Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально – гуманитарных технологий
Направление 38.04.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление изменениями в современных компаниях

УДК 005.418

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	**Трубочева О.А.**		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Видяев И.Г.**	**к.э.н**		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	**Черепанова Н.В.**	**к.фил.н**		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	**Громова Т.В.**			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	**Чистякова Н.О.**	**к.э.н**		

Томск - 2016г.

Оглавление

Реферат……...…….6

Введение……..……8

1 Теоретические основы управления изменениями в организации…...10

1.1 Основные понятия, цели и задача управления изменениями……10

1.2 Современные подходы и методы к управлению изменениями….22

1.3 Концептуальный алгоритм проведения организационных изменений……..…45

2 Анализ деятельности ПАО «РОСБАНК»……..55

2.1 Характеристики ПАО «Росбанка»……...…55

2.2 Анализ предпосылок к изменению……...…58

2.3 Анализ текущего состояния……..……69

3 Управление организационными изменениями в ПАО «РОСБАНК»..81

3.1 Внедрение и реализация разработанных изменений……..….81

3.2 Социально – психологические аспекты управления изменениями.....90

3.3 Контроль и возможная корректировка в результате появления новых факторов…….....……....97

4 Социальная ответственность…….……101

Заключение…….106

Список публикаций студента……107

Список используемых источников……..108

Введение

Современное развитие рыночной среды в России обусловлено качественно новой системой хозяйственных связей и механизмов конкурентных отношений. Одной из актуальных задач, стоящих перед хозяйствующими субъектами, является разработка механизма адаптации к этим условиям, что возможно только путем рационального и своевременного проведения организационных изменений и подсистем управления. От того, насколько тщательно спланированы и качественно реализованы изменения организационных элементов предприятия, зависит эффективность его функционирования в целом. Следовательно, эти изменения являются стратегически важной задачей для руководства и актуальным направлением исследования.

Кроме того, актуальность темы определяется и необходимостью рассмотрения теоретических положений в целях выработки практических рекомендаций для формирования и реализации механизма управления организационными изменениями.

Теоретическая и практическая значимость определяются необходимостью разработки новых подходов и методов организационных изменений, позволяющих оперативно формировать рациональную организационную структуру и максимально эффективно следовать стратегии организации.

Теме управление измменениями посвящены теоретические и практические работы. Над ней работали такие отечественные исследователи, как Валуев С.А., Афанасьев В.А., Широкова Г.В., Богданов А.А., Раппопорт В.Ш., Аистова М.Д., Титова М.Н., Смирнова Г.А., Мильнер Б.З., Осиевич Б.Л., Миронова М.Г., Сыроежин И.М., и др. Мреди зарубежных авторов в данной области следует отметить Адизеса И., Ансоффа И., Дж. Шонесси, Друкера П., Полларла А., П. Сенге, Фрайлингера К., К. Левина, Л. Грейнера и др.

Несмотря на широкий спектр работ по рассматриваемой тематике, можно отметить недостаточную изученность направлений, позволяющих оценить необходимость проведения организационных изменений, их эффективность и, основываясь на этом, рационально спроектировать процесс реализации организационных изменений на предприятиях.

В процессе интеграции российской экономики в мировое хозяйство необходимо учитывать появление новых стратегических задач, например, ускорение темпов научно-технического прогресса, которые требуют совершенствования структуры управления на макро- и микроэкономическом уровнях. В настоящее время целостный и логически завершенный комплекс проведения организационных изменений не разработан. Это указывает на недостаточную теоретическую, методологическую и практическую разработанность вопроса.

Целью настоящего диссертационного исследования является разработка концептуального алгоритма проведения организационных изменений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– Выявить цели и задачи проведения изменений;

– Исследовать современные подходы и методы к управлению изменениями;

- Проанализировать предпосылки к изменениям;
- Разработать организационные изменения;
- Внедрить и реализовать организационные изменения;
- Проконтролировать и скорректировать изменения.

Объектом исследования является методы и способы управления изменениям в коммерческой организации (на примере ПАО «РОСБАНК»).

Предметом исследования является управленческие отношения, возникающие в процессе организационных изменений в целях оптимизации и последующего развития организационной системы предприятия.

Научная новизна:

- На основе проведенного анализа предложена классификация видов организационных изменений;
- Выявлены основные подходы и методы к управлению изменений;
- Разработан и апробирован концептуальный алгоритм организационных изменений.

1 Теоретические основы управления изменениями в организации

1.1 Основные понятия, цели и задачи управления изменениями

Вся мировая история – это история изменений: иногда к лучшему, иногда к худшему – все зависит от точки зрения. Человечество всегда идет вперед.

В процессе цивилизации произошло три крупных революции. Первые десять миллионов лет люди добывали пропитание следующим образом: когда в одном месте ресурсы истощались, они перебирались в другое. В результате прошла первая революция – сельскохозяйственная. Люди перестали кочевать, начали обрабатывать землю и выращивать для себя пищу. Сельскохозяйственная революция внесла огромные изменения в жизни человечества. Вторая революция – промышленная – началась в 160-е гг. и продолжалась около трехсот лет. До этого люди обрабатывали землю, сажали семена и убирали урожаи своими силами, используя только домашних животных. С наступлением промышленной революции эффективное применение машин стало играть важную роль. Люди бросили фермы и уходили работать на крупные фабрики, вокруг возникли города, что влекло за собой большие изменения в культуре, жизни семьи и общества. Третья революция – информационная – началась в 1990-е гг. и связанных с массовым использованием компьютеров и информационных технологий. Машины уступили место человеческому уму, что вновь кардинально изменило и жизнь и работу.

Каждая из этих революций требовала сложных перемен, которые нужно было осуществить в сжатые сроки. Сегодня объем информации каждые пять лет увеличивается вдвое. Человечество ожидает прогресс, который затмит все, происходившее ранее.

Потребители ждут новых, более совершенных, дешевых, функциональных и меньших по размеру товаров. В целях удовлетворения потребительского спроса бизнесмены и производители должны все время создавать что – то новое, совершенствовать и улучшать то, что они делают. Это служит источником постоянного изменения всего, всего, что нас окружает.

В результате оказывается, что мы живем в условиях не стабильности и неопределенности. То, что вчера вызывало у потребителя восторг, сегодня уже не удовлетворяет его требованиям.

Чтобы организации начали работу, соответствующую современным темпам, нужны технологии и люди, умеющие эффективно осуществлять необходимые изменения.

Сегодня в деловом мире слово «изменение» может иметь несколько различных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних изменений – смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться и нам придется приспосабливаться к его изменениям».) Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает.

В современном постоянном мире организации любого размера и любой формы собственности вынуждены адаптироваться к неизбежным переменам и справляться с теми проблемами, которые возникают вследствие перемен на любых организационных уровнях.

В связи с тем, что успех внедрения перемен будет зависеть от скорости применения новой информации к текущим задачам, проблемам и возможностям, те организации, которые активно управляют процессом обучения своих сотрудников, могут добиться успеха и выжить в современных условиях.

Поскольку в поле внимания организации постоянно попадает новая информация, обучение также должно быть постоянным. В настоящее время

наметилась тенденции развития конкурентоспособных организаций как самообучающихся систем.

Изменения создаются через коллективные усилия сотрудников, отвечающих за разработку, исполнение и осуществление деятельности в изменившихся условиях. Компания получает настоящие результаты только тогда, когда перемены придут на уровень отдельного сотрудника.

При этом управление меняет свои функции с постановки планов и контроля на создание у подчиненных движения развития организации, обучение новыми методами работы и мотивирование на воплощение изменений в жизнь.

Для того чтобы успешно управлять переменами в своей организации, важно отчетливо представлять, какого рода кризисы или «подводные камни» могут встретиться в процессе организационного развития, и уметь с ними справляться.

Но об этом позже, для начала приведем часто встречающиеся подходы к определению понятия «изменения»:

1. «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы».
2. «Изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом».
3. «Организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени».

В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем – процесс реализации изменения. Тем не менее, следует различать эти две важные составляющие организационных изменений – содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за

изучаемый промежуток времени. Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений [1].

Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно использовать следующие определения:

− содержание изменения – эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;

− процесс изменения – последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Изменение – это основа жизни, способ существования материи и духа. Как верно подметили наши современники, в XXI веке слово «изменение» является паролем для подавляющего большинства организаций. Развивая эту мысль, обратим внимание на методологические рекомендации специалиста по менеджменту Тома Петерса: «Бурные изменения на рынке требуют, чтобы мы видоизменяли жизнь каждого человека. Мы должны научиться – каждый по отдельности и организации в целом – приветствовать изменения и инновации также активно, как сопротивлялись им в прошлом». Существуют следующие виды изменений:

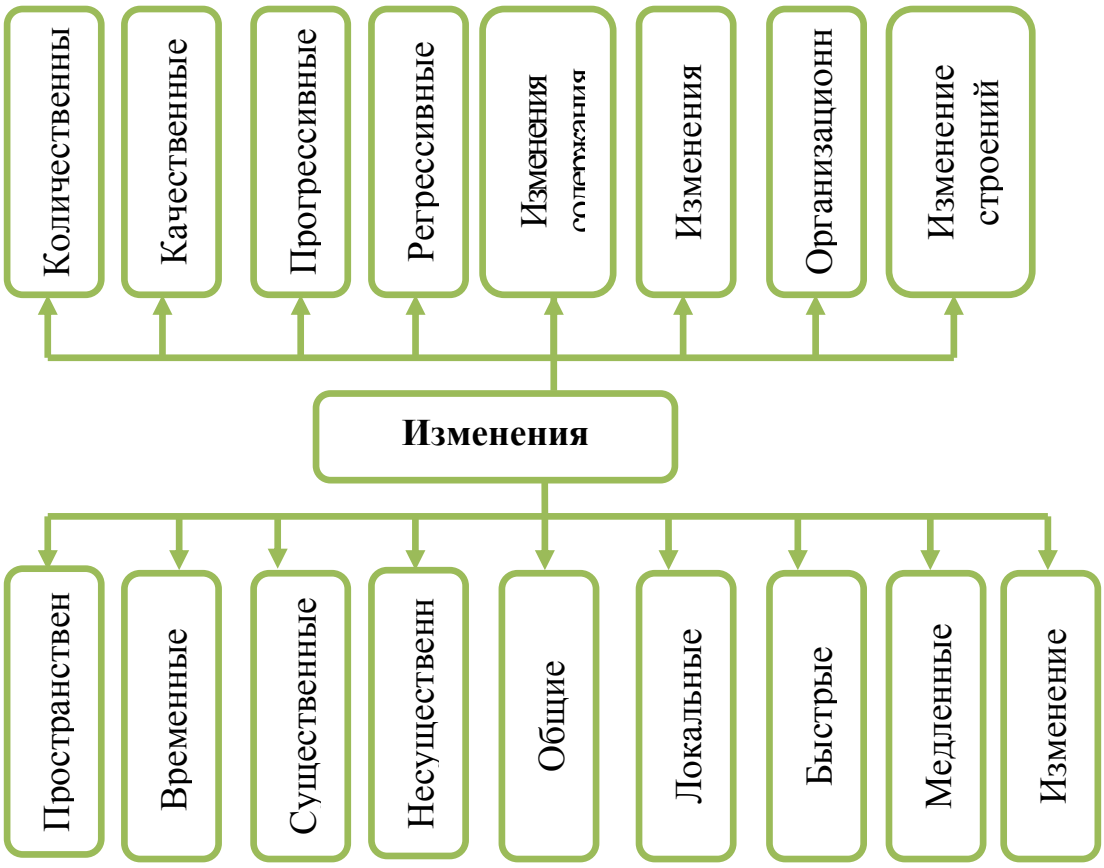


Рисунок 1 – Виды

Понятие «организационные изменения» претерпевает сейчас развитие и в теории, и в практике менеджмента. Еще в конце XX в. слово «изменение» за редким исключением использовали применительно к внешней среде, а организационные изменения называли другими терминами (инновации, реформирование и т.п.). В то же время существовала потребность в исследовании нового направления менеджмента – управление организационными изменениями. Изменения внутри организации изначально рассматривались как внедрение новшеств, проектная деятельность, мероприятия по повышению ее конкурентоспособности. Отечественные исследования в области управления изменениями исторически восходят к управлению проектами, инновационному менеджменту (90-е гг. XX в.), опираются на методологию и научный аппарат стратегического менеджмента, организационного развития, реинжиниринга бизнес-процессов (2000-е гг.). В настоящее время в изучении управления

изменениями уже как самостоятельной дисциплины достаточно широко используется инструментарий смежных управленческих наук (стратегического менеджмента, теории организации, инвестиционного менеджмента, управления персоналом и др.). На современном этапе управление изменениями рассматривается в экономической науке для различных отраслей народного хозяйства: промышленности, транспорта, гостиничного бизнеса и др. Кроме того, организационные изменения изучаются и в психологии, и в социологии. В силу востребованности результатов исследований в этой области знаний некоторые категории нуждаются в установлении взаимосвязи во избежание подмены понятий. В их числе – организационные изменения и организационное развитие.

Под организационными изменениями мы понимаем смену характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период. Ряд авторов исследует организационные изменения в контексте организационного развития (Н.В. Казакова, Г.В. Широкова и др.).

Отмечая противоречивость современного понимания организационных изменений и организационного развития, В.И. Силютин указывает на частную подмену одного понятия другим: изменения проводятся для улучшения, а улучшение отождествляется с развитием. Из-за размытой границы между понятием «организационные изменения» и «организационное развитие» в научной и специальной литературы, а тем более в прикладной сфере, возникают проблемы с четким определением объектов управления.

Попытаемся определить, чем различаются «развитие» и «изменение», а также установить взаимосвязь этих понятий.

«Развитие» в Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова определяется как «процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему».

Итак, развитие – это закономерное необходимое, упорядоченное изменение во времени; процесс, в результате которого у объекта появляются новые

сущностные свойства. Появление этих свойств в результате развития означает обретение объектом нового качественного состояния.

Отечественный эксперт в области организационного развития Ю.Ганус в начале XXI в. отмечал, что «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением». По мнению ученого, развитие организации должно сопровождаться системным изменением всех составляющих ее элементов. Процесс развития начинается с момента учреждения организации и продолжается в течение всего периода деятельности, а изменения, происходящие в ходе развития, должны быть реальными действиями, направленными на изменения качественного состояния объекта.

Одним из наиболее удачных определений, является определение, предложенное Р. Дафтом : «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения». В этом определении автор делает акцент, как на содержательной, так и на процессной составляющих организационных изменений. Термины «организационные изменения», «перемены» и «преобразование компании» обозначают те организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Организационным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для организаций, которые пытаются приспособиться к современным условиям, чрезвычайно важным является одновременность внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающие эти стратегии, структуры и системы.

Таблица 1 – Классификацию основных видов организационных изменений

По Дафту	а) Изменения в технологии б) Изменения в товарах и услугах в) Изменения в стратегии и структуре

	г) Изменения в культуре
1. По цели	а) создание эффективного механизма управления; б) усиление конкурентоспособности и адаптивности организации; в) повышение эффективности управления; г) изменение основных направлений деятельности; д) обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.
2. По объекту изменений:	а) изменения организационной структуры; б) изменения технологии; в) изменения системы управления; г) изменения организации и условий труда; д) изменения культуры, стиля и методов руководства; е) изменения системы стимулирования и др.
3. По уровню проводимых изменений:	а) затрагивающие всю организацию в целом; б) проводимые на уровне подразделения; в) затрагивающие отдельных сотрудников (группы сотрудников).
4. По степени интенсивности осуществления:	а) эволюционные (реформы); б) революционные (ломка, разрушение старой системы).
5. По методам осуществления:	а) принудительные (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации); б) адаптивные (предполагают наличие большого запаса времени, постепенное осуществление изменений).

Под управлением организационными изменениями понимается целенаправленная деятельность органов управления организации в интересах реализации планов ее обновления. Объектом управления становится в данном случае процесс обновления организации. Обновление организации осуществляется с целью выживания и развития.

Сущность управления организационными изменениями:

по форме - целенаправленная деятельность органов управления организации по реализации планов ее обновления;

по сути - процесс извлечения организацией выгоды из внешних и внутренних источников изменения.

Цель управления организационными изменениями – выживание и развитие организации.

Задачи управления организационными изменениями:

- адаптация организации к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды;
- формирование организации по проекту по мере ее развития.

Организационное изменение, согласно термину, используемому в современной практике менеджмента, имеет ряд отличительных характеристик:

– Это планируемый и долгосрочный процесс. Организационное изменение — это преобразование всех компонентов управленческого планирования: определения целей, планирования мероприятий, выполнения, контроля, внесения поправок по мере необходимости. Вследствие значимости предполагаемых и желаемых действий быстрый результат не предвидится: весь процесс может занять несколько лет;

- Это процесс, ориентируемый на проблемы. Процесс организационных изменений пытается применять различные теории и научные исследования к решению проблем организации.
- Этот процесс отражает системный подход. Организационное изменение как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента.
- Это процесс, ориентирующийся на действия. Организационное изменение концентрируется на достижениях и результатах. В отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, организация изменений делает акцент на свершившихся фактах.
- В этом процессе используются услуги консультантов по преобразованиям. Процесс организационных изменений требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования.
- Этот процесс охватывает процессы обучения. Главная особенность процесса организационных изменений состоит в том, что он основывается на

переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований.

Эти характеристики современного процесса организационных изменений указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу организационных изменений, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

Эти изменения взаимозависимы – перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры – новых навыков от сотрудников.

По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:

1. Изменение проектов – это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.

2. Программы изменений – взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

3. Организации – проводники изменений. Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и

делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание статуса кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.

1.1. Современные подходы и методы к управлению изменениями

Сегодня, очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями ("менеджменту изменений").

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов или же радикально, в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об эволюционных и революционных подходах изменений.

Первый — революционный подход, предусматривающий кардинальное изменение процессов, ставя под сомнение сложившиеся методы и основы, тем самым достигая оптимального положения вещей. Такой подход еще называют реинжинирингом. Нацеленность подхода определяется радикальным ростом показателей, а его применение, свойственно только при ситуациях, решение которых требует крайних методов.

Второй подход является эволюционным, изменения происходят в рамках организационного развития. В основе подхода лежит системное усовершенствование, нацеленное на повышение эффективности компании, через изменение сложившихся норм и ценностей. Реализация эволюционного развития основана на модификации структур и процессов, лежащих в основе деятельности организации [3].

В 1993 г. американские специалисты по менеджменту М.Хаммер и Дж.Чампи в основных чертах сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса. По их мнению, хозяйственный реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Важной предпосылкой достижения столь амбициозных целей является ориентация на производственный процесс и клиента, а также творческое использование новейшей информационной технологии на рабочем месте компетентных сотрудников. Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь недемократическим путем. Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов. От стратегии предприятия зависит, что нужно принять в качестве ключевых процессов. Но основное внимание следует уделять лишь немногим из них (например, разработкам новой продукции, интеграции логистики и т.п.).

Вспомогательные процессы должны оптимизироваться не сами по себе, а исключительно с учетом нужд ключевых процессов. По-новому необходимо подходить и к проблематике так называемых точек пересечения интересов.

Особое внимание придается информационной технологии . Цель ее внедрения заключается в полной переработке информации о клиентах и производстве. При этом речь идет о совершенно новых областях применения, а не просто об автоматизации процессов. Благодаря целенаправленному использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу задач сотрудников.

Более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имея в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры. Авторы концепции хозяйственного реинжиниринга в этой связи говорят об "уполномоченных" сотрудниках, которые должны стать "профессионалами процесса".

Коренным образом должно быть улучшено сотрудничество персонала (например, в рабочих группах). По мере надобности сотрудник должен иметь средства коммуникации с любым коллегой. Необходимы и другие изменения в области кадрового менеджмента. Так, особенно важна новая база компенсаций (оплаты труда). Систему стимулирования следует ориентировать прежде всего на фактические способности сотрудников, а не на их прежние заслуги.

Самая суть этого подхода состоит в том, чтобы ставить абсолютно все сложившиеся практики под сомнение, чтобы найти действительно оптимальное положение вещей и провести самые коренные изменения. При этом реинжиниринг нацелен именно на радикальный рост показателей, то есть применяется в таких ситуациях, когда у организации серьезные проблемы, которые можно решить только самыми крайними методами – иными словами, реинжиниринг – это революционный подход к изменениям [4].

Именно такой подход может стать настоящим спасением для компаний, оказавшихся в трудном положении, но тем организациям, которые успешно идут по пути эволюционного развития, он не подходит. Кроме того, следует учитывать, что одна из самых частых причин неудачного реинжиниринга – это недостаточное внимание к потребностям сотрудников, что вызывает очень сильное сопротивление изменениям. В то же время, авторы подхода специально указывают, что провести реинжиниринг к удовлетворению всех сотрудников нельзя, и потому надо прилагать усилия, чтобы сопротивление не помешало успеху.

В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория *E* и теория *O,* являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нориа (Nitin Nohria).

Основной вопрос, возникающий в результате осуществленного анализа относительно теорий Е и О проведения организационных изменений, заключается в том, какими критериями необходимо руководствоваться при выборе той или иной модели поведения. К таким критериям можно отнести следующие:

- характер и масштаб проблемы , стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, скорее всего, подойдет подход теории *E* организационных изменений;
- личностные характеристики сотрудников организации. Высокообразованные и творческие сотрудники, по-видимому, предпочтут подход теории О; сотрудники с невысоким уровнем образования и безынициативные не смогут помочь руководству при этом подходе. В этой ситуации более уместным, очевидно, будет подход теории *E* проведения организационных изменений;
- характер и содержание работы в организации. При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. В такой ситуации необходимо четко выстроить процедуры и

регламенты поведения, что характерно для теории *E.* Напротив, в тех случаях, когда требуются творчество и нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей и создавать «обучающуюся организацию», что соответствует теории *O*;

- ценностные ориентации руководства и стиль лидерства. Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать, скорее всего, теорию *E* социально ориентированный руководитель — теорию *O.* Автократичный лидер, несомненно, предпочтет теорию *E,* демократичный — теорию О.

Аргументы в пользу теории Е и D одинаково убедительны. Оба этих подхода к реализации стратегических изменений являются жизнеспособными в долгосрочной перспективе. Тем не менее, сочетая эти теории являются лишь наиболее талантливых и подготовленных руководителей высшего звена, так как между этими теориями крайние противоречия. Несчастный и непродуманная сочетание твердых и мягких факторов может привести к полному отказу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход к «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них.

Каким образом можно объединить эти столь разные теории. В первую очередь, необходимо осознать, что произвольная и половинчатая комбинация этих подходов никогда не приведет к успеху, а только ослабит и разрушит организацию. Вместо подобного половинчатого подхода менеджерам лучше использовать любую чистую модель с ее достоинствами и недостатками. Объединить эти теории можно двумя способами. Первый способ — последовательное использование теорий *E* и О. Второй подход — одновременное использование теорий *E* и *O*.

При использовании «последовательного подхода» необходимо строго придерживаться очередности применения двух теорий: сначала теории *E,* затем — теории *O.*

Процесс изменений на основе последовательного подхода включает две фазы. На первой фазе изменения проводятся согласно теории *E.* Эта фаза включает в себя усилия по рационализации управления и дебюрократизации путем

масштабной реструктуризации. Может сокращаться численность работающих, а также число управленческих уровней. Эта фаза может проходить в атмосфере страха и тревоги, которая не соответствует теории *О* организационных изменений, но часто возникает в результате применения теории *Е.*. На второй фазе ,когда применяется теория О, используется организационные инициативы сотрудников фирмы. Руководители бизнес-подразделений могут использовать опыт конкурентов, своих коллег и подчиненных для того чтобы узнавать о препятствиях на пути организационной эффективности. Цель - устранение излишней иерархии и установление обратной связи и открытых коммуникаций. Может меняться миссия компании, которая ориентируется на достижение напряженных целей. Таким образом быстрые, драматичные и болезненные изменения, которые могут потребоваться для повышения экономической эффективности компании, невозможно провести, используя теорию *О, требующую* длительных временных затрат. Кроме того, теория О не может предшествовать теории *Е.*

Применение «одновременного подхода» требует от руководителя или команды руководителей знания инструментов и стилей управления как теории *Е,* так и теории *О.* Их синтез требует одновременного и равного фокусирования как на увеличение прибыли, так и на развитие организационных способностей. Очевидно, что процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. Но также очевидно, что для более успешного хода процесса изменений необходимо привлечь еще одного топ-менеджера, сделав его ключевым членом команды, руководящей изменениями. Второй лидер должен быть более мягким и ориентированным на человеческие отношения, в то время как первый — более властный и твердый, ориентированный на достижение улучшений в работе. Благодаря такому сочетанию удается достичь значительных результатов как в улучшении финансового состояния, так и в повышении организационной эффективности [5].

Помимо подходов к управлению изменениями целесообразно также использовать различные модели. Модели рассматривают как организационные

изменения, так и социально – психологические. К моделям организационных изменений относятся: модель Р. Липитта, модель переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER». К социально – психологическим моделям относятся: модель ADKAR, методология AIM , модель управления изменениями Бекхарда и Харриса, модель перехода Уильяма Бриджа, модель изменений Джона Коттера, модель Кублера-Росса, модель Курта Левина. Остановимся на этих моделях более подробно.

Рональд Липитт предложил модель процесса организационных изменений, включающую в себя четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение и поддержание.

Следующая модель изменений — модель «переходного периода». Переходное состояние — момент времени в процессе изменений, когда люди сознательно преобразовывают свое привычное поведение. При использовании модели переходного периода перемены носят «прорывной» характер. В рамках модели «прорыва» изменения рассматриваются как процесс движения организации от настоящего положения к желаемой будущей ситуации, критерии которой определяются руководством организации (рис. 3). Модель переходного периода может быть наиболее эффективной для таких организаций, где руководство имеет четкое видение будущего положения организации и активно действует относительно внешней среды. Для лидера важным является приобщение коллектива к новому видению, которое влечет за собой понимание и сознательное участие сотрудников в проведении перемен, а не искусственное подталкивание их к новому состоянию.

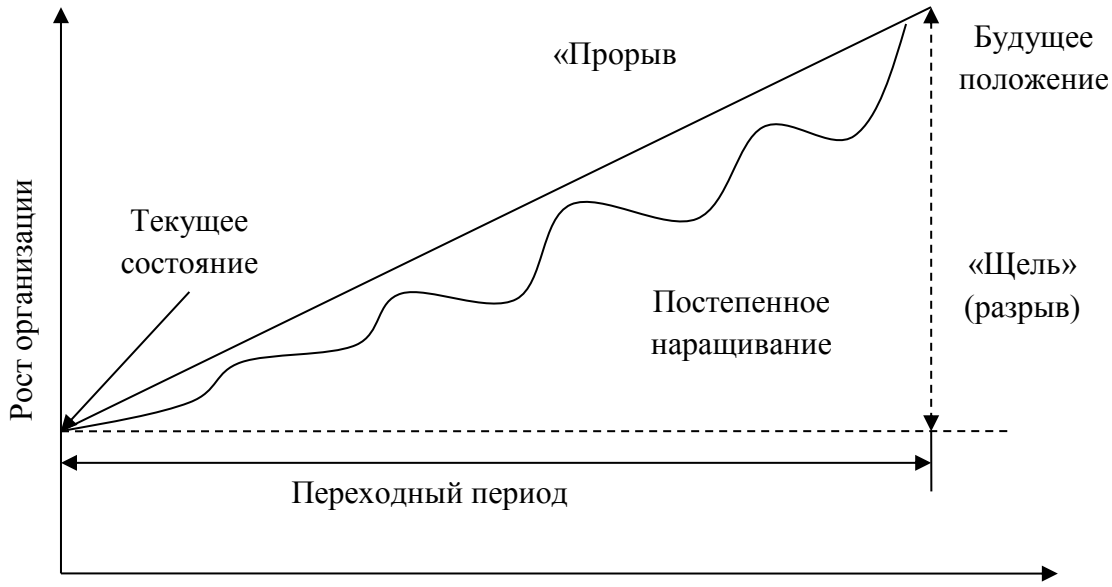


Рисунок 2 - Модели управления организационными изменениями: «модель переходного периода» и «Модель постепенного наращивания».

Определяющий элемент модели переходного периода — организационная диагностика и прогноз тенденций развития. Чтобы удостовериться, что перемены практически реализуются, руководители разных уровней должны ясно представлять текущее положение организации, ее будущую ситуацию и те сопротивления и проблемы, которые могут препятствовать эффективному процессу перемен. Благодаря комплексной оценке настоящего положения руководство организации может составить реальную и практически выполнимую программу мероприятий для достижения поставленных целей и задач. Для комплексной оценки реального состояния организации нужно использовать различные подходы и методики. Они должны быть направлены на решение задачи оценки потенциала организации, и ее способности выполнять целевые функции.

Как правило, отсутствие четкого видения будущего положения возможно в двух случаях

Во-первых, когда организация или система является достаточно сложным механизмом, ее внешняя среда подвергается серьезным изменениям, а при этом политика организации не ясна, или даже не ясно, каких организационных форм необходимо придерживаться.

Во-вторых, когда нет четко поставленных или согласованных целей, только рассеянная власть и конфликты, которые препятствуют определению целостной картины или подхода.

Однако, до наступления «момента истины» организация постоянно находится в состоянии переходного периода: постоянными остаются только изменения. Это не означает, конечно, что не нужна стратегия ведения перемен, но означает то, что стратегии должны быть гибкими, позволяя руководителям и менеджерам выбрать наиболее приемлемый подход. Стратегии должны содержать вариации и альтернативные сценарии и включать в себя план действий в непредвиденных обстоятельствах по ожидаемым случайностям.

Модель «EASIER», или «Шесть шагов», достаточно подробно представлена в литературе [8], используется для анализа стратегии, применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями. EASIER в переводе с английского означает «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом: Envisioning — создание видения; Activating— активация; Supporting— поддержка; Implementing— внедрение; Ensuring — обеспечение; Recognizing — одобрение, признание. Элементы «Создание видения», «Активация», «Поддержка» в большей степени поведенческие, а шаги «Внедрение», «Обеспечение» и «Одобрение» связаны с вопросами функционирования системы и осуществления функций. Все составляющие элементы модели «Шесть шагов» взаимосвязаны между собой и значимы. Шаги EAS , определенные моделью, направлены на; вдохновение людей; уменьшение сопротивления переменам; гарантию участия каждого в процессе изменений. Это задачи руководителя-лидера. Шаги IER иллюстрируют результаты организации в направлении изменений и позволяют количественно и качественно оценить уровень достижения целей. Это в большей степени текущие управленческие задачи.

Данная модель используется для анализа стратегии, она применяется в ситуации любой сложности, связанной с изменениями.

Модель американского социолога К. Левина это прототип всех современных моделей, она стала классикой изменений. Ее основа — положение о том, что

понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. Баланс ограничивающих и поддерживающих «равновесие» факторов, по мнению К. Левина позволяет быстрее преодолевать проблемы организации. Побуждающими силами изменений он считает: сокращение объема продаж, уменьшение потоков денежных средств, снижение качества продукции, возрастание издержек. К факторам, ограничивающим изменения, К. Левин относит следующие: культура организации не приветствует проявление инициативы, менеджеры не осознают возможных альтернатив, у работников отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности, менеджеры высшего звена узурпировали властные полномочия. Он считает, что менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил. Это способствует снятию напряжения. Увеличение же побуждающих сил только усиливает сопротивление изменениям. К. Левин разделяет весь процесс управления организационными изменениями на три крупных этапа: «Размораживание», «Движение», «Замораживание».

Именно эта концепция заложила основы управления изменениями, и базовые представления о процессе изменений. Однако на сегодняшний день она может выглядеть несколько устаревшей – изменения в ней мыслятся как конечный процесс, в то время как в современном бизнесе фаза «замораживания», если и присутствует в явном виде вообще – в том смысле, что подразумеваются длительно актуальные результаты изменений – то, как правило, вскоре сменяется новыми изменениями.

ADKAR (аббревиатура от Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – это модель изменений , которая может использоваться для управления изменениями в бизнес-коллективах и иных социальных группах. Впервые эта модель была описана в книге «ADKAR: A model for change in business, government and our community», Jeff Hiatt, 2006.

Сфера применимости модели ADKAR включает планирование управления изменениями, диагностику недостатков и промахов в реализации управления изменениями, и их последующую коррекцию.

Основная идея модели ADKAR состоит в том, что для того, чтобы успешно управлять изменениями в группе, сначала необходимо научиться способствовать изменениям каждого конкретного человека. Эта модель, собственно, и представляет собой перечисление и описание стадий и необходимых ресурсов, которые необходимы человеку, чтобы меняться тем или иным образом:

Awareness– Осведомленность и понимание: каждый член группы, в которой должны произойти изменения, должен знать, зачем это нужно, и понимать, что это действительно нужно.

Desire – Желание и готовность: каждый в группе должен быть готов поддержать изменения и лично в них участвовать.

Knowledge– Знание: каждый должен знать, как именно должны происходить изменения и в чем их суть.

Абсолютно необходимо четкое, конкретное, предметное знание о том, как именно предстоит и следует меняться; какие инструменты для этого понадобятся и как их освоить. Здесь задача менеджера – обеспечить людей всем необходимым обучением, инструктажем, тренингами.

Ability – Возможность: изменения должны быть осуществимы, реалистичны; у людей должны уже быть необходимые умения и способы поведения, или же эти умения и навыки должны быть легко приобретаемы.

Reinforcement – Подкрепление: чтобы изменения были стабильными и стойкими, они должны позитивно подкрепляться.

Модель ADKAR может успешно применяться для диагностики ключевых проблем, препятствующих изменениям. Такой ключевой проблемой может быть несформированность любого из пяти блоков модели.

Модель Дж. Коттера состоит из восьми шагов к трансформации организации. Десятилетиями, наблюдая за организациями, пытающимися с помощью изменений (внедрение программ управления качеством, реинжиниринг, реструктуризация, оптимизация размеров бизнеса, совершенствование корпоративной культуры и пр.) повысить свои конкурентные преимущества, Дж.

Коттер сделал вывод о том, что процесс изменений происходит в несколько последовательных этапов. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата.

Модель Кублера-Росса. Эта модель является довольно популярной при управлении изменениями на личностном уровне. В соответствии с этой моделью, существует четыре этапа изменений в поведении людей. На первом этапе сотрудники отрицательно реагируют на любые изменения, далее у людей возникают опасения от последствий изменений. На третьем этапе начинается процесс адаптации сотрудников к изменениям, а четвертый этап характеризуется принятием изменений и активной работой сотрудников в новых условиях [12].

Следует иметь в виду, что ни один из подходов и ни одна моделей к управлению изменениями не является самым лучшим. Выбор того или иного подхода должен базироваться на учете реальных условий. Применение подходов и моделей к управлению изменениями приводит к повышению эффективности и ускорению темпов применения и распространения высоких технологий в России, что на сегодняшний день является приоритетной задачей производственного комплекса. Особая роль отводится созданию высокотехнологичных предприятий, осуществляющих проектирование, освоение и производство конкурентоспособной продукции с высокой степенью наукоемкости и новизны, и, как следствие, обеспечивающих лидирующее место страны на мировом рынке.

Таким образом, для правильной реализации изменений необходимо, прежде всего, оценить конкретную ситуацию и желаемые результаты, а также научиться правильно, управлять изменениями на основе рассмотренных подходов и моделей.

1.2. Концептуальный алгоритм проведения организационных изменений

Способность генерировать и внедрять различного рода изменения является важнейшим фактором высокой конкурентоспособности успешных компаний во всем мире. Современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний, и децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.

В настоящее время на рынке царит система свободного предпринимательства. Условия существования в этой системе суровы и жестоки. Эта система вытесняет из экономической сферы те фирмы, которые не приспосабливаются к изменившимся условиям рынка. Компании чувствительны к внешним изменением, порой сильнее, чем нам это кажется. Экономические силы действуют с помощью разных источников и ресурсов. Бьют они по разным местам, но раны от этих ударов появляются глубокие и тяжелые.

В таких условиях менеджер должен следить за малейшим движением, которое происходит на рынке, в противном случае, он вскоре столкнется с недовольством владельцев компании. Однако к этому времени все необходимые преобразования могут оказаться тщетными. Изменения и преобразования в фирме могут инициировать численность и квалификация рабочей силы, снабженцы, обеспечивающие организацию ресурсами, введение автоматизированных процессов, изменения на рынках ресурсов. Нет необходимости перечислять все возможные варианты, которые стимулируют организационные перемены. Однако возможности для них значительны и их следует осознать.

Есть и позитивный фактор экономических сил преобразований. Этот фактор — *конкуренция*, которая поощряет инновационное поведение компаний. Вторым источником преобразующих сил окружающей среды является технология. Научно-технический прогресс приводит к внедрению новых технологий в каждую сферу бизнеса. Компьютеры обеспечили возможность высокоскоростной обработки данных и решение сложных производственных проблем. Новые машины и новые процессы революционизировали способы производства и распределения многих видов продукции. Компьютерная технология и автоматизация повлияли не только на технические, но и на социальные условия работы. В связи с появлением новых профессий некоторые профессии исчезают. Медлительность принятия новой технологии, снижающей издержки и повышающей качество продукции, рано или поздно отразится на бухгалтерской отчетности. Технологический процесс является закономерным явлением в сфере бизнеса. В качестве силы преобразований он будет постоянно требовать к себе внимания.

Третьим источником преобразующих сил окружающей среды являются изменения в социальной и политической области. Менеджеры сферы бизнеса должны быть «приспособлены» к большим переменам, которые они не контролируют, но которые влияют на судьбу фирмы. Современные средства связи и международные рынки создают большие потенциальные возможности для бизнеса, но и представляют угрозу менеджерам, которые не в состоянии осознать происходящих перемен. Наконец, отношения между правительством и бизнесом становятся более тесными по мере того, как вводятся и отменяются правила.

Для осознания последствий действия внешних сил необходимы процессы организационного обучения. Эти процессы, которые изучаются теперь во многих организациях, предполагают способность усваивать новую информацию, перерабатывать ее в свете прошлого опыта и действовать сообразно с новой информацией иным и, возможно, рискованным образом. Однако только на основе такой учебы организация может подготовиться к успешному функционированию в XXI веке.

Внутренние силы для преобразований в рамках организации обычно прослеживаются в проблемах процесса и поведения. Проблемы процесса — это срывы в принятии решений и нарушения связи. Решения либо не принимаются, либо принимаются слишком поздно, либо эти решения оказываются слабыми по своему качественному уровню. Связь оказывается или замкнутой, или чрезмерной, или неадекватной. Задачи не ставятся или не решаются до конца, так как ответственное лицо «не получило указаний». По причине неадекватной связи или ее отсутствия заказ клиента не выполняется, жалоба не рассматривается, счет поставщику не выписывается или поставка груза не оплачивается. Конфликт между отдельными личностями, отдельными подразделениями отражает срывы в процессах преобразований в рамках организаций.

Низкий моральный уровень и высокий уровень текучести кадров — это симптомы проблем поведения, которые следует выявлять. Определенный уровень недовольства среди служащих отмечается в большинстве организаций — игнорирование жалоб персонала и его предложений является опасным. Процесс перемен включает в себя «признание». На этой фазе руководство должно решить, принимать или не принимать меры.

Во многих организациях необходимость в переменах незаметна до тех пор, пока не произойдет какая-либо крупная катастрофа. Работники бастуют или добиваются признания профсоюзов, прежде чем менеджмент, наконец, признает необходимость действовать. Однако необходимость в переменах должна быть признана, и если она признана, то нужно определить их точный характер. Если проблема недостаточно понятна, то влияние перемен на персонал может оказаться крайне негативным.

Управление изменениями включает в себя:

- Отслеживание – сбор и документирование фактических данных; определение в официальных и неофициальных отчетах степени соответствия фактического выполнения запланированным показателям; сбор данных

осуществляется по таким показателям как время, стоимость, качество, организация проекта, содержание работ.

- Анализ – оценка текущего состояния работ и сравнение достигнутых результатов с запланированными; определение причины и путей воздействия на отклонения от выполнения плана.

- Корректировка – планирование и осуществление действий, направленных на выполнение работ в соответствии с планом, минимизацию неблагоприятных отклонений или получения преимуществ от возникновения благоприятных ситуаций

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может также случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно вмешиваться, соблюдая такт.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это вызывает необходимость дополнительного обоснования способов вмешательства и адаптации теорий

мотивации с учетом ограниченности имеющихся элементов производственной функции.

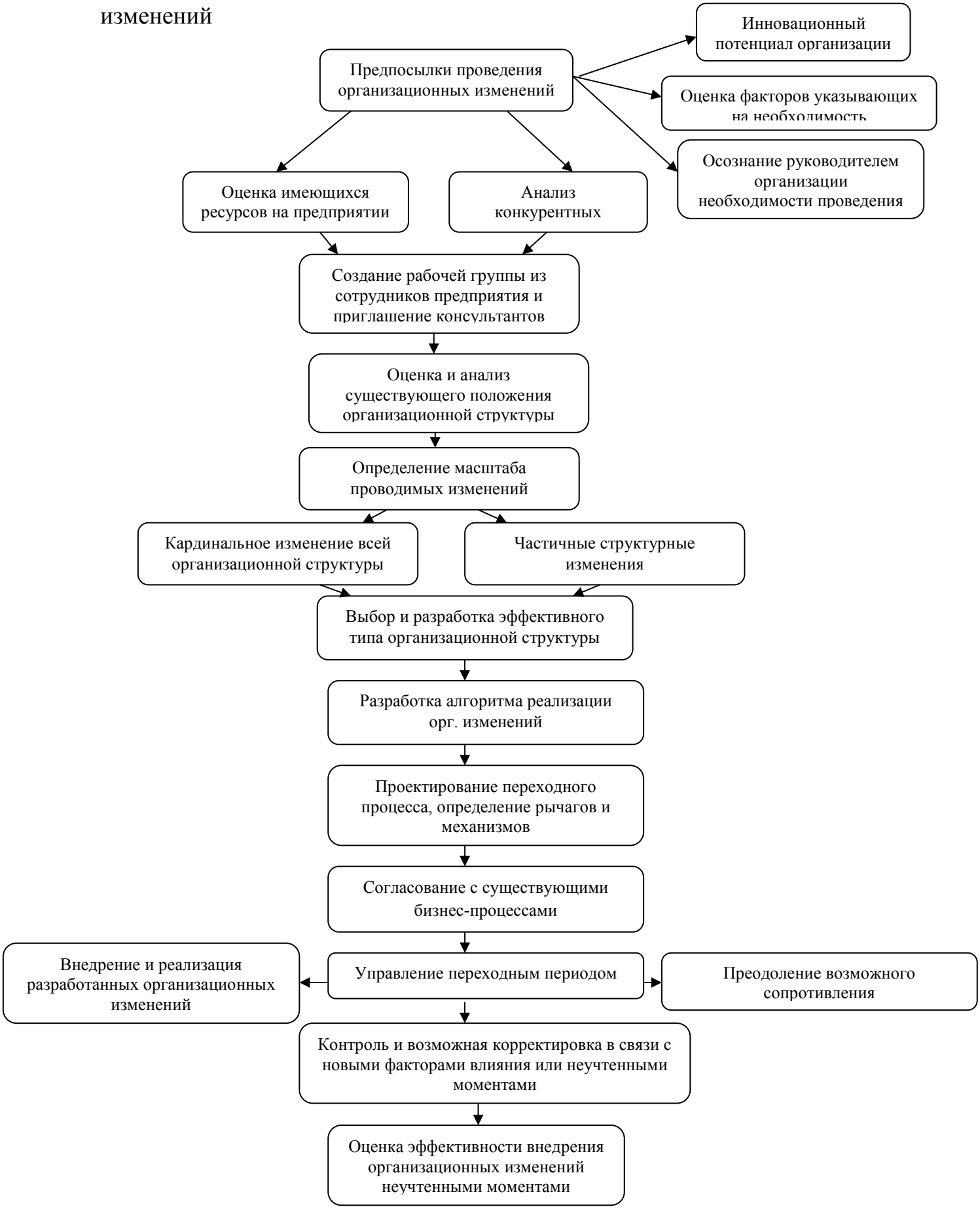
В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые [14].

Для того, чтобы обеспечить успешное проведение организационных изменений целесообразно рассматривать их в виде потока изменений, то есть учесть разномасштабные и разнонаправленные процессы. Ниже представлен разработанный алгоритм проведения изменений.

Любые организационные изменения, даже незначительные, подразумевают перестройку всех организационных систем и процессов. Исходя из этого, в процессе внедрения каких-либо организационных изменений важно смоделировать уровень эффективности состояния и их потенциальные последствия. Толчком к организационным изменениям могут стать:

- Кризисная ситуация, когда изменения носят обычно операционный характер, позволяющий ликвидность бизнеса восстановить, вернуть потерянные рынки и т. д.;
- Фаза развития организации — для каждой из фаз развития характерно аккумуляция причин и факторов, стимулирующих переход на иные механизмы управления, формирование дополнительных управленческих уровней и параллельных структур, перераспределение обязанностей и полномочий;
- Влияние личности на развитие процессов — приход на руководящий пост нового менеджера связан всегда с организационными изменениями соответственно его субъективным взглядам.

Рисунок 3 - Концептуальный алгоритм проведения организационных изменений



Анализ факторов, стимулов и причин организационных изменений позволяет классифицировать их по целям и видам изменений:

1. Стратегические изменения относят к переосмыслению тактических и стратегических направлений организационного развития и, обычно, инициируются изменением внешней среды.

2. Структурные изменения подразумевают изменения в системе распределения полномочий, работ и ответственности исполнителей или отделов в целом.

3. Изменения задач и технологии относят к изменениям технологии и графика реализации задач. Определяющим обычно является внедрение новых производственных, информационных технологий, за которыми последуют обеспечивающие их функционирование изменения.

4. Изменения в части управления персоналом. Ключевой задачей такого типа изменений является наиболее качественное выполнение функций персоналом организации. В данную группу можно включить мероприятия по увеличению трудовой мотивации, повышению профессионального уровня персонала, формированию внутри коллектива чувства «локтя», поиски самых оптимальных возможностей для реализации соответствующих способностей отдельных сотрудников и т. д.

После того как определились с предпосылками организационных изменений и оценили факторы указывающие на изменения необходимо оценить имеющие ресурсы на предприятии и проанализировать конкурентные позиции.

Необходимо проанализировать политические, экономические, технологические, социальные тренды, изменение спроса. Что будет происходить во время перехода на новые условия работы и поведения людей, которые будут в него вовлечены. Готовности к изменениям разных целевых групп (акционеры, топ-менеджмент, линейный менеджмент, основные категории и группы специалистов), определение групп поддержки или групп сопротивления. Ваших

собственных ощущений в роли управляющего процессом изменений: готовы ли идти до конца.

Информация о конкурентах имеет важное значение, поскольку позволяет определить их удовлетворенность текущей позицией на рынке, предполагаемых действиях по изменению сложившейся расстановки сил, характере их инвестиционной политики, основных проектах. Представление о сильных и слабых сторонах конкурентов, инструментах, которые они будут использовать в конкурентной борьбе (цены, реклама, новая система стимулирования поставщиков и т.п.), — необходимое условие разработки эффективных мер противодействия и желательного изменения конкурентного окружения.

После чего уже можно создавать рабочую группу, которая непосредственно будет проводить изменения. Группе необходимо проанализировать существующее положении организационной структуры, выявить плюсы и минусы и определить масштабы проводимых изменений. Благодаря анализу состояния организации и организационной структуры можно будет принимать решение о масштабах изменений. Будут ли изменения кардинальные или же частичные.

Далее необходимо разработать эффективную организационную структуру и разработать алгоритм ее реализации. Структура организации должна, прежде всего, обеспечить реализацию ее стратегии. Вместе с изменением стратегии возникает необходимость в изменении организационных структур. Категория «структура» отображает строение и внутреннюю форму системы и означает относительно устойчивые связи, которые существуют между элементами организации. Связь элементов в структуре подчинена диалектике взаимоотношений части и целого [15].

Организационная структура – это категория менеджмента, которая отображает организационная сторону отношений управления и представляет единство уровней и звеньев управления в их взаимосвязи. Звенья управления – отделенный орган (работник), наделенный функциями управления, правами для

их реализации, определенной ответственностью за выполнение функций и использования прав. Уровень управления – совокупность звеньев управления на определенной ступени иерархии управления. Организационная функция управления (имеется в виду организация деятельности) – это процесс создания рациональной и продуктивной структуры предприятия.

Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур и культур. Как показывают многочисленные исследования специалистов, для тех организаций, которые имеют и реализуют планы роста, такие кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении переменами и достаточно благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть достаточно сглаженными и внешне не очевидными. Для того чтобы успешно управлять переменами организации, менеджеры и консультанты, помогающие в осуществлении этих перемен, должны отчетливо представлять, какого рода кризисы или «подводные камни» могут их ожидать в процессе развития организации. Для этого необходимо определить рычаги и механизмы воздействия.

Основным инструментом реализации изменений на личностном уровне является мотивация персонала , а организационных изменений – проектное управление. В ходе этого этапа применяются различные методы и виды мотивации, с помощью которых осуществляется управление изменениями на личностном уровне. Для управления организационными изменениями применяются подходящие методы ведения проекта.

Любые изменения в работе сотрудников связаны с возникновением с их стороны некоторого сопротивления, т.к. изменения выводят из комфортного и устойчивого состояния, к которому они привыкли. Успех внедрения изменений в большей степени будет зависеть от способности понимать и преодолевать сопротивление, чем от «нажима» на персонал новыми процедурами и правилами работы [16].

Контроль при управлении изменениями должен строиться на принципах оперативности, обоснованности и целесообразности. При этом, если на этапах разработки и внедрения изменений затраты превысят плановый уровень, то контроль должен быть направлен не на их снижение доведение (как при контроле за отклонениями), а на моделирование возможных вариантов развития событий и своевременное предотвращение негативных сценариев.

Эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Эффективность организации определяется тем, в какой мере она достигает оптимального баланса между различными видами деятельности по приобретению и использованию ресурсов. В свою очередь, каждый компонент (подразделение) организации может быть представлен в виде системы со своими вводимыми ресурсами, процессом, адаптационной деятельностью, которые должны оптимизироваться для достижения общей организационной эффективности.

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

Разработанный алгоритм можно считать универсальным, но на всех стадиях управления организационными изменениями обязательным является учет специфики и уникальности каждого предприятия, что позволяет либо сократить количество шагов алгоритма, либо добавить и уточнить ряд этапов. В результате формируется эффективно функционирующая организационная структура при адекватных затратах ресурсов. Для ее дальнейшего развития и совершенствования разработаны направления, регламентирующие деятельность руководителей при проведении организационных изменений: необходимость согласования методов и процессов изменений с управленческой деятельностью в организации; определение степени и формы непосредственного участия руководителя в оптимизационных мероприятиях; согласование процессов перестройки организации в различных звеньях.

2 Анализ деятельности ПАО «РОСБАНК»

2.1. Характеристики ПАО «РОСБАНК»

Росбанк является частью группы Societe Generale – лидирующего универсального европейского банка с более чем 150-летней историей, который на протяжении всего периода своей деятельности демонстрирует способность к росту, противостоянию внешним вызовам и успешной адаптации к изменениям.

Таблица 3 - История Росбанка

Март, 1993 год	Основан КБ “Независимость”
Сентябрь, 1998 год	КБ “Независимость” переименован акционерами (компания «Интеррос») в ПАО РОСБАНК. Генеральная лицензия №2272
Сентябрь, 2000 год	Акционеры Росбанка одобрили решение о присоединении к нему ОНЭКСИМ Банка. Стратегическим направлением развития стала работа с корпоративной клиентурой
Декабрь, 2002 год	Консолидация бизнеса Росбанка и Банка МФК укрепила кадровые ресурсы Росбанка и технологии для развития инвестиционного направления
Июль, 2005 год	Успешное завершение консолидации бизнеса Росбанка и шести банков ОВК (Первый ОВК, Центральный ОВК, Поволжский ОВК, Приволжский ОВК, Сибирский ОВК, Дальневосточный ОВК). Универсальный коммерческий банк под единым брендом "РОСБАНК" с этого времени располагает одной из крупнейших частных региональных сетей в стране и является одним из лидеров российского рынка розничных банковских услуг
Июнь, 2006 год	Французская банковская группа Societe Generale вошла в капитал Росбанка
Февраль, 2008 год	Группа Societe Generale стала мажоритарным акционером Росбанка
Февраль, 2010 год	Акционеры приняли решение о консолидации российских активов Группы Societe Generale, включая Росбанк и другие российские дочерние банки - Банк Сосьете Женераль Восток (BSGV), Русфинанс, DeltaCredit, с целью максимальной синергии различных бизнес-направлений и завоевания позиций лидирующего международного финансового института в России, охватывающего все сегменты рынка
Январь, 2011 год	Приобретение у Группы Societe Generale банков Русфинанс и DeltaCredit, которые становятся 100%-ми дочерними банками Росбанка
Июль, 2011 год	Росбанк объединился с BSGV, став крупнейшим международным финансовым институтом в России
Апрель, 2014 год	Группа Societe Generale увеличила долю участия в капитале Росбанка до 99,4%
Июнь, 2014	Совет Директоров Росбанка принимает новую стратегию развития бизнеса на

год	2014-2017 гг.

Росбанк – ключевой банк Группы, реализует универсальную модель бизнеса, в том числе концентрирует внимание на развитии транзакционных продуктов и услуг (текущие счета (включая овердрафты), погашение кредитов, платежи, переводы, обмен валюты и пр.). Расширение клиентского предложения за счет возможностей страховых продуктов компании Societe Generale Insurance.

ДельтаКредит выступает в качестве ипотечной платформы группы Societe Generale в России. Росбанк продает своим клиентам продукты ДельтаКредит, используя его экспертизу в области создания продуктов, маркетинга, а также консультирования и обслуживания клиентов.

Русфинанс Банк выступает центром взаимодействия с автопроизводителями и дилерами, продолжает также развивать потребительское кредитование. Росбанк продолжает продавать автокредиты в своих офисах.

Частные лица могут получить в банке кредит на покупку недвижимости, автомобиля или потребительские цели, оформить расчетную или кредитную карту, открыть вклад, оплатить необходимые услуги или оформить быстрый денежный перевод. Для крупных корпоративных клиентов, а также предприятий малого бизнеса, банк предлагает комплексное обслуживание, включающее полный набор услуг, которые могут понадобиться современно динамично развивающемуся предприятию.

Привлекательные розничные продукты и выгодные условия сотрудничества для юридических лиц позволяют Росбанку постоянно наращивать клиентскую базу. Обширная региональная сеть банка, состоящая из 700 отделений, обслуживающих клиентов в 70 регионах нашей страны, позволяет банку быть доступным для населения во всех уголках России и обслуживать более 3 000 000 клиентов, плюс около 1,2 тыс. точек продаж. Кроме дочерних кредитных учреждений в России («Русфинанс» - потребительское кредитование и «DeltaCredit» - ипотека), у «Росбанка» имеются дочерние компании и за границей (Белоруссия и Швейцария).

Банк руководствуется следующими принципами:

1. Понятный: прозрачное ценообразование, понятые условия, своевременное информирование клиентов.

2. Удобный: быстрое рассмотрение заявок, удобные часы работы отделений, широкая сеть банкоматов без комиссии, 24/7 удаленный доступ.

3. Внимательный: широкий выбор продуктовых предложений для решения задач каждого клиента, быстрое и тщательное рассмотрение жалоб.

4. Надежный: клиент всегда получает то, что ожидает.

Ценностями банка является – инновации, вовлеченность, командный дух и ответственность.

Корпоративный стиль Росбанка является визуальным выражением характера бренда банка. Все элементы корпоративного стиля разработаны в единой образной и композиционной системе, что позволяет сделать все виды коммуникаций банка ясными и цельными. С 2011 года в логотипе Росбанка используется эмблема группы Societe Generale — красно-черный квадрат и групповой идентификатор на английском языке: SOCIETE GENERALE GROUP. В нем используется специально разработанный шрифт, который применяется всеми брендами группы Societe Generale.

- ✓ Квадрат символизирует прочность, равновесие и силу.
- ✓ Живой и яркий красный контрастирует с четким и умеренным черным.
- ✓ Белый смягчает контраст, выражая открытость и перспективы на будущее. Его горизонтальное положение символизирует гибкость и способность банка быстро адаптироваться к изменениям, происходящим в мире [18].

Росбанк входит в число самых надежных банков по версии журнала Forbes (Forbes, 2015). Банк занимает первое место в России в списке самых дорогих брендов среди финансовых институтов с участием иностранного капитала (Brand Finance 2015 г.). Росбанк – лауреат Национальной банковской премии Ассоциации российских банков «За вклад в развитие банковских услуг населению» (декабрь,

2014 г.). Бронзовый призер в номинации «Лучший банк в сфере торгового финансирования в России и СНГ» (TFR Awards, 2015).

2.2. Анализ предпосылок изменений

В июнь и сентябре 2006 года Французская банковская группа Societe Generale приобрела по 10 % акций Росбанка. Также французский банк получил опцион на приобретение до конца 2008 года ещё 30 % плюс две акции Росбанка за $1,7 млрд, который был реализован в феврале 2008 года. Таким образом группа Societe Generale стала мажоритарным акционером Росбанка. А в феврале 2010 акционеры договорились об объединении Росбанка и других российских дочерних банков «Сосьете Женераль (Societe Generale)» (BSGV), DeltaCredit, Русфинанс. По состоянию на 1 октября 2010 г. собственный капитал Росбанка составил 44 278,61 млн. рублей, а суммарные активы – 721 333,74 млн. рублей. В январе 2011 года состоялось приобретение у Группы Societe Generale банков Русфинанс и DeltaCredit, которые становятся 100%-ми дочерними банками Росбанка. И уже в июле 2011 года Росбанк объединился с BSGV, став крупнейшим международным финансовым институтом в России.

В декабре 2013 года в составе акционеров Росбанка произошли изменения: главный акционер банка группа Societe Generale в целях усиления позиций на российском рынке выкупила у группы ВТБ 10% акций банка, увеличив свою долю до 92,4%. На внеочередном общем собрании акционеров Росбанка 6 марта 2014 года принято решение переизбрать Совет директоров в количестве двенадцати человек. Таким образом, группа Сосьете Женераль за восемь лет довела свою долю в капитале Росбанка до 99,4%, приобретя дополнительные акции в апреле 2014 года.

И уже 30 июня 2014 года Росбанк представляет и приступает к реализации новой стратегии развития бизнеса на 2014-2017 гг. Совет директоров утвердил

новую стратегию Росбанка. Новая стратегия банка является частью глобальной стратегии группы Societe Generale, официально объявленной в мае 2014 года.

Разработка новой стратегии Росбанка, обусловлена возникшими на рынке возможностями для развития:

- Сдвиг розничного сектора в сторону транзакционных услуг,
- Большой потенциал по проникновению банковских продуктов,
- Активный рост среднего и крупного российского бизнеса, нуждающегося в финансировании;
- Пассивность клиентской базы;
- Медленное развитие дистанционных банковских каналов.

Новая стратегия состоит из основных двух бизнес – компонентов – розничного и корпоративного.

В розничном бизнесе Росбанк сфокусирует внимание на повышении эффективности кредитования и увеличении количества ежедневных банковских операций и построении транзакционного банка с низкозатратной сервисной моделью. Для решения этой задачи банк планирует к 2017 году:

- увеличить число ежегодно привлекаемых клиентов до 870 тыс.;
- увеличить число активных клиентов до более 2,7 млн;
- развивать кросс-продажи клиентам Русфинанс Банка и DeltaCredit;
- создать гибкие продуктовые предложения;
- развивать дистанционные каналы продаж и активно привлекать в них клиентов: 80% клиентских транзакций будут осуществляться через дистанционные каналы;
- совершенствование качества обслуживания клиентов;
- кредитовать менее рискованных клиентских сегментов и развивать отношения с корпоративными клиентами, обеспечивая тем самым контроль рисков;
- поддерживать рост через развитие коммерческой сети;

- усилить синергию между подразделениями Группы (развитие сотрудничества Группы SG в России);
- сохранить устойчивую доходность.

Для усиления интеграции подразделений Societe Generale в России Росбанк станет ключевым транзакционным банком Группы (обслуживание текущих счетов, включая овердрафты, погашение кредитов, проведение платежей и переводов, обмен валюты и пр.), а Русфинанс Банк и DeltaCredit выступят центрами залогового кредитования.

В корпоративном бизнесе Росбанк нацелен на:

- органический рост текущего прибыльного бизнеса в сегменте Top Corporate (400 крупнейших российских компаний);
- комплексный подход к обслуживанию крупнейших корпоративных клиентов совместно со специализированными линиями корпоративного инвестиционного блока Societe Generale (SG CIB);
- более активную работу с компаниями крупного и среднего бизнеса, с увеличением клиентской базы этих сегментов на 30% к 2017 году;
- дальнейшее развитие транзакционных услуг, включая торговое финансирование в регионах, с увеличением общего объема данного бизнеса до 100 млрд. рублей.

Также Росбанк нацелен перейти к транзакционному банку с менее затратной бизнес - моделью, что, в частности, предполагает изменение организационной структуры сети.

Рассмотрим реализацию новой стратегии Росбанка на примере г. Томска.

Томский региональный филиал ОАО АКБ «РОСБАНК» успешно ведет свою деятельность в г. Томске с июня 1999 года. За это время он занял твердые и стабильные позиции на финансовом рынке города, приобрел высокую деловую репутацию и по праву считается универсальным финансовым институтом. В Томске филиал находится на Белинского 63; 4 дополнительных офиса и 1 в Северске, 9 дополнительных офисов в Томской области.

Основными корпоративными клиентами Томского регионального филиала ОАО АКБ «РОСБАНК» являются: Прокуратура Томской области, УМВД по Томской области, МЧС, ОАО «Томское пиво», ОАО «Норд Империал», ТУСУР, НИ ТПУ и др.

Томский региональный филиал Росбанка имеет право на совершение следующих банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте:

— привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок) в соответствии с утвержденными нормативами и инструкциями Банка;

— размещать привлеченные во вклады (до востребования и на определенный срок) денежные средства физических и юридических лиц от имени Банка и за его счет в пределах утвержденных нормативов и в соответствии с инструкциями Банка на условиях возвратности, платности, и срочности;

— открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц;

— осуществлять расчеты по поручительству физических и юридических лиц, в том числе банков – корреспондентов, по их банковским счетам;

— инкассировать денежные средства, векселя, платежные, расчетные документы и осуществлять кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

— покупать и продавать иностранную валюту в наличной и безналичной формах в пределах утвержденных нормативов Банка;

— привлекать во вклады и размещать драгоценные металлы в соответствии утвержденными нормативами и инструкциями Банка;

— выдавать банковские гарантии в пределах утвержденных нормативов и соответствии с инструкциями Банка;

— осуществлять переводы денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Филиалу также предоставлено право осуществлять следующие сделки:

— выдавать поручительства за третьих лиц, предусматривающих исполнение денежной форме, в пределах утвержденных нормативов и в соответствии инструкциями Банка;

— приобретать права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме по согласованию с Банком;

— доверительно управлять денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами по согласованию с Банком;

— заключать от имени Банка, с юридическими и физическими лицами хозяйственные договоры, договоры аренды, поручения, комиссии, страхования хранения, а также договоры на охрану, инкассацию и иные договоры, необходимые для обеспечения деятельности Филиала;

— оказывать консультационные и информационные услуги.

Ресурсы Томского регионального филиала ОАО АКБ «РОСБАНК» формируются за счет собственных средств Банка, передаваемых Филиалу и привлеченных, в том числе средств юридических и физических лиц, находящихся на счетах в Филиале, в том числе средств, привлеченных в виде депозитов и кредитов других банков.

Проверку деятельности Филиала по поручению органов управления Банка осуществляют должностные лица Банка, а также независимая аудиторская организация.

Томский региональный филиал ОАО АКБ «РОСБАНК» является социально активным. Он успешно реализует ряд благотворительных проектов, направленных на оказание реальной помощи детям (инвалидам, сиротам, трудным подросткам), а так же на поддержку культуры, искусства и спорта. Филиал стремится внести посильный вклад в развитие Сибирского региона, консолидировать усилия различных людей в достижении конкретных результатов на благо нынешнего и будущих поколений.

В 2012 году началось мощное переформатирование банка. В сентябре 2012 года Томский региональный филиал ОАО АКБ «РОСБАНК» переходит в

Операционный офис Западно – Сибирского филиала и непосредственным руководством становится Новосибирск. До этого времени в подчинение Томского регионального филиала находился и Кемеровский регион, после перераспределения Кемерово стало отдельным Операционным офисом, который также был закреплен за Новосибирском. Такое перераспределение происходит по всем регионам России. Банк начинает реализовывать свою новую стратегию и меняет организационную структуру. До этого времени города подчинялись непосредственно головному управлению, которое находилось в Москве. А в июле 2015 года Операционный офис Западно – Сибирского филиала переходит в Операционный офис Восточно – Сибирского филиала и территориальное управление переходит в Красноярск. С этого момента начинается перераспределение обязанностей, сокращение отделов и сотрудников, начинается оптимизация в каждом городе.

Как выглядела организационная структура Томского регионального филиала ОАО АКБ «РОСБАНК» до проведения оптимизации можно посмотреть на рисунке 4.

Современные условия постоянно диктуют предприятиям необходимость совершенствования своих бизнес - процессов и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Решить данную проблему возможно за счет применения реинжиниринга бизнес - процессов.

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).

Для того чтобы эффективно преобразовать организационную структуру, необходимо проанализировать функции каждого отдела. Для этого составим матрицу ответственности, таблица 4.

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ. Она представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту, с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении. Использование матрицы ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ.

Использование матрицы ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ. Она предоставляет формат для назначения подразделениям ответственности за реализацию каждого элемента программы с указанием роли подразделений в выполнении той или иной работы [19].

Рисунок 4 - Организационная структура Томского Регионального филиала ОАО АКБ

Таблица 4 – Матрица ответственности

	Отдел								
	Малого бизнеса	**Корп. бизнеса**	**По работе с корп.клиентами**	**Кассовых операций**	**Расчетов**	**Операционный**	**По работе с физ лицами**	**Ипотечного кред-я**	**Поддержки розничного бизнеса**
Расчетные операции, открытие счетов	+		+						
Привлечение клиентов	+		+						
Финансовый анализ	+		+						
Выдача кредитов	+		+						
Ревизия				+					
Приходно-расходные операции				+					
Безналичные платежи					+				
Ведение и открытие счетов, вкладов						+	+		
Обслуживание карт						+	+		
Проведение презентаций							+		
Кредитование и сопровождение ф.л.							+		
Ипотечное кредитование и сопровождение								+	
Приток-отток клиентов									+
Ведение банкоматов									+
Эквайринг									+

	Отдел							
	Бух. учета	**Кадров**	**Маркетинга**	**Финансовый**	**Юридический**	**Документооборота**	**Сопровождения кредитного портфеля**	**По продажам и работе с партнерами**
Ведение бух и налоговой деятельности	+							
Подбор персонала	+							
Поддержание документооборота		+						
Проведение маркетинговых акций			+					
Благотворительные мероприятия			+					
Организация финансовой деятельности								
Управление денежными потоками				+				
Обеспечение соблюдения законности на предприятии.					+			
Юридическая защита интересов предприятия.					+			
Договорная, претензионная и исковая работа					+			
Обработка входящей и исходящей документации						+		
Оформление соглашений о предоставлении банковских гарантий							+	
Мониторинг исполнения обязательств по кредитам							+	
Формирование досье							+	
Работа с агентами								
Работа с агентскими договорами								+
Работа с автокредитами								+

Из матриц ответственности видно, что в некоторых отделах повторяются одни и те же функции, а другие отделы выполняет по одной – две задачи.

Отделы по работе с юридическими лицами выполняют одни и те же функции: открытие счетов, анализ финансового состояния предприятие и оценка залога, выдача кредита и сопровождение клиентов. Отличие отделов, что каждый работает со своим сектором: малый, средний и крупный бизнес.

У отдела по работе с физическими лицами и операционным отделам также есть наложения, отдел по работе с физическими лицами также выполняет и работу операционного офиса, открывая и сопровождая счета и вклады клиентов.

В других отделах наложений не замечено, каждый отдел занимается своими задачами.

Для того чтобы реализовать новую стратегию Росбанка необходимо внедрить мероприятия, с помощью которых мы сможем решить существующие проблемы.

Таблица 5 - Мероприятия для решения проблем

Проблема	Цель	Мероприятие
Затратная бизнес-модель	Изменение организационной структуры	- Слияние отделов; - Передача некоторых обязанностей в филиал Красноярска - Создание новых отделов
Недостаточный приток клиентов	Увеличить число ежегодно привлекаемых клиентов до 870 тыс.;	- Создание отдела прямых продаж
Отток клиентов	Увеличить число активных клиентов до 2,7 млн.	- Создание отдела прямых продаж - Создание отдела корпоративных продаж
Высокие кредитные риски	Кредитовать менее рискованных клиентских сегментов и развивать отношения с корпоративными клиентами, обеспечивая тем самым контроль рисков	- Создание отдела корпоративных продаж
Увеличение просроченной задолженности	Уменьшить просроченную задолженность	- Создание группы взыскания просроченной задолженности; - Создание отдела по работе с просроченной задолженностью
Недостаточная линейка продуктов	Создать гибкие продуктовые предложения	- Внедрение новых продуктов (индивидуальные зарплатные карты,

		аавтокарта, сверхкарта, рефинансирование)
Увеличение претензий клиентов на качество обслуживания	Совершенствование качества обслуживания клиентов	- Внедрение тайных покупателей; - Проведение тренингов «культура сервиса»
Небольшая сеть банкоматов	Поддерживать рост через развитие коммерческой сети	- Заключение договоров со сторонними банками на бесплатное обслуживание клиентов через банкоматы
Загруженность офисов	Развить дистанционные каналы продаж и активно привлекать в них клиентов	- Улучшение интернет – банка
	Повысить эффективность залоговых кредитов	- Передача ипотечного кредитования в «ДельтакредитБанк» - Передача автокредитования в «РусфинансБанк»

Банку необходимо реализовать запланированные проекты. Особое внимание будет уделено вопросам информационной безопасности, развитию каналов обслуживания розничных и корпоративных клиентов, модернизации и оптимизации сетевой инфраструктуры банка и оптимизации IT-процессов.

2.3. Анализ текущего состояния

ОАО АКБ «РОСБАНК» был зарегистрирован в Банке России 2 марта 1993 года под названием АКБ «Независимость». ОАО «РОСБАНК» являлся открытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность в Российской Федерации с 1993 год. Деятельность Банка регулируется Центральным банком Российской Федерации.

В 2013 году Росбанк входил в число банков-лидеров на российском рынке. Работая в непростых макроэкономических условиях, установившихся в последние годы на мировых рынках, Росбанк проявил гибкость, адаптивность и стремление к успеху, что обеспечило положительные результаты и базу для дальнейшего развития бизнеса. Благодаря ряду конкурентных преимуществ, таких как сильный бренд, обширная филиальная сеть, полный спектр банковских услуг для всех категорий клиентов, высококвалифицированная команда профессионалов и высокий запас финансовой прочности, Росбанк намерен и в будущем обеспечивать высокие темпы развития. Принадлежность к группе Societe Generale поддерживает высокую степень его привлекательности и надежности в глазах клиентов, партнеров и инвесторов.

По итогам 2013 года Росбанк занимает 11 место среди российских банков по размеру активов и размеру капитала. Росбанк, также, занимает 3 место среди частных банков в России по масштабам региональной сети, имея на конец года 614 точек обслуживания, оказывающих в 70 регионах России полный спектр услуг населению и организациям.

На начало января 2014 года Банк обладал региональной сетью состоящей из 18 филиалов. В книгу государственной регистрации кредитных организаций были внесены следующие филиалы Банка: Восточно – Сибирский, Дальневосточный, Западно – Сибирский, Казанский, Липецкий, Московский, Приволжский, Северо – Западный, Ставропольский, Уфимский, Уральский, Краснодарский, Южный и Ярославский.

Росбанк является одним из лидеров на рынке кредитования и привлечения средств корпоративных клиентов. На конец 2013 года, Росбанк находился на 9 месте

по объему привлеченных средств юридических лиц и на 9 месте по размеру корпоративного кредитного портфеля среди частных банков в России.

Банк предлагает широких комплекс услуг в сегменте малого и среднего бизнеса. Наряду с традиционным кредитованием, рассчетно-кассовым и дистанционным обслуживанием, Банк предлагает сберегательные продукты, банковские бизнес-карты, зарплатные проекты, лизинг и коммерческую ипотеку, также в Банке был создан International Desk, направленный на поддержку и координацию процессов взаимодействия между банками Группы Societe Generale в рамках международного обслуживания иностранных компаний.

Одним из приоритетных направлений развития Банк считает розничный бизнес. По итогам 2013 года, Росбанк находился на 7 месте среди всех российских банков, и на 3 среди частных банков в России, по объему кредитов, предоставленных физическим лицам.

Отдельным приоритетным направлением является развитие ипотечного кредитования. Группа Росбанк является лидером по ипотечному кредитованию среди банков с частным капиталом. Активно развивается линейка депозитов для физических лиц. Вклады предлагаются в пакете с другими банковскими продуктами, что позволяет Банку не только сохранить доверие старых клиентов, но и привлечь новых вкладчиков. Банк уверенно занимает 6 место по объему привлеченных средств физических лиц среди частных банков в России.

Традиционным направлением деятельности Росбанка является обслуживание состоятельных клиентов. Банк поддерживает высокую долю на рынке private banking в России, подтверждая позицию одного из крупнейших игроков на рынке в данном сегменте. В 2013 году активное развитие получили проекты, направленные на улучшение дистанционного обслуживания клиентов Банка. В результате обновления интернет-банка в 2013 году, клиенты получили доступ к новым функциональным возможностям, таким как дистанционное открытие депозитов и он-лайн оплата услуг более чем 800 компаний без комиссии.

В отчетном году общий объем привлеченных средств физических лиц вырос на 12% (155.4 млрд. рублей на 1 января 2014 года против 138,6 млрд. рублей на 1

января 2013 года). Объем остатков на счетах до востребования на 1 января 2014 г. составил 35.6 млрд. рублей, а по срочным вкладам – 119.8 млрд. рублей. Соответствующие показатели на 1 января 2013 года составили 38.8 млрд. рублей и 100.46 млрд. рублей.

Банк предлагает различные каналы дистанционного обслуживания: сеть банкоматов, которая насчитывает более 3000 устройств, системы «Интернет-Банк», «Мобильный Банк» и «Телефонный Банк». С помощью систем дистанционного обслуживания клиенты Банка имеют возможность снимать и вносить на свой счет наличные, получать информацию о доступных средствах на счете, управлять вкладами, погашать кредиты, оплачивать коммунальные платежи, услуги мобильной связи, кабельного телевидения, интернета и другие услуги.

С середины 2013 года Банком была запущена обновленная линейка продуктов «Кредитная карта» и «Овердрафт», основными преимуществами которой являются:

- расширение перечня предоставляемых карт (добавлена возможность выдачи карт VISA/MasterCard Platinum, карт с индивидуальным дизайном «Мой стиль», кредитных карт «РОСБАНК-Экспресс Кард» с возможностью безналичной оплаты проезда в Московском метрополитене);
- снижение процентных ставок для отдельных категорий клиентов;
- изменение требований, предъявляемых к доходу клиента, а также к его возрасту, регистрации и к пакету предоставляемых документов;
- снижение срока рассмотрения кредитной заявки.

В розничном блоке Банка продолжает действовать система Retail Sales Organization (RSO). RSO является программой реорганизации системы розничных продаж на основе клиентоориентированной модели.

Объем кредитного портфеля физических лиц за 2013 год вырос на 7.7% и превысил 237.576 млрд. рублей. Прирост портфеля в 2013 году в рамках ипотечного кредитования составил более 7 млрд. рублей (15.6% прироста).

По итогам 2013 года портфель автокредитов Банка снизился на 10.4% и составил 65.03 млрд. рублей.

В рамках потребительского кредитования Банк реализует программы нецелевого кредитования и экспресс-кредитования, а также программу рефинансирования потребительских кредитов сторонних банков. Банк продолжает работать над улучшением продуктовых предложений, что позволило увеличить портфель нецелевых кредитов в 2013 году до 116.5 млрд. рублей (или на 18.8% по сравнению с 2012 годом).

В 2013 году в Банке обслуживалось более 1 890 частных состоятельных клиентов, объем средств на их счетах превысил 45.5 млрд. рублей.

В рамках Private Banking Банк осуществляет операции по покупке/продаже обезличенных драгоценных металлов (серебро/золото/платина/палладий). При этом для крупных сделок предусмотрено согласование индивидуального курса на металл. Клиентам Private banking предлагаются услуги на фондовом рынке, комплексное обслуживание операций на фондовом рынке в рамках брокерской системы «РосТрейд».

Согласно сегментации клиентской базы, к корпоративному блоку относятся клиенты с годовой выручкой от 4.0 млрд. рублей.

Для ОАО АКБ «РОСБАНК» обслуживание корпоративных клиентов остается одним из приоритетов деятельности, и, развивая все направления данного бизнеса, Банк предлагает своим отечественным и зарубежным клиентам полный комплекс банковских услуг. В 2013 году продуктовый ряд Банка, предлагаемый отечественным и зарубежным компаниям, включал:

• расчетно-кассовое обслуживание, включая дистанционное управление счетами и реализацию зарплатных проектов, корпоративные и таможенные карты;

• кредитование;

• проведение конверсионных и депозитных операций;

• корпоративное финансирование и консультирование;

• операции по хеджированию рисков клиентов, связанных с движениями финансовых рынков;

• торговое финансирование и документарные операции;

• операции на денежном рынке;

• лизинговые и факторинговые услуги с использованием возможностей дочерних компаний;

• брокерское обслуживание на рынке ценных бумаг;

• депозитарные услуги;

• доверительное управление активами;

• страховые, инкассационные, эквайринговые и процессинговые услуги с использованием возможностей деловых партнеров Банка.

С целью лучшего понимания потребностей компаний и ускорения процесса принятия решений по различным вопросам банковского обслуживания, используется отраслевой принцип работы с корпоративными клиентами, позволяющий, по мнению Банка, лучше учитывать их специфические потребности.

Клиентами Банка являются предприятия и организации ряда отраслей экономики, работающих в большинстве регионов страны:

• энергетика;

• черная металлургия;

• цветная металлургия;

• нефтегазовая отрасль;

• пищевая промышленность;

• страховые компании;

• транспортный комплекс;

• оборонно-промышленный комплекс.

Услуги корпоративному бизнесу оказываются во всех филиалах Банка. Наличие широкой региональной сети позволяет Банку привлекать на обслуживание новых региональных клиентов, оказывать услуги «сетевым» клиентам – региональным дочерним и филиальным структурам холдингов, уже обслуживающимся в Банке.

В Банке сформирован диверсифицированный корпоративный кредитный портфель, значительную долю которого составляют средства, предоставленные предприятиям электроэнергетики, нефтехимической и нефтегазовой отрасли, черной

и цветной металлургии, машиностроения, военно-промышленного комплекса, оптовой и розничной торговли, пищевой промышленности.

Корпоративное кредитование включает в себя следующие основные направления: кредитование на пополнение оборотных средств (краткосрочное и среднесрочное финансирование производственных/коммерческих нужд), на покрытие кассовых разрывов, кредитование в режиме овердрафт, кредитование на инвестиционные цели (финансирование покупки оборудования, приобретения основных средств, модернизации и реконструкции производства, создания новых производственных мощностей, финансирование сделок с недвижимостью), прочие продукты, несущие кредитный риск (структурное, синдицированное финансирование).

Помимо традиционных форм корпоративного кредитования Банк предлагает своим клиентам услуги по финансированию торговых операций. Портфель документарных обязательств Банка сформирован за счет сотрудничества Банка со своими стратегическими партнерами, представляющими ведущие отраслевые сегменты российской экономики – машиностроение и нефтегазовую отрасль, и клиентами из сферы торговли и услуг. Основными продуктами в сфере документарных операций и торгового финансирования являются: импортные аккредитивы, гарантии/ поручительства, обязательства, выданные в связи с подтверждением аккредитивов, резервные аккредитивы.

В 2013 году Банк сохранил свою заинтересованность в банковском обслуживании хозяйственных субъектов малого и среднего бизнеса (далее – МСБ). Наличие филиальной сети (продукты МСБ предоставляются в 97 отделениях Банка) обеспечивает возможность получения субъектами малого и среднего бизнеса любой банковской услуги в месте, максимально приближенном к месту ведения бизнеса.

Для клиентов МСБ в Банке разработан отдельный продуктовый ряд кредитных и некредитных продуктов, четко формализованных по своим параметрам, вследствие чего их предоставление оптимизировано по времени и трудовым затратам. Типовые условия банковских продуктов, а также высокий

уровень автоматизации их предоставления позволяют максимально сократить и упростить период рассмотрения заявок и/или получения банковских продуктов.

За 2013 год свыше 1408 клиентам малого и среднего бизнеса (включая индивидуальных предпринимателей) различных отраслей экономики (торговля, промышленность, строительство, разведка/добыча полезных ископаемых, металлургия, сельское хозяйство и АПК, машиностроение и т.д.) были выданы кредиты на сумму, превышающую 10 млрд. рублей.

Банк предлагает клиентам МСБ унифицированные услуги некредитного характера:

• расчетно-кассовое обслуживание (открытие и ведение счетов, безналичные переводы в рублях и иностранной валюте, кассовые и конверсионные операции, валютный контроль, начисление процентов на остатки по расчетным счетам);

• дистанциооное банковское обслуживание (Интернет Клиент-Банк, SMS-Банк, Интернет- Банк);

• зарплатные проекты;

• корпоративные банковские карты;

• депозиты («Доходный», «Особый», «Мобильный» и «Казначейский»);

• договорные платежи (прием и аккумулирование переводов физических лиц без открытия счета в оплату услуг организации с последующим перечислением на ее расчетный счет);

• иные услуги (векселя, сейфовые ячейки, документарные расчетные операции, инкассация, эквайринг и пр.).

В 2013 году ОАО АКБ «РОСБАНК» активно осуществлял как традиционные конверсионные операции, так и операции с производными инструментами, а именно:

• предоставление и привлечение межбанковских депозитов в российских рублях и иностранной валюте;

• покупка и продажа безналичной иностранной валюты;

• форвардные и фьючерсные операции с безналичной иностранной валютой в целях страхования (хеджирования) валютных рисков;

• операции по хеджированию процентных рисков, а также рисков изменения цен на товарные активы.

Также проводились операции на денежных рынках по поручениям клиентов: покупка и продажа безналичной иностранной валюты за безналичные рубли и за другую безналичную иностранную валюту с условиями расчетов Today, Tomorrow, Spot.

В 2013 году Банк предоставлял клиентам комплекс депозитарных услуг на российском и международном рынках ценных бумаг, осуществлял обслуживание управляющих компаний паевых инвестиционных фондов в качестве специализированного депозитария и регистратора. В данном сегменте рынка Банк обслуживает активы стоимостью порядка 12 млрд. евро.

Банк уделяет особое внимание риск-менеджменту. Концентрация рисков Банка в значительной степени повторяет структуру его активов. Основные риски, принимаемые на себя Банком:

- кредитный риск по кредитным и приравненным к ним сделкам;
- рыночный риск;
- риск ликвидности;
- операционные риски, связанные с внутрибанковскими процедурами и информационными;
- технологиями;
- комплаенс риск;
- стратегический риск;
- правовой риск;
- репутационный риск.

Существенная доля совокупного риска приходится на кредитные операции. Банк придерживается консервативного подхода к оценке кредитного риска и уделяет особое внимание адекватности формирования резервов по принимаемым на себя кредитным рискам.

В 2013 году Банк продолжил работать по системе оценки кредитных рисков в соответствии с принципами Группы Societe Generale, которая основана на современных технологиях риск-менеджмента, опирается на опыт Группы в различных странах и включает в себя:

• независимость подразделений рисков от бизнес-подразделений и их вовлечение в процесс принятия решений по всем сделкам, несущим кредитный риск, а также анализ и контроль диверсификации рисков по различным отраслям, регионам, заемщикам и группам заемщиков;

• внутреннюю систему рейтингования, на основе которой осуществляется оценка вероятности дефолта заемщиков в соответствии с принципами Базель II;

• принцип существования подразделения PCRU (Главное Ответственное Клиентское Подразделение), ответственного за эффективное управление консолидированными кредитными рисками на уровне Группы Societe Generale по каждому клиенту.

Сформированная в Банке система управления кредитным риском по корпоративному кредитному портфелю направлена на минимизацию кредитного риска по сделкам корпоративного кредитования и включает следующие основные направления:

• поддержание диверсифицированной структуры корпоративного кредитного портфеля по отраслевому, региональному, валютному признаку, по срокам выданных кредитов, виду обеспечения, по видам кредитных продуктов;

• установление лимитов риска на отдельных заемщиков или группы связанных заемщиков;

• применение дифференцированного, многоуровневого, комплексного подхода к оценке кредитных заявок корпоративных клиентов;

• использование централизованной системы принятия решений о заключении Банком сделок корпоративного кредитования, несущих кредитный риск: решения по кредитным рискам принимаются коллегиальными органами Банка или уполномоченными должностными лицами в пределах установленных лимитов ответственности;

• обязательный постоянный мониторинг качества корпоративного кредитного портфеля и отдельных ссуд;

• формирование резервов на возможные потери по ссудам согласно порядку, установленному нормативными документами Банка России, а также резервов в отчетности, составленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности.

В 2013 году в Банке формализованы секторальные политики, отражающие риск-аппетит Банка в отношении индустрий, занимающих существенный объем в портфеле.

Банк следует индивидуальному подходу к каждому проекту и заемщику, оценке финансового состояния клиентов, анализу технико-экономического обоснования проектов, оценке внешних рисков по проекту, обеспечения. Действующая система оценки кредитных заявок позволяет отобрать для целей кредитования проекты и заемщиков, отвечающих требованиям Банка по уровню кредитного риска и характеризующихся хорошей кредитоспособностью.

По всем выдаваемым Банком кредитам на постоянной основе в результате комплексного анализа деятельности заемщиков, их финансового состояния, качества обслуживания долга, обеспечения, а также всей имеющейся в распоряжении Банка информации производится оценка кредитного риска по ссудам. При выявлении признаков обесценения ссуды (то есть потери ссудной стоимости вследствие неисполнения, либо ненадлежащего исполнения заемщиком своих обязательств по ссуде перед Банком в соответствии с условиями договора, либо существования угрозы такого неисполнения) Банк в обязательном порядке формирует резерв на возможные потери по ссуде.

В 2013 году Банк предпринимал действия по уменьшению кредитного риска в корпоративном секторе кредитования, основные из которых сводятся к следующему:

• регулярный мониторинг текущего финансового состояния и платежеспособности заемщиков – корпоративных клиентов Банка;

• мониторинг наличия, сохранности и переоценки предоставленного обеспечения по ссудам с точки зрения покрытия кредитных рисков Банка (в том числе путем проведения инспекций, привлечения независимых оценщиков);

• реструктуризация ссудной задолженности заемщиков – корпоративных клиентов Банка, испытывающих временные финансовые затруднения в связи с последствиями финансового кризиса, в отношении которых Банком получена положительная оценка прогноза по восстановлению их нормальной финансово-хозяйственной деятельности в обозримой перспективе;

• работа с проблемными активами.

В 2013 году Банк следовал кредитной политике, разработанной в 2012 году, направленной на жесткий контроль качества корпоративного портфеля (в том числе в части финансового состояния клиентов, качества предоставляемого обеспечения и т.п.), а также кредитного портфеля в сегменте среднего бизнеса. В этих целях осуществляется постоянный контроль со стороны головного офиса мониторинговых мероприятий, проводимых в подразделениях сети.

Действующая в Банке система оценки/мониторинга кредитных рисков, консервативная лимитная политика (более 90% операций Банка проводится с первоклассными западными финансовыми институтами и с государственными кредитными организациями), а также многоуровневая система контроля соблюдения установленных лимитов в значительной степени уменьшают возможность реализации кредитного риска в части операций с финансовыми учреждениями.

В Банке действует система управления рыночными рисками, включающая анализ подверженности рискам, расчет индикаторов риска, их лимитирование и контроль, а также представление отчетности руководству Банка. Все финансовые инструменты/продукты до начала проведения операций с ними проходят процедуру одобрения, включающую в т.ч. оценку их рыночного риска, адекватности действующей системы лимитов и возможностей используемых IT-систем по обработке данных финансовых инструментов/продуктов. Система лимитирования покрывает все виды возникающих у Банка рыночных рисков. Принятие риска осуществляется в рамках установленных лимитов.

С целью обеспечения достоверности оценок риска проводится регулярное тестирование моделей и алгоритмов расчета риска по историческим рыночным данным и финансовым результатам торговых операций Банка. Лимиты регулярно пересматриваются Комитетом по управлению рыночным риском и утверждаются Правлением Банка.

Расходы на оплату труда работников, включая премии и компенсации, за 2013 год составили 9,861 млрд.рублей; выплаты социального характера (в т.ч. налоги и сборы в виде начислений на заработную плату, другие расходы на содержание персонала, расходы на подготовку и переподготовку кадров, расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха и др.) – 2,274 млрд.рублей. Соответствующие показатели за 2012 год составили 9,879 млрд.рублей.

В 2013 году изменение уставного капитала не производилась, и по состоянию на 31 декабря 2013 года разрешенный к выпуску уставный капитал состоял из 1 551 401 853 размещенных и полностью оплаченных обыкновенных акций номинальной стоимостью 10 руб. каждая. Количество объявленных невыпущенных акций – 295 059 613 штук.

Росбанк является одним из самых уважаемых и надежных финансовых институтов в России. За свои достижения на финансовом рынке Банк был отмечен наградами российского и международного масштаба.

3 Управление организационными изменениями в ПАО «РОСБАНК»

3.1. Внедрение и реализация разработанных организационных изменений

Для координации деятельности подразделений сети Банка сформирована четырехуровневая система управления. Она основана на принципах делегирования полномочий, что увеличивает самостоятельность и ответственность менеджеров в процессе осуществления проектов Банка.

- 1-й уровень - головной офис;
- 2-й уровень - территориальные управления (ТУ);
- 3-й уровень – филиалы;
- 4-й уровень – внутренние структурные подразделения (операционные, дополнительные и кредитно – кассовые офисы, операционные кассы и обменные пункты).

Как было отмечено ранее Томский региональный филиал ОАО АКБ «РОСБАНК» переходит в Операционный офис Восточно – Сибирского филиала и некоторые подразделение переходят в филиал. А именно:

- управление бухгалтерского учета,
- финансовый отдел кадров,
- отдел расчетов,
- отдел по сопровождению корпоративного портфеля;

Необходимо оптимизировать отделы по работе с юридическими лицами. Отдел малого бизнеса и отдел корпоративного бизнеса объединить и создать новый отдел по работе с предпринимателями (малый, средний и крупный бизнес). Они также занимаются открытием и сопровождением счетов, привлечением клиентов, сбором документов для подачи заявки на кредит и формированием досье. А финансовый анализ, оценка залога, анализ заемщика, отправкой заявки на

рассмотрении и выдачей кредита занимается вновь созданный Отдел по развитию бизнеса с предпринимателями.

Отдел расчетов переместить в филиал Красноярска, а операционный отдел соединить с отделом по работе с физическими лицами, т.к. по матрице ответственности мы видим, что происходило наложение обязанностей. Теперь отдел будет называться отдел продаж и обслуживание клиентов. В его обязанности также входит открытие счетов, вкладов, зарплатных карт, оформление кредитов и сопровождение кредитов.

Отдел по сопровождению кредитного портфеля переходит в Красноярск, а формирование кредитного досье переходит в отдел по работе с физическими лицами. После выдачи кредита документы сшивают в досье и отправляют в архив Красноярского филиала.

Группу документа оборота необходимо сократить, а обязанности (обработка входящей и исходящей документации) передать секретарю заместителя регионального директора. Отдел маркетинга нужно перевести в отдел по поддержки розничного бизнеса, но при этом сохраняя свои обязанности. Из отдела кадров остается один сотрудник, который также переходит в отдел по поддержки розничного бизнеса, подбор персонала остается в его обязанностях.

После передачи автокредитования в «РУСФИНАНСБАНК» отдел по продажам и работе с партнерами необходимо закрыть. Аналогично и с ипотечным отделом, все клиенты переходят в банк «ДЕЛЬТАКРЕДИТ» . С конца 2014 года все вопросы по ипотеки решает банк «ДЕЛЬТАКРЕДИТ». В свою очередь «РОСБАНК» организовывает кросс - продажи в офисах и передает клиентов в соответствующий банк.

В 2015 году открыли новый офис, а офисы по области начинают закрывать и к концу 2016 года из девяти офисов оставят только два, Мельниково и Кожевниково.

Некоторые отделы перешли в Красноярск, часть отделов объединились, Кемеровский регион также становится отдельным операционным офисом. До оптимизации было четыре заместителя операционного офиса, после оптимизации

остается только один заместитель, т.к организационная структура в разы уменьшается.

Необходимо открыть группу взыскания просроченной задолженности и отдел по роботе с просроченной задолженностью. В момент кризиса уровень просроченной задолженности повысился и открытие таких отделов стола необходимым.

В 2014 году Росбанк развивал информационные технологии по нескольким направлениям: оптимизация и повышение стабильности работы ключевых банковских систем, обеспечение потребностей бизнес-подразделений во внедрении новых продуктов и сервисов, а также технологическая поддержка проводимых мероприятий по оптимизации и повышению эффективности процессов банка.

В рамках проектов по расширению спектра продуктов для клиентов-физических лиц успешно осуществлена техническая реализация различных видов депозитов, включая опцию «Депозит-онлайн» в системе интернет-банк, кредитных продуктов, расширен функционал дистанционного банковского обслуживания. Активно развивались платежные сервисы через удаленные каналы доступа (в частности, внедрена опция «шаблоны» для сохранения реквизитов часто осуществляемых операций в интернет-банке). Значительно расширен перечень получателей платежей через банкоматы, интернет- и мобильный банк. Количество компаний, в адрес которых пользователи интернет-банка могут перечислять платежи, возросло более чем в 2 раза и составило свыше 1 200 компаний. В части корпоративного бизнеса созданы новые услуги для клиентов в рамках развития клиринговой платформы Росбанка для обеспечения глобальных банковских операций внутренних и внешних корпоративных клиентов.

Одним из основных проектов 2014 года стал проект стабилизации и оптимизации работы основных банковских систем, направленный на повышение их уровня доступности, стабильности работы, оптимизацию внутренних алгоритмов и т.д. В рамках проекта была проведена замена аппаратно-программных комплексов, осуществлен перевод баз данных на новую версию Oracle, обновлены интерфейсы обмена, проработано disaster recovery решение для ключевых систем банка,

оптимизированы внутренние алгоритмы, значительно повышен уровень документированности систем и т.д.

В 2015 году приложение «РОСБАНК Онлайн» - поднялось в специальном рейтинге Usabilitylab на 4 ступени за год. В 2016-м занимает 6 место среди российских банков.

«РОСБАНК Онлайн» доступно владельцам смартфонов на платформах Android и iOS в трех языковых версиях: русской, английской и французской. Приложение позволяет оплачивать услуги более 1600 компаний-провайдеров, конвертировать валюту между своими счетами, осуществлять переводы в рублях по сниженным тарифам и так далее. Для того, чтобы начать совершать операции через приложение, достаточно зайти на корпоративный сайт Росбанка, обратиться в Контакт-Центр или самостоятельно получить логин для мобильного приложения в любом банкомате.

Необходимо и дальше совершенствовать интернет – банкинг. Заключать договора с коммунальными компаниями, чтобы клиенты могли производить оплаты не выходя из дома и без комиссии.

Для расширения сети банкоматов Росбанк стал заключать договора со сторонними банками, для того, чтобы клиенты могли без комиссии снимать денежные средства и узнавать баланс своего счета. На сегоднешний день к таким банкам относятся: «Альфа – банк», «Райфайзнбанк», «ВТБ24», «Россельхозбанк», «Уралсиббанк», «Газпромбанк» и «АК Барс». Минусом является то, что при увеличении сети банкоматов, банкоматов с внесением наличных не становится больше. Нужно также увеличивать число банкоматов приемом наличных денежных средств.

Теперь остановимся на создание более гибкого продуктового предложения для клиентов.

В октябре 2015 года банк запустил ограниченное предложение для привлечения клиентов, «Сверхкарта». Сверхкарта – это дебетовая карта с кеш-бэком в 10%. Предложение действовало до конца января 2016 года. Но уже в июне 2016 года банк снова запустил этот продукт (кеш-бэк 7%). Помимо кеш-бэка банк также

начисляет клиенту на сберегательный счет 10% годовых. Вместе со «Сверхкартой» банк выпускает и «Автокарту», где кеш-бэк идет 5% на заправка, парковках и автомойках. Плюс клиент получает привилегии по программе Bank Privilege Program и Программе привилегий от Visa, а также страхование при поездках за границу.

Теперь каждый клиент может стать зарплатным, не зависимо оттого, заключен зарплатный проект с работодателем или нет. Для этого можно выпустить индивидуальную зарплатную карту и получить ряд преимуществ: специальные условия кредитования и процентные ставки по вкладам, обслуживание в любом офисе Банка на территории России, выдача наличных без комиссии в сети банкоматов Росбанка и банков-партнеров. А также в банкоматах Группы Societe Generale по всему миру. Выездные консультации и возможность обслуживания без отрыва от работы. Современные дистанционные банковские сервисы - «Интернет-Банк» и мобильное приложение «РОСБАНК Онлайн».

У зарплатных клиентов 2016 году появилась возможность рефинансировать свой потребительский кредит. Новая программа, касается целевых (кроме автокредитов и ипотеки) и нецелевых займов, а также кредитных карт и овердрафтов, оформленных в других российских банках.

Эта программа позволяет оптимизировать кредитные обязательства, что в настоящее время особенно актуально, в том числе объединить платежи по нескольким кредитам в один. Процентные ставки по программе рефинансирования начинаются от 14% годовых. Также у клиента есть возможность получить дополнительные средства в рамках того же кредита для совершения необходимых крупных покупок, что может быть очень востребовано в весенне-летний период отпусков и ремонтов.

Кредит предоставляется в размере от 50 000 до 1 000 000 рублей на срок от 6 месяцев до 5 лет. Процентная ставка по кредиту – от 14%. Заемщик может направить часть средств на полное погашение действующих кредитов, а оставшиеся средства использовать на любые цели. Комиссии за выдачу, оформление и обслуживание кредита не взимаются. При желании заемщик может полностью или

частично досрочно погасить кредит без комиссий и ограничений по суммам. В ближайшее время банк планирует запустить такое же предложение и для финансово-устойчивых предприятий и для бюджетных.

Для увеличения числа ежегодно привлекаемых клиентов и информирования клиентов о новых продуктах и событиях Росбанка, банк создает в октябре 2015 года новый отдел, отдел прямых продаж. В его обязанности входит увеличение клиентопотока, привлечение клиентов на индивидуальные зарплатные карты, привлечение зарплатных клиентов и новых клиентов на кредитование. Также информирование клиентов о новых предложения, о новых возможностях (Интернет-банк, РОСБАНК-ОНЛАЙН), увеличение сети банкоматов и т.д.

В это же время появляется и еще один отдел, отдел корпоративных продаж. В его задачи входит увеличить число зарплатных клиентов, привлекать новые компании на зарплатный проект, а также развивать клиентские отношения. Работать на увеличение зарплатных клиентов в тех компаниях, где уже подписан зарплатный проект. Благодаря корпоративным продажам банк также начинает кредитовать менее рискованные клиентские сегменты и обеспечивает дл себя контроль рисков.

Важную роль играет и удовлетворенность клиентов обслуживанием в банке. Для этого необходимо внедрить систему оценки качества и удовлетворенности клиентов. Нужно ввести «тайного покупателя» - это человек, совершающий визиты в различные точки продаж, рестораны, автозаправочные станции, отели, клиники и т.д., с целью оценки качества сервиса. И также внедрить новую схему мотивации персонала, в которой большая часть переменной части вознаграждения будет привязана к удовлетворенности клиента.

После проведения оптимизации организационная структура Операционного офиса Восточно – Сибирского филиала будет выглядеть следующим образом (рис.5):

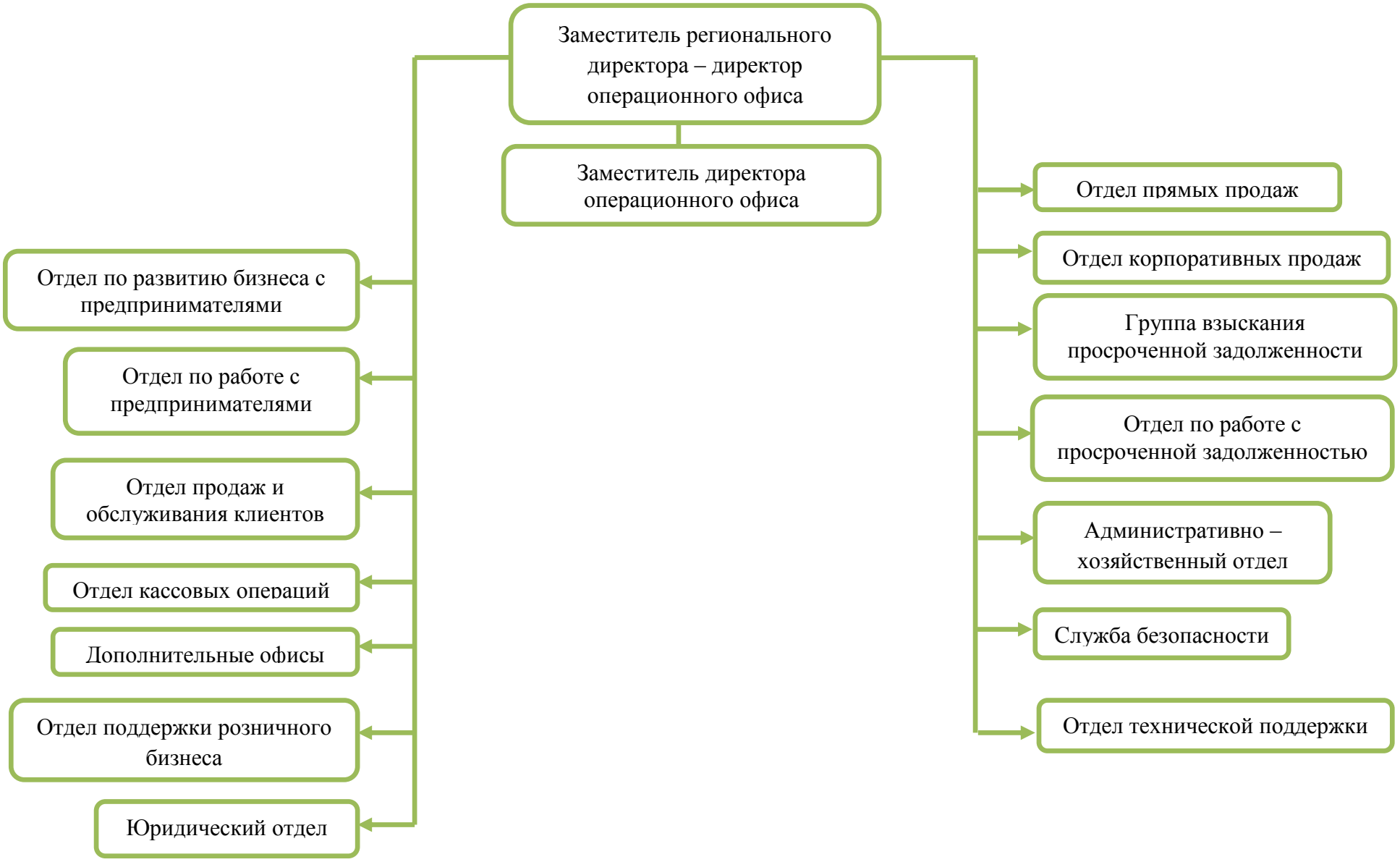


Рисунок 5 - Организационная структура Операционного офиса Восточно – Сибирского филиала

Оценим организационные изменениями с помощью базовых принципов, положенных в основу реинжиниринга бизнес – процессов.

Таблица 6 - Реинжиниринг бизнес-процессов в Росбанке

Наименование принципа	Содержание	Результат
Несколько рабочих процедур объединяются в одну	Выполнявшиеся различными сотрудниками рабочие процедуры интегрируются в одну – происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удается привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс. По имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз.	Отдел малого и среднего бизнеса объединились отдел, а для удобства появился отдел по развитию бизнеса с предпринимателями. Также операционный отдел присоединился к отделу по работе с физическими лицами.
Исполнители принимают самостоятельные решения	Осуществляют не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов. Это происходит за счет самостоятельного принятия решения исполнителем, в тех случаях, когда при традиционной организации работ он должен был обращаться к управленческой иерархии. Наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи.	Произошло сокращение заместителей. Ранее их было четверо, после оптимизации остался один заместитель.
Шаги процесса выполняются в естественном порядке	Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу, позволяя распараллеливать процессы там, где это возможно, что приводит к сокращению времени выполнения БП и повышению производительности труда.	Создан отдел корпоративных продаж, который работает на расширение и удержание зарплатных клиентов
Процессы имеют различные варианты исполнения	В наше время высокая динамичность рынка приводит к тому, что процесс должен иметь различные версии исполнения в зависимости от конкретной ситуации, состояния рынка и т.д. Новые процессы, в отличие от традиционных, ясны и просты - каждый вариант ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию.	Открытие счетов, вкладов, блокировка карт и т.д. , возможно с помощью интернет – банка и «РОСБАНКА-ОНЛАЙН»

Наименование принципа	Содержание	Результат
Работа выполняется в том месте, где это целесообразно	В традиционных компаниях она организуется по функциональным подразделениям: отдел заявок, транспортный отдел и т.п. Реинжиниринг распределяет работу между границами подразделений, устраняя излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом. (сокращение времени процесса, повышение степени удовлетворенности клиента)	Создан отдел прямых продаж, для того чтобы ускорить процесс подачи заявок. Сформирована модель «Банк на работе».
Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход	Современные технологии дают возможность компаниям действовать полностью автономно на уровне подразделений, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованными данными. Децентрализованный подход может приводить к хаосу, так как каждое подразделение отслеживает только ту часть рынка, которая соответствует его профилю.	Отдел расчетов перенесли в Красноярск, аналогично будет и с технической поддержкой. Она будет находиться в Москве.

Реализация выше описанных мероприятий позволит банку упрочить позиции универсального банка федерального масштаба, сделать кредитование более эффективным, нарастить клиентскую базу, повысить эффективность работы и системы управления сетью, обеспечить постоянный рост корпоративного бизнеса.

3.2. Социально-психологические аспекты управления изменениями

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом.

Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью).

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию.

Носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную им структуру, в которой придется многое делать не так, как они привыкли, и заниматься не тем, чем занимались ранее.

При введении каких-либо новшеств в работу предприятия, руководители должны быть готовы к тому, что они не будут приниматься большей или меньшей частью сотрудников. Преобразования всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, а, следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

В большинстве случаев сопротивление непросто распознать, поскольку оно строится так, что позволяет его носителям, с одной стороны, иметь надежную защиту от нововведений, а с другой, обеспечить неуязвимость своей позиции.

Формы сопротивления могут быть различными: от прямого отказа (под теми или иными предлогами) участвовать в нововведении, до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов.

Обычно сила сопротивления членов организации зависит от трех основных обстоятельств:

· степени разрушения сложившихся жизненных устоев, принципов и норм;

· скорости и интенсивности процесса изменений;

· характера и масштабов угрозы власти.

Рассмотрим теперь основные причины сопротивления преобразованиям.

Основными причинами сопротивления нововведениям являются: неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, непонимание и отсутствие доверия, неадекватные системы вознаграждения.

Неопределенность может быть следствием плохой информированности или же объективной трудности предвидеть возможные последствия. Мотив безопасности, защищенности является важным при выборе людьми способа своего поведения. Люди стремятся избегать возможных неудач, и в разной степени склонны к риску.

Хотя изменение может быть полезным для предприятия, его сотрудники могут полагать, что оно вредит их интересам. Независимо от того, соответствует ли это действительности или же такое мнение ошибочно, изменение не будет поддерживаться.

Условно причины сопротивления преобразованиям можно разделить на несколько групп.

· Экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. Сюда можно отнести страх перед перспективой безработицы, сокращением рабочего дня, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств, в связи с проведением самих преобразований.

· Личностные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению в глазах руководства и коллег. Наконец, личное сопротивление может основываться на осознании своей некомпетентности, неверии в собственные силы, способность

освоить новые виды деятельности, нежелании преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно думать и работать.

· Социально-политические причины характерны не только для отдельных членов организации и их групп, но и всего коллектива в целом. Здесь можно назвать такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в их необходимости, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях.

Если руководители сталкиваются с сопротивлением нововведению, они должны прежде всего понять, в чем его причина и какие необходимые условия ими не были созданы [20].

Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранить сопротивление изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

Цель социально-психологических методов управления - познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности. В этом состоит единство, тесная связь и взаимообусловленность социальных и психологических методов управления. Однако между ними существует и различие: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических - управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе. Цель социологических методов - управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п. В основе социологических методов лежат потребности, интересы, мотивы, цели и т. п.

Анализ силового поля является полезным методом принятия решений. Курт Левин писал: «Вопрос удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил – тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус-кво (сдерживающие силы)». Данный метод помогает принять решение на основе движущей силы и сдерживающей силы. Рассмотрим на создание отдела прямых продаж. Движущими силами является то, что отдел прямых продаж обеспечит приток клиентов и увеличит число активных клиентов. Также с помощью нового отдела реализуется модель «Банк на работе». Клиенты могут подать заявку на кредит, не приходя в офис, а также узнавать информацию от менеджеров прямых продаж. Сдерживающими силами является затратность создания нового отдела, сложность в управление. Также будет произведено сокращение персонала в отделе по работе с физическими лицами, т.к. часть функций по привлечению перейдет в отдел прямых продаж. С помощью данного метода можно оценить, эффективно или не эффективно будет поредение изменений, рисунок 6. Произведем оценку сил: 1 – слабая, 4 – сильная.

После проведения анализа силового поля, можно сделать вывод, что проведение изменений целесообразно, т.к. движущие силы превосходят сдерживающие силы (23:15). Отдел прямых продаж поможет банку добиться поставленных целей, а именно: увеличить число клиентов и увеличить число активных клиентов, и так же увеличить число зарплатных клиентов. Т.е. отдел прямых продаж поможет реализовать новую стратегию Росбанка.

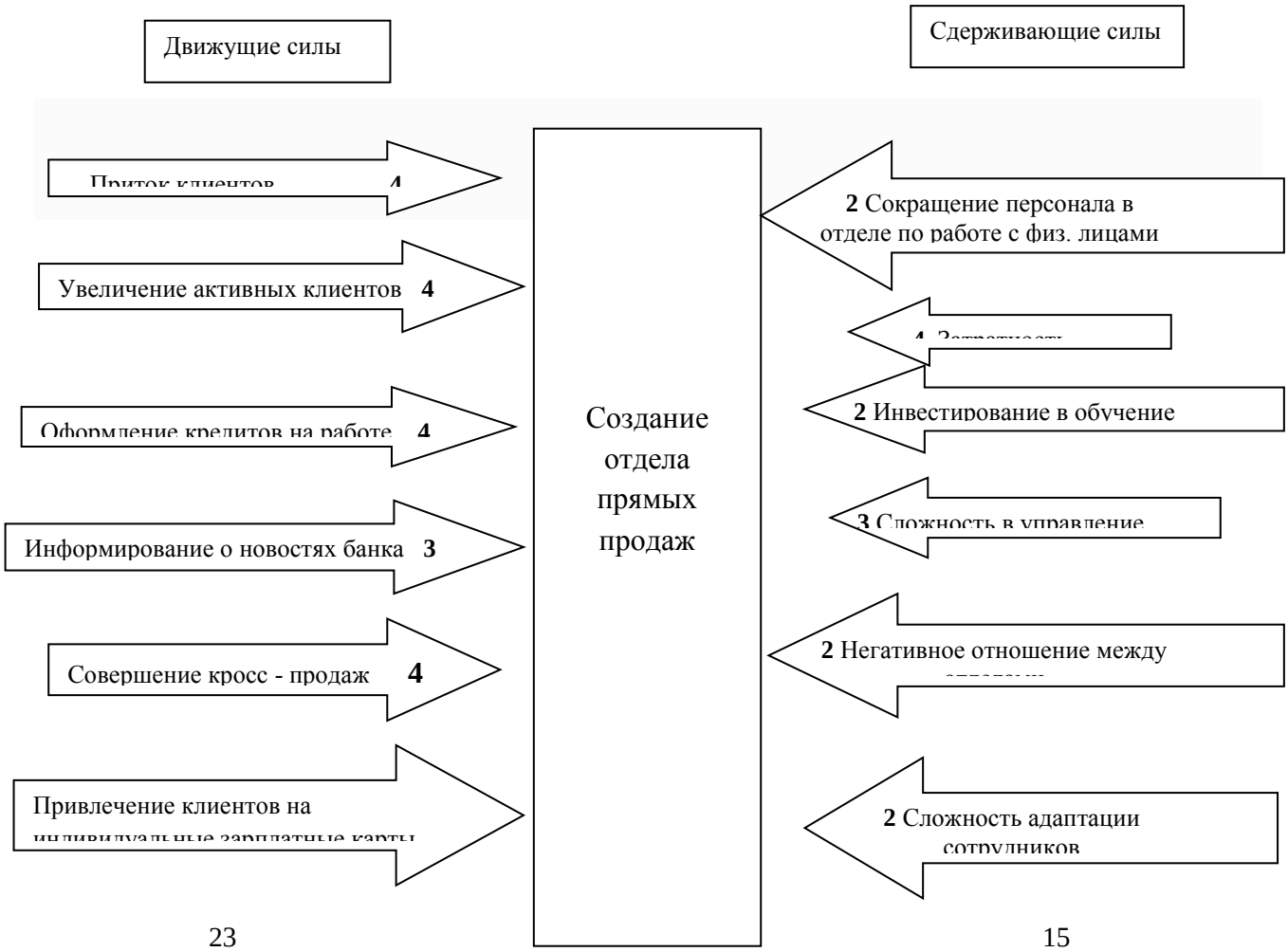


Рисунок 6 – Модель Курта Левина

Для того чтобы создать отдел прямых продаж необходимо подобрать сотрудников удовлетворяющих следующим требованиям:

- Иметь навыки публичного выступления. Уметь удерживать аудиторию, работать с возражениями клиентов.
- Желательно иметь опыт в переговорах с первыми лицами компаний и с лицами принимающих решения.
- Выявлять потребности у клиентов, для дальнейшего кредитования в банке, также продажа кросс - продуктов.
- Привлекать клиентов на зарплатные карты.

Оценить квалификацию сотрудников работающих в отделе прямых продаж можно с помощью матрица навыков. Матрица навыков представляет собой таблицу, которая отображает квалификацию сотрудников в выполнение той или

иной работы, таблица 7. При составлении матрицы будет использовать следующую градацию:

0 – не может выполнять самостоятельно поставленные задачи;

1 – может частично выполнять работу;

2 – может выполнять работу с чей-либо помощью;

3 – самостоятельно выполняет работу;

4 – может помогать с выполнением работы другим сотрудникам.

При наборе сотрудников на должность менеджера прямых продаж необходимо подбирать сотрудника, который сможет самостоятельно выполнять основную работу (т.е. оценка не менее 3-х).

Таблица 7 - Матрица навыков

	Переговоры с первыми лицами предприятий	Проведение презентаций на предприятиях	Привлечение клиентов на кредитование	Обработка анкет после проведения презентаций	Реализация страховых продуктов	Привлечение клиентов на получении заработной платы через Росбанк
Анна						
Кристина						
Юлия						

Как видно из матрицы навыков для того чтобы отдел лучше функционировал необходимо инвестировать в обучение сотрудников. Т.к. навыков продаж не у всех достаточно. После проведения тренингов и обучения можно будет увеличить количество кросс – продаж, повысить эффективность в проведение презентаций и переговоров с руководителями, что позволит увеличить число активных клиентов и привлечь клиентов на кредитование в банке.

Управление изменениями является трудоемкой и длительной работой. Ошибки в этой работе могут дорого обходиться как самой организации, так и ее сотрудникам. Поэтому, проводя изменения в сознании персонала необходимо быть уверенным, что они приведут к желаемым результатам – повышению качества работы и совершенствованию деятельности.

При внедрении изменений нередко возникают сопротивления. Чаще всего происходит это из-за убеждения людей, что изменения не являются необходимым для предприятия или даже противоречит его интересам. Они могут думать, что оно не решит проблем, а только умножит их. Компании необходимо анализировать, оценивать предполагаемые изменения и принимать решение именно в своих интересах.

3.3. Контроль и возможная корректировка в результате появления новых факторов

В Росбанке завершена реорганизация бизнеса. Передача ипотечного и автокредитования, также произошла реорганизация сети. Улучшается эффективность кредитования, расширяется продуктовое предложение. Также внедрили работы по повышению качества обслуживания.

В розничном бизнесе Росбанк сфокусирует внимание на повышении эффективности кредитования и увеличении количества ежедневных банковских операций и построении транзакционного банка с низкозатратной сервисной моделью. Для решения этой задачи банк планирует к 2017 году:

- увеличить число ежегодно привлекаемых клиентов;
- увеличить число активных клиентов;
- развивать кросс-продажи клиентам Русфинанс Банка и DeltaCredit;
- создать гибкие продуктовые предложения;
- развивать дистанционные каналы продаж и активно привлекать в них клиентов: 80% клиентских транзакций будут осуществляться через дистанционные каналы;
- совершенствование качества обслуживания клиентов;
- кредитовать менее рискованных клиентских сегментов и развивать отношения с корпоративными клиентами, обеспечивая тем самым контроль рисков;
- поддерживать рост через развитие коммерческой сети;
- усилить синергию между подразделениями Группы (развитие сотрудничества Группы SG в России);

На примере вновь созданного отдела прямых продаж проведем контроль изменений. Главными задачами отдела прямых продаж на основании принятой стратегии развития банка являются:

1. Увеличить количество привлекаемых клиентов, за счет кредитования физических лиц.
2. Увеличить количество зарплатных клиентов.

3. Организовать кросс – продажи клиентам Русфинанс Банка и Дельтакредит Банка.

Именно по показателям выполнения плана и будет проводиться оценка эффективности отдела. Необходимо расставить приоритеты по выполнению задач. Опираясь на новую стратегию Росбанка, приоритетным направлением должно быть привлечение клиентов на получение заработной платы через индивидуальные зарплатные карты. Т.к. благодаря перечислению заработной платы в банк клиент получает ряд преимуществ, а именно: бесплатное обслуживание карты, льготное кредитование, повышенные процентные ставки по вкладам и т.д. Банк же в свою очередь помимо того, что увеличивает количество зарплатных клиентов, также обеспечивает себе контроль рисков при кредитовании клиента. Плюс появляется возможность совершить и кросс – продажи, а именно ипотечного кредитования или атокредитование, страхование и интернет – банк. Т.о. привлекая клиента на получение заработной платы, банк сможет увеличивать показатели и по выполнению других задач, приведенных в стратегии.

Проанализируем показатели выполнения плана отдела прямых продаж:

Таблица 8. Показатели выполнения плана

	Факт	**План**	**Отклонение**	**Причины**
Кредитование физических лиц	8 400 млн.р.	11 200 млн.р.	2 800 млн.р.	Не до конца укомплектованный отдел.
Привлечение клиентов на зарплатные карты	20 шт.	48 шт.	- 28 шт.	Недостаточно навыков продажи зарплатных карт, недостаток персонала.
Кросс – продажи: - Ипотечное кредитование	30 шт.	28 шт.	+2 шт.	

Необходимо регулярно осуществлять мониторинг работы отделы, оценивать выполнение плана и в случае чего вносит коррективы. Из данной таблица видно, что даже при отклонение выполнения показателей по кредитованию физических лиц, в будущем проблем с выполнением плана не должно быть. На данный момент отдел не до оконца сформирован, если брать выполнение плана кредитования каждого сотрудника отдельно, то свой личный план сотрудники выполнили. Так что

необходимо найти еще одного менеджера прямых продаж для выполнения общего плана.

Как уже было сказано ранее приоритетной задачей отдела является привлечение клиентов на индивидуальные зарплатные карты. Как видно из таблицы выполнение данного показателя менее 50%. Необходимо внести коррективы в работу по этому направлению. Менеджерам прямых продаж недостаточно навыков и опыта, для того что обеспечить выполнение плана. Банку необходимо инвестировать в обучение сотрудников, для того, чтобы в дальнейшем обеспечить приток клиентов. Для этого нужно провести коучинги и тренинги. Притом, что менеджеры показывают хорошие показатели по кредитованию физических лиц, выполнение плана по зарплатным картам в перспективе должен быть выполнен, при условии, что банк будет обучать своих сотрудников.

Кросс – продажи, также являются неотъемлемой задачей отдела прямых продаж. Показатели по ипотечному кредитованию выполнены более чем на 100%, при том что отдел не до конца сформирован. А вот кросс – продажи по автокредитованию не осуществляются, т.к. у менеджеров нет планов по привлечению клиентов на автокредитование. Необходимо поставить планы по автокредитованию и внедрить мотивацию для менеджеров. Автокредитование также является хорошим подспорьем для Росбанка, те клиенты, которые хотят воспользоваться автокредитованием, являются потенциальными зарплатными клиентами. Благодаря тому, что они будут получать заработную плату через наш банк, они смогут оплачивать кредит, не выходя из дома. Переводит денежные средства через приложение РОСБАНК – ОНЛАЙН или подключить атоплатеж, а также воспользоваться преимуществами для корпоративных клиентов.

Что касается кросс – продаж менеджерам необходимо поставить еще дополнительную задачу по подключению услуги «Мобильный банк» и так же необходимо поставить план по выполнению данной задачи. С интернет – банком или Росбанк – Онлайн сложнее, т.к. отследить после чего клиент установил себе приложение невозможно. После проведенной презентации или по рекомендации

друзей, но в скрипте проведения презентации обязательно должна быть информация о данных услугах.

После проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что необходимо расширить задачи отдела прямых продаж. И к обязанностям менеджера необходимо добавить кросс – продажи автокредита, мобильного банка и информирование клиентов о интернет – банки и РОСБАНК – ОНЛАЙН.

Одна из целей новой стратегии Росбанка, является совершенствование качества обслуживания клиентов. В отделе по работе с физическими лицами внедрена оценка качества обслуживания, это тайный покупатель. Для менеджеров прямых продаж необходимо так же внедрить оценку качества. Тайный покупатель может оценивать качество выполнения работы менеджера при проведении презентации на предприятиях.

Система контроля в организации во многом определяет эффективность ее функционирования.

Оценка эффективности действующей стратегии предполагает постоянный контроль за ее реализацией. Контроль — обязательный элемент в управлении изменениями, на его основании вносятся коррективы в действующую стратегию.