ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

*Высшая школа бизнеса*

**Домашнее задание по менеджменту**

**Жизненный цикл организации**

**“Ренессанс Кредит”**

Выполнено:

Патаев Арслан Зольванович

1 курс образовательной программы

«Бизнес-информатика»

# **Профиль компании**

#### **Основные виды деятельности, отрасль деятельности компании:**

Банк сосредоточен на обслуживании физических лиц и в основном получает прибыль от выдачи потребительских кредитов, нецелевых кредитов, кредитных карт, а также от своей собственной инвестиционной платформы.

С момента своего основания в 2003 году компания специализировалась на POS-кредитовании, что позволяло привлекать дополнительных клиентов и предлагать им дополнительные услуги.

В последнее время банк активно развивает сферу информационных технологий, стремясь стать более универсальным и уменьшить зависимость от продаж в сегменте POS.

#### **Особенности жизненного цикла банка Ренессанс Кредит**

До 2013 года банк входил в состав группы "Ренессанс Капитал" и в начале своей деятельности основной упор делался на заработке через потребительское кредитование в целом, а затем на POS-кредитовании и других видах потребительских кредитов. В течение этого периода банк прошел все классические этапы жизненного цикла, начиная с фазы становления и заканчивая фазой расцвета. Однако после приобретения группой "ОНЭКСИМ" 100% компании в 2013 году и кризиса 2014 года стратегия компании изменилась, и руководство приняло решение о расширении деятельности банка. В это время, при смене руководства, для Ренессанса наступила вторая фаза молодости, после которой компания перешла в фазу расцвета. Этот период расцвета продолжается и по сей день.

# **Текущий этап**

**Расцвет**

Описание:

В настоящее время Ренессанс активно преобразуется в финтех компанию. Банк сосредоточен на развитии своего бренда и внедрении инноваций. Создано направление исследования и внедрения инноваций, которое занимается быстрым отбором и пилотированием внешних продуктовых решений для дальнейшего масштабирования наиболее успешных из них. Эти изменения сопровождаются развитием цифровых сервисов и собственной инвестиционной платформы. Основной целью компании является уменьшение зависимости от POS и целевого кредитования и превращение в многопрофильный банк.

Анализ: Анализ показывает, что Ренессанс Кредит находится на второй стадии расцвета. Благодаря своему успешному опыту на рынке, компания обладает четкой структурой и профессиональным руководством. Она имеет четкую цель сделать банк более универсальным, и у нее есть ресурсы для достижения этой цели. По последним данным, за 2020 год, несмотря на пандемию, чистая прибыль компании составляет 2,598 млрд. рублей.

Проблемы и их решение: Проблемы компании и их решение заключаются во внедрении инноваций, привлечении молодых специалистов и трансформации в финтех компанию. Это помогает Ренессансу избежать спада и оставаться на стадии "стабильности".

**Анализ предыдущих этапов жизненного цикла**

**Выхаживание**

Период: 2000 - 2003 гг.

Описание: Банк "Ренессанс Кредит" был основан в 2000 году под названием "АльянсИнвест". В 2002 году он был переименован в "Казначей". В конце 2003 года банк был выкуплен структурами инвестиционной группы Renaissance Capital у группы "Магнезит", и получил новое название - КБ "Ренессанс Капитал".

Анализ:

В период с 2000 по 2003 год компания еще не осуществляла деятельность по выдаче потребительских кредитов и лицензию ЦБ получила только в 2004 году после приобретения компанией "Ренессанс групп".

Проблемы и их решение:

О периоде с 2000 по 2003 год, когда банк назывался "Альянс Инвест" и "Казначей", информации очень мало. Однако, компании удалось преодолеть трудности этапа "выхаживание" и привлечь инвестора к покупке в 2003 году.

**Младенчество**

Период: 2003 - 2004 гг.

Описание:

"Ренессанс групп" приобретает банк "Казначей" для расширения своей деятельности в сфере кредитования. В результате приобретения, компания формирует сильную управленческую команду. В 2004 году банк получает лицензию от Центрального банка и начинает предоставлять целевые кредиты. Затем банк становится участником платежной системы MasterCard и начинает выпускать кредитные карты.

Анализ:

Компания находится на этапе младенчества, так как она находится под управлением опытной инвестиционной группы "Ренессанс групп". Важным шагом на данном этапе было формирование сильной управленческой команды.

Проблемы и их решение:

Компания стремительно переходит к активному росту, успешно преодолевая все препятствия на своем пути, благодаря поддержке и управлению со стороны "Ренессанс групп". Финансовые средства не являются проблемой для компании, так как она находится под опекой опытной и профессиональной компании-владельца. Это позволяет банку избежать "младенческой смерти" благодаря эффективному управлению.

**“Давай-давай”**

Период: 2005-2006 гг.

Описание:

В этот период компания начинает выдавать нецелевые кредиты и автокредиты, расширяя свою линейку продуктов. Банк заключает партнерство с крупными компаниями, такими как М.Видео и Ikea, и входит в топ-30 потребительских банков. Открываются первые 10 отделений, и общая сумма выданных кредитов достигает 1 миллиона. Рейтинговое агентство Moody's присваивает банку рейтинг "B2" со стабильным прогнозом.

Анализ:

Компания активно расширяет свою линейку продуктов, что характерно для данного этапа, и устанавливает партнерство с крупными компаниями, тем самым увеличивая потенциальное количество клиентов.

Проблемы и их решение:

На данном этапе компания имеет нечеткую фокусировку: банк ориентирован на потребительское кредитование в целом и пробует запускать новые продукты без концентрации на конкретном сегменте. Однако эта стратегия оказывается успешной, продукты находят спрос, и к концу периода банк находит свою нишу в POS-кредитовании, что позволяет ему перейти на следующий этап развития.

**Юность**

Период: 2007-2009 гг.

Описание:

В этот период компания активно привлекает опытных менеджеров из крупных российских и международных компаний. Расширяется региональная сеть и количество торговых точек, где предоставляются услуги компании (более 10 500). Ренессанс Кредит входит в ТОП-10 потребительских банков и в тройку самых быстрорастущих банков России. Рейтинговые агентства Fitch и Standard & Poor's присваивают банку рейтинг "В-" со стабильным прогнозом. В 2007 году компания впервые выходит на прибыль. Банк начинает работать под брендом "Ренессанс Кредит". В первые 9 месяцев 2008 года расширяется сеть дистрибуции и устанавливается партнерство с ведущими компаниями сотовой связи, такими как "Связной" и "Евросеть". Общее количество выданных кредитов превышает 5 миллионов, а клиентская база составляет 3,6 миллиона человек. Однако вследствие глобального финансового кризиса в октябре 2008 года банк прекращает выдачу кредитов и сосредотачивается на поддержании качества кредитного портфеля и оптимизации расходов. В 2009 году банк начинает привлечение депозитов физических лиц для диверсификации источников финансирования. По мере стабилизации рыночной ситуации во второй половине года "Ренессанс Кредит" постепенно возобновляет выдачу кредитов.

Анализ:

Благодаря привлечению опытных топ-менеджеров из крупных компаний и заключению партнерских соглашений с ведущими компаниями, компания продолжает успешно развиваться. Выход на прибыль и расширение региональной сети способствуют увеличению клиентской базы. Рейтинг компании повышается, и она занимает высокие позиции в рейтингах. Остановка выдачи кредитов во время финансового кризиса была обоснованной мерой для поддержания качества кредитного портфеля.

Проблемы и их решение:

Основной проблемой, с которой столкнулся банк на этапе "Юность", был мировой финансовый кризис. Однако благодаря профессионализму команды компании удалось успешно преодолеть его, сохраняя хорошую репутацию. Это было достигнуто за счет приостановки выдачи кредитов и активной работы по привлечению депозитов физических лиц.

**Расцвет**

Период: 2010 - 2013 гг.

Описание:

Компания продолжает стремительно увеличивать темпы роста, достигая квартального прироста объема выдачи кредитов на 50%. При этом она успешно сохраняет высокое качество портфелей новых кредитов. Компания акцентирует внимание на высокомаржинальных продуктах, причем более 60% портфеля составляют кредиты наличными и кредитные карты. Она также сокращает свою зависимость от международных рынков капитала, увеличивая долю привлеченных средств через вклады, которые составляют более 50%.

Компания активно развивает свою региональную сеть, на конец 2010 года она включает 75 отделений, 35 офисов для работы с партнерами и более 11 000 точек продаж в 59 регионах России. Клиентская база также растет и достигает 4,1 миллиона человек. В конце 2011 года прибыль компании увеличивается в 1,7 раза, при этом она продолжает поддерживать высокое качество кредитного портфеля. Количество отделений и продаж в партнерских розничных сетях также увеличивается.

Для диверсификации источников фондирования компания начинает привлекать депозиты юридических лиц, что приводит к повышению ее рейтинга Fitch Ratings до "B" с "Стабильным прогнозом". В результате роста, кредитный портфель компании к концу 2012 года увеличивается на 44% и достигает исторического максимума в размере 74,5 миллиарда рублей, эквивалентного в долларах. Банк также увеличивает суммы, выданные в кредит физическим лицам, в 1,5 раза.

Анализ:

В настоящий период компания стремится расширять и диверсифицировать свои каналы привлечения клиентов. Она активно увеличивает объем продаж, открывает новые отделения и масштабирует свой бизнес. В результате, компания достигает чистой прибыли в диапазоне от 1.6 до 3 миллиардов рублей. Эти признаки, включая наличие четко определенной цели и масштабирование бизнеса, свидетельствуют о том, что компания находится на стадии активного расцвета.

Проблемы и их решение:

В настоящий период компания не демонстрирует признаков старения и переживает существенный восстановительный рост после мирового финансового кризиса 2008 года. Однако, в конце данного периода возник конфликт между инвесторами компании, связанный с недовольством группы ОНЭКСИМ их ограниченным участием в управлении компанией. Этот конфликт привел к полному переходу контроля над банком к группе ОНЭКСИМ.

**Юность**

Период: 2013 - 2015 гг.

Описание:

В 2013 году (начиная с 2012 года) завершился процесс изменения структуры собственности компании. Группа ОНЭКСИМ получила полный контроль над "Ренессанс Кредит", и банк стал называться "Ренессанс Кредит". В этот период банк продолжал разнообразить источники финансирования через заимствования на рынках капитала, однако основными источниками пассивов оставались физические и юридические лица. Сеть отделений расширилась на 42%, и отделения "Ренессанс Кредит" охватывали 68 регионов России. Общая сумма выданных кредитов частным лицам составила 99,8 млрд рублей, что представляло рост на 32% по сравнению с 2012 годом. В компании также происходила диверсификация каналов привлечения клиентов, активно развивалось количество кобрендинговых карт Кукуруза (совместно с "Евросетью") и возобновилось целевое кредитование в магазинах "Медиа Маркт". Однако, прибыль банка снизилась с 2,3 млрд рублей в 2012 году до 127 млн рублей. Компания столкнулась с крупными проблемами из-за экономического кризиса в 2014 году, и потребовались дополнительные капиталовложения в размере 4,5 млрд рублей. В результате этих событий произошел пересмотр бизнес-модели компании.

Анализ:

В период с 2013 по 2014 годы компания снова меняет владельца и пересматривает свою стратегию в условиях нового экономического кризиса. Благодаря сильному топ-менеджменту этот период не продолжается долго и приводит к корректировке рисковой политики и изменению целевых клиентских сегментов. В это время характерной чертой является неопределенность и неясность относительно будущего компании.

Проблемы и их решение:

Благодаря своему длительному присутствию на рынке и устоявшейся управленческой структуре, компания успешно избегает конфликтов внутри руководства. Главной угрозой является неопределенность, связанная с изменением целей и стратегии развития компании, но благодаря своим усилиям банк снова занимает прочное положение на рынке.

**Расцвет**

Период: 2015 - 2023 гг.

Описание:

В этот период компания определяется со своими целями и берет курс на расширение профиля банка. С 2015 года банк продолжает расти и расширяться за счет потребительского кредитования, а в 2019 году проводит ребрендинг с изменением логотипа и фирменного стиля, обновляется сайт и мобильное приложение. Основная цель компании - расширение профиля деятельности банка и клиентских сегментов, в том числе рассматривается возможность работы с малым и средним бизнесом. Число отделений, клиентов и прибыль банка продолжают расти (в 2018 году банк заработал рекордные 5.8 млрд рублей чистой прибыли), запускается инвестиционная платформа.

Анализ:

В данный период у компании есть четкая цель - сделать банк более универсальным, а также имеются ресурсы для ее реализации. Происходит рост и расширение бизнеса, продаж и клиентской базы. Компания не близка к переходу в стадию старения за счет постоянного внедрения инноваций и исследования рынка на возможность внедрения новых продуктов.

Проблемы и их решение:

Благодаря постоянному росту и развитию компания не дает никаких причин на скорый переход на стадию старения. У компании имеется перспектива развития, что характерно этому этапу, что и помогает ей развиваться и оставаться на этом этапе. Так же характерно, что растут как продажи, так и прибыль. Благодаря тому, что компания находится уже второй раз на этом этапе, она знает как бороться с проблемами возникающее на нем.

**Вывод**

В настоящее время Ренессанс Кредит ставит перед собой несколько основных целей, которые направлены на поддержание компании на стадии Расцвета и предотвращение перехода в Стабильность. Одной из главных угроз является потеря гибкости, сконцентрированность на прошлых достижениях и нежелание принимать изменения и инновации.

Для банка важно продолжать активно внедрять инновации, особенно в области привлечения клиентов, и обеспечивать индивидуальный подход к различным клиентским сегментам, учитывая риски. Развитие новых продуктов и сервисов направленное на снижение затрат на привлечение средств и удержание клиентов также является важной задачей. Банку следует также обратить внимание на развитие партнерских отношений с владельцами крупных каналов привлечения клиентов.

Кроме того, активное развитие бренда и инвестиции в маркетинг будут полезными. При этом важно не забывать о проблеме недостаточной глубины менеджмента и возможной недостаточной децентрализации. При сохранении власти у линейного персонала и постоянном развитии пользовательских и корпоративных сервисов Ренессанс Кредит сможет продолжать свое развитие, избегая застоя.

**Источники**

* Годовые отчеты банка Ренессанс Кредит

<https://rencredit.ru/upload/iblock/9ce/9cededd2aa007782192aa252f5bc5607.pdf>

<https://rencredit.ru/upload/iblock/b6f/b6f1b61d10723fa3db4a4c3d936c5541.pdf>

<https://rencredit.ru/upload/iblock/69e/69e898c7f947a8814d4b9d706b0d1a96.pdf>

<https://rencredit.ru/about/investors/annual_reports/?SECTION_CODE=annual_reports>

* Основная информация об истории и показателях банка в статье TADVISER

<https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0%D0%BD%D1%81_%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82>