

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Исследование внутренней среды организации (на примере ПАО
«Росбанк»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.03 «Менеджмент»

Экономического факультета

Колгановой Анны Дмитриевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2024

Введение

Актуальность темы. Любая организация функционирует в рамках внешней и внутренней среды. Нужно понимать, что и как влияет на ее жизнедеятельность. Поэтому, грамотный анализ внешней и внутренней среды, является залогом к успешному существованию предприятия. В реальном мире, нельзя представить предприятие, которое занималось только выпуском продукции. Производитель продает, проектирует, управляет производственной системой, а так же занимается исследованиями. Его главная миссия – осуществить поставленную задачу.

Учитывая изменения внешнего мира, производитель должен учитывать все те аспекты, благодаря которым организация функционирует в множестве других экономических субъектов. Все множество факторов, которое образует среду предприятия, разделяют на три части: внутренняя среда, внешняя среда, макросреда. В данной работе будет рассмотрена внутренняя среда организации. Умение правильно исследовать внутренние элементы организации является залогом успеха фирмы, именно этим обусловлена актуальность темы внутренней среды предприятия.

Степень разработанности темы. Проблема многоаспектная, вопросы исследования внутренней и внешней среды организации, рассматривали такие личности, как Котлер Ф. и Нортон Д, Ансофф И., Виханский О. С., Герчикова И. Н., Мескон М. и др., Каплан Р., Кузнецов Б.Т., Попов С.А., Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. и др.

Целью данной работы является исследование внутренней среды и ее влияние на деятельность ПАО «Росбанк». Следуя из поставленной цели, нужно выделить основные задачи:

- 1) Изучить характеристики внутренней среды и ее факторы.
- 2) Выявить основные методы и принципы исследования внутренней среды.
- 3) Рассмотреть, как внутренняя среда влияет на организацию.

- 4) Рассмотреть характеристику ПАО «Росбанк»
- 5) Проанализировать внутреннюю среду ПАО «Росбанк»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В 1 главе «Теоретические основы исследования внутренней среды организации» автор раскрывает понятие организации, ее внутренней среды и рассказывает о методах исследования организации. Внутренняя среда - это все чем обладает организация, это ее внутренние технические и организационные условия, которые сформировались как результат впоследствии определенных управленческих решений. Во внутренней среде существуют субъекты, объекты и ее условия. К субъектам можно отнести собственников, руководство, персонал. К объектам внутренней среды относятся: материальные ресурсы, нематериальные ресурсы, финансовые ресурсы, маркетинговые ресурсы. Условия внутренней среды включают в себя организацию управления, условия труда и технологические условия. Основными составляющими являются цели, задачи, структура, ресурсы, технология и организационная структура. Для исследования внутренней среды организации недостаточно знаний о характеристиках внутренней среды или информации о специфике организации. Это сложный и трудоемкий процесс, однако, для облегчения существуют общенаучные и специальные методы исследования, об этом и будет идти речь.

1.Общенаучные методы исследования внутренней среды организации

- 1) Индуктивный метод
- 2) Моделирование
- 3) Аналогия
- 4) Системный анализ
- 5) Ситуационные методы анализа

2. Специальные методы исследования организации.

- 1) SWOT - анализ
- 2) SNW- анализ
- 3) Анализ цепочки ценности
- 4) Анализ результатов деятельности
- 5) Анализ товарного портфеля.
- 6) Анализ затрат.
- 7) Анализ организации компании.

Во 2 главе «Исследование внутренней среды на примере ПАО «Росбанк»» автор дает краткую характеристику ПАО «Росбанк». Акционерный коммерческий банк **«Росбанк»** — многопрофильный частный финансовый институт, один из лидеров российской банковской системы. Главный акционер, у которого сосредоточены 82,4% акций – это банковская группа Societe Generale (Франция). Следующие места принадлежат «ВТБ» – 9,95% и группе "Интеррос" – 6,4%. Жан-Луи Маттеи занимает должность председателя совета директоров «Росбанка», а Владимир Голубков - председателя правления. Ключевыми направлениями деятельности Росбанка являются:

- Розничное
- Корпоративное
- Инвестиционно-банковские услуги
- Работа с состоятельными частными клиентами (private banking)

В настоящий момент Росбанк обладает одной из крупнейших в стране региональной сетью: около 600 подразделений сети в 70 регионах Российской Федерации. Его дочерние банки работают в Белоруссии и Швейцарии. Наиболее важным для банка является развитие розничного бизнеса. Росбанк активно работает с населением, предлагая различные варианты вкладов и разнообразные кредитные продукты. Банк занимает лидирующие позиции на рынке потребительского кредитования.

1. Риски

Основным акционером «Росбанка» является «Интеррос» Владимира Потанина, которому принадлежит 99,97% всех акций, остальное находится в свободном обращении. То есть, ликвидность акций «Росбанка» очень низкая, что позволяет спекулянтам вытворять чудеса на виражах. В дополнение к этому мажоритарий всегда может выжить остальных акционеров путем принудительного выкупа. Такую операцию не так давно проводил «МосОблБанк» они вообще все оставшиеся акции выкупили за один рубль.

2. Анализ отчетности

Начнем с разбора кредитного портфеля. Он в первом квартале вырос на 10,9% кв/кв., до 1 012 млрд рублей. За счет чего произошел такой скачок, не раскрывается, но учитывая структуру портфеля, можно предположить, что большой вклад внесла ипотека. Плюс статистика Центрального Банка на это указывает.

Как следствие, процентные доходы значительно выросли. Процентные расходы тоже увеличились, но их доля сократилась по сравнению с концом 2021 года до 50,3%, что все еще много по историческим меркам. Значит у банка здесь есть еще потенциал для роста.

За счет роста процентных доходов и снижения процентных расходов банк поставил рекордный результат по чистым процентным доходам (ЧПД) в размере 15,3 млрд рублей - на 19,5% больше прошлого рекорда.

Резервы у «Росбанка» в первом квартале составили всего 0,5 млрд рублей. Это может указывать на отсутствие проблем с качеством кредитного портфеля и резервами. Дальше можно ожидать стабилизации резервов на уровне 1-2 млрд в квартал.

Из отчета за 2022 года можно сделать вывод, что рост комиссионных расходов связан с ростом трат по расчетным операциям.

В первом квартале 2023 года банк заработал 8,7 млрд рублей прибыли. Если предположить, что банк и в три следующих кварталах будет столько же зарабатывать, то форвардный P/E составит 4,56 — почти в два раза ниже

средних значений за последние пять лет. Причин, почему банк и дальше будет столько же зарабатывать много:

- Стабилизация ситуация в банковском секторе и в экономике в целом.
- Резкий рост кредитного портфеля, который еще до конца не отразился в результатах компании.
- Улучшение процентной маржи.
- Отсутствие проблем с резервами и т.д.

То есть, по результатам года можно ожидать около 34 млрд рублей прибыли. С ними справедливая цена акций составит **175 рублей** (P/E 8).

Дивиденды могли бы исправить ситуацию, но «Росбанк» платит их очень не стабильно. Да, и дивидендной политики нормальной нет. Тем не менее, достаточность капитала на конец года была очень высокая, 18,19%. Это даже выше, чем у Сбербанка.

«Росбанк» показывает стабильно хорошие результаты, из которых выходит, что банк сейчас сильно недооценен. Однако, низкое количество акций в свободном обращении и отсутствие нормальной дивидендной политики перевешивают преимущества инвестиций в компанию.

3. Технологии

Обеспечение информационной безопасности в ПАО «Росбанк» реализуется через активное использование разнообразных информационных технологий при гарантированной защите информационных данных. Разумеется, утечка конфиденциальных корпоративных данных, например, информации о клиентах, приведет к снижению репутации банка и, как следствие, к оттоку клиентов, что недопустимо в условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке банковских услуг.

4. Стратегия

В 2022 году Росбанк утвердил обновлённую стратегию бизнеса до 2027 года, основу которой составляют три ключевых направления: клиент, эффективность и команда

Росбанк делает ставку на своё умение адаптироваться и становиться лучше благодаря накопленной ранее международной экспертизе и высоким стандартам работы. Для своих клиентов планирует оставаться надежным и предсказуемым партнёром со взвешенными предложениями, серьезным отношением к деньгам и сильной командой профессионалов.

5. Организационная структура и штаты

Организационную структуру управления отделения банка можно представить следующим образом: на 1 января 2022 года сеть ПАО «Росбанк» включает более 600 точек обслуживания в составе 70 региональных филиалов. Филиалы ПАО «Росбанк» действуют в 70 регионах РФ.

6. Персонал

Основными целями Росбанка в области управления персоналом и ключевыми мероприятиями по их достижению являются:

- Формирование и сохранение долгосрочной лояльности
- Профессиональное развитие персонала
- Программа внутренней мобильности и планирование преемственности на ключевые позиции
- Устойчивое развитие и продвижение корпоративной социальной ответственности
- Охрана здоровья работников и их благополучие
- Сотрудничество с крупными вузами, программы стажировок и поддержки талантливой молодёжи, проведение лекций сотрудниками банка в ведущих университетах страны.

Для контроля над эффективностью работы с персоналом для членов Правления установлены КПЭ, которые каскадируются на руководителей подразделений. Основные направления, по которым отслеживаются показатели эффективности: текучесть кадров, обучение и переподготовка, уровень вовлечённости сотрудников и наполненность штата.

В отношении движения рабочей силы в ПАО РОСБАНК вырисовывается первая проблема: высокая текучесть кадров. Управление предприятия в отношении персонала ведет политику снижения среднего возраста, как в отношении работников основной профессии, так и управленческого аппарата, однако в этом случае снижается процент профессиональной подготовки сотрудников. Вряд ли можно назвать такую политику управления персоналом эффективной для долгосрочной перспективы. В этом случае управлению по работе с персоналом предприятия необходимо обеспечивать мотивацию сотрудников (материальную и моральную), обеспечить благоприятный психологический климат и адаптацию в коллективе, предоставить возможность профессионального обучения и переквалификации сотрудников для увеличения возможностей внутреннего набора персонала.

В 3 главе «Совершенствование исследования внутренней среды в ПАО «Росбанк» на основе ее анализа» автор предлагает к внедрению следующие мероприятия: организация системы материального и нематериального поощрения сотрудников, внедрение программы дополнительного повышения квалификации.

По данным исследования, внедрение новой системы дополнительного материального и нематериального стимулирования труда по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 20 процентов, что положительно влияет на рост доходов. Данный коэффициент не абсолютен и может отличаться в различных обстоятельства и на разных предприятиях. Но мы его примем как абсолютную величину. При этом внедрение и разработка системы дополнительного материального стимулирования не предполагают дополнительных затрат. Так как это система дополнительного стимулирования, то выплата денежных премий происходит не регулярно (каждый месяц, год), а при определенном событии (лучший результат работы, предложения по улучшению работы организации)

Следует разработать систему поощрений: например, награда лучшему работнику месяца, призы тем, кто разработает лучшее предложение о поднятии прибыли организации. При выборе лучших работников месяца или лучших предложений необходимо учитывать мнение всего коллектива. Нематериальное стимулирование так же может быть выражено в почётных грамотах, дополнительном дне отпуска, повышение в должности. Премииальные положения должны проходить качественную и количественную оценку их влияния. Качественная оценка эффективности премирования выявляет соответствие разработанных положений принципам премирования и поставленным целям, что достигается при соблюдении следующих условий:

- показатели и условия премирования должны быть направлены на решение задач предприятия и структурного подразделения
- изменения трудовых усилий работников и показателей премирования должны находиться в прямой пропорциональной зависимости
- выбор базы премирования должен происходить в соответствии со сроком действия системы премирования результаты, полученные при использовании премиальной системы, должны сопоставляться с ее целью
- необходимо учитывать влияние на уровень выполнения показателей премирования факторов, не зависящих от деятельности работников
- размеры премий должны быть всесторонне обоснованы
- круг премируемых работников должен оказывать реальное воздействие на достижение целей и выполнение задач премиальной системы

Средства на выплату премий будет браться из уже существующего премиального фонда.

Помимо этого рассматривается система депремирования. Стандартная методика «кнут и пряник», по оценке экспертов, является одной из основных методик управления. Прежде всего, необходимо определить, за что именно

будет применяться меры дисциплинарного взыскания и определить сами меры взыскания.

Данный метод имеет три неоспоримых достоинства. Такие как:

- снижение текучести кадров;
- повышение производительности труда;
- низкую капиталоемкость.

И при этом требования к реализации данного метода. Следует отметить особенность данного метода. Она заключается в том, что система нематериального стимулирования очень часто не несёт в себе финансовых затрат. Её достаточно сложно выразить в валютном эквиваленте и в коэффициентах. Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Программа тренингов позволит проработать различные ситуации при обслуживании клиентов, что повысит уровень обслуживания клиентов. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств ПАО «Росбанк».

По данным экспертов проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обеспечивает рост производительности труда минимум на 15 процентов, сокращение расходов на подбор персонала на 50 процентов. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50 процентов. Данные цифры приблизительны и могут варьироваться в зависимости от обстоятельств. Метод имеет три достоинства. Такие как: снижение текучести кадров, повышение производительности труда, повышение профессионального уровня сотрудников банка, повышение качества обслуживания клиентов. Так же большим плюсом данных тренингов является развитие корпоративного духа у сотрудников предприятия, работа над брендом организации с каждым специалистом. А так же благодаря тренингам можно более полно донести до сотрудников цели и задачи банка, основные приоритеты развития. На данный момент, премирование

происходит за любое достижение сверх плана. За единицу выданного автокредита полагается 800 рублей к выплачиваемому окладу. За выдачу потребительского кредита или карты начисляется 150-500 рублей за каждую единицу. Сумма варьируется в зависимости от уровня премиальности той же карты. Средний оклад сотрудника 25-26 тыс.руб., за отчетный месяц сотрудники получают от 28 тыс. руб. до 35 тыс. руб. без вычета НДФЛ. На данный момент в штате сотрудников насчитывается порядка 13056 человек. Сумма выплат премии на человека 3-10 тыс. руб. Возьмем максимальное значение, 10 тыс. руб. на каждого сотрудника. $13056 * 10 = 130\ 560$ тыс. руб.. Если же мы с вами рассматриваем процентное начисление премии, 5%, 10% и 20%. Премиальная часть уже варьируется от 1250 до 8750 рублей на человека. Помимо этого, учитываем депремирование, в размерах 5, 10 и 15 процентов от заработной платы. Средний размер взысканий будет 2625 рублей на сотрудника. Новая система премирования и депремирование персонала в совокупности по отдельности помогут уменьшить фонд премиальных выплат и направить данные финансы, как на обучение персонала, так и на улучшение организации в целом. Отсюда мы можем плавно перейти к эффективности второго мероприятия, а именно дополнительного обучения сотрудников, проведение команд образующих тренингов. Каждое из мероприятий будет влечь за собой дополнительные траты, однако, последующая производительность труда, помогает компании превышать свои доходы, что сможет позволить и дополнительные траты на повышение профессионализма. Одна программа обучения в среднем стоит 20 тыс. рублей, рассчитанная на какой-то определенный отдел, состоящий в среднем из 15-20 сотрудников, за год компания может провести около 7-8 тренингов на каждый отдел. Предположительные затраты уходят в значение 170 500-255 000 тыс. рублей. Если внедрить в компанию обучение в программе «EDUTORIA», включающая в себя корпоративную подписку, 9500 руб. за одного сотрудника, и имеющая сотни образовательных программ по различным направлениям. Суммарно, за все мероприятия,

компания экономит от 62 788 до 97 060 тыс. рублей. Согласно проведённому анализу все мероприятия по повышению эффективности предпринимательской деятельности на основе совершенствования внутренней среды в ПАО «Росбанк» дадут дополнительную прибыль предприятию и поэтому они все рекомендованы к внедрению на предприятии.

Заключение. Проанализировав все вышенаписанное, пришли к тому, что внутренняя среда организации включает в себя множество важных аспектов. Каждый из этих аспектов, лишь в совокупности дает результат, потому так важно учитывать все факторы и поддерживать, улучшать нужно все вместе. Внутренняя среда это щит компании, позволяющий противостоять внешней среде. Так же это сила компании, которая помогает ей развиваться и двигаться дальше. Успешное функционирование каждого компонента в совокупности обеспечит долгосрочное существование организации и даст конкурентные преимущества на рынке. В итоге внутренняя среда организации включает в себя субъекты, объекты и ее условия. Внутренняя среда так же имеет некоторые характеристики. Основными составляющими являются цели, задачи, структура, ресурсы, технология и организационная структура. Так же пришли к выводу, что ПАО «Росбанк» достаточно успешная компания, имеющая достойную конкурентоспособность и множество побед над другими компаниями. Однако и у такой организации есть свои минусы, над которыми ведется активная работа. Основными проблемами является: некорректный выбор методики управления, недостаточная квалификация и высокая текучка кадров. Исходя из этого, автором были предложены следующие мероприятия: организация системы материального и нематериального поощрения сотрудников, внедрение программы дополнительного повышения квалификации. Предполагается, что данные мероприятия способствуют улучшению внутренней среды ПАО «Росбанк».