

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Управление поведением организации на различных этапах
жизненного цикла (на примере ПАО Банк «ВТБ»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Ульясовой Екатерины Дмитриевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В современном мире многие компании всё чаще и чаще сталкиваются с различными проблемами управления и определения жизненного цикла предприятия. Ежегодно в России любой бизнес испытывает на себе различные внешние вызовы, которые образуются по разным причинам. Понимание жизненного цикла организации имеет решающее значение для менеджеров и предпринимателей. В современном мире динамичных изменений и инноваций эффективное управление организационным поведением становится ключевым фактором успешного функционирования организаций на различных этапах жизненного цикла.

Современная банковская сфера и деятельность финансово-кредитных учреждений также находятся в процессе кардинальных изменений, направленных на обеспечение новых отношений между клиентами, банками и государством. Образ финансового учреждения, которое не реагирует на внешние изменения с учетом этапа жизненного цикла организации остается консервативным, перестает быть актуальным. Таким образом, актуальность работы обусловлена необходимостью рассмотрения главной проблемы, с которой сталкиваются современные компании, – обеспечения устойчивого развития бизнеса с учетом жизненного цикла организации в условиях экономических вызовов и активной конкуренции.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла на примере ПАО Банк «ВТБ» и разработка рекомендаций, совершенствования этого процесса.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: рассмотреть понятие и сформулировать цели управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла; обозначить задачи руководства на каждом этапе жизненного цикла организации; определить стратегии поведения организации на каждом этапе жизненного цикла организации; представить общую характеристику деятельности ПАО Банк «ВТБ»; определить этап жизненного цикла ПАО Банк «ВТБ» и стратегию его

поведения; выявить проблемы управления поведением ПАО Банк «ВТБ» на настоящем этапе жизненного цикла; предложить следующие направления совершенствования управления поведением ПАО Банк «ВТБ»: повышение качества обслуживания клиентов, внедрение новых продуктов и расширение спектра услуг, автоматизация рутинных процессов и устойчивое развитие в контексте ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла» автором раскрываются понятие, цели управления поведением организации на различных этапах жизненного цикла, задачи руководства и стратегии поведения организации на каждом этапе жизненного цикла организации.

Управление поведением организации представляет собой комплекс методов и инструментов, используемых руководством для целенаправленного воздействия на поведение сотрудников и подразделений с целью обеспечения эффективного функционирования и конкурентоспособности компании. Ключевым условием успешного управления поведением организации является учет этапа жизненного цикла, на котором она находится в текущий период.

Под жизненным циклом организации принято понимать совокупность последовательно сменяющих друг друга стадий развития, которые проходит организация за время своего существования. Каждый этап жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, упадок) требует особой стратегии управления, адаптированной к текущим условиям.

Более продолжительный период времени – это этап зрелости, который является наиболее распространенным.

Главная цель управления поведением организации – поддержать работоспособность, обеспечить рост и развитие компании на каждом этапе,

максимально задействовав человеческий потенциал и внешние возможности.

Руководству необходимо постоянно анализировать текущий цикл развития организации для своевременной диагностики проблем и принятия соответствующих управленческих решений на каждом этапе, так как поведение организации на разных этапах жизненного цикла имеет свои особенности. На начальных стадиях организации нужны быстрота реакции и креативность, на стадии зрелости – стабильность и оптимизация, а на этапе упадка – антикризисные меры и переориентация.

Учитывая многогранные зависимости организационного успеха, руководство должно использовать разнообразные стратегии для эффективного прохождения всех этапов жизненного цикла организации: на этапе рождения организация концентрируется на быстром выходе на рынок, создании уникальной идентичности и минимизации затрат (ключевая стратегия на данном этапе – активный рост и быстрая реакция на изменения рынка); на этапе роста главная цель – интенсивное расширение, завоевание новых клиентов и стандартизация процессов (ключевые стратегии – агрессивное проникновение на рынок и удержание лидирующих позиций); в стадии зрелости основное внимание уделяется удержанию рыночной доли, повышению качества обслуживания и рационализации расходов (основная стратегия – сохранение достигнутых позиций и дальнейшее качественное развитие. Использование коммуникативной стратегии); на этапе упадка приоритетом становится антикризисное управление, реструктуризация и возможное переключение на новые направления деятельности (основная стратегия – предотвращение банкротства и возрождение бизнеса).

Таким образом, управление поведением организации направлено на поддержание продуктивного рабочего климата, повышение мотивации сотрудников, своевременную коррекцию политики и эффективное использование людских ресурсов на протяжении всего жизненного цикла компании.

В главе 2 «Анализ управления поведением ПАО банк «ВТБ» на

различных этапах жизненного цикла» автор дает общую характеристику деятельности Банка «ВТБ», определяет этап и стратегии поведения ПАО Банк «ВТБ», выявляет проблемы управления поведением ПАО Банк «ВТБ» на настоящем этапе ЖЦ.

Деятельность банка «ВТБ» построена на основе концепции клиентоориентированной модели бизнеса, что дает возможность предлагать существующим и потенциальным клиентам широкий спектр востребованных услуг на выгодных ценовых условиях через различные каналы обслуживания.

Динамика объема кредитного портфеля отражает рост эффективности деятельности ПАО «Банк ВТБ», обеспечившей формирование положительного финансового результата.

ПАО «Банк ВТБ», несмотря на укрепление позиций в кредитовании России, сталкивается с финансовыми пробелами. Эти трудности частично обусловлены системными проблемами и повышенными кредитными рисками, вызванными нестабильной экономикой, политическими потрясениями (пандемия, санкции). В то же время, несмотря на неблагоприятное влияние внешних факторов на деятельность группы, усугубившееся в 2023 году и приведшее к образованию существенной величины убытка, по итогам 2024 года была получена рекордная чистая прибыль. А по итогам 2025 года ожидается увеличение прибыли по пессимистической модели на 3 млрд. руб.

С начала зарождения Банк ВТБ использовал ряд основных стратегий поведения организации: 1) стратегия развития и экспансии; 2) инновационная стратегия (цифровизации бизнеса); 3) стратегия стабилизации и интеграции (переход на новую корпоративную модель управления, включающую в себя ESG-подход и социальную ответственность); 4) стратегия импортозамещения и технологической независимости; 5) клиентоцентричность и омниканальная стратегия; 6) стратегия по организационной оптимизации и технологический суверенитет (акцент на упрощение внутренних процессов и повышение эффективности за счет цифровых решений и искусственного интеллекта).

В совокупности указанные стратегии направлены на укрепление позиций банка на российском и международном уровнях, увеличение клиентской базы, повышение финансовой устойчивости и обеспечение технологического суверенитета.

В настоящее время ОАО Банк «ВТБ» уверенно находится на стадии зрелости, отличающейся сильным присутствием на рынке, формализованными бизнес-процессами и последовательным ростом.

Стадия стабильности характеризуется сильным и устойчивым положением компании на рынке, формированием стабильных деловых связей, формализацией многих внутренних и внешних процессов. Рейтинговые агентства, такие как АКРА и NCRA, присваивают банку высшие рейтинги, отражающие его стабильность и надежность.

На данном этапе зрелости основная цель ПАО Банк «ВТБ» заключается в обеспечении эффективного функционирования и достижения максимальной прибыли. Важными факторами становятся разработка эффективной управленческой стратегии, строгое следование внутренним процедурам и тщательный контроль расходов.

Исследование проблем управления поведением ПАО Банк «ВТБ» на современном этапе его жизненного цикла выявило наличие существенных барьеров как внутренних, так и внешних. Наличие указанных затруднений подчеркивает потребность в пересмотре подходов к управлению и осуществлении комплекса мер, направленных на повышение общей результативности банковской деятельности. Следует особо акцентировать внимание на зависимом положении банка от государственной поддержки, низкую динамику внедрения технологических новаций, узкий спектр предоставляемых услуг, а также чувствительность к колебаниям политических и экономических факторов. Преодоление обозначенных проблем создаст предпосылки для заметного укрепления рыночных позиций банка и значительного повышения его конкурентоспособности.

В главе 3 «Совершенствование управления поведением ПАО Банк

«ВТБ» на различных этапах жизненного цикла автор обосновывает основные направления совершенствования управления поведением ПАО Банк «ВТБ» на различных этапах жизненного цикла, на основе маркетинговой стратегии концентрированного роста с усилением позиции на рынке.

Основными рекомендациями ПАО Банк «ВТБ» по управлению поведением организации на различных этапах жизненного цикла являются:

1. Концентрация на укреплении позиций на рынке, применение эффективных методов управления рисками, оптимизация внутренних процессов и улучшение качества обслуживания клиентов.

2. Особое внимание следует уделить коммуникационному направлению, такому как активная рекламная кампания, участие в благотворительных и социальных проектах, что позволит увеличить число клиентов и повысить их лояльность.

3. Внедрение инновационных технологий, постоянное повышение квалификации сотрудников и адаптация организационной структуры к динамичным внешним условиям.

Эти меры позволят ПАО Банк «ВТБ» поддерживать стабильное развитие, адаптироваться к изменениям рынка и обеспечивать долгосрочную прибыльность и конкурентоспособность.

В рамках уже реализуемой ПАО Банк «ВТБ» стратегии развития предлагается комплекс стратегических мер по совершенствованию управления поведением организации на этапе зрелости, представленных во временной плоскости: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Ключевой задачей банка является повышение эффективности внутренней деятельности, улучшение качества обслуживания клиентов, автоматизация рутинных процессов и устойчивое развитие в контексте ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) и адаптации к современным вызовам банковской индустрии.

Основные рекомендации заключались в систематическом анализе рисков, внедрении передовых технологий, развитии человеческих ресурсов и

диверсификации услуг. Предложенные подходы нацелены на укрепление конкурентных преимуществ, стимулирование экономического роста и долговременное процветание банка в условиях глобальной неопределенности.

Преимуществами предложенных рекомендаций по управлению поведением организации на этапе зрелости выступают увеличение прибыльности, повышение производственной эффективности, оптимизация процессов обслуживания, укрепление клиентской лояльности и прочие показатели, непосредственно либо косвенно воздействующие на деятельность ПАО Банк «ВТБ». Так, среди краткосрочных результатов могут стать улучшение взаимодействия между сотрудниками, оптимизация бизнес-процессов и улучшение клиентского опыта. Среди долгосрочных результатов такие аспекты, как укрепление бренда, расширение рынка, улучшение отношений с клиентами, что может привести к долгосрочному росту.

Разработанные рекомендации предлагается включить в маркетинговую стратегию концентрированного роста на основе усиления позиции на рынке. Концентрированный рост подразумевает усиление позиций банка на уже освоенных сегментах рынка путем интенсификации усилий и концентрации ресурсов на одном направлении. Реализация данной стратегии позволит Банку ВТБ укрепить свои позиции на рынке, укрепить лояльность клиентов и соответствовать международным стандартам безопасности и комфорта.

На этапе зрелости организации в стратегии концентрированного роста важное место занимает коммуникативное направление, направленное на сохранение клиентской базы, формирование сильного бренда и защиту рыночной позиции компании. Основным аспектом является поддержание заинтересованности потребителей, подчёркивание надёжности и сложившегося положительного имиджа организации, а также установление долгосрочных связей с целевой аудиторией. Одним из действенных решений в рамках указанной стратегии является внедрение на официальном портале ПАО Банк «ВТБ» специализированного раздела «Обратная связь» и

просветительского блока «Финансовая грамотность – каждому!»).

В современной экономике особенно важен принцип социальной ответственности бизнеса, который выражается в поддержке общества и просвещении граждан. Осознание важности финансовой грамотности со стороны крупных игроков рынка становится мощным драйвером устойчивого развития.

Совокупные минимальные стартовые инвестиции в реализацию предложенных проектов по созданию раздела «Обратная связь» и просветительского раздела «Финансовая грамотность – каждому!» на официальном интернет-сайте ПАО Банк «ВТБ» составят ориентировочно восемь с половиной миллионов рублей, что составляет менее 0,002% от годовой прибыли банка.

При разработке и реализации предложенных проектов по созданию раздела «Обратная связь» и просветительского раздела «Финансовая грамотность – каждому!» на официальном интернет-сайте ПАО Банк «ВТБ» следует уделять большое внимание проблеме оценке эффективности, имеющей важное практическое значение.

Оценка окупаемости инвестиций предложенных мероприятий в ПАО Банк «ВТБ» показала, что чистый возврат инвестиций (абсолютный показатель) с учетом прибыли банка за отчётный период: 432 миллиарда рублей, составит 141,5 млн руб.; эффективность инвестиций (ROI): примерно 1764,71%. Срок окупаемости инвестиций: примерно 2,1 неделя.

Таким образом, предлагаемый проект по созданию разделов «Обратная связь» и «Финансовая грамотность – каждому!» оказывается высокоэффективным вложением средств, способствующим быстрому возврату инвестиций и значительному росту прибыли банка. Он способен принести значительную долгосрочную выгоду, выражающуюся в росте лояльности клиентов, снижении репутационных рисков и улучшении качества обслуживания, что приведет к дальнейшему увеличению прибыли банка.

Основной эффект проектов – это косвенный эффект в виде улучшения репутации, повышения удовлетворенности клиентов и возможного прироста клиентов и сделок в долгосрочном периоде.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ бакалаврской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Управление поведением организации подразумевает совокупность методов и инструментов, применяемых руководством компании для целенаправленного воздействия на поведение персонала и подразделений, направленное на обеспечение эффективного функционирования, повышения конкурентоспособности организации и выживания в долгосрочной перспективе. Ключевым условием успешного управления поведением организации является учет этапа жизненного цикла, на котором она находится в текущий период.

Под жизненным циклом организации принято понимать совокупность последовательно сменяющих друг друга стадий развития, которые проходит организация за время своего существования. Традиционно к стадиям жизненного цикла организации относятся: зарождение, развитие (рост), зрелость, старость. Каждый из этих этапов имеет свою продолжительность у разных организаций. Однако более продолжительный период времени – это этап зрелости, который является наиболее распространенным.

Руководству необходимо постоянно анализировать текущий цикл развития организации для своевременной диагностики проблем и принятия соответствующих управленческих решений на каждом этапе, так как поведение организации на разных этапах жизненного цикла имеет свои особенности. Основные задачи этапа зарождения – обеспечить выживание организации, достичь операционной стабильности и закрепиться на целевом рынке. На стадии роста – упрочить рыночные позиции, расширить масштабы и операционные возможности организации. На этапе стабильности – сохранение достигнутых позиций, повышение эффективности и обеспечение дальнейшей прибыльности компании. На этапе угасания организации требуется или кардинальное обновление всех систем, или постепенное сворачивание бизнеса.

Учитывая многогранные зависимости организационного успеха, руководство должно использовать разнообразные стратегии для эффективного прохождения всех этапов жизненного цикла организации.

На основе проведенного анализа управления поведением ПАО Банк «ВТБ» на различных этапах жизненного цикла, мы выявили, что кредитная организация находится на стадии стабильности (зрелости), характеризующаяся сильным и устойчивым положением компании на рынке, формированием стабильных деловых связей, формализацией многих внутренних и внешних процессов. На данном этапе зрелости основная цель ПАО Банк «ВТБ» заключается в эффективном функционировании и достижении максимальной прибыли. Важными факторами становятся разработка эффективной управленческой стратегии, строгое следование внутренним процедурам и тщательный контроль расходов.

Исследование проблем управления поведением ПАО Банк «ВТБ» на нынешнем этапе жизненного цикла выявило ряд значимых препятствий, как внутренних, так и внешних. Эти проблемы свидетельствуют о необходимости пересмотреть подходы к управлению и предпринять шаги по повышению эффективности деятельности банка. Особое внимание уделяется зависимому положению банка от государственной поддержки, медленному внедрению инноваций, ограниченному ассортименту услуг и чувствительности к политическим и экономическим факторам. Решение данных проблем позволит существенно укрепить позиции банка на рынке и повысить его конкурентоспособность.

На стадии зрелости в ПАО Банк «ВТБ» необходимо повышать эффективность бизнес-процессов, сокращать издержки, вести учет операционных рисков, повышать способность адаптироваться к изменениям внешней среды. На этом этапе при работе с сотрудниками особое внимание следует уделять повышению эффективности их труда. Именно здесь основной задачей становится дополнительное мотивирование квалифицированных сотрудников, влияющих на ключевые действия внутри организации.

В рамках уже реализуемой ПАО Банк «ВТБ» стратегии развития предлагается внедрение различных инициатив, представленных во временной плоскости: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Ключевой задачей банка является повышение качества обслуживания клиентов, внедрение новых продуктов и расширение спектра услуг, автоматизация рутинных процессов и устойчивое развитие в контексте ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление).

Ключевыми преимуществами предлагаемых рекомендаций по управлению поведением организации на этапе зрелости являются: увеличение прибыли, улучшение производительности, эффективность обслуживания, лояльность клиентов, и другие показатели, на которые прямо или косвенно влияют на развитие ПАО Банк «ВТБ». Среди краткосрочных эффектов ожидаются такие позитивные изменения, как повышение эффективности внутрикорпоративного взаимодействия, оптимизация производственных и управленческих процессов, а также улучшение восприятия качества обслуживания клиентами. В долгосрочном аспекте ожидаемые результаты включают укрепление имиджа бренда, расширение рынка, углубление взаимоотношений с потребительской аудиторией, что в совокупности способно обеспечить устойчивый и прогрессивный рост ПАО Банк «ВТБ».

Все предлагаемые рекомендации необходимо интегрировать в маркетинговую стратегию концентрированного роста на основе усиления позиции на рынке. Реализация данной стратегии позволит Банку ВТБ укрепить свои позиции на рынке, привлечь новых клиентов и соответствовать международным стандартам безопасности и комфорта.

В стратегии концентрированного роста на стадии зрелости организации важным направлением выделяется коммуникативное направление. Оно направлено на удержание существующих клиентов, формирование сильного бренда и защиту рыночной позиции компании. Основной задачей становится поддержание интереса клиентов, подчеркивание надежности и устоявшейся репутации организации, а также формирование долговременных

взаимоотношений с потребителями. Актуальным решением в рамках коммуникативной стратегии становится создание, и внедрение удобного раздела «Обратная связь» и просветительского раздела «Финансовая грамотность – каждому!» на официальном сайте ПАО Банк «ВТБ».

Создание и внедрение данных рекомендаций оправдано и эффективно. Совокупные минимальные стартовые инвестиции в реализацию предложенных направлений составят ориентировочно восемь с половиной миллионов рублей, что составляет менее 0,002% от годовой прибыли банка.

При обосновании экономической эффективности предложенных мероприятий в ПАО Банк «ВТБ» была проведена оценка окупаемости инвестиций. Чистый возврат инвестиций (абсолютный показатель) составит 141,5 млн руб.; эффективность инвестиций (ROI): примерно 1764,71%. Срок окупаемости инвестиций: примерно 2,1 неделя.

Данные направления способны принести значительную долгосрочную выгоду, выражающуюся в росте лояльности клиентов, снижении репутационных рисков и улучшении качества обслуживания, что приведет к дальнейшему увеличению прибыли банка.

Таким образом, эффективная реализация предложенных рекомендаций по управлению поведением организации на различных этапах жизненного цикла позволит ПАО Банк «ВТБ» на стадии стабильности (зрелости) сохранить конкурентоспособность, привлечь новых клиентов и обеспечить стабильное развитие в постоянно меняющихся условиях банковской индустрии, а также макроэкономической и политической среды.