

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Асташкин А.В., Тришкина В.В., Шнипова А. В.**

**научный руководитель канд. техн. наук Вашко Т.А.**

*Торгово-экономический институт Сибирского федерального университета*

Сейчас ни у кого не вызывает сомнения, что грамотное и продуманное стратегическое управление в условиях современной экономики является важнейшим и условием успеха любого предприятия. В общем смысле стратегия управления - это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Целью данной работы является обзор и анализ процесса разработки стратегии развития компании в его современном понимании.

Изучая теоретические основы и общие принципы стратегического управления, было определено что «стратегия — это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации». По существу она представляет собой набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

В свою очередь процесс разработки стратегии это динамическое явление, включающее в свой состав следующие основные элементы и этапы:

- постановка миссии и целей;
- стратегический анализ;
- формирование стратегии и стратегический выбор;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль реализации стратегии.

Рассматривая данный процесс на примере небанковской кредитной организации (НКО) «ИНКАХРАН» было выявлено следующее:

1. НКО ИНКАХРАН - крупнейшая компания в России, предоставляющая полный комплекс услуг по обслуживанию наличного денежного обращения, базирующихся на принципе аутсорсинговой поддержки финансовых институтов Российской Федерации. Она создана в форме открытого акционерного общества по решению учредительного собрания в июле 2004г., как расчетная кредитная организация, предоставляющая расчетное обслуживание и другие услуги, в российских рублях и иностранных валютах.

2. НКО «ИНКАХРАН» входит в число самых надежных и диверсифицированных финансовых структур России благодаря расчетам по операциям, производящимся в рамках небанковской кредитной организации, которая в силу пруденциальных норм постоянно обеспечивает поддержание текущей ликвидности на уровне 100%.

3. НКО «ИНКАХРАН» располагается в крупных административных центрах с развитым розничным бизнесом, с большим количеством предприятий малого и среднего бизнеса, в городах-миллионерах.

4. Миссия компании: помощь России в интеграции в мировое финансовое сообщество. Генеральная цель настоящего этапа: совершенствование организационной структуры и технической базы обработки денег на уровне мировых стандартов.

5. Анализ внешней и внутренней среды деятельности компании выявил возможности реализации стратегии диверсифицированного развития (рис. 1).

/	<b>Возможности:</b> 1. Выход на новые рынки. 2. Привлечение международных инвестиций. 3. Увеличение производственных мощностей.	<b>Угрозы:</b> 1. Недобросовестная конкуренция. 2. Утрата ценностей. 3. Потеря деловой репутации.
<b>Сильные стороны:</b> 1. Находится в первой тройке на рынке услуг инкассации по всей стране. 2. Независимость от внешнего финансирования. 3. Проверенный временем менеджмент.	<b>Сильные возможности:</b> 1. Стратегия развития рынка. 2. Стратегия горизонтальной диверсификации. 3. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.	<b>Сильные угрозы:</b> 1. Стратегия усиления позиций на рынке. 2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. 3. Стратегия горизонтальной диверсификации.
<b>Слабые стороны:</b> 1. Дополнительные издержки. 2. Высокая текучесть кадров. 3. Отсутствие маркетингового отдела.	<b>Слабые возможности:</b> 1. Стратегия усиления позиций на рынке. 2. <b>Стратегия горизонтальной диверсификации.</b> 3. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.	<b>Слабые угрозы:</b> 1. Стратегия усиления позиций на рынке. 2. Стратегия сокращения. 3. Стратегия лидерства по издержкам.

Рисунок 1 - Матрица-SWOT для НКО «ИНКАХРАН»

6. В то же время анализ процесса стратегического управления показал, что самым малоэффективным этапом является этап анализа альтернатив и выбора стратегии:

- миссия и цель - 76,7%,
- анализ среды - 80,0%,
- оценка альтернатив и выбор стратегии - 50,0%,
- реализация стратегии - 73,3%,
- оценка стратегии - 66,7%.

7. Наиболее проблемным местом на этапе выбора стратегии оказалась квалификация персонала, неспособного реализовать методы разработки стратегических решений.

В результате проведенных исследований для повышения эффективности процесса разработки стратегии и повышения эффективности работы компании в целом было предложено: скорректировать мероприятия по реализации стратегии диверсифицированного роста с учетом результатов проведенного анализа организационной среды и разработать программу повышения квалификации персонала как управленческого, так и исполнительского.

Суть предложений сводится к следующему. В качестве новшества предлагаем перевозить не только денежные средства, но и различные ценные грузы. В эпоху глобализации перевозка ценных грузов пользуется достаточным спросом, а организаций, занимающихся предоставлением услуг по транспортировке грузов в бронированном транспорте и с военизированным сопровождением оперативно – не много. НКО «ИНКАХРАН» как раз имеет у себя в наличии специальный автопарк с бронированными автомобилями. А также инкассаторы всегда быстро и точно

справляются со своей работой. Единственное, что потребуется – это повышение квалификации сотрудников по перевозке ценных грузов.

Повышение квалификации всех 150 работников предлагается завершить в течение 3х месяцев, при расходовании средств на сумму 106 500,0 рублей. Для Обучения исполнителей (инкассаторов) предлагаем заключить договор на проведение повышения квалификации в учебном центре «Альфа-престиж» в течение 144 учебных часов по рабочей программе спецполигон.

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения профессионального модуля должен владеть:

- тактикой инкассации материальных ценностей;
- тактикой инкассации при возникновении нестандартных и экстремальных ситуаций;
- вероятной тактикой действий преступных элементов при совершении нападений на охранников (инкассаторов) и материальные ценности при выполнении служебных задач на пешеходных и автомобильных маршрутах;
- тактикой действий при защите ценностей от преступных посягательств в различных условиях на пешеходных и автомобильных маршрутах.

Для того чтобы оценить влияние реализации проекта на эффективность системы управления НКО «ИНКАХРАН», необходимо провести расчет показателей эффективности управления (табл.1).

Таблица 1–Оценка системы управления НКО «ИНКАХРАН»

Направления оценки	Основные критерии оценки эффективности	Оценка	
		до проекта	после проекта
Достижение цели	Степень достижения цели	0,5	0,8
	Расширение доли рынка	0,4	0,7
	Сохранение организации как целостности	0,4	0,6
Качество функционирования	1.Соотношение централизации и децентрализации.	0,4	0,6
	2.Рост гибкости организационной формы.	0,3	0,5
Качество решений	Эффективность управленческих решений.	0,5	0,8
	Точность управленческих решений	0,6	0,8
	Надежность решений.	0,6	0,7
	Быстрота подготовки управленческих решений.	0,5	0,5
	Гибкость и последовательность принятия решений	0,8	0,9
Качество рабочей силы	Повышение квалификации	0,4	0,7
ИТОГО:		5,4	7,6

По данным таблицы следует отметить изменение социально-экономической эффективности системы управления НКО «ИНКАХРАН» в лучшую сторону.

Кроме того, для повышения эффективности реализации стратегии компании на перспективу целесообразно заняться разработкой кадровой стратегии. Для этого необходимо воспользоваться следующей технологией (табл. 2).

Таблица 2 – Семь шагов на пути кадровой стратегии

Шаг	Суть (характеристика действий)
Шаг 1	Уясните стратегию вашего бизнеса. Проанализируйте информацию о персонале компании и его квалификации. Четко выделите основные движущие силы вашего бизнеса. Какова роль персонала в решении новых задач? Какое влияние оказывают эти факторы на персонал вашей компании? Какие навыки понадобятся для реализации новой стратегии? В чем состоит фундаментальный вклад персонала в финансовые результаты? Что необходимо для развития навыков у сотрудников? Как повысить квалификацию сотрудников?
Шаг 2	Сформулируйте миссию компании и цель в области управления персоналом. Как собираетесь заинтересовать персонал, какова система ценностей. При составлении плана стратегии постарайтесь учесть «человеческий фактор». Какой вклад вносят в процесс осмысления проблем ваши сотрудники?
Шаг 3	Проведите оценку вашей организации (например SWOT-анализ). Сконцентрируйтесь на сильных и слабых сторонах персонала компании. Проведите исследование внешнего окружения бизнеса и рыночной ситуации. Выделите благоприятные возможности и опасности, относящиеся к персоналу. Оцените потенциал отдела кадров компании.
Шаг 4	Проведите COPS-анализ (Culture — культура, Organization — организация, People — люди, Systems — системы управления персоналом). Проанализируйте: имеющееся положение дел, желаемое положение дел. Насколько эффективно имеющаяся структура компании и должностные обязанности сотрудников обеспечивают реализацию стратегии бизнеса? Какие расхождения есть между желаемым и имеющимся положением дел?
Шаг 5	Сопоставив результаты SWOT- и COPS-анализов со стратегией бизнеса. Ранжируйте первоочередные проблемы персонала по степени важности. Подумайте, что произойдет, если вы не сможете их решить?
Шаг 6	Для каждой проблемы четко изложите варианты действий руководства. Подумайте, какие не кадровые методики необходимы для решения проблем. Как это отразится на компании и на работе отдела кадров? Разработайте общий план и задачи для каждого направления отдела кадров. Разработайте план действий в отношении первоочередных проблем.
Шаг 7	Следите за выполнением разработанных планов и оценкой результатов.

Конечная цель разработки кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели не противоречили друг другу в рамках общего бизнес-плана. Кроме того, надо следить за тем, чтобы основные функции отдела кадров дополняли друг друга.

#### Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2008. – 306 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов. – М.: Гардарики, 2008. – 252 с.
3. Чемезов И.С. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия: моногр./ И.С.Чемезов, Э.В.Кондратьев. - Пенза: ПГУАС, 2012. – 200 с.