровня эффекта финансового рычага, обращаясь в кредитные организации | Рекомендуется применять метод фондового пула. Важнейшую роль играет постоянная проверка счетов дебиторской задолженности, чтобы не допустить образование дефицита ликвидных средств на данном этапе | Линейная | Стратегия развития продукта |
| Рост | Давай-давай | Возрастает потребность в узкоспециализированных сотрудниках, а также в точной системе оценивания персонала | Необходимо сформировать системы вознаграждения и оценки персонала, информационную систему, а также разработать и внедрить новую систему стимулирования, делегировать часть полномочий персоналу. Необходимо создание кадрового резерва, а также произвести набор и адаптацию сотрудников узкой специализации, безболезненно внедряя их в корпоративную культуру. Необходимо ввести планирование карьеры. | Происходит уверенное увеличение масштабов деятельности, высокий рост продаж и прибыли, активно формируются собственные финансовые ресурсы, возрастает потребность в кредитных ресурсах | Важно обеспечить необходимое соотношение заемных и собственных средств, чтобы избежать возможных рисков, в том числе и банкротства. Кроме того, на данном этапе следует определить устойчивость роста объема продаж на ближайшую перспективу. Главным критерием оптимизации финансовых ресурсов является максимизация прибыли организации | Метод резервной позиции, суть которого состоит в прогнозировании количества фондов, которые организация будет способна купить на денежном рынке и таким образом профинансировать вероятный отток денежных средств | Функциональная, линейно-функциональная | Стратегия усиления позиций на рынке или стратегия развития рынка |
| Юность | Линейно-функциональная |
| Зрелость | Расцвет | На передний план выходит необходимость эффективного использования кадрового резерва. Также происходит преобразование целей управления персоналом, методов найма работников, систем повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице. | Задачи: развить интеграционные квалификации, усовершенствовать систему обучения персонала и планирования карьеры, разработать системы стимулирования и мотивации сотрудников | На данной стадии организация характеризуется хорошим финансовым результатом. Основная проблема - определение оптимального объема выпуска товара. | Критерии оптимизации: операционный рычаг, валовая маржа, порог рентабельности, запас финансовой прочности. Необходимо следить за оборотным капиталом, чтобы предотвратить его скопление на складе. Чтобы избежать «спада» необходимо либо инвестировать в инновационные проекты и технологическую модернизацию производства, либо объединиться с малыми перспективными предприятиями. | Метод управления пассивами, под которым подразумевается ряд действий, направленных на компенсирование потребности в ликвидности на основе изыскания денежных средств в порядке их необходимости | Дивизиональная | Стратегии диверсификации и интегрированного роста |
| Спад | Стабильность | Работников подбирают не по уровню квалификации, а в зависимости от того, сможет ли работник выполнить задание в данный момент времени. В такой организации, полномочия, в отличие от обязанностей не определены точно, что способствует замедлению принятия и реализации решений. Кроме того, рост издержек на данных стадиях компенсируется снижением затрат на персонал, система оценки персонала практически не работает, конкуренция в системе управления персоналом исчезает, уровень бюрократизации нарастает | Необходимо выявить наиболее результативных и высококвалифицированных специалистов, разработать новую систему мотивации для них и мероприятий по снижению уровня конфликтов внутри коллектива. Далее необходимо произвести переобучение персонала для работы в новых проектах | Организация теряет конкурентные преимущества, портится имидж, прибыль и объем продаж падают | Целесообразно применить политику уменьшения объема активного капитала, избавляясь, таким образом, от имущественного бремени или политику дробления капитала, что поспособствует упрощению управления финансовыми ресурсами | Метод оценки величины чистого оттока обязательств, суть которого заключается в формировании запаса ликвидности на балансе банка, соответствующему величине оттока денежных средств | Дивизиональная | Стратегии сокращения |
| Аристократия | Проектная |
| Ранняя бюрократизация | Линейно-функциональная |
| Бюрократизация | Линейная |
| Смерть | Смерть | - | - | - |   | - | - | - |

*Составлено по*: Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, 502 с.; Панькова Людмила Николаевна, Парахина Валентина Николаевна Специфика применяемых финансовых стратегий по стадиям жизненного цикла промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №3; Галушкина А.И. Особенности управления организацией на этапах жизненного цикла // Российское предпринимательство. — 2009. — № 2-2 (129). — С. 59; Пестрикова А.Б. Управление оптимизацией финансовых ресурсов организации: методологический подход на основе выделения стадий жизненного цикла, Сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. 2016. С. 239-243; Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации// Российский журнал менеджмента. 2004. №4. С. 19-34; Глотова А.С.. Управление ликвидностью на каждом этапе жизненного цикла кредитной организации, Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2009. № 2 (29). С. 347-349; Бугрова И. Жизненный цикл предприятий - основа определения методов оценки персонала, РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3-1. С. 34-37; Кондрукевич Е.А. Монетарная мотивация персонала и жизненный цикл финансовой организации, Российское предпринимательство. 2011. № 4-1. С. 152-156.

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены особенности управления организацией на различных стадиях жизненного цикла в разрезе таких важнейших специальных функций управления, как: управление персоналом и управление финансами, а также формирования организационной структуры и базовой стратегии организации. Кроме того, автором была составлена сводная таблица особенностей управления организацией на различных стадиях жизненного цикла, включающая в себя основные задачи и рекомендации по управлению организацией. Основные положения разработанной таблицы могут использоваться менеджерами и руководителями в виде инструкций по управлению для успешного функционирования организации на этапах жизненного цикла.

Анализируя результаты исследования в рамках второй главы, в целом можно заключить, что, несмотря на множество подходов к управлению организациями на различных стадиях жизненного цикла, большинство авторов, прежде всего, делают акцент на таких управленческих функциях, как: управление финансами и управление персоналом, а также выделяют такие важнейшие характеристики предприятия, как организационная структура и базовая стратегия фирмы.

# Глава 3. Совершенствование деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цикла

**3.1 Описание и анализ деятельности ПАО «Сбербанк России»**

ПАО «Сбербанк России» (далее - Сбербанк, Банк) — крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Исследование ПАО «Сбербанк России» необходимо начать с изучения характеристики организации. Данная информация представлена в табл. 3.1.1.

Таблица – 3.1.1 Общая информация о компании ПАО «Сбербанк России»

|  |  |
| --- | --- |
| Полное наименование | Публичное Акционерное Общество "Сбербанк России" |
| Адрес (место нахождения) | 117997, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19 |
| Телефон | +7 (495) 5005550 , +7 (495) 9575731 , +7 (800) 5555550 , +7 (346) 2243703 , +7 (346) 2711218 , +7 (3466) 498281 , +7 (3466) 498297 , +7 (34675) 32450 , +7 (349) 2271183 , +7 (3494) 244828 , +7 (3494) 936126 , +7 (3494) 936130 , +7 (495) 1469419 , +7 (495) 2329783 , +7 (495) 2399250 |
| E-mail | gref\_p@sberbank.ru, ovlevchenko@sberbank.ru, sberbank@sberbank.ru, sbrf@sbrf.ru, scs@sberbank.ru |
| Дата регистрации | 20.06.1991 |
| ОКОПФ | Публичные акционерные общества |
| ОКФС | Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности |
| Основной вид деятельности | Денежное посредничество |
| Руководитель | Греф Герман Оскарович |
| Персонал | 375 025 человек |
| Уставный капитал | 67 760 844 000 руб. 24.04.2007 |
| Дочерние компании | 45 |
| Филиалы (Росстат) | 1326 |
| Совладельцы (>25%) | БАНК РОССИИ (52%) |
| Совладельцы (всего) | 41 |

*Составлено по*: СПАРК Интерфакс: офиц. сайт [Электронный ресурс] URL:http://www.spark-interfax.ru/ (Дата обращения: 02.03.2017)

История основных изменений ПАО «Сбербанк России» представлена в приложении 2.

Основные документы, регламентирующие деятельность ПАО «Сбербанк России» представлены в табл.3.1.2.

Таблица – 3.1.2 Основные нормативно – правовые акты, регулирующие деятельность ОАО «Сбербанк России»

|  |
| --- |
| Основные нормативно – правовые акты  |
| Конституция Российской Федерации. |
| Гражданский кодекс Российской Федерации (редакция от 07.02.2017). |
| Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86 – ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) (редакция от 03.07.2016) |
| Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395 – 1 «О банках и банковской деятельности» (редакция от 03.07.2016). |
| Положение «О ведении бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ» от 16.07.2012 г. № 385 – П. (ред. от 08.07.2016) |
| Федеральный закон от 10.12.2003 г. № 173 – ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (редакция от 03.07.2016). |
| Федеральный закон от 30.12.2004 г. № 218 – ФЗ «О кредитных историях», (ред. от 28.12.2016) |
| Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208 – ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 03.07.2016). |
| "Положение о правилах осуществления перевода денежных средств" (утв. Банком России 19.06.2012 N 383-П) (ред. от 06.11.2015) |

*Источник*: Консультант плюс: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.consultant.ru (Дата обращения: 04.03.2017).

В настоящее время ЦБ сохраняет статус контролирующего акционера (52,32% УК). Миноритарными акционерами являются более 226 тыс. юридических и физических лиц, включая иностранных институциональных инвесторов, которым принадлежит 47,68% акций Сбербанка.[[35]](#footnote-35)

Сбербанк имеет три дочерних банка на территории СНГ — в Казахстане, Украине и Белоруссии. Кроме того, еще три дочерних банка «Сбера» находятся в Европе: Sberbank Europe AG, DenizBank A. S. в Турции и Sberbank (Switzerland) AG. Кроме того, работают представительства Сбербанка в Китае и Германии и филиал в Индии.

Сбербанк является лидером как по размеру активов, так и по количеству расчетных счетов юридических лиц (более 1 млн.). Сбербанк владеет 46% рынка частных вкладов, тем самым является монополистом на данном рынке (большинство депозитов физических лиц являются пенсионными вкладами в рублях). Посредством Сбербанка зарплату получают примерно 11 млн человек, а пенсии — 12 млн. Банк выпустил более 30 млн пластиковых карт, а количество установленных банкоматов и терминалов самообслуживания превышает 90 тысяч устройств.[[36]](#footnote-36)

Большое количество филиалов (1326) способствует успехам банка на рынке розничного кредитования. Банк постоянно совершенствует свои приложения «Мобильный банк» и «Сбербанк Онлайн» для мобильных устройств, пользователями которых являются более 30 млн. человек. Сбербанком выдано более 4 трлн рублей кредитов частным лицам, что составляет 45% рынка. Более того, в 2012 году банк покорил еще одну вершину и занял лидирующее место по объему выданных займов (более 150 млрд. рублей), опередив банк «Русский стандарт» и по состоянию на 2016 год сохраняет первое место.[[37]](#footnote-37)

Для розничных клиентов Сбербанк обладает широким выбором банковских услуг и продуктов, а именно: депозиты, различные виды кредитования (потребительские кредиты, автокредиты и ипотека), банковские карты, денежные переводы, банковское страхование и брокерские услуги.[[38]](#footnote-38)

Кроме того, Сбербанк работает со всеми группами корпоративных клиентов. Малые и средние компании занимают более 32,7% корпоративного кредитного портфеля. Также в перечень услуг банка входят: депозиты, расчетные услуги, проектное, торговое и экспортное финансирование, услуги по управлению денежными средствами и прочие основные банковские продукты.[[39]](#footnote-39)

Центр ипотечного кредитования (ЦИК) Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» дополнительного офиса Сбербанка России №9055/1823 предоставляет всю информацию об ипотечных программах, оказывает услуги по предоставлению ипотечного кредита, выбора объекта недвижимости из базы застройщиков, услуги по страхованию имущества. Центр оборудован комнатой для переговоров, имеется возможность использования индивидуальных сейфов.

В 2015 году организационная структура Сбербанка была значительно изменена на всех уровнях. Многие поддерживающие функции были централизованы. На уровне региональной сети было уменьшено количество универсальных офисов, обслуживающих одновременно физических и юридических лиц. В городах с высоким потенциалом были созданы 53 отделения, не являющиеся филиалами, для выполнения бизнес-функций. Кроме того, изменения коснулись территориальных банков: их количество уменьшилось с 16 до 14 – были объединены Северо-Кавказский и Юго-Западный, а также Восточно-Сибирский и Сибирский территориальные, а принадлежащие им отделения были перераспределены между регионами. Произведенные изменения должны усовершенствовать способность Сбербанка быстро и эффективно реагировать на внутренние и внешние факторы воздействия.[[40]](#footnote-40)

В общем виде организационная структура Сбербанк представлена на рис.3.1.1. Высшим органом управления Сбербанка является Общее собрание акционеров, которое принимает решение непосредственно относительно деятельности банка. Наблюдательный совет (НС) осуществляет общее руководство деятельностью Сбербанка. Руководит работой Наблюдательного совета Председатель НС, который избирается Общим собранием акционеров из числа членов НС. Правление Сбербанка – это коллегиальный исполнительный орган управления, который возглавляет Президент, Председатель Правления Сбербанка, осуществляющий руководство деятельностью Сбербанка. Центральный аппарат – это гибкая система экономического управления территориальными банками, отделениями и внутренними структурными подразделениями Сбербанка. Центральный аппарат включает в себя систему различных управлений, таких как: Управление операций на денежных рынках, Управление кредитованием, Управление проектного финансирования, Управление вкладов и счетов, Управление финансирования строительных проектов, Управление кредитования частных проектов, управление банковских карт, Управление банковских карт, Управление ценных бумаг, Операционное управление, Депозитарий, Финансовое управление, Управление рисками, Главный расчетный центр, Управление банковских технологий, Управление банковских систем и т.д. Территориальные банки возглавляются председателями, которых назначает Президент, Председатель правления Сбербанка. Подробно функции органов управления ПАО «Сбербанк России» представлены в приложении 3.



Рисунок 3.1.1 Организационная структура ПАО «Сбербанк России»

*Составлено по*: Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017).

Для лучшего понимания функций органов управления Сбербанком рассмотрим корпоративную систему управления ПАО «Сбербанк России», представленную на рис. 3.1.2.

**

Рисунок 3.1.2 Система корпоративного управления ПАО « Сбербанк России»

*Источник*: Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017). С. 66.

Система корпоративного управления Сбербанка позволяет регулировать взаимоотношения между менеджерами, Наблюдательным советом и Собранием акционеров банка. Организационная модель, представленная на рис. 3.1.2, представляет собой основу системы корпоративного управления Сбербанка. Она определяет правила и последовательность принятия корпоративных решений, а также обеспечивает управление и контроль деятельности Сбербанка. Как видно из рисунка 3.1.2, Общее собрание акционеров избирают членов Наблюдательного совета и Президента, Председателя Правления Банка. Порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров регулируется «Положением об Общем собрании акционеров».[[41]](#footnote-41) Наблюдательный совет (НС) отчитывается перед Общим собранием акционеров, а результаты его работы приводятся в составе Годового отчета. Руководит работой Наблюдательного совета Председатель НС, который избирается Общим собранием акционеров из числа членов НС. Председатель НС разрабатывает план работы совета, определяет повестку дня и председательствует на Общем собрании акционеров.[[42]](#footnote-42) Председатель Правления избирается Общим собранием акционеров сроком на 4 года.[[43]](#footnote-43) Минимум раз в год Правление презентует перед Наблюдательным советом отчет о процессе выполнения стратегии Сбербанка, о реализации решений НС и Общего собрания акционеров, каждые 3 месяца - отчет о результатах финансово-хозяйственной деятельности Сбербанка и уровне принятых им рисков.

Так как Центральный аппарат Сбербанка интегрирует в себе управление различными видами деятельности, а структурные подразделения отличаются по видам предоставляемых услуг (ипотечное кредитование, работа с корпоративными клиентами, кредитование частных лиц и др.), представлены в различных регионах и имеют определенную самостоятельность в принятии операционных решений, то организационную структуру ПАО «Сбербанк России» следует считать дивизиональной.

Рассмотрим организационную структуру Центра ипотечного кредитования Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» дополнительного офиса Сбербанка России №9055/1823, в котором автор проходил производственную практику (рис. 1.2.3). Следует отметить, что в настоящее время в Санкт-Петербурге осуществляют деятельность 11 Центров ипотечного кредитования (ЦИК) и 2 Отдела по ипотечному кредитованию (ОИК), однако ЦИК ДО №9055/1823 – один из наиболее крупных по числу занятых.

Рисунок 3.1.3 Организационная структура Центров ипотечного кредитования Сбербанка

*Примечание:* 1)черным цветом выделена непосредственно организационная структура Центра ипотечного кредитования Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» дополнительного офиса Сбербанка России №9055/1823, серым – иерархия руководителей, стоящая непосредственно над анализируемым Центром ипотечного кредитования;

2) на рисунке связи подчинения расположены сверху вниз.

*Составлено* автором на основе данных, полученных от руководителя Центра ипотечного кредитования Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» дополнительного офиса Сбербанка России №9055/1823 .

Структура штаба Центра ипотечного кредитования Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» дополнительного офиса Сбербанка России №9055/1823 состоит из: РЦИК – 1 человек, ЗРЦИК – 1 человек, МИК – 15 человек, МОИК – 4 человека.

Для выявления сильных и слабых сторон ПАО «Сбербанк России», возможностей и угроз, конкурентных преимуществ, а также внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность Банка необходимо провести комплексную диагностику организации, задействовав при этом ряд аналитических инструментов стратегического менеджмента.

В табл. 3.1.3 представлены сильные и слабые стороны ПАО «Сбербанк России», возможности и угрозы, а также разработаны соответствующие стратегии относительно представленных параметров.

Таблица - 3.1.3 Перекрестный SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| - | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| * Высокая узнаваемость бренда
* Большая клиентская база
* Разветвлённая сеть структурных подразделений по всей территории страны
* Широкий ассортимент предоставляемых услуг
* Поддержка государства
* Высокий кредитный рейтинг
* Выход в другие страны
* Ориентированность на разработку инноваций и применения новых технологий
 | * Текучесть кадров на низших должностях
* Низкий профессиональный уровень сотрудников на низших должностях
* Сложность реализации оперативных решений Центрального аппарата в филиалах из-за масштабной организационной структуры Банка, сложность контроля
* Риски от операций
* Невысокая степень удовлетворенности клиентов уровнем обслуживания (40-е место Народного рейтинга портала banki.ru)
 |

*Продолжение таблицы - 3.1.3*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Возможности** | * Внедрение новых технологий в банковской сфере
* Разработка новых видов услуг
* Привлечение новых инвесторов
 | **Преимущества для освоения возможностей**1. Привлечение новых инвесторов, используя такие сильные стороны, как: высокая узнаваемость бренда, высокий кредитный рейтинг
2. Продолжать экспансию на иностранные рынки, что также может поспособствовать привлечению новых инвесторов
3. Разработка новых продуктов, используя большую клиентскую базу
 | **Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей**1. Увеличить количество тренингов и курсов повышения квалификации персонала, а также предоставить улучшенные соц. гарантии, тем самым привлечь более профессиональные кадры, сделав процесс внедрения инноваций менее болезненным
 |
| **Угрозы** | * Выход на рынок новых конкурентов
* Экономический кризис в России
* Снижение реальных доходов населения, следовательно, спроса
* Введение новых санкций
* Появление новых рисков
 | **Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз**1. Используя свои преимущества в узнаваемости бренда и большой клиентской базе, диверсифицировать свою деятельность/начать новые сотрудничества с небанковскими компаниями, тем самым увеличить свои конкурентные преимущества перед новыми игроками
2. Продолжать работу по «раскручиванию» бренда, работу с клиентами, тем самым привлекая новых клиентов, что позволит удержать уровень спроса
3. Продолжать внедрение инноваций, что позволит Банку найти новые источники для роста и пройти через Экономический кризис с меньшими потерями
 | **Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз**1. Увеличить количество тренингов и курсов повышения квалификации персонала, а также предоставить улучшенные соц. гарантии, тем самым привлечь более профессиональные кадры, что в свою очередь будет способствовать привлечению новых клиентов и сохранению старых
2. Совершенствование системы управления рисками для предотвращения возникновения новых угроз
 |

*Составлено по*: Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017); Сбербанк: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.sberbank.com/ru/about (Дата обращения: 04.03.2017); Банки.ру: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.banki.ru/banks/ratings/agency/?PAGEN\_2=10&mode=1&o=2&direct=2&agency=228 (Дата обращения: 04.03.2017); Forbes: офиц. сайт [Электронный ресурс]. //URL: http://www.forbes.ru/rating-photogallery/315173-12-samykh-nadezhnykh-bankov-rossii-reiting-forbes?photo=1 (Дата обращения: 04.03.2017).

Таким образом, используя метод перекрестного анализа сильных, слабых сторон ПАО «Сбербанк России», а также возможностей и угроз, были предложены следующие возможные стратегические альтернативы развития Сбербанка:

* Привлечение новых инвесторов, используя такие сильные стороны, как: высокая узнаваемость бренда, высокий кредитный рейтинг Банка
* Продолжать экспансию на иностранные рынки, что также может поспособствовать привлечению новых инвесторов
* Разработка новых видов услуг, используя инновации и новые технологии
* Увеличить количество тренингов и курсов повышения квалификации персонала, а также предоставить улучшенные соц. гарантии, тем самым привлечь более профессиональные кадры, сделав процесс внедрения инноваций менее болезненным
* Используя свои преимущества в узнаваемости бренда и большой клиентской базе, диверсифицировать свою деятельность/начать новые сотрудничества с небанковскими компаниями, тем самым увеличить свои конкурентные преимущества перед новыми игроками. В частности, Председатель правления ПАО «Сбербанк России» Герман Греф сообщил о планах преобразования Сбербанка в «экосистему», что подразумевает под собой создание платформы, которая будет оказывать потребителям и бизнесу услуги в самых различных областях.[[44]](#footnote-44)
* Продолжать работу по «раскручиванию» бренда, работу с клиентами, тем самым привлекая новых клиентов, что позволит удержать уровень спроса
* Продолжать внедрение инноваций, что позволит Банку найти новые источники для роста и пройти через экономический кризис с меньшими потерями
* Совершенствование организационной структуры и бизнес-процессов, чтобы оперативно прогнозировать и предотвращать локальные риски

Для более полной характеристики внешней среды Сбербанка необходимо при помощи PEST – анализа рассмотреть экономические, социально-культурные, политические, технологические факторы влияния внешнего окружения на деятельность Банка (табл. 3.1.4). В роли экспертов, оценивающих степень важности воздействия того или иного фактора на деятельность Банка, выступили сотрудники Центра ипотечного кредитования ДО №9055/1823 Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России».

Таблица 3.1.4 PEST - анализ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Факторы влияния** | **Проявление в отрасли** | **Знак влияния на Сбербанк** | **Экспертная оценка влияния на Сбербанк (от 0 до 10)** | **Среднее значение** | **Возможные ответные меры** |
|   |   |   |   | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |   |   |
| **ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ** |
| 1 | Политическая ситуация в стране | Экономические санкции, ограничивающие деятельность гос. Организаций, понижение кредитного уровня банков, уменьшение инвестиционной привлекательности | - | 7 | 8 | 7 | 7 | 9 | 7,6 | Политика экспансии своей деятельности в неевропейские страны (Китай) |

*Продолжение таблицы - 3.1.4*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2 | Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли | Усиление надзора за банками, усложнение процедуры получения лицензий. Большое количество банков лишаются лицензий. | + | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | Продолжать совершенствование системы управления рисками |
| **СОЦИЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ** |
| 3 | Уровень жизни населения | Снижение уровня жизни населения | - | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 7,6 | Разрабатывать специальные программы для малоимущего населения |
| 4 | Финансовая грамотность населения | Низкая финансовая грамотность населения | - | 6 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7 | Продолжать процесс внедрения инноваций и совершенствования технологий для упрощения процесса обслуживания населения |
| **Экономические** |
| 5 | Уровень инфляции, рост курса иностранных валют | Высокий уровень инфляции (5,4% в 2016 г.), нестабильный курс рубля | - | 8 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8,4 | Продолжать совершенствование системы управления рисками |

*Продолжение таблицы - 3.1.4*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6 | Уровень безработицы, наличие квалифицированных кадров | Высокий уровень безработицы (5,5% экон. акт. населения в 2016 г.), низкий уровень квалификации персонала на низших должностях | - | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6,4 | Проводить постоянные тренинги, курсы повышения квалификации персонала |
| 7 | Реальный доход населения  | Падение реальных доходов населения в 2016 году на 5,9% | - | 7 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7,6 | Разрабатывать специальные программы для малоимущего населения |
| 8 | Уровень конкуренции | Высокий уровень конкуренции (570 банков) | - | 5 | 6 | 7 | 8 | 7 | 6,6 | Разрабатывать новые услуги, продукты, инвестировать в технологии |
| 9 | Динамика ключевой ставки Центробанка | Отрицательная (снижается), в 2016/2017 году - 10%  | + | 9 | 8 | 9 | 8 | 9 | 8,6 | Совершенствовать систему работы с клиентами, систему управления рисками |
| **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ** |
| 10 | Развитие технологий | Постоянно растущее количество инноваций (биометрическая идентификация клиентов, технология Блокчейн, source code) | + | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7,6 | Максимально полно использовать собственные ресурсы для разработки собственных инноваций |

*Составлено по*: Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017); Коротаева Наталья Владимировна, Борисова Татьяна Викторовна Тенденции развития банковской системы России в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. 2014. №3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-bankovskoy-sistemy-rossii-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 11.03.2017); Официальный портал Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru (Дата обращения: 04.03.2017); Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: https://www.cbr.ru/ (Дата обращения: 04.03.2017).

Таким образом, наиболее существенно влияющие на деятельность ПАО «Сбербанк России» факторы внешней среды это:

* Уровень инфляции, рост курса иностранных валют;
* Политическая ситуация в стране;
* Уровень жизни населения;
* Реальный доход населения;
* Динамика ключевой ставки Центробанка;
* Развитие технологий.

Основными конкурентами ПАО «Сбербанк России» являются такие банки, как: ВТБ Банк Москвы, Газпромбанк, ВТБ 24, Россельхозбанк, ФК Открытие, Альфа - банк, Промсвязьбанк, Хоум Кредит, Русский Стандарт, Восточный Экспресс, Юникредит, Московский Кредитный Банк, Почта Банк, Дельтакредит, Сетелем Банк, Русфинанс Банк, Тинькофф Банк, Бинбанк. По результатам исследования компании Frank Research Group, проводившегося в 2016 году, Сбербанк на большинстве рынков (подробно структура рассматриваемых рынков представлена в диаграммах в приложении 4) опережает своих конкурентов, а именно:[[45]](#footnote-45)

* Крупнейшие игроки рынка кредитования частных клиентов (1 место – 38%);
* Крупнейшие игроки рынка нецелевых кредитов наличными (1 место – 32,7%);
* Крупнейшие игроки рынка ипотечного кредитования (1 место – 50,3%);
* Крупнейшие игроки рынка кредитных карт (1 место – 34,7 %);
* Крупнейшие игроки рынка срочных вкладов (1 место - 43,2%);
* Крупнейшие игроки рынка текущих счетов и вкладов до востребования (1 место – 46,4%).

Таким образом, как видно из исследования компании Frank Research Group, Сбербанк является единоличным лидером-гигантом на розничном рынке банковских услуг. Основным конкурентом Сбербанка является банк ВТБ 24. Придерживаясь ранее предложенных нами стратегий, Сбербанк способен упрочить свое лидерство.

Для оценки эффективности деятельности банка были проанализированы в динамике такие важные финансовые показатели, как: операционные доходы до резервов, чистая прибыль, резерв под обесценение кредитного портфеля, активы, средства клиентов, отношение резерва под обесценение кредитного портфеля к неработающим кредитам, рентабельность активов (ROAA), рентабельность капитала (ROAE), прибыль на акцию, в рублях на акцию (EPS) (табл. 3.1.5).

Таблица - 3.1.5 Основные финансовые показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» (2012-2016 г.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| **Основные показатели отчета о прибылях и убытках** | **-** |
| Операционные доходы до резервов | в млрд. руб | 920,80 | 1103,80 | 1300,70 | 1429,80 | 1697,50 |
| Чистая прибыль | в млрд. руб | 347,90 | 362,00 | 290,30 | 222,90 | 541,90 |
| **Основные показатели баланса** | **-** |
| Резерв под обесценение кредитного портфеля | в млрд. руб | -565,00 | -610,00 | -870,00 | -1197,00 | -1303,40 |
| Активы | в млрд. руб | 15097,40 | 18210,00 | 25201,00 | 27335,00 | 25351,90 |
| Средства клиентов | в млрд. руб | 10179,00 | 12064,00 | 15563,00 | 19798,00 | 18684,80 |
| **Основные качественные показатели** | **-** |
| Отношение резерва под обесценение кредитного портфеля к неработающим кредитам | Значение | 1,61 | 1,50 | 1,45 | 1,21 | 1,57 |
| Рентабельность активов (ROAA) | в % | 2,70 | 2,20 | 1,40 | 0,90 | 2,10 |
| Рентабельность капитала (ROAE) | в % | 24,20 | 20,80 | 14,80 | 10,20 | 20,80 |
| Прибыль на акцию, в рублях на акцию (EPS) | в руб. | 16,03 | 16,80 | 13,50 | 10,36 | 25,00 |

*Составлено по*: Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017)

Для более детального анализа рассматриваемых показателей необходимо рассмотреть темп их роста за данный период (2012-2016 г.) (рис. 3.1.4, рис. 3.1.5).

Рисунок 3.1.4 Темп роста показателей баланса и отчета о прибылях и убытках

Составлено по: Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017)

Рисунок 3.1.5 Темп роста качественных показателей

Составлено по: Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017)

Как видно из предложенных выше таблиц и диаграмм, основные показатели баланса и отчета о прибылях и убытках в целом сохраняли положительный темп роста за рассматриваемый период, в то время как почти все основные качественные показатели показывали отрицательный темп роста вплоть до 2015 года, когда начался резкий подъем темпа роста вверх. Основной причиной спада роста основных показателей эффективности можно считать в целом негативную экономическую ситуацию в стране и нестабильность геополитической обстановки. Но стоит отметить резкую положительную динамику темпа роста большинства показателей, в особенности темпа роста прибыли (243% за 2016 год), что в свою очередь отразилось на ускоренном темпе роста рентабельности активов и капитала. В целом можно сказать, что Сбербанку удалось сохранить стабильность в самый сложный период экономического спада в стране и выйти на положительную динамику темпа роста за последний год.

Таким образом, в данном параграфе посредством анализа внешней и внутренней среды ПАО «Сбербанк России» были охарактеризованы сильные и слабые стороны организации. В результате анализа внешней среды компании были установлены факторы, в наибольшей степени влияющие на деятельность ПАО «Сбербанк России»: уровень инфляции, рост курса иностранных валют, политическая ситуация в стране, уровень жизни населения, реальный доход населения, ключевая ставка Центробанка, развитие технологий. Кроме того, используя метод перекрестного анализа сильных, слабых сторон ПАО «Сбербанк России», а также возможностей и угроз, были предложены возможные стратегические альтернативы развития Сбербанка.

## 3.2 Диагностика стадии жизненного цикла ПАО «Сбербанк России»

Для диагностики стадии жизненного цикла ПАО «Сбербанк России» будет использован разработанный нами ранее комплексный метод диагностики (табл. 2.1.5).

В основу данного метода мы взяли эмпирические модели Г.В. Широковой, Миллера и Фризена, В. Диккинсон, У.С. Брувер и У. Хаммана. Наш метод подразумевает анализ качественных, количественных и финансовых показателей фирмы.

Анализ представленных в табл. 2.1.5 показателей относительно деятельности Сбербанка позволит диагностировать стадию жизненного цикла, на которой находится Банк в данный момент.

Качественные показатели:

1) *Уровень формализации.*Так как Сбербанк – это большая организация с огромным количеством структурных подразделений, а, следовательно, имеющая обширный штаб сотрудников по всей России (375 025 человек), то для стандартизации и упрощения процесса трудовой деятельности персонала разработаны специальные должностные инструкции, которым должны следовать все работники организации. Все процедуры в банке (от оформления кредита до найма на работу новых сотрудников) строго регламентированы для предотвращения возможных рисков. Кроме того, в Сбербанке существует корпоративный стиль одежды – официальный стиль с использованием в одежде элементов корпоративной атрибутики, таких как зеленый галстук, шарф, значок Сбербанка. Также в Сбербанке утвержден Кодекс корпоративной этики, в котором декларированы принятые в Банке стандарты поведения, основанные на принципах, миссии и ценностях компании. Таким образом, можно утверждать, что в Сбербанке высокий уровень формализации.

2*) Организационная структура.*Так как Центральный аппарат Сбербанка интегрирует в себе управление различными видами деятельности, а структурные подразделения отличаются по видам предоставляемых услуг (ипотечное кредитование, работа с корпоративными клиентами, кредитование частных лиц и др.), представлены в различных регионах и имеют определенную самостоятельность в принятии операционных решений, то организационную структуру ПАО «Сбербанк России» следует считать дивизиональной.

3) *Глава компании.*Президентом и Председателем правления ПАО «Сбербанк России» с 2007 года является Герман Оскарович Греф.

4) *Степень централизации.*Руководители структурных подразделений Сбербанка наделены полномочиями принятия оперативных решений, что указывает на низкий уровень централизации.

*5) Выход на рынок IPO.*Как было указано в пункте 3.1, впервые Сбербанк вышел на рынок IPO в 2007 году.

*6) Ключевые задачи развития.*Основными задачами развития ПАО «Сбербанк России» на 2018 год являются:[[46]](#footnote-46)

* Переход от микросегментов к индивидуальному предложению;
* От продаж традиционных банковских и финансовых продуктов к экосистемам интегрированных решений (небанковских и партнерских продуктов и услуг), диверсификация деятельности;
* Безналичный мир, более активный перевод операций и продаж в цифровые каналы;
* Быстрая доработка процессов и предложений по результатам обратной связи.

*7) Рынки.*Сбербанк занимает большую часть рынка банковских услуг в России и представлен дочерними банками во многих зарубежных странах: SBERBANK EUROPE AG, DenizBank A.Ş. (Турция), ОАО «БПС-СБЕРБАНК» (Беларусь), ДБ АО «СБЕРБАНК» (Казахстан), ПАО «СБЕРБАНК» (Украина), Sberbank (Switzerland) AG и др.

Количественные показатели:

1. Возраст. Год основания сберкасс – 1841 г. Но учреждение Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации произошло 22 марта 1991 года.
2. Размер. Сбербанк – это большая организация с огромным количеством структурных подразделений, а, следовательно, имеющая обширный штаб сотрудников по всей России - 375 025 человек.
3. Количество иерархических уровней.Для Сбербанка характерна сложная и масштабная организационная структура, а, следовательно, большое количество иерархических уровней: 1) Общее собрание акционеров, 2) Наблюдательный совет, 3) Правление, 4) Центральный аппарат, 5) Территориальные банки, 6) Отделения, 7) Структурные подразделения – 7 иерархических уровней.
4. Степень сложности процесса обработки информации.Для Сбербанка характерна высокая степень сложности обработки информации. Так, для упрощения данного процесса был запущен проект «Централизация 2.0», предполагающая создание единой централизованной ИТ-платформы.[[47]](#footnote-47)

Финансовые показатели:

 1-2) Объем продаж, темп роста продаж.Как видно по официальным данным финансового отчета ПАО «Сбербанк России» (табл.3.2.1), предоставленного на официальном сайте Банка, доходы банка во много раз превышают 3 млн. долл., а темп роста продаж в целом стабилен и не превышает 20%.[[48]](#footnote-48)

Таблица – 3.2.1 Изменение объема и темпа роста продаж

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| - | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Операционные доходы до резервов | в млрд. руб. | 920,80 | 1103,80 | 1300,70 | 1429,80 | 1697,50 |
| Темп роста доходов | % | 100,00 | 119,87 | 117,84 | 109,93 | 118,72% |

*Источник*: Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017)

3) Знаки денежных потоков

Как видно из табл. 3.2.2, денежные потоки от различных видов деятельности ПАО «Сбербанк России» в 2016 году имеют следующие знаки: операционная деятельность (+), инвестиционная деятельность (+), финансовая деятельность (-).

Таблица 3.2.2 Денежные потоки от различных видов деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| - | 2015 г. | 2016 г. |
| Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности   | 294,6 | 387,5 |
| Чистые денежные средства, полученные от/использованные в инвестиционной деятельности   | -90,8 | 241,1 |
| Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности  | -511,6 | -244,1 |

*Составлено* по: Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017)

Данное сочетание знаков денежных потоков предполагает, что Сбербанк находится на стадии спада. У. Брувер и У. Хамман в своей работе «Как могут показатели денежного потока помочь диагностировать финансовое здоровье компании» утверждают, что при подобном сочетании знаков компания продает свои активы, чтобы выкупить свои акции или погасить долги.[[49]](#footnote-49) В ситуации со Сбербанком данное сочетание знаков скорее носит характер исключения. Как видно из табл. 3.2.3, основной причиной положительного знака денежного потока от инвестиционной деятельности является большая выручка от реализации и погашения инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, которая увеличилась больше чем в два раза по сравнению с 2015 годом. Стоит заметить, что Сбербанк также потратил гораздо больше на покупку инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи по сравнению с 2015 годом. Данные факты скорее свидетельствуют о возможной реструктуризации портфеля ценных инвестиционных бумаг.

Таблица 3.2.3 Денежные средства от инвестиционной деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Денежные средства от инвестиционной деятельности | 2016 | 2015 |
| Покупка инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи | -1 569,80 | -850,9 |
| Выручка от реализации и погашения инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи | 1 765,30 | 742,4 |
|
| Проценты, полученные по инвестиционным ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи | 128,9 | 116,5 |
|

*Продолжение таблицы – 3.2.3*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Покупка инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения | -116,5 | -122,2 |
| Выручка от погашения инвестиционных ценных бумаг, удерживаемых до погашения | 73,5 | 58,3 |
|
| Проценты, полученные по инвестиционным ценным бумагам, удерживаемым до погашения | 35,5 | 30,3 |
|
| Приобретение основных средств и нематериальных активов | -112,1 | -74,3 |
| Выручка от реализации основных средств и нематериальных активов, включая полученные суммы страхового возмещения | 19,9 | 9,9 |
|
| Приобретение инвестиционной собственности | -0,6 | -0,6 |
| Выручка от продажи инвестиционной собственности | 1,3 | 0,3 |
| Покупка ассоциированных компаний | — | -1,2 |
| Выручка от продажи ассоциированных компаний | 0,4 | — |
| Выручка от продажи дочерних компаний за вычетом денежных средств, выбывших в результате продажи дочерних компаний | 15,3 | 0,7 |
|
| Чистые денежные средства, полученные от / (использованные в) инвестиционной деятельности | 241,1 | -90,8 |
|

*Источник*: Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017).

Таким образом, в результате анализа количественных, качественных и финансовых показателей было установлено, что в данный момент ПАО «Сбербанк России» находится на стадии «Зрелости» жизненного цикла организации.

* 1. **Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цила**

Для разработки рекомендаций сначала необходимо охарактеризовать проблемные стороны ПАО «Сбербанк России», результатом игнорирования которых может быть переход организации на стадию «спада» жизненного цикла:

* Текучесть кадров и низкая профессиональная квалификация персонала, занимающего низшие должности. Данную слабую сторону Сбербанка можно легко заметить, изучая различные банковские рейтинги, построенные на основе отзывов клиентов об уровне банковского обслуживания. Так, в «Народном рейтинге» известного специализирующегося на банках портала banki.ru, анализирующего отзывы клиентов, Сбербанк занимает 40 место.[[50]](#footnote-50) Игнорирование данной проблемы может повлечь за собой отток клиентов ПАО «Сбербанк России» и нанесение больших репутационных потерь;
* Сложность реализации оперативных решений Центрального аппарата в подразделениях из-за масштабной организационной структуры Банка, сложность контроля. В пункте 3.2 было установлено, что организационная структура Сбербанка включает в себя 7 ступеней иерархии, что значительно усложняет и замедляет процесс реализации каких-либо решений. Обширная сеть многочисленных подразделений усложняет контроль за деятельностью Банка в целом. Более того, данной структуре сложно оперативно реагировать на какие-либо внешние факторы. В таких структурах чаще всего бывает излишне развита административная функция, что может повлечь за собой начало процесса старения организации;
* Нарастающая конкуренция со стороны крупных небанковских высокотехнологичных организаций. Крупные поисковые системы уже давно разработали свои собственные платежные, эквайринговые системы и продолжают развиваться в данном направлении, развивая свои ИТ-платформы;
* Недовольство банкоматами своих поставщиков, связанное с их ненадежностью и уязвимостью. Данную проблему можно увязать с неполной реализацией стратегии обратной вертикальной интеграции, рекомендуемой организациям на стадии «зрелости» жизненного цикла;
* Необходимость диверсификации деятельности банка для приобретения новых клиентов, расширения бизнеса и поиска новых источников роста, тем самым предотвратив старение организации.

В соответствии с вышеизложенными проблемами были разработаны следующие рекомендации для совершенствования деятельности ПАО «Сбербанк России»:

1. Работа с персоналом, включающая продвижение по карьерной лестнице и улучшение качества работы сотрудников

Для оценки текущей деятельности работника и формирования резерва рекомендуется использовать такие методы, как: аттестация сотрудников, 360 градусов и экспертная оценка. Рекомендуется ежемесячно производить оценку персонала с использованием данных методов и обсуждать полученные результаты с самим работником, тем самым мотивируя его на достижение определенных целей, которые помогут перейти на следующую ступень карьерной лестницы. Данный подход также способствует уменьшению текучести кадров на низших должностях.

Рекомендуется внедрить в каждое подразделение должность менеджера по качеству, основными обязанностями которого будет оценка качества работы сотрудников в подразделении и разработка соответствующих мер по улучшению качества обслуживания. Кроме того, рекомендуется разбить заработанную плату персонала на постоянную и переменную. Переменную часть заработной платы можно сделать зависимой от различных показателей эффективности сотрудника. Так, для консультанта это может быть количество успешно обслуженных клиентов в день без помощи вышестоящих сотрудников.

1. Совершенствование организационной структуры

Для того чтобы усовершенствовать имеющуюся у Сбербанка организационную структуру необходимо сделать ее более гибкой. Рекомендуется произвести структурную трансформацию, подразумевающую под собой переход к бимодальной организации. Данная система предполагает выделение в организации двух режимов: первый – традиционный режим текущей деятельности (RUN), второй – режим постоянных изменений, внедрения новых моделей, характеризуется гибкостью и скоростью (CHANGE). Можно сказать, что данный метод предполагает синтез бюрократической организационной структуры, в которой осуществляется текущая деятельность организации и адаптивной структуры (например, матрично-проектная структура). Благодаря формированию отдельной адаптивной структуры, организация сможет своевременно реагировать на различные внешние изменения, формировать новый продукт и проводить инновационную деятельность. Для реализации данной рекомендации предлагается создать отдельные крупные офисные помещения открытого пространства, в которых будут одновременно работать высококвалифицированные специалисты различных профилей. Для упрощения адаптации предлагаемой структуры рекомендуется сотрудничать с такими всемирно известными консалтинговыми компаниями, как McKinsey, Deloitte, Accenture и EMC.

1. Разработка одного из возможных проектов в рамках стратегии обратной вертикальной интеграции ПАО «Сбербанк России»

Как было установлено ранее, ПАО «Сбербанк России» находится на стадии «Зрелость» своего жизненного цикла. Для организаций на данной стадии важно придерживаться стратегии интегрированного роста, либо стратегии диверсификации. Сбербанк довольно успешно реализовывал стратегию обратной вертикальной интеграции, создав вокруг себя большое количество дочерних компаний, заменивших большинство поставщиков. Кроме того, Банк постоянно расширяет линейку своих продуктов, дополняя их новыми решениями, что означает следование стратегии диверсификации. Исходя из стратегий диверсификации и интегрированного роста, нами были разработаны рекомендации по совершенствованию хозяйствования ПАО «Сбербанк России».

Данная рекомендация основывается на стратегии обратной вертикальной интеграции и подразумевает под собой создание своего собственного завода по производству банкоматов. В настоящий момент основными поставщиками банкоматов для Сбербанка являются такие всемирно известные организации, как NCR, Diebold, Wincor Nixdorf. Руководство Сбербанка не раз выражало недовольство банкоматами своих поставщиков, связанное с их ненадежностью и уязвимостью.[[51]](#footnote-51) В 2013 году Сбербанк потратил на закупку 19,8 тысяч банкоматов 17,1 млрд. рублей.[[52]](#footnote-52) В 2016 году
Сбербанк объявил тендер на поставку 7500 банкоматов с функцией cash-in на общую сумму 79 200 683,91 долларов США, что составляет порядка 5 млрд. рублей с учетом курса доллара 2016 года.[[53]](#footnote-53) По данным компании СКБ Контур средняя наценка на готовый банкомат не превышает 10%.[[54]](#footnote-54) Таким образом, даже без учета логистики и существенной разницы в зарплатах европейских и российских рабочих, Сбербанк мог бы сэкономить только на одном тендере порядка 500 млн. рублей (5 млрд.\*0,1=500 млн. рубл.). Основная проблема производства банкоматов в России – это отсутствие технологической базы, которая позволила бы выпускать банкоматы без потери качества. Решением проблемы может быть заключение договора с одним из мировых лидеров производителей банкоматов. По данному договору, компания-производитель обязывалась бы поставить необходимую для производства технологическую базу, а Сбербанк – выпускать банкоматы исключительно для внутреннего потребления, без права продажи, причем Сбербанк обязуется отчислять те же 10% наценки за каждый произведенный банкомат, но в то же время значительно экономя на зарплате рабочих и логистике.

1. Разработка одного из возможных проектов в рамках стратегии диверсификации ПАО «Сбербанк России»

Следующая рекомендация касается диверсификации деятельности ПАО «Сбербанк России» и подразумевает под собой коммерциализацию деятельности дочерней компании ПАО «Сбербанк России» - ООО «Сбербанк-Сервис». Основным видом деятельности данной дочерней организации является техническое обслуживание банкоматов и терминалов ПАО «Сбербанк России». Только за 2016 год ООО «Сбербанк-Сервис» выиграл тендеры у ПАО «Сбербанк России» на общую сумму 12,9 млрд. рублей.[[55]](#footnote-55)

Предлагается посредством продажи сервисных услуг ООО «Сбербанк-Сервис» сторонним организациям коммерциализировать деятельность компании, и, таким образом, диверсифицировать бизнес ПАО «Сбербанк России», а также увеличить общую прибыль банка.

Согласно расчетам департамента развития программно-технических средств Московского Кредитного Банка, в 2011 году стоимость годового обслуживания одного банкомата составляла от 75 до 100 тысяч рублей, что с поправкой на инфляцию в настоящее время составляет от 112 до 150 тысяч рублей (средн. - 131 тыс. рубл).[[56]](#footnote-56)[[57]](#footnote-57) Предполагаемая прибыль будет формироваться исходя из средней наценки на технологически сложные запасные части, которая составляет порядка 30%. Таким образом, себестоимость предоставляемого сервиса составляет примерно 92 тысячи рублей (131 тыс. рубл.\*0,7) в год на один банкомат. По словам зампреда правления ПАО «Сбербанк России» Станислава Кузнецова, в настоящее время сеть банкоматов Сбербанка насчитывает порядка 80000 единиц.[[58]](#footnote-58) Таким образом, за 2016 год затраты ООО «Сбербанк-Сервис» на техническое обслуживание банкоматов головной компании составили примерно 7,336 млрд. рублей (92 тыс. рубл.\*80000).

Главным конкурентом на данном рынке для ООО «Сбербанк-Сервис» будет компания ООО "ЛАН АТМсервис", с годовой выручкой 2,427 млрд. рублей (у ООО «Сбербанк-Сервис» - 2,882 млрд. рублей).[[59]](#footnote-59) Главными преимуществами ООО «Сбербанк-Сервис» над конкурентами можно назвать известность бренда и большой опыт работы с лучшими банкоматами страны. Согласно данным Центрального Банка РФ, в настоящий момент на территории РФ функционирует всего 207694 банкомата. Исключив банкоматы Сбербанка, получаем 127694 банкомата. Таким образом, потенциальный объем рынка банкоматов равен 16,728 млрд. рублей (127694\*131000 рублей).

В первый год планируется охватить 20% рынка, во второй – 35%, в третий – 50%. Количество работников и запасов на складе также увеличиваются каждый год. По данным СПАРК-Интерфакс, штат работников ООО «Сбербанк-Сервис» в 2016 году составлял 3000 человек. Соответственно в среднем на одного человека приходится 27 банкоматов (80000/3000). Следовательно, с увеличением охвата рынка на каждые 27 банкоматов необходимо нанимать одного дополнительного работника. Также следует отметить, что на каждые 10 человек обслуживающего персонала необходим один человек управляющего персонала и один автомобиль, которая будет доставлять рабочего с запчастями до банкоматов. Кроме того, необходимо приобретение дополнительных складских помещений. По оценкам экспертов, на хранение деталей для каждых 25000 банкоматов будет достаточно склада, общей вместимостью 5000 квадратных метров.

Таблица – 3.3.1. План продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год | 2 год | 3 год |
| Доля рынка | 20% | 35% | 50% |
| Количество обслуживаемых банкоматов (шт.) | 25539 | 44693 | 63847 |
| Выручка |  |  |  |
|  | 3345609000 | 5854783000 | 8363957000 |

*Источник*: разработано автором.

Таблица – 3.3.2. План приобретения ресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год | 2 год | 3 год |
| Обслуживающий персонал (чел.) | 946 | 1655 | 2365 |
| Управляющий персонал (чел.) | 95 | 166 | 237 |
| Складские помещения (кв. м) | 5000 | 10000 | 15000 |
| Автомобили (шт.) | 95 | 166 | 237 |

*Источник*: разработано автором.

Средняя заработная плата обслуживающего персонала ООО «Сбербанк-Сервис» составляет 40000 рублей (52000 рублей, включая страховые взносы), управляющего персонала – 100000 рублей (130000, включая страховые взносы).[[60]](#footnote-60) Обслуживание одного автомобиля в целом обходится в 4025 рублей в месяц.[[61]](#footnote-61) Плата за коммунальные платежи для обслуживания склада находится на уровне 600 рублей за квадратный метр.[[62]](#footnote-62) Ввиду ограниченности информации по организации бизнеса подобного рода, необходимое количество запасных частей для банкоматов предлагается рассчитывать исходя из себестоимости обслуживания одного банкомата в год. Стоимость обслуживания представляет собой сумму себестоимости обслуживания и наценки на запасные части. Себестоимость обслуживания банкомата представляет собой сумму таких затрат, как: заработная плата обслуживающему персоналу, коммунальные платежи, траты на обслуживание автомобиля для перевозки рабочих, затраты на закупку необходимых запасных частей для банкомата. Соответственно, чтобы найти сумму, которая потребуется для закупки запасных частей, необходимо из возможной выручки вычислить заработную плату обслуживающему персоналу, расходы на содержание автомобиля, коммунальные платежи и вычесть из получившейся суммы 30% наценки на запасные части.

Таблица – 3.3.3. Расчет себестоимости и затрат на закупку запасных частей для банкоматов, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год | 2 год | 3 год |
| Выручка  | 3345609000 | 5854783000 | 8363957000 |
| Заработная плата обслуживающему персоналу (включ. страх. взносы) | 590304000 | 1032720000 | 1475760000 |
| Затраты на обслуживание автомобиля | 4611300 | 8017800 | 11447100 |
| Коммунальные платежи | 3000000 | 6000000 | 9000000 |
| Всего | 597915300 | 1046737800 | 1496207100 |
| Наценка  | 824308110 | 1442413560 | 2060324970 |
| Закупка зап. частей | 1923385590 | 3365631640 | 4807424930 |
| Себестоимость  | 2521300890 | 4412369440 | 6303632030 |

*Источник*: разработано автором.

Теперь рассмотрим постоянные и переменные издержки. Постоянные затраты – это заработная плата обслуживающего и управляющего персонала вместе с социальными взносами, коммунальные платежи, обслуживание автомобиля; переменные затраты включают в себя затраты на закупку запасных частей для банкоматов. Более подробно план затрат представлен в табл. 3.3.4.

Таблица – 3.3.4. План затрат, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год | 2 год | 3 год |
| Постоянные затраты: | 746115300 | 1305697800 | 1865927100 |
| Заработная плата обслуживающему персоналу (включ. страх. взносы) | 590304000 | 1032720000 | 1475760000 |
| Заработная плата управляющему персоналу (включ. страх. взносы) | 148200000 | 258960000 | 369720000 |
| Затраты на обслуживание автомобиля | 4611300 | 8017800 | 11447100 |
| Коммунальные платежи | 3000000 | 6000000 | 9000000 |
| Переменные затраты: | 1923385590 | 3365631640 | 4807424930 |
| Закупка зап. частей | 1923385590 | 3365631640 | 4807424930 |
| Всего: | 2669500890 | 4671329440 | 6673352030 |

*Источник*: разработано автором.

По расчетам, в первый год существования проекта прибыль составит 540886488 рублей (табл. 3.3.5), что увеличит прогнозируемую прибыль в 2017 году (500 млрд. рублей) на 0,1%.

Таблица – 3.3.5. Упрощенный план прибыли, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год | 2 год | 3 год |
| Выручка  | 3345609000 | 5854783000 | 8363957000 |
| Постоянные затраты: | 746115300 | 1305697800 | 1865927100 |
| Переменные затраты: | 1923385590 | 3365631640 | 4807424930 |
| Прибыль до налогообложения | 676108110 | 1183453560 | 1690604970 |
| Налог | 135221622 | 236690712 | 338120994 |
| Прибыль после налогообложения | 540886488 | 946762848 | 1352483976 |

*Источник*: разработано автором.

Основными инвестициями в данном проекте являются вложения в складские помещения и покупка автомобилей для перевозки рабочих и запасных частей для банкоматов. Средняя цена складского помещения на 5000 квадратных метров равна 200 млн. рублей, а средняя цена одного вместительного автомобиля – 700 тыс. рублей.[[63]](#footnote-63),[[64]](#footnote-64) Инвестиционный план представлен в табл. 3.3.6.

Таблица – 3.3.6. Инвестиционные затраты, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1 год | 2 год | 3 год |
| Складские помещения  | 200000000 | 200000000 | 200000000 |
| Автомобили | 66500000 | 49700000 | 49700000 |
| Всего | 266500000 | 249700000 | 249700000 |

*Источник*: разработано автором.

Как видно из инвестиционного плана, первоначальные инвестиции в проект окупятся в первый же год.

При оценке эффективности предложенного проекта были рассчитаны такие показатели, как: валовая прибыль (табл. 3.3.7), норма валовой прибыли (табл. 3.3.8), точка безубыточности в стоимостном выражении (табл. 3.3.9) и запас финансовой прочности (табл. 3.3.10). При расчете данных показателей были использованы следующие формулы:

* Валовая прибыль = выручка от продаж – себестоимость;
* Норма валовой прибыли = валовая прибыль / выручка от продаж;
* Точка безубыточности в стоимостном выражении (ТБ) = постоянные издержки / норма валовой прибыли;
* Запас финансовой прочности. , где К – запас прочности (в %) ,Q – ожидаемый объем реализации продукции (планируемый), ТБ – объём безубыточной реализации продукции.

Таблица – 3.3.7. Расчет валовой прибыли, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 1 год | 2 год | 3 год |
| Выручка от продаж | 3345609000 | 5854783000 | 8363957000 |
| Себестоимость | 2521300890 | 4412369440 | 6303632030 |
| Валовая прибыль | 824308110 | 1442413560 | 2060324970 |

*Источник:* разработано автором.

Таблица – 3.3.8. Расчет нормы валовой прибыли, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 1 год | 2 год | 3 год |
| Валовая прибыль | 824308110 | 1442413560 | 2060324970 |
| Выручка от продаж | 3345609000 | 5854783000 | 8363957000 |
| Норма валовой прибыли | 0,25 | 0,25 | 0,25 |

*Источник:* разработано автором.

Таблица – 3.3.9. Расчет точки безубыточности в стоимостном выражении, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 1 год | 2 год | 3 год |
| Постоянные издержки  | 746115300 | 1305697800 | 1865927100 |
| Норма валовой прибыли | 0,25 | 0,25 | 0,25 |
| Точка безубыточности | 3028248822 | 5299851232 | 7574792451 |

*Источник*: разработано автором.

Таблица - 3.3.10*.* Расчет запаса прочности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 1 год | 2 год | 3 год |
| Ожидаемый объем реализации (в стоимостном выражении) (руб.) | 3345609000 | 5854783000 | 8363957000 |
| Точка безубыточности (руб.) | 3028248822 | 5299851232 | 7574792451 |
| Запас прочности | 9% | 9% | 9% |

*Источник*: разработано автором.

Несмотря на то, что предложенный проект является рискованным, система управления ПАО «Сбербанк России» обладает высококвалифицированными менеджерами, которые способны реализовать данный проект и тем самым, увеличить прибыль Банка.

В рамках исследуемой проблемы в третьей главе был представлен ряд рекомендаций по совершенствованию деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе диагностированной стадии жизненного цикла. Данные рекомендации включают в себя ряд мероприятий по улучшению работы с персоналом, включая продвижение по карьерной лестнице и повышения качества работы сотрудников, а также по совершенствованию организационной структуры, подразумевающее под собой переход к бимодальной организации. Необходимо отметить, что основные рекомендации в данной работе касаются разработки проектов в рамках стратегий диверсификации и интегрированного роста.

# Заключение

В заключение сформулируем основные выводы, полученные в результате исследования.

В экономике особое место занимает теория жизненного цикла организации, которая рассматривает организацию как совокупность параметров и переменных, изменяющихся в зависимости от прохождения организацией соответствующей стадии жизненного цикла. На основе анализа ключевых аспектов и подходов к определению понятия жизненного цикла организации сформулировано авторское определение данного понятия как процесса прохождения предприятием различных стадий своего существования, в соответствии с которыми происходят определенные изменения внутренних параметров самой организации.

Кроме того, в результате анализа основных моделей жизненного цикла организации установлено, что набор организационных характеристик и переменных в каждой модели уникален, что обуславливает их большое разнообразие. В работе исследованы как эмпирические, так и теоретические модели жизненного цикла организаций. Важнейшим преимуществом эмпирических моделей жизненного цикла организации является возможность проведения практической диагностики стадии жизненного цикла.

Результатом анализа методических подходов к диагностике стадии жизненного цикла организации является разработанная авторская обобщенная методика диагностики, основанная на комплексе качественных, количественных и финансовых показателей.

В работе исследованы основные подходы к управлению организацией на различных стадиях жизненного цикла. Проанализированы особенности менеджмента предприятия относительно таких важнейших специальных функций управления, как: управление персоналом и управление финансами. В работе также представлены основные рекомендации по формированию организационной структуры и базовой стратегии фирмы, а также сформулированы предложения по развитию управленческих ролей на различных стадиях жизненного цикла организации. Для успешного функционирования организации необходимо соблюдать соответствующие рекомендации управления на каждой стадии жизненного цикла.

В результате анализа количественных, качественных и финансовых показателей установлено, что в данный момент ПАО «Сбербанк России» находится на стадии «зрелости» своего жизненного цикла. В соответствии с этим, основными задачами Сбербанка для дальнейшего роста должны стать следующие задачи: диверсификация деятельности, совершенствование организационной структуры, разработка новых проектов в рамках стратегий интегрированного роста и диверсификации.

На основе диагностированной стадии жизненного цикла ПАО «Сбербанк России» разработан перечень рекомендаций по совершенствованию деятельности ПАО «Сбербанк России». Данные рекомендации включают в себя ряд мер по улучшению работы с персоналом, включая продвижение по карьерной лестнице и повышения качества работы сотрудников, а также по совершенствованию организационной структуры, подразумевающее под собой переход к бимодальной организации. Необходимо отметить, что основные рекомендации в данной работе касаются разработки проектов в рамках стратегий диверсификации и интегрированного роста.

**Список использованной литературы**

1. Бугрова И. Жизненный цикл предприятий - основа определения методов оценки персонала, РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3-1. С. 34-37;
2. Влияние стадии жизненного цикла организаций на эффективность IPO на развивающихся рынках капитала : диссертация кандидата экономических наук : 08.00.10 / Ованесова Юлия Сергеевна; [Место защиты: Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики"]. - Москва, 2013. - 158 с.;
3. Волохова Ю. В., Пан А. В., Сигарева Л. Е. Ограничение на число делений соматических клеток человека // БМИК. 2013. №2;
4. Галушкина А.И. Особенности управления организацией на этапах жизненного цикла // Российское предпринимательство. — 2009. — № 2-2 (129). — с. 58-63
5. Глотова А.С.. Управление ликвидностью на каждом этапе жизненного цикла кредитной организации, Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2009. № 2 (29). С. 347-349;
6. Грейнер, Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вестник Санкт Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2002.–№ 4.–С.76–94;
7. Заговора О. В., Концевич В. Г. Учет особенностей ИТ-проектов при определении их жизненного цикла // ВЕЖПТ. 2011. №7 (49);
8. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации// Российский журнал менеджмента. 2004. №4, с. 19-34;
9. Комарова Юлия Валерьевна Идентификация понятий и различий жизненных циклов товара и бренда // СИСП. 2012. №12;
10. Кондрукевич Е.А. Монетарная мотивация персонала и жизненный цикл финансовой организации, Российское предпринимательство. 2011. № 4-1. С. 152-156;
11. Коротаева Наталья Владимировна, Борисова Татьяна Викторовна Тенденции развития банковской системы России в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. 2014. №3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-bankovskoy-sistemy-rossii-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 11.03.2017);
12. Кушелевич Е., Филонович С. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX - век XXI: сб. ст. под ред. О. Виханского, А. Наумова. - М.: Экономистъ, 2004. - С. 304-321;
13. Мильнер Б.З. Теория организации. — М.: Инфра-М, 1999, с. 336;
14. Панькова Людмила Николаевна, Парахина Валентина Николаевна Специфика применяемых финансовых стратегий по стадиям жизненного цикла промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-primenyaemyh-finansovyh-strategiy-po-stadiyam-zhiznennogo-tsikla-promyshlennogo-predpriyatiya (дата обращения: 12.12.2016);
15. Пестрикова А.Б. Управление оптимизацией финансовых ресурсов организации: методологический подход на основе выделения стадий жизненного цикла, Сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. 2016. С. 239-243;
16. С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко ДЛИННЫЕ ВОЛНЫ В ЭКОНОМИКЕ /М: <Международные отношения> - 1989.- c. 3-23;
17. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, 502 с.;
18. Хэнкс С. Х., Уотсон К. Дж., Янсен Э., Чандлер Г. Н. 2007. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигураций стадий роста в высокотехнологичных организациях. Российский журнал менеджмента 5 (3): 91–116;
19. Жизненный цикл малого предприятия / Под общ. редакцией А.А. Шамрая - М.: Фонд «Либеральная миссия», 2010. - 244 с.;
20. Шеина Светлана Георгиевна, Миненко Анастасия Николаевна Разработка алгоритма внедрения экосистемного подхода на предпроектной фазе жизненного цикла строительного объекта // ИВД. 2012. №4-1;
21. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. - СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. - 480 с.;
22. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях : учеб. / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2009. – с. 9-49;
23. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 3. – С. 85–90;
24. Широкова, Г. В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 4. – С. 3–20;
25. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. - М.: Директ-Медиа. – 2008. С. 112-169;
26. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. 1996. N 10;
27. Чумакова Т. Я., Цыганенко С. М. Международные стандарты и жизненные циклы программного обеспечения // ММС. 2009. №3, с 146;
28. Greiner, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow/ Larry E. Greiner, Vol. 50(4), 1972;
29. Miller D., Friesen P. H. 1984. Miller D., Friesen P. H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science 30 (10), р. 1166;
30. Victoria Dickinson. “Cash Flow as Proxy for Firm Life Cycle”; PhD; CPA; Fisher School of Accounting Warrington; College of Business; University of Florida – 2007, р.25;
31. Wilna Steyn Bruwer, Willie Hamman, «How can cash-flow patterns assist analysts in investigating a company’s financial health?» CorporateCulture, February, 2008, р.38;
32. Алексей Рожков, Наталия Биянова. Откупил на стрессе. // Ведомости [Электронный ресурс], 18.07.2011, № 130 (2896). – режим доступа: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/07/18/otkupil\_na\_stresse;
33. Наталия Биянова, Наиля Аскер-заде. Новый рынок Сбербанка. //Ведомости [Электронный ресурс], 20.06.2011, № 110 (2876). – режим доступа: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/06/20/novyj\_rynok\_sberbanka;
34. Наиля Аскер-заде. Сбербанк объявил о покупке «Тройки диалог» //Ведомости [Электронный ресурс], 11.03.2011. – режим доступа: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/03/11/sberbank\_obyavil\_o\_pokupke\_trojki\_dialog;
35. Пётр Канаев. Сбербанк складывает международный паззл. // gazeta.ru, [Электронный ресурс], 08.06.2012. – режим доступа: https://www.gazeta.ru/financial/2012/06/07/4617529.shtml;
36. Банки.ру: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.banki.ru/banks/ratings/agency/?PAGEN\_2=10&mode=1&o=2&direct=2&agency=228 (Дата обращения: 04.03.2017);
37. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017);
38. Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017);
39. Консультант плюс: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.consultant.ru (Дата обращения: 04.03.2017);
40. Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145;
41. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.sberbank.com/ru/about (Дата обращения: 04.03.2017);
42. Официальный портал Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru (Дата обращения: 04.03.2017);
43. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: https://www.cbr.ru/ (Дата обращения: 04.03.2017);
44. Стратегия развития Сбербанка до 2018 года // URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\_2018 (Дата обращения: 04.03.2017);
45. РБК: офиц. сайт [Электронный ресурс]. //URL: http://www.rbc.ru/finances/08/11/2016/5821d4c09a79475232ca62d7 (Дата обращения: 04.03.2017);
46. Forbes: офиц. сайт [Электронный ресурс]. //URL: http://www.forbes.ru/rating-photogallery/315173-12-samykh-nadezhnykh-bankov-rossii-reiting-forbes?photo=1 (Дата обращения: 04.03.2017);
47. URL: http://www.banki.ru/services/responses/ (дата обращения: 11.03.2017);
48. URL:https://life.ru/t/сбербанк/919010/postavshchiki\_bankomatov\_otkazyvaiutsia\_ot\_tiendierov\_sbierbanka (дата обращения 20.04.2017);
49. URL:http://surfingbird.ru/surf/dNEja45F6#.WQNyjvnyjIU (дата обращения 20.04.2017);
50. URL:http://www.zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html?placeOfSearch=fz44 (дата обращения 20.04.2017);
51. URL:https://kontur.ru/proizvodstvo\_bankomatov (дата обращения 20.04.2017);
52. URL:http://zakupki360.ru/FavoriteCustomers#?f=/Suppliers/Details/2774755 (дата обращения 20.04.2017);
53. URL:http://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/ (дата обращения 20.04.2017);
54. URL:http://www.saga-tech.ru/en/news1/corporate\_news/saga\_news\_2011\_08\_30/ (дата обращения 20.04.2017);
55. URL:https://ria.ru/society/20161018/1479468691.html (дата обращения 20.04.2017);
56. URL:https://ru.indeed.com/cmp/%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81/salaries (дата обращения 20.04.2017);
57. URL:http://news.drom.ru/23837.html (дата обращения 20.04.2017);
58. URL:http://www.cre.ru/journalnews/4408/ (дата обращения 20.04.2017);
59. URL:https://www.cian.ru/kupit-sklad/ (дата обращения 20.04.2017);
60. URL:http://www.gazavtomir.ru/price (дата обращения 20.04.2017).

# Приложения

Приложение 1

Сравнительное описание моделей жизненных циклов организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Авторы модели** | **Год** | **Сравнительные переменные** | **Стадии модели** |
| Липитт, Шмидт, [Lipitt, Schmidt] | 1967 | Приоритеты разных групп интересов, возраст, кризисы, фокус управления и наличие конфронтации, формализация управления, структура. | 1. Рождение
2. Юность
3. Зрелость
 |
| Грейнер,[Greiner] | 1972 | Размер, возраст, этапы революции, темп роста отрасли, этапы эволюции, стиль топ-менеджмента, организационная структура, система контроля, формализация, акцент в вознаграждении менеджмента | 1. Креативность
2. Директивное руководство
3. Делегирование полномочий
4. Координация
5. Сотрудничество
 |
| Торберт, [Torbert] | 1974 | Размер(сотрудники), возраст, принципы менеджмента, структура, уровень формализации, методы принятия решений, индивидуальные «менталитеты» членов организации | 1. Этап фантазий
2. Этап инвестиций
3. Этап определений
4. Этап экспериментов
5. Этап предопределения производительности
6. Этап свободного выбора структуры
7. Этап базовой общности
8. Этап либеральных порядков
 |
| Гэлбрэйт[Galbraith] | 1982 | Размер, возраст, задачи, темп роста, структурная форма, система вознаграждения, люди(специализация), процессы(формализация), стиль лидерства, централизация | 1. Испытание прототипа
2. Производственная модель
3. Наращивание производства
4. Натуральный рост
5. Стратегическое развитие
 |
| Куин, Камерон[Quinn, Cameron] | 1983 | Размер, возраст, критерии организационной эффективности, формализация, структурная форма, лидерство, централизация, культура | 1. Предпринимательство
2. Коллективность
3. Формализация
4. Разработка структуры
 |
| Миллер, Фризен,[Miller, Friesen] | 1984 | Размер, число сотрудников, возраст, концентрация собственности, рост продаж, влияние стейкхолдеров, формальный контроль, динамика окружающей среды, внутренние коммуникации, стратегия, ресурсные возможности, стиль принятия решений(13 измерений) централизация власти | 1. Рождение
2. Рост
3. Зрелость
4. Возрождение
5. Упадок
 |
| Шейн[Schein] | 1985 | Размер, функции культуры, сложность, поколение управления, состав топ-менеджмента, стиль управления | 1. Рождение (ранний рост)
2. Середина жизни организации
3. Организационная зрелость
 |
| Митчелл, Смит, Саммер [Mitchell, Smith, Summer] | 1985 | Размер(продажи, сотрудники), возраст, темпы роста, форма структуры, приоритеты и взаимодействие топ-менеджмента, система вознаграждения, централизация | 1. Начало
2. Быстрый рост
3. Зрелость
 |
| Фламхольц [Flamholtz] | 1986 | Размер, возраст, критичные задачи развития, темп роста, формализация планирования, бюджетирования, контроля, организация, формализация управленческих и операционных систем, принятие решений, лидерство  | 1. Новое предприятие
2. Расширение
3. Профессионализация
4. Консолидация
5. Диверсификация
6. Интеграция
7. Разрушение
 |
| Скотт, Брюс[Scott, Bruce] | 1987 | Размер, возраст, стадия развития отрасли, темп роста, ключевые проблемы, стиль менеджмента, форма структуры, формализация системы контроля | 1. Начало
2. Выживание
3. Рост
4. Расширение
5. Зрелость
 |
| Казаньян[Ka-zanjian] | 1988 | Возраст, размер, темп роста, доминирующие проблемы менеджмента Структурная форма, формализация, централизация | 1. Концептуализация и развитие
2. Коммерциализация
3. Рост
4. Стабилизация
 |
| Хэнкс и др.[Hanks et al] | 1993 | Размер, темп роста, возраст, специализация, степень формализации и централизации | 1. Возникновение
2. Коммерциализация
3. Рост
4. Зрелость
 |
| Е. Емельянов и С. Поварницына | 1998 | Размер, система взаимоотношений в фирме между организацией и внешней средой, сотрудниками | 1. Тусовка
2. Механизация
3. Внутреннее предпринимательство
4. Управление качеством
 |
| Адизес, [Adizes] | 1999 | Возраст, размер, нормальные проблемы и патологии Структурная форма, формализация политик и процедур, гибкость, контролируемость | 1. Ухаживание
2. Младенчество
3. Давай-Давай
4. Юность
5. Расцвет
6. Поздний расцвет
7. Аристократизм
8. Салем Сити
9. Бюрократизация
10. Смерть
 |
| Парнелл, Каррагер, Лестер, [Parnell, Carraher, Lester] | 2003 | Размер, власть, возраст, тип организационной структуры, процесс обработки | 1. Существование
2. Выживание
3. Успех
4. Возрождение
5. Упадок
 |
| Хо [Ноу] | 2006 | Размер, возраст, личность основателя-лидера | 1. Рождение
2. Рост
3. Зрелость
4. Упадок/обновление
5. Смерть
 |

*Составлено по:* Широкова, Г. В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 4. С. 7

Приложение 2

Хронология основных изменений ПАО «Сбербанк России»

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Ключевые события |
| 1941 | Именной указ императора Николая I об учреждении сберегательных касс |
| 1987 | На базе государственных трудовых сберегательных касс был создан специализированный банк трудовых сбережений и кредитования населения — Сбербанк СССР, который также работал и с юридическими лицами |
| 1989 | Сбербанк стал первым банком-членом платёжной системы Visa в СССР |
| 1990  | Постановлением Верховного совета РСФСР Российский республиканский банк Сбербанка СССР был объявлен собственностью РСФСР |
| 1991 | Сбербанк перешел в собственность ЦБ РФ и был зарегистрирован как акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации |
| 1992 | Сберегательный банк СССР прекратил своё существование |
| 2001 | В Сбербанке России произведена реорганизация, в результате которой 79 региональных банков Сбербанка России реорганизованы в 17 территориальных, путём объединения |
| 2006 | Состоялось приобретение банка в Казахстане ДБ АО «Сбербанк» |
| 2007 | Проведено масштабное размещение акций банка, известное как «народное IPO» |
| Декабрь 2007 | Сбербанк России приобрел банк в Украине, который получил название АО «Сбербанк России» и является 100% дочерним банком ОАО «Сбербанк России» |
| 2009 | Приобретение ОАО «БПС-Сбербанк» - одного из ведущих банков Республики Беларусь.ОАО «Сбербанк России» открыл представительство в Германии (Франкфурт-на-Майне) |
| Июнь 2010 | Банк получил разрешение Китайской банковской регуляторной комиссии на открытие представительства в Пекине |
| Сентябрь 2010 | «Сбербанк России» открыл филиальную сеть в Индии |
| Март 2011 | Сбербанк покупает 100 % российской инвестиционной компании «Тройка диалог» **(**Sberbank CIB) за сумму в $1 млрд |
| Декабрь 2011 | Сбербанк и Cetelem (подразделение потребительского кредитования группы BNP Paribas) заключили обязывающее соглашение о создании совместного банка на рынке кредитования в точках продаж в России |
| Июнь 2012 | Сбербанк объявил о крупнейшей своей зарубежной покупке — достижении договорённости о приобретении турецкого бизнеса франко-бельгийской группы Dexia, банка DenizBank |
| Сентябрь 2012 | ЦБ РФ продал 7,6% акций Сбербанка частным инвесторам за 159 млрд рублей, или почти за 5 млрд долларов. |
| 2013 | Volksbank BH d.d. переименован в Sberbank BH d.d. – дочерний банк Сбербанка в Боснии и Герцеговине.В Чехии открывается дочерний банк Sberbank CZ (до февраля 2013 – Volksbank CZ). |

*Составлено по*: Банки.ру: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/ (Дата обращения: 04.03.2017); Наталия Биянова, Наиля Аскер-заде. Новый рынок Сбербанка. //Ведомости [Электронный ресурс], 20.06.2011, № 110 (2876). – режим доступа: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/06/20/novyj\_rynok\_sberbanka; Наиля Аскер-заде. Сбербанк объявил о покупке «Тройки диалог» //Ведомости [Электронный ресурс], 11.03.2011. – режим доступа: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/03/11/sberbank\_obyavil\_o\_pokupke\_trojki\_dialog; Алексей Рожков, Наталия Биянова. Откупил на стрессе. // Ведомости [Электронный ресурс], 18.07.2011, № 130 (2896). – режим доступа: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/07/18/otkupil\_na\_stresse; Пётр Канаев. Сбербанк складывает международный паззл. // gazeta.ru, [Электронный ресурс], 08.06.2012. – режим доступа: https://www.gazeta.ru/financial/2012/06/07/4617529.shtml

Приложение 3

Основные функции и вопросы компетенции органов управления ПАО «Сбербанк России»

|  |  |
| --- | --- |
| Орган | Основные функции и вопросы компетенции |
| Общее собрание акционеров | внесение изменений и дополнений в Устав Банка или утверждение Устава Банка в новой редакции; |
| реорганизация Банка; |
| ликвидация Банка, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов; |
| избрание членов Наблюдательного совета Банка, досрочное прекращение их полномочий; |
| избрание Президента, Председателя Правления Банка и досрочное прекращение его полномочий; |
| избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий; |
| определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями; |
| увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций; |
| увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций посредством закрытой подписки; |
| увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций по открытой подписке в случае, если количество дополнительно размещаемых по открытой подписке акций составляет более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций; |
| увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций посредством открытой подписки в случае, если количество дополнительно размещаемых посредством открытой подписки акций составляет не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций, и Наблюдательный совет Банка не достиг единогласия при решении этого вопроса; |
| размещение посредством закрытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции; |
| размещение посредством открытой подписки облигаций, конвертируемых в обыкновенные акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции, составляющие более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций; |
| уменьшение уставного капитала Банка путем уменьшения номинальной стоимости акций, приобретения Банком части акций в целях сокращения их общего количества, а также погашения приобретенных или выкупленных Банком акций; |
| назначение аудиторской организации Банка; |
| выплата (объявление) дивидендов, по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года; |
| утверждение годовых отчетов, в том числе годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Банка по результатам финансового года; |
| определение порядка ведения Общего собрания акционеров; |
| дробление и консолидация акций, размещение эмиссионных ценных бумаг путем конвертации; |
| принятие решений об одобрении сделок, в которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных федеральным законом; |
| принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных федеральным законом; |
| принятие решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций; |
| утверждение внутренних документов Банка: Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Наблюдательном совете Банка, Положения о Правлении, Положения о Ревизионной комиссии, Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Наблюдательного совета Банка; |
| решение иных вопросов, предусмотренных федеральным законом и настоящим Уставом. |
|  | Наблюдательный совет | Руководство | определение стратегических целей и направлений развития;формирование, мониторинг эффективности системы корпоративного управления и обеспечение ее развития;развитие системы управления талантами и формирование кадрового резерва органов управления;формирование политики в области мотивации и вознаграждения ключевых работников |
| Контроль | Контроль деятельности исполнительных органов, в том числе соответствия деятельности, утвержденной стратегии развития;определение основных принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля |
| Коммуникации | Коммуникации обеспечение прозрачности деятельности Банка путемформирования информационной политики, своевременного и полного раскрытия информации, коммуникаций с заинтересованными сторонами |
| Комитеты наблюдательного совета | Комитет по аудиту | Повышение эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, обеспечение выполнения управленческих и контрольных функций Наблюдательного совета в вопросах функционирования данных систем, контроль достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также деятельности внешнего аудитора и Службы внутреннего аудита |
| Комитет по кадрам и вознаграждениям | Качественное усиление кадрового состава Наблюдательного совета, повышение эффективности работы НС, внесение на рассмотрение предложений по вознаграждению членов НС, исполнительных органов Сбербанка и других работников |
| Комитет по стратегическому планированию | Подготовка и внесение на рассмотрение в НС предложений по стратегическому развитию Сбербанка |
| Комитет по управлению рисками | Анализ стратегии по управлению рисками Банка и его Группы, аппетита к риску, а также проверка реализации стратегии управления рисками и соблюдения риск-аппетита |
| Корпоративный секретарь | Обеспечение реализации политики Сбербанка в области корпоративного управления, а также координация действий при осуществлении Сбербанком процессов корпоративного управления и их совершенствовании, подразумевающая осуществление функций методологии, контроля и мониторинга соответствия отдельных процессов такой политике |
| Исполнительные органы ПАО «Сбербанк России» |
| Президент, Председатель Правления Банка | Выполняет оперативное управление Сбербанком, гарантирует осуществление решений Наблюдательного совета и Общего собрания акционеров, организует деятельность Правления, распределяет прямые обязанности среди членов Правления, возглавляет заседания Правления |
| Комитеты, подчиненные правлению |
| Комитет по корпоративномубизнесу | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части обслуживания корпоративных клиентов (крупнейших, крупных, средних корпоративных клиентов и предприятий малого и микро бизнеса)  |
| Комитет по предоставлениюкредитов и инвестиций | Осуществляет совершенствование и обеспечение реализации кредитной политики Банка  |
| Комитет по проблемным активам | Обеспечивает эффективную деятельность Банка по урегулированию проблемной задолженности  |
| Комитет по розничному бизнесу | Обеспечение реализации Стратегии развития Банка в части обслуживания розничных клиентов (физических лиц) |
| Комитет по розничному кредитованию | Обеспечивает реализацию политики Банка в областикредитования физических лиц  |
| Комитет по управлениюактивами и пассивами | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части управления активами и пассивами, управления риском ликвидности, рыночными рисками и достаточностью капитала  |
| Комитет по ставкам | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка и Группы в части ценообразования, управления чистым процентным доходом и структурой баланса Банка |
| Комитет по проектам и процессам | Обеспечивает управление программами и проектами, утверждает приоритеты и распределение ресурсов между программами и проектами |
| HR - Комитет | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка и Группы в части управления персоналом  |
| Комитет по управлению дочерними и зависимыми обществами | Обеспечивает решения задач, поставленных Банком перед дочерними и зависимыми обществами Банка  |
| Комитет по рискам Группы | Обеспечивает разработку, реализацию и совершенствование стратегии и политики в области управления всеми рисками, присущими деятельности Группы |
| Комитет по управлению дочерними банками | Рассматривает вопросы бизнес-планирования дочерних банков, предложения по созданию и ликвидации дочерних и зависимых обществ, интеграции приобретенных активов, результаты проверок дочерних банков  |
| Комитет по международным сделкам | Одобрение сделок дочерних банков с клиентами/контрагентами, установление лимитов |
| Комитет по рыночным рискам | Обеспечивает реализацию Стратегии развития Банка в части управления рисками операций на финансовых рынках |
| Комитет по комплаенс | Управление комплаенс-риском, принимает решения по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов |
| Конкурсная комиссия | Аккредитация поставщиков, рассмотрение конкурсных предложений при закупке товаров, работ, услуг |
| Комитет по клиентскому опыту | Обеспечивает мониторинг и контроль достижения целевого уровня удовлетворенности внутренних и внешних клиентов Банка |
| Комитет по вопросам управления благосостоянием | Обеспечение реализации Стратегии развития Банка в части развития направления управления благосостоянием |
| Бюджетный комитет | Обеспечение процесса бизнес-планирования Группы |
| Комитет по рассмотрению результатов проверок | Рассмотрение результатов проверок, утверждение мер по итогам проверок и контроль за устранением нарушений и недостатков |
| Система внутреннего контроля и управления рисками | Гарантирует точность порядка реализации и достижения целей, которые были установлены законодательством РФ и внутренними документами Банка |
| Служба внутреннего аудита | Содействует органам управления Сбербанка в достижении поставленных целей, осуществляет помощь в повышении эффективности и результативности деятельности Банка, проводит различные проверки по всей системе компетенции внутреннего контроля, контролирует эффективность реализованных мероприятий и принятых после проверок мер, призванных снизить уровень выявленных рисков |
| Служба внутреннего контроля | Оказывает помощь органам управления Сбербанка в обеспечении соответствия деятельности Сбербанка законодательству и лучшим образцам, а также вырабатывает и реализовывает эффективные методы и механизмы сокращения рисков возникновения у Сбербанка лишних издержек, причиной которых являются несоблюдения законодательства Российской Федерации, положений внутренних документов, стандартов саморегулируемых организаций и/или применения санкций и/или иных мер воздействия со стороны надзорных органов |
| Служба управления рисками | Разработка мер по снижению рисков, связанных с деятельностью Сбербанка |
| Ревизионная комиссия | Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Сбербанка. Проводит проверку финансово-хозяйственной деятельности Сбербанка по итогам деятельности за год, а также в любое другое время по инициативе органов и лиц, указанных в Федеральном законе от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Уставе Банка и Положении о Ревизионной комиссии Банка |
| Внешний аудитор | Проверка и утверждение достоверности финансовой отчетности, подготовленной как по российским, так и по международным стандартам |

*Составлено по*: Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017)

Приложение 4

Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг

Рисунок 1. Крупнейшие игроки рынка кредитования частных клиентов на 01.07.2016.

*Составлено по*: Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145; (дата обращения: 11.03.2017).

Рисунок 2. Крупнейшие игроки рынка нецелевых кредитов наличными на 01.07.2016

*Составлено по*: Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145; (дата обращения: 11.03.2017).

Рисунок 3. Крупнейшие игроки рынка ипотечного кредитования на 01.07.2016

*Составлено по*: Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145; (дата обращения: 11.03.2017).

Рисунок 4. Крупнейшие игроки рынка кредитных карт на 01.07.2016

*Составлено по*: Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145; (дата обращения: 11.03.2017).

Рисунок 5. Крупнейшие игроки рынка срочных вкладов на 01.07.2016

*Составлено по*: Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145; (дата обращения: 11.03.2017).

Рисунок 6. Крупнейшие игроки рынка текущих счетов и вкладов до востребования на 01.07.2017

*Составлено по*: Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145; (дата обращения: 11.03.2017).

1. С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко, Длинные волны в экономике /М: <Международные отношения> - 1989.- c. 7 [↑](#footnote-ref-1)
2. С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко, Длинные волны в экономике /М: <Международные отношения> - 1989.- С. 7. [↑](#footnote-ref-2)
3. С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко, Длинные волны в экономике /М: <Международные отношения> - 1989.- С. 8. [↑](#footnote-ref-3)
4. С.М. Меньшиков, Л.А. Клименко, Длинные волны в экономике/М: <Международные отношения> - 1989.- С. 11. [↑](#footnote-ref-4)
5. Хэнкс С. Х., Уотсон К. Дж., Янсен Э., Чандлер Г. Н. 2007. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигураций стадий роста в высокотехнологичных организациях. Российский журнал менеджмента 5 (3): С. 98. [↑](#footnote-ref-5)
6. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. - СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. С. 25. [↑](#footnote-ref-6)
7. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. - СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008, С. 68. [↑](#footnote-ref-7)
8. Greiner, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow [Text] / Larry E. Greiner, Vol. 50(4) [↑](#footnote-ref-8)
9. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 32. [↑](#footnote-ref-9)
10. Miller D., Friesen P. H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science 30 (10), P. 1163. [↑](#footnote-ref-10)
11. Влияние стадии жизненного цикла организаций на эффективность IPO на развивающихся рынках капитала : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Ованесова Юлия Сергеевна; [Место защиты: Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики"]. - Москва, 2013. - 158 с.: ил. Финансы, денежное обращение и кредит, C.41. [↑](#footnote-ref-11)
12. Victoria Dickinson. “Cash Flow as Proxy for Firm Life Cycle”; PhD; CPA; Fisher School of Accounting Warrington; College of Business; University of Florida – 2007, p. 32. [↑](#footnote-ref-12)
13. Wilna Steyn Bruwer, Willie Hamman, «How can cash-flow patterns assist analysts in investigating a

company’s financial health?» CorporateCulture, February, 2008. [↑](#footnote-ref-13)
14. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 46. [↑](#footnote-ref-14)
15. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 47. [↑](#footnote-ref-15)
16. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 99. [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 94. [↑](#footnote-ref-17)
18. Источник: Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 116. [↑](#footnote-ref-18)
19. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 141. [↑](#footnote-ref-19)
20. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С.393. [↑](#footnote-ref-20)
21. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 395. [↑](#footnote-ref-21)
22. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 396. [↑](#footnote-ref-22)
23. Там же [↑](#footnote-ref-23)
24. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, С. 218. [↑](#footnote-ref-24)
25. Пестрикова А.Б. Управление оптимизацией финансовых ресурсов организации: методологический подход на основе выделения стадий жизненного цикла, Сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. 2016. С. 239-243. [↑](#footnote-ref-25)
26. Панькова Людмила Николаевна, Парахина Валентина Николаевна. Специфика применяемых финансовых стратегий по стадиям жизненного цикла промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №3. , с. 201-215. [↑](#footnote-ref-26)
27. Галушкина А.И. Особенности управления организацией на этапах жизненного цикла // Российское предпринимательство. — 2009. — № 2-2 (129). — С. 59. [↑](#footnote-ref-27)
28. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации// Российский журнал менеджмента. 2004. №4, С. 19-34. [↑](#footnote-ref-28)
29. Мильнер Б.З. Теория организации. — М.: Инфра-М, 1999, С. 336. [↑](#footnote-ref-29)
30. Пестрикова А.Б. Управление оптимизацией финансовых ресурсов организации: методологический подход на основе выделения стадий жизненного цикла, Сборник докладов международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. 2016. С. 239-243. [↑](#footnote-ref-30)
31. Глотова А.С.. Управление ликвидностью на каждом этапе жизненного цикла кредитной организации, Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2009. № 2 (29). С. 347-349. [↑](#footnote-ref-31)
32. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.-512с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Бугрова И. Жизненный цикл предприятий - основа определения методов оценки персонала, РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3-1. С. 34-37. [↑](#footnote-ref-33)
34. Управление жизненным циклом корпорации/ Адизес И.К. ; пер. с англ. В.Кузина— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 99. [↑](#footnote-ref-34)
35. Банки.ру: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/ (Дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-35)
36. Сбербанк: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.sberbank.com/ru/about (Дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-36)
37. Банки.ру: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/ (Дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-37)
38. Сбербанк: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.sberbank.com/ru/about (Дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Сбербанк: офиц. сайт [Электронный ресурс]. // URL: http://www.sberbank.com/ru/about (Дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-39)
40. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017). С. 60. [↑](#footnote-ref-40)
41. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017). С. 60. [↑](#footnote-ref-41)
42. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017). С. 69. [↑](#footnote-ref-42)
43. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» за 2015 год [Электронный ресурс] / РПБУ, неконсолидированные данные, 2016. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ПАО «Сбербанк России». - Систем. требования: Adobe Reader. URL: www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/.../Annual\_report\_rus\_y2015.pdf (дата обращения: 04.03.2017). С. 83. [↑](#footnote-ref-43)
44. РБК: офиц. сайт [Электронный ресурс]. //URL: http://www.rbc.ru/finances/08/11/2016/5821d4c09a79475232ca62d7 (Дата обращения: 04.03.2017). [↑](#footnote-ref-44)
45. Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг // Официальный сайт аналитического агентства Frank Research Group, URL: http://www.frankrg.com/index.php?new\_div\_id=145; (дата обращения: 11.03.2017). [↑](#footnote-ref-45)
46. Стратегия развития Сбербанка до 2018 года // URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\_2018 (Дата обращения: 04.03.2017). [↑](#footnote-ref-46)
47. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»[Электронный ресурс]. // URL: http://www.sberbank.ru/ru/press\_center/all/article?newsID=2f8e7c22-8765-448f-afd8-469260d4599b&blockID=&regionID=&lang=ru (дата обращения: 11.03.2017) [↑](#footnote-ref-47)
48. Консолидированная финансовая отчетность Сбербанка за 2016 г. // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (Дата обращения: 3.03.2017) [↑](#footnote-ref-48)
49. Wilna Steyn Bruwer, Willie Hamman, «How can cash-flow patterns assist analysts in investigating a

company’s financial health?» CorporateCulture, February, 2008, p.32. [↑](#footnote-ref-49)
50. URL: http://www.banki.ru/services/responses/ (дата обращения: 11.03.2017). [↑](#footnote-ref-50)
51. URL: https://life.ru/t/сбербанк/919010/postavshchiki\_bankomatov\_otkazyvaiutsia\_ot\_tiendierov\_sbierbanka (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-51)
52. URL: http://surfingbird.ru/surf/dNEja45F6#.WQNyjvnyjIU (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-52)
53. URL: http://www.zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html?placeOfSearch=fz44 (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-53)
54. URL: https://kontur.ru/proizvodstvo\_bankomatov (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-54)
55. URL: http://zakupki360.ru/FavoriteCustomers#?f=/Suppliers/Details/2774755 (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-55)
56. URL: http://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/ (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-56)
57. URL: http://www.saga-tech.ru/en/news1/corporate\_news/saga\_news\_2011\_08\_30/ (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-57)
58. URL: https://ria.ru/society/20161018/1479468691.html (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-58)
59. URL: https://www.spark-interfax.ru (дата обращения 20.04.2017). [↑](#footnote-ref-59)
60. URL: https://ru.indeed.com/cmp/%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA--%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81/salaries (дата обращения 20.04.2017) [↑](#footnote-ref-60)
61. URL: http://news.drom.ru/23837.html (дата обращения 20.04.2017) [↑](#footnote-ref-61)
62. URL: http://www.cre.ru/journalnews/4408/ (дата обращения 20.04.2017) [↑](#footnote-ref-62)
63. URL: https://www.cian.ru/kupit-sklad/ (дата обращения 20.04.2017) [↑](#footnote-ref-63)
64. URL: http://www.gazavtomir.ru/price (дата обращения 20.04.2017) [↑](#footnote-ref-64)