



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

Хархан Владислав Альбертович

**СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки

бакалавров

по направлению (специальности) «38.03.01 Экономика»

«Банковское дело»

г. Владивосток

2018

Руководитель ВКР _____
(должность, ученое звание)

(подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»
Заведующий кафедрой _____
(ученое звание)

(подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

(подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Оглавление

Введение.....	7
1 Стратегическое управление и его особенности в кредитных организациях	10
1.1 Сущность и основные понятия стратегического управления в банке.....	10
1.2 Основные этапы разработки стратегии в коммерческом банке	17
1.3 Бизнес-план, как инструмент управления деятельностью банка.....	22
2 Анализ стратегического управления коммерческого банка	36
2.1 Анализ рынка и разработка стратегии ПАО «Сбербанк России».....	36
2.2 Оценка факторов, влияющих на реализацию стратегии банка.....	63
2.3 Организация контроля выполнения стратегического плана	74
Заключение	79
Список использованных источников	78

Введение

Внимание к управлению банками остается фундаментальной предпосылкой эффективного функционирования банковской системы. В условиях рыночной экономики любая кредитная организация нуждается в грамотном стратегическом управлении, поскольку это один из самых сильных факторов, способствующих повышению уровня конкурентоспособности. Рыночная экономика немислима без банковского менеджмента, основанного на конкуренции на финансовом рынке между кредитными организациями. Стратегическое банковское управление, как особая форма управления, возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики.

Стратегия – обобщающая модель действий, без которой достижение целей, поставленных перед кредитной организацией, не представляется возможным. Стратегическое управление – это управленческая деятельность, направленная на достижение перспективных целей управления в условиях нестабильности, конкурентной рыночной среды, включающая диагностический анализ организации, стратегическое планирование организации, разработку функциональных стратегий и реализацию выбранной стратегии.

Значение банковского управления в настоящее время в связи с массовым распространением информационных и коммуникационных технологий сильно возрастает. Формирование сетей виртуальных банков, не имеющих контор и агентов, привнесет в банковскую практику новые элементы. С одной стороны, это поспособствует увеличению количеств клиентов, с другой стороны, вероятность рисков значительно возрастает. Нельзя не отметить того, факта, что под постоянным влиянием новых технологий уровень конкуренции значительно вырастет.

Стратегия представляет собой определение основных долгосрочных задач компании, выработку направления действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения данной цели. Вся система управления коммерческим банком должна осуществляться на основе повышенного

внимания к клиентам, маркетингу, акционерам, а также постоянно меняющейся экономической ситуации. Стратегия управления представляет собой своеобразную конституцию банка. В случае какой-либо спорной ситуации, сотрудник банка должен апеллировать к стратегии как к последней инстанции. Каждый сотрудник обязан знать, как данная стратегия касается его деятельности, поэтому стратегия банка формулируется таким образом, чтобы ни у кого из сотрудников не возникало никаких вопросов по этому поводу.

Стратегия является основополагающим элементом корпоративного управления. Именно благодаря ей банк понятен не только сотрудникам, но и клиентам. Клиенты банка должны обладать стопроцентной уверенностью в том, что банк придерживается четко сформулированной стратегии.

Данная выпускная квалификационная работа включает в себя введение, две главы, заключение, список использованных источников.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в настоящее время любая кредитная организация в условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющейся ситуации на рынке, нуждается в грамотном осуществлении стратегического управления для реализации всех, поставленных перед банком финансовых целей.

Объектом данного исследования является деятельность ПАО «Сбербанка России». Предмет данного исследования – система стратегического управления. Целью Выпускной Квалификационной Работы является изучение стратегического управления коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк России». На основании поставленной цели ВКР необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие стратегического управления;
- охарактеризовать этапы разработки стратегии, инструменты управления деятельностью банка;
- проанализировать факторы, оказывающие влияние стратегию Сбербанка;

– анализ стратегии, которой придерживается Сбербанк в настоящее время, а также перспективы его развития в этом направлении.

В первой главе выпускной квалификационной работы будут во всех подробностях рассмотрены теоретические аспекты стратегического банковского управления: будет рассмотрено понятие, сущность, а также основные этапы разработки стратегии в коммерческом банке.

Во второй главе Выпускной Квалификационной Работы будет проведен анализ стратегического управление в коммерческом банке на примере ПАО «Сбербанк России»: анализ рынка и разработка стратегии развития, оценка факторов, оказывающих влияние на реализацию стратегии Банка, а также контроль выполнения стратегического плана.

1 Стратегическое управление и его особенности в кредитных организациях

1.1 Сущность и основные понятия стратегического управления в коммерческом банке

Термин «Стратегическое управление» был введен в 70-х годах XX столетия для того, чтобы отличать управление на высшем уровне от управления на уровне производства. Острую необходимость проведения такого различия можно объяснить резкими изменениями в условиях осуществления бизнеса. Основной идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому управлению была идея, согласно которой центр внимания высшего руководства должен быть перенесен на окружение для того, чтобы своевременно реагировать на малейшие изменения, брошенные внешней средой [27].

Стратегическое управление можно рассматривать как систему управления организацией, основополагающим элементом которой является человеческий потенциал.

Когда организация своевременно реагирует на различные изменения, у нее появляется возможность повысить уровень конкурентоспособности, а также добиваться поставленных целей в долгосрочной перспективе. Несмотря на то, что именно стратегическое управление является основным фактором в постоянной конкурентной борьбе, некоторые банки ее не придерживаются, что, как правило, приводит их к поражению.

Отсутствие стратегического управления в некоторых коммерческих банках можно объяснить следующим образом. Банки планируют свою деятельность исходя из того, что в окружении не будет происходить каких-либо существенных изменений, либо оно вообще останется неизменным. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий, опирающийся на то, что четко известно конечное состояние и никаких изменений не произойдет [34].

Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века», либо же приобретать «на долгие годы», – все это признаки нестратегического управления.

Видение долгосрочной перспективы – очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

Когда коммерческий банк придерживается стратегического управления, каждый момент фиксируется, какие задачи банк должен решить в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей, учитывая при этом тот факт, что окружение и условия жизни банка будут изменяться. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние банка, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем [36].

Несмотря на огромное количество преимуществ стратегического управления, в нем есть ряд недостатков и ограничений, исходя из чего можно сделать вывод, что данный метод, как и любые другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения тех или иных задач. Недостатки стратегического управления заключаются в следующем [39].

Во-первых, оно не может дать детальную картину будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее, желаемое состояние банка – это не детальное описание его внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должен находиться банк в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет коммерческий банк в будущем в условиях конкурентной борьбы или нет.

Во-вторых, у стратегического управления нет теории, которая предписывает, что делать при решении определенных задач или отдельных ситуациях. Стратегическое управление следует рассматривать как, скорее, философию или идеологию бизнеса и менеджмента. Каждый менеджер воспринимает и реализует её по-своему. Конечно, существуют некоторые правила или логические схемы анализа проблем и выбора стратегии, но в целом стратегическое управление представляет собой умение высшего руководства вести организацию к поставленным целям, а также профессионализм сотрудников банка, который обеспечивает тесную связь коммерческого банка со средой.

В-третьих для осуществления стратегического управления, необходимы серьезные усилия, огромные затраты времени и ресурсов. Также в процессе осуществления стратегического управления необходима разработка стратегического планирования. Стратегический план должен быть максимально гибким и должен реагировать на малейшие изменения как внутри банка, так и за его пределами, а для этого, помимо серьёзных затрат, необходимо создание специальных служб, которые будут осуществлять отслеживание окружения.

В-четвертых, при использовании стратегического управления усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. Также следует учитывать тот факт, что цена расплаты неверного прогноза может стать роковой для коммерческого банка.

В-пятых, в процессе осуществления стратегического управления очень часто руководство акцентирует внимание на стратегическом планировании, хотя, на самом деле, основополагающим элементом является реализация стратегического плана. А это подразумевает создание организационной культуры, которая позволит осуществлять стратегию, создавать системы организации труда [39].

При этом, при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

Исходя из всего вышенаписанного можно сделать вывод, что банк не сможет придерживаться стратегического управления, даже если у него будет максимально эффективная подсистема стратегического планирования и, при всем этом, не будет предпосылок для создания подсистемы стратегического выполнения [12].

Стратегия представляет собой определение основных долгосрочных задач компании, выработку направления действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения данной цели. Вся система управления коммерческим банком должна осуществляться на основе повышенного внимания к клиентам, маркетингу, акционерам, а также постоянно меняющейся экономической ситуации.

Любой банк должен рассматриваться как открытая финансовая, социально-экономическая система, состоящая из множества взаимосвязанных и взаимозависимых элементов в виде объектов и субъектов, которые оказывают существенное влияние на управление коммерческим банком. При построении аппарата управления банком следуют классификации, факторы развития банка на количественные и качественные, внутренние и внешние, существенные, несущественные и паразитные управляемые и неуправляемые факторы со стороны банка [21].

Современная теория планирования в качестве стратегической материально-продуктовой цели банка определяет формирование и реализацию производственной программы банковских продуктов по номенклатуре и ассортименту, финансовой цели компании определяет:

- максимизацию капитала банка;
- максимизацию прибыли;
- максимизацию вознаграждения сотрудников банка и, в первую очередь, управленческого персонала, добившегося высоких прибылей [26].

Трудовая цель – цель, направленная на повышение уровня производительности труда и его гармонизации.

Информационная цель компании представляет собой разработку методик и программ развития банка, составление различных бизнес-планов, положений и инструкций, при помощи которых выбирается наиболее оптимальный путь в постоянно меняющемся рыночном пространстве. Банк является центром столкновения интересов юридических и физических лиц, а также инвесторов, клиентов, персонала, акционеров, налоговых органов. Для того, чтобы максимально гармонизировать взаимоотношения банка с обществом и другими субъектами рыночной системы, необходимо, чтобы банк работал в правовом поле, то есть в соответствии с юридическими законами и подзаконными актами.

Управление на основе бизнес-плана следует рассматривать как направленное воздействие на управляемую систему факторов для достижения конкретной цели. Главные инструменты достижения управленческой цели: прогнозные сценарии; бизнес-план развития банка [41].

Управление процессом по разработке оперативных бизнес планов можно разделить на следующие этапы:

- анализ развития банка за прошлый период с выявлением положительных и отрицательных факторов;
- определение конечной цели;
- классификация проблем, факторов, сравнение фактических данных с проектными показателями;
- разработка прогнозных сценариев и бизнес-планов для осуществления стратегических, тактических и оперативных целей.

Основная стратегическая цель развития коммерческого банка – это увеличение акционерной собственности, капитала банка. [36].

Часто банки стремятся достигнуть высокий размер прибыли за счет систематических невыплат дивидендов по акциям, низкой оплаты труда сотрудников банка и других непопулярных методов. Поэтому в крупных западных банках для учета интересов инвесторов (а это первое непреложное правило респектабельного банка) широко используется социально

ответственные цели развития банка. На фондовых рынках именно по курсу акций определяется жизнеспособность и успешность управления менеджерами банка. Поведение банка, его высокий социальный статус в обществе определяются его социальной ответственностью перед вкладчиками по своевременному и полному возврату денежных средств в соответствии с договорами, с акционерами – по систематическим выплатам дивидендов. Банк должен выплачивать справедливую заработную плату своим сотрудникам, участвовать в благотворительных программах города [30].

Теперь во всех подробностях рассмотрим структуру стратегического плана коммерческого банка.

Ни для кого уже не секрет, что в настоящее время конкуренция на банковском рынке представляет собой борьбу не за ресурсы, а, прежде всего, борьбу стратегий, вследствие чего, банку следует заострять свое внимание на ключевых областях деятельности, чтобы в условиях жесткой конкуренции уровень конкурентоспособности был наивысшим. Огромнейшую роль играет способность банка, в случае необходимости, менять свою стратегию по причине изменения во внешней среде.

Стратегия банка состоит из двух основных частей: постоянная, которая включает в себе основные положения, и динамически обновляемая, которая представляет собой целый ряд взаимосвязанных и взаимозависимых стратегий, который зависимы от окружающей среды [47].

1. Рыночная стратегия:

- система клиентских каналов;
- система конкурентных преимуществ;
- модель клиентской службы;
- план мероприятий по привлечению клиентов.

2. Управленческий образ банка:

- финансовые цели;
- стратегические цели (ориентированные на клиентов);
- цели развития услуг;

- цели развития инфраструктуры.

3. Стратегия управления бизнесом:

- управленческая структура;
- система внутренних политик и принятия решений;
- система бюджетирования.

4. Стратегия организации бизнеса:

- стратегия развития организационной структуры;
- стратегия развития офисного пространства и регионального развития;
- стратегия кадрового менеджмента;
- стратегия развития информационной системы [47].

Стратегия управления представляется собой своеобразную конституцию банка. В случае какой-либо спорной ситуации, сотрудник банка должен апеллировать к стратегии как к последней инстанции. Каждый сотрудник обязан знать, как данная стратегия касается его деятельности, поэтому стратегия банка формулируется таким образом, чтобы ни у кого из сотрудников не возникало никаких вопросов по этому поводу.

Стратегия является основополагающим элементом корпоративного управления. Именно благодаря ей, банк понятен не только сотрудникам, но и клиентам. Клиенты банка должны обладать стопроцентной уверенностью в том, что банк придерживается четко сформулированной стратегии.

После разработки стратегии наступает работа над процессом разработки миссий банка. Она должна отвечать на несколько основных вопросов:

- модель бизнеса;
- факторы успеха;
- главная мотивирующая услуга;
- масштаб бизнеса;
- масштаб бизнеса клиентов.

Фактически, миссия представляет собой квинтэссенцию стратегии банка.

Исходя из всего вышенаписанного можно сделать вывод, что стратегическое управление является практически основополагающим элементом деятельности коммерческого банка, поскольку именно опираясь на него коммерческий банк выстраивает стратегию, план, с помощью которого он достигнет поставленной цели [1].

1.2 Основные этапы разработки стратегии в коммерческом банке

Стратегия организации – план действий организации, необходимый для определения приоритетов стратегических задач и последовательность действий по достижению определенных целей.

Стратегическое управление можно разбить на несколько этапов:

- стратегический анализ (определение целей и задач);
- оценка и контроль реализации стратегии.

Теперь рассмотрим каждый из этапов более подробно. Основой создания стратегии является стратегический анализ, так как он позволяет определить цели и задачи организации [22].

Стратегический анализ состоит из следующих уровней:

1. Макроокружение. Данный уровень заключается в изучении экономики правового регулирования, социального состояние общества и природной среды.
2. Непосредственное окружение (Рынок рабочей силы, конкуренты, покупатели).
3. Внутренняя среда организации.

Стратегия коммерческого банка всегда зависит от конкретной ситуации, в которой он находится. В процессе разработки стратегии, руководство банка всегда должно акцентировать внимание на слабых и сильных сторонах своего банка, а также учитывать экономические изменения. Исходя из этого можно сделать вывод, что, сколько существует банков, столько существует и стратегий, потому что каждая стратегия подстраивается под конкретный банк [34].

В настоящее время стратегии можно классифицировать следующим образом:

- функциональная. Используется для максимально эффективного распределения ресурсов;
- деловая. Данная стратегия необходима для того, чтобы обеспечивать банку долгосрочные конкурентные преимущества;
- корпоративная (Портфельная). Характеризует общее направление роста банка;
- стратегия сокращения. Используется, когда организация нуждается в перегруппировке сил или в случае необходимости повышения операционной эффективности [41].

Не смотря на то, что любой коммерческий банк разрабатывает стратегии исходя из конкретных ситуаций, существует базовая стратегия, на основе которой осуществляется вся его деятельность.

Следующий этап стратегического управления включается в себя:

1. Реализация стратегии. Данный этап является весьма критическим, поскольку в случае успеха банк сможет реализовать все поставленные перед собой цели и задачи, в противном случае его ждет крах.

2. Контроль стратегии. Данный процесс является не менее важным, поскольку именно он определяет эффективность выбранной банком стратегии [36].

В коммерческом банке для максимально эффективного и плодотворного стратегического управления используются особенные организационные структуры управления. В процессе разработки стратегии банка принимают участие абсолютно все структурные подразделения. Для того, чтобы коммерческий банк функционировал и развивался как единая система, необходимо выделять внешние и внутренние подразделения банка. К внутренним подразделениям можно отнести организационные образования, департаменты управления, к внешним – филиалы, отделения, дополнительные офисы и пункты обмена иностранной валюты.

Правильно подобранная организационная структура является залогом успешной реализации стратегии и целей коммерческого банка. Организационные структуры банка делятся на две большие группы:

- классическая, (включает в себя функциональные подразделения);
- адаптивная (включает в себя дивизиональные подразделения).

Функциональная структура управления представляет собой совокупность подразделений, каждая из которых придерживается своих задач и обязанностей [44].

В настоящее время вероятность возникновения банковских рисков очень велика в связи с огромным количеством несостоятельных заемщиков, поэтому банк во избежание рискованных ситуаций придерживается стратегического управления рисками.

Стратегическое управление рисками – это долгосрочные принципы, основанные на прогнозировании неблагоприятных ситуаций. Происходящие в последние годы кардинальные изменения основных параметров банковской деятельности объясняют объективную необходимость внесения принципиальных изменений в существующие системы управления рисками. Именно по этой причине в условиях неопределенности переход к стратегическому управлению рисками является главным преимуществом коммерческого банка [47].

Теперь рассмотрим сам процесс создания стратегии коммерческого банка и контроль за достижением цели.

Как было сказано ранее, данный процесс не может обойтись без планирования. Процесс планирования всегда начинается с формирования группы высококвалифицированных специалистов в области экономического прогнозирования. Их задача заключается в том, чтобы подготовить максимально подробный анализ сильных и слабых сторон банка, а также негативных и благоприятных факторов, с которыми банк может в будущем столкнуться. Помимо этого обязательно рассматривается влияние

экономических и политических факторов, а также возможные изменения банковского законодательства [20].

В процессе разработки планирования всегда изучаются результаты деятельности банка за прошедшие 2-3 года, а именно: прибыль, доход на активы, рост объема операций, позиция банка на межбанковском рынке в сравнении с другими банками, размер выплачиваемых дивидендов, численность и уровень профессиональной подготовки работников и другие ключевые показатели. Именно эти показатели отражают положение банка и ситуацию, в которой он будет в течение следующих 5 лет [34].

После определения стратегических задач, группа специалистов начинает формировать траекторию движения банка к назначенным целям, после чего данный доклад предоставляется на рассмотрение и утверждение Правлением банка. После утверждения происходит процесс трансформации утвержденных задач в ежегодные количественные показатели: рост прибыли в реальном выражении, доходы на активы, фиксируемые на определенном уровне, рост объема операций и услуг.

Для того, чтобы обеспечить выполнение первоочередных поставленных задач, необходимо осуществить грамотное распределение ресурсов: размер инвестиций, необходимое количество работников, технологическое обеспечения. Исходя из вышенаписанных показателей и утвержденной стратегии, каждое подразделение банка разрабатывает рабочие планы на предстоящий период, в который входит и детализированный бюджет. Сведенные вместе планы и бюджеты должны пройти процесс корректировки, после чего окончательный вариант утверждается Правлением банка [38].

Большинство банков, использующих стратегическое управление, придерживаются системы последовательного контроля за ходом осуществления планов со стороны руководства банка. На сегодняшний день наиболее действенной формой контроля в банках является финансовый контроль через утверждаемые бюджеты. Бюджетный контроль реализуется посредством сравнения фактических показателей деятельности банка с плановыми за

определенный период времени. При помощи данного процесса могут быть выявлены различные отклонения от запланированного результата, а также их причины, чтобы были внесены необходимые коррективы.

Согласно утвержденным стратегическим задачам, каждое подразделение банка должно подготовить свой бюджет и рабочий план до начала финансового года (как правило, в IV квартале). Бюджет должен быть подготовлен в рамках специальной формы, которая является единой для всех подразделений банка. Она должна включать в себя все статьи касательно расходов и доходов на планируемый период. После того как бюджет будет окончательно утвержден Правлением банка, каждый руководитель подразделения будет нести ответственность за исполнение бюджета. Осуществление контроля за ходом исполнения бюджет осуществляется ежемесячно группой высококвалифицированных специалистов [42].

В настоящее время, чтобы данный процесс был значительно облегчен, он был компьютеризирован, что позволяет своевременно получать максимально подробную информацию, чтобы, в случае необходимости, внести корректировки. У каждого подразделения банка есть специальный бюджетный код, благодаря которому компьютер может практически моментально отразить все расходы и доходы по бюджету данного подразделения.

Следует отметить, что в некоторых крупных банках в дополнение к ежемесячным данным о результатах деятельности банка руководители отдельных подразделений и члены Правления банка для осуществления оперативного контроля получают ежедневные данные по основным финансовым и ключевым показателям, например, результаты по счету прибылей и убытков за прошедший день с разбивкой по видам операций, состояние ликвидности, размер кредитного портфеля.

Вышеописанная система организации и управления бюджетным процессом и реализация контроля со стороны руководства банка является наиболее продуктивной, поскольку именно благодаря ей обеспечивается тесная координация работы между подразделениями банка. Также, придерживаясь

данной системы можно объективно определить отдельных специалистов, которые добились наивысших результатов в течение определенного периода времени для выплаты денежных вознаграждений, что еще больше мотивирует сотрудников банка добиваться определенных вершин. Также очень важно учитывать тот факт, что в настоящее время внимание банка, в основном, концентрируется на стратегических планах, а не текущих [43].

Оценка качества работы банка, каждого подразделения осуществляется по степени выполнения показателей, установленных в стратегической программе. Это диаметрально отличается от ранее принятой у нас практики, поскольку в этом случае поощрение работников обуславливается уровнем практической реализации заданий стратегического плана, а не текущего [45].

1.3 Бизнес-план, как инструмент управления деятельностью банка

Бизнес-планирование является основополагающим элементом работы любого предприятия. Данный процесс представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, без которой предприятия не сможет достигнуть поставленных перед собой целей [48].

Бизнес-планирование не следует рассматривать как руководящую направленность, поскольку она обуславливается необходимостью руководителя предприятия в конкретизации возможностей развития данной организации, благодаря которой появляется возможность просчитать всевозможные риски. Бизнес-планирование очень тесно контактирует с бизнесом и предпринимательством и рассматривается как самостоятельный вид плановой деятельности предприятия. В условиях жесточайшей конкуренции стабильного успеха можно достигнуть только при условии, что организация будет четко планировать свою деятельность.

Структуру стандартного бизнес-плана описать довольно затруднительно, поскольку у каждого предприятия есть свои цели, которые могут кардинально отличаться от целей другого предприятия. Основная задача бизнес-плана

заключается в том, чтобы привлечь кредитные или инвестиционные средства, а также, помимо этого, он способствует определению целей бизнеса и выработке стратегии, необходимой для достижения поставленных целей [45].

Также у бизнес-планов нет стандарта в периоде планирования. Это обусловлено тем, что у каждого вида деятельности имеются свои различные периоды планирования. В качестве примера можно рассмотреть бизнес в области строительства недвижимости, которому могут потребоваться десятки лет для возврата первоначальных инвестиций.

Другими словами бизнес-план – это пошаговую инструкцию действий руководства и подчиненных на начальных этапах создания предприятия. А его экономическая сущность в том, что ознакомить потенциального инвестора с содержанием разрабатываемого проекта [18].

Исходя из вышенаписанного можно сделать вывод, что бизнес-план является документальной основой бизнес-планирования, необходимой для того, чтобы оценить перспективность рассматриваемой идеи или проекта, который должен быть максимально структурированным.

Необходимым процессом является среднесрочное планирование, которое проводится как крупными, так и мелкими банками. Именно для этих целей и формируется бизнес-план, который основан на анализе и планировании. Аналитические разработки бизнес-плана проводятся, как правило, в нескольких направлениях. В процессе разработки бизнес-плана необходимо заострить внимание на внешнем рынке и законодательной среде, а также положение других кредитных организаций на финансовом рынке, чтобы было выполнено все необходимое для повешения уровня конкурентоспособности. Бизнес-планирование также способствует расширению ресурсной базы, увеличению роста доходов и, что самое важное, завоевать положительную репутацию, что позволит увеличить клиентскую базу. Для осуществления данных целей необходимо:

- Расширять спектр услуг;
- Привлекать новые инвестиции [17].

Внешний смысл бизнес-плана заключается в создании самого документа, который должен отражать следующее:

1. Состояние банка. Оно, как правило, оценивается в сравнении с конкурентами. Также оно должно отражать аспекты наличия совокупных ресурсов, коммуникационные доходы, кадровую политику и т.п. Помимо всего прочего она дает возможность всем заинтересованным лицам сформировать комплексный взгляд на организацию [6, с.17]. Во избежание утечки ценной информации, данный документ не может быть доступен всем.

2. Проект должен быть максимально привлекательным для различных инвесторов. Описанная в бизнес-плане привлекательность может стать для инвесторов мощным аргументом в пользу вложения финансовых средств в организацию [12].

В случае, если в бизнес-плане отражены абсолютно все аспекты, данный проект может быть подвержен оценке потенциальными партнерами, чтобы уверенность в надежности данного бизнес-плана была стопроцентной.

Как было указано в начале данной курсовой, бизнес-планирование является заключительным этапом стратегического планирования. Только при помощи четко сформулированного бизнес-плана можно определить, какие ресурсы необходимы для достижения целей.

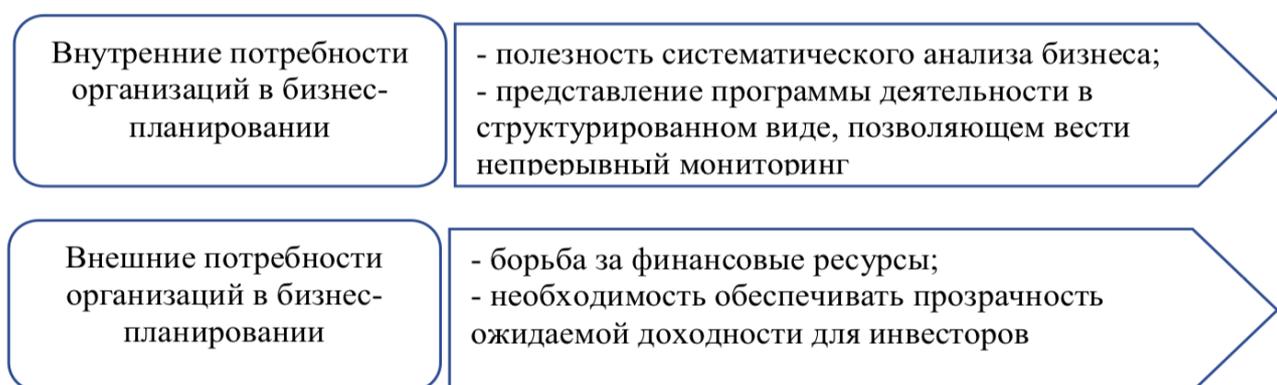
Исследования деятельности, которые систематически проводятся в зарубежных фирмах, показывают, что причиной их банкротства послужили допущенные просчеты при составлении бизнес-плана или вовсе его отсутствие. К сожалению, в российских организациях использование бизнес-планирования с целью формирования и обоснования решений по управленческим вопросам – это не правило, а скорее исключение. Как показывает практика, подавляющее число руководителей не владеет необходимыми знаниями в области управления, а тем более философией бизнес-планирования и к его полезности относится скептически. В условиях быстро меняющейся внешнеэкономической среды длительность подготовки бизнес-плана в некоторой степени влияет на

уменьшение его значения, так как используемые в нем положения становятся неактуальными раньше, чем начинает работать сам бизнес-план [39].

Без конкретных деталей осуществления бизнеса не представляется возможным. В случае возникновения каких-либо противоречий бизнес-план подвергается своевременной корректировке в соответствии с его реализацией и изменениями параметров, которые происходят как во внутренней, так и во внешней среде.

Периодически бизнес-план может подвергаться модификации в процессе его осуществления, что дает возможность использовать его в качестве специального инструмента, при помощи которого можно изучить динамику бизнеса и обеспечить непрерывное управление предприятием посредством достижения текущих и стратегических целей. В данном случае неизменность целей будет способствовать сплочению коллектива и создать ощущение стабильности.

Внутренние и внешние потребности организации в бизнес планировании показаны на Рисунке 1.



Источник: [16].

Рисунок 1 – Внутренние и внешние потребности организации в бизнес-планировании

Из этого следует, что в бизнес-плане решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением связей с другими организациями.

Исходя из вышенаписанного, можно выделить следующие виды бизнес-планов (Таблица 1).

Таблица 1 – Виды бизнес-планов

Виды бизнес-плана	Описание
1	2
Бизнес-план организации	В данном плане максимально подробно описаны перспективы развития организации на предстоящий плановый период, а также основные бюджетные показатели для обоснования объемов инвестиционных или других ресурсов.
Бизнес-план, как заявка на кредит	Данный бизнес-план необходим для получения заемных средств от организации-кредитора на коммерческой основе.
Бизнес-план, как заявка на грант	Данный бизнес-план предназначен для получения средств от государственного бюджета или благотворительных фондов для устранения социально-экономических проблем с обоснованием прямых или косвенных выгод для общества.
Бизнес-план структурного подразделения организации	Бизнес-план структурного подразделения представляет собой огромный план развития хозяйственной деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности.

Источник: [16]

В данной таблице указано, что виды бизнес-планов зависят от конечной цели. Некоторые бизнес-планы разрабатываются с целью развития организации или ее структурного подразделения, некоторые – с целью получения кредитных или грантовых средств на осуществление данного бизнес-плана.

Существуют бизнес-планы, которые классифицируются на основе бизнес-линий или на основе ориентации на дальнейшее развитие предприятия (Рисунок 3).

Из этого следует, что бизнес-план в системе управления организацией занимает весьма важное место. Для того, чтобы найти потенциальных инвесторов, организации необходимо не только иметь представление о предлагаемом бизнесе, она должна иметь целый ряд аргументов для будущих партнеров, которые убедят их в том, что у данного бизнеса в будущем есть серьезные перспективы.

Для реализации на практике данных целей, существует выработанная форма планового документа, который обладает многоцелевым характером. (Рисунок 2).



Источник: [22]

Рисунок 2 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Грамотно сформированный бизнес-план позволит максимально эффективно спланировать и осуществить дальнейшую деятельность организации. Таким образом, бизнес-планирование представляет собой весьма

продолжительный и сложный процесс, который не потерпит пренебрежительного отношения к анализу всех факторов. Руководитель организации должен как никто другой понимать цель осуществляемого проекта, что за объекта создается, какой инвестор будет заинтересован данным проектом и кем будет потребляться в будущем. Обязательным этапом является процесс анализа всевозможных рисков в независимости от размеров будущего предприятия [45].

Теперь мы рассмотрим во всех подробностях структуру и последовательность разработки бизнес-планов.

Бизнес-планы предприятий разных отраслей могут радикально отличаться друг от друга, однако их внутренняя структура практически идентичны. Внутренняя структура должна включать в себя такие разделы как краткое описание бизнеса, общую характеристику отрасли и рынка, а также особенности производимых компанией товаров и услуг и способы их продвижения.

Бизнес-план как информационная основа финансового планирования.

Структура бизнес-плана и порядок его формирования.

Бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющих целью изучение конкретного направления деятельности банка на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях. Бизнес-план базируется на общей концепции развития банка и является одним из составляющих документов, определяющих стратегию развития банка [42].

Его особенность заключается, прежде всего, в его сбалансированности по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей банка.

Для того, чтобы составить грамотный бизнес-план, необходимо придерживаться следующих принципов:

– бизнес-план формируется с обязательным положительным финансовым результатом. При формировании планового-убыточного результата необходим план финансового оздоровления коммерческого банка;

- структура пассивов и активов должна быть максимально сбалансированной;

- в процессе формирования плана необходимо стремиться к увеличению положительной разницы между средневзвешенными ставками размещения и привлечения за счет оптимизации структуры привлечения и размещения;

- бизнес-план должен позволить уточнить стратегический план и исходя из этого разработать конкретный финансовый проект его реализации в рамках текущего этапа стратегического планирования. Бизнес-план представляет собой максимально детальное изложение стратегии коммерческого банка. Он необходим, прежде всего, для общего понимания целей и задач, а также для грамотного распределения ресурсов, выделяемых или имеющихся для выполнения этих задач [42].

Начальные этапы бизнес-планирования, грубо говоря, повторяют этапы формирования стратегического плана. Что касается завершающих этапов, то они нацелены на разработку тактики и получение финансового плана, основу которого составляет плановый баланс и план доходов, расходов и формирование прибыли банка.

Исходя из вышесказанного, разработка бизнес-плана будет выглядеть следующим образом:

- стратегический анализ (SWOT-анализ) является основой любого планового процесса и должен основываться на регулярном мониторинге внешней среды и внутреннего состояния банка;

- на втором этапе будет происходить уточнение миссии и целей развития банка, разработанных стратегий и плана действий. По той причине, что рыночная ситуация как и условия деятельности банка периодически меняются, необходимо на основе свежих данных ситуационного анализа оценить адекватность и эффективность сформированных стратегий развития коммерческого банка во всех сферах управленческой деятельности: маркетинге, управлении ресурсами и рисками, управлении персоналом. Уточненные

стратегии далее должны повлиять на план действий, исключив из него переставшие быть актуальными задачи и добавив необходимые новые. Однако полученный в результате план действий нельзя считать окончательным. Его корректировка будет проводиться в процессе финансового планирования в случае, если потенциал банка окажется недостаточных для выполнения поставленных задач;

– количественная оценка затрат, которые необходимы для решения задач банка, а также сроков их окупаемости. Данный этап является предельно важным, поскольку именно он оказывает решающее воздействие на реальность программы воздействия. В случае, если заблаговременно не оценить все затраты, осуществление поставленного плана может оказаться по угрозой. Точная оценка затрат, связанных с развитием банка, является исходным моментом финансового планирования, поскольку составляемый на следующем этапе финансовый план должен определить источники покрытия этих затрат их доходов и прибыли банка;

– уточнение системы лимитов и определение их значений в плановый период. В процессе работы над данным этапом определяются допустимые объемы операций с различными клиентами и максимальные позиционные порывы между активами и пассивами по уровню ликвидности, сроками, валютам. Лимиты по отдельным группам устанавливаются так, чтобы их сумма была ограничена лимитом на совокупный объем рисков банка (максимальный объем потерь ни в коем случае не должен превышать размер собственных средств или капитал банка);

– финальный этап представляет собой разработку финансового плана. Финальный этап бизнес-планирования имеет огромное значение для определения возможностей осуществления стратегических задач, поставленных перед кредитной организацией. В процессе разработки финансового плана количественные характеристики деятельности коммерческого банка, которые позволяет ему, прежде всего, получить прибыль, которая необходима для осуществления программ и развития и выплаты дивидендов акционерам банка.

В случае, если банку не удастся достичь желаемого результата, банк будет вынужден полностью пересмотреть разработанные ранее стратегии, ориентируясь на имеющийся внутренний потенциал банка. Результатом финансового планирования являются плановый баланс и план доходов, расходов и прибыли Банка, а также планируемый расчет составляющих денежных потоков [46].

Структура бизнес-плана должна выглядеть следующим образом, согласно указанию № 1176 «О бизнес-планах кредитных организаций» Центрального банка от 05.07.2006.

1. Общая информация и о кредитной организации.
 - 1.1. Наименование кредитной организации.
 - 1.2. Информация о создании кредитной организации.
 - 1.3. Местонахождение кредитной организации.
 - 1.4. Уставный капитал кредитной организации.
 - 1.5. Лица, с которыми осуществляется взаимодействие в процессе рассмотрения бизнес-плана.
2. Перспективы развития кредитной организации.
 - 2.1 Цели, задачи и рыночная политика кредитной организации.
 - 2.2 Влияние экономических и правовых условий в стране и регионах присутствия на деятельность кредитной организации.
 - 2.3 Основные параметры активных и пассивных операций, ожидаемые финансовые результаты.
 - 2.4 Управление рисками кредитной организации.
 - 2.5 Оценка соблюдения обязательных нормативов и обязательных резервных требований.
 - 2.6 Состояние, возможности и ограничения развития клиентской базы.
 - 2.7 Возможности и ограничения развития сети филиалов, представительств, обособленных структурных подразделений и обменных пунктов.

- 2.8 Участие в банковских группах и банковских холдингах.
3. Система управления кредитной организации.
 - 3.1 Схема и развитие системы управления кредитной организации.
 - 3.2 Система внутреннего контроля.
 - 3.3 Внутренние документы, регламентирующие осуществление банковских операций.
4. Учредители (участники) кредитной организации и группы лиц.
 - 4.1 Сведения об учредителях (участниках) кредитной организации.
 - 4.2 Характер связей между учредителями (участниками).
 - 4.3 Информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности учредителей (участников).
5. Особенности деятельности кредитной организации.
 - 5.1 Материально-техническое обеспечение.
 - 5.2 Кадровая политика.
6. Иные существенные показатели, которые, по мнению кредитной организации, необходимы для раскрытия основных целей бизнес-плана.

Также бизнес-план должен в обязательном порядке включать в качестве приложений следующее:

- расчетный баланс с расшифровкой отдельных его статей;
- план доходов, расходов и прибыли с расшифровкой отдельных его статей;
- прогноз выполнения отдельных обязательны нормативов;
- допущения, принятые в бизнес-плане [Указание от 5 июля 2002 года N 1176 –У, в ред. Указания ЦБ РФ от 05.11.2009 N 2325].

В информации, которая находится в бизнес-плане, должно в обязательном порядке быть раскрыто содержание аспектов, касающихся деятельности кредитной организации, которые перечислены ниже. Раскрытие нижеперечисленных аспектов обязательно должно обязательно включать

результаты SWOT-анализа, при помощи которого можно заблаговременно обнаружить как сильные, так и слабые стороны кредитной организации [44].

1. Цели, задачи и рыночная политика кредитной организации. При определении целей и задач кредитная организация должна отразить долгосрочное видение своей роли и места на рынке банковских услуг, специфические особенности ее позиционирования в рыночной среде, а также наиболее существенные принципы коммерческой деятельности.

Принципы коммерческой деятельности:

– в отношении коммерческой деятельности (целевая ориентация по сегментам рынка банковских и финансовых услуг, определения рыночной специализации кредитной организации, региональный аспект коммерческой деятельности кредитной);

– в отношении клиента (целевая ориентация в отношении клиентской базы, краткое и ясное описание того, какие потребности у клиентов, и каким образом кредитная организация будет ими заниматься;

– в отношении банковских технологий (целевая ориентация в отношении использования и совершенствования банковских технологий).

Необходимо, чтобы рыночная политика кредитной организации обязательно содержала подробную информацию о банковских операциях и сделках.

2. Влияние экономических и правовых условий в стране и регионах на деятельность кредитной организации. Кредитная организация обязана во всех подробностях изложить свою оценку влияния динамики развития экономических показателей, характеризующих финансовые рынки, она основные направления коммерческой деятельности с учетом, в том числе, продуктовой ориентации и перспектив развития деловой активности а региональном разрезе, в том числе:

– результаты маркетинговых исследований (виды услуг, имеющих платежеспособный спрос, основные клиенты и их предпочтения,

потенциальные конкуренты, преимущества данной кредитной организации, мероприятия по завоеванию ниши на рынке банковских услуг);

– фактическое распределение объемов бизнеса кредитной организации по регионам (возможности и ограничения развития действующих филиалов, представительств, внутренних структурных подразделений и обменных пунктов).

3. Описание основных параметров активных и пассивных операций, ожидаемых финансовых результатов должно включать:

– анализ активных операций (осуществляется по видам операций, срокам привлечения, стоимости привлеченных ресурсов, контрагентам);

– анализ состояния динамики собственных средств (капитала), рассчитанных в соответствии с Положением Банка России от 26.11.2006 №159-П «О методике расчета собственных средств (капитала) кредитных организаций» (по итогам каждого года деятельности коммерческого банка);

– анализ объема и структуры доходов, расходов и прибыли, обоснование показателей.

4. Управление рисками кредитной организации (кредитный риск, риск ликвидности, валютный риск, рыночные риски, оперативные и иные риски) Кредитная организация должна раскрыть внутрибанковские принципы управления рисками, меры по предупреждению финансовых трудностей.

5. Оценка соблюдения обязательных нормативов и обязательных резервных требований:

– расчет пруденциальных норм деятельности, имеющих количественную оценку, обоснование и оценка соответствия планируемых показателей установленных критериям;

– расчет отчислений в обязательные резервы.

6. Состояние, возможности ограничения развития клиентской базы, в том числе фактическое состояние клиентской базы и планируемое изменение по сравнению с фактическим состоянием.

7. Возможности ограничения развития сети филиалов, представительств, обособленных подразделений и обменных пунктов.
8. Участие в банковских группах и банковских холдингах [49].

2 Анализ стратегического управления коммерческого банка

2.1 Анализ рынка и разработка стратегии развития ПАО «Сбербанк России»

Анализ развития коммерческого банка представляет собой сложный процесс, который заключается в грамотном соотношении целей коммерческого банка и теми ресурсами, которыми он располагает в условиях постоянно меняющегося рынка. Главная цель развития банка заключается в постоянном совершенствовании, а также создании новых продуктов, которые будут пользоваться спросом [36].

Банковская стратегия всегда реализуется через управленческие решения, которые принимаются и осуществляются в течение определенного периода времени, при этом должны быть сформированы взаимосвязанные модели деятельности. Если банк акцентирует внимание на сбыте нового продукта, в котором не нуждаются потребители, то ни о какой прибыли данной организации речи идти не может. Для банка важен, прежде всего, четко сформированный план стратегического развития [46].

Управление – это основополагающий фактор, определяющий уровень успешности деятельности коммерческого банка. В широком смысле управление представляет собой контроль над финансовыми активами, ростом, филиальной и региональной сетью банка.

На данный момент ни один коммерческий банк не может полноценно функционировать без четко сформированной стратегии. Сейчас в банках существуют специальные подразделения, специализирующиеся на создании стратегий, анализах рынков и анализе деятельности конкурентов. И в условиях жесточайшей конкуренции банки, заостряющие особое внимание на разработке стратегий, имеют гораздо больше шансов на успех, нежели те, которые этого не делают. Именно благодаря детально продуманной стратегии банк в условиях конкуренции сможет достичь положительного результата [20].

Анализ стратегии развития ПАО «Сбербанк» до 2018 года включительно.

За последние несколько лет Сбербанком была проделана колоссальная работа, благодаря которой были сформированы основные группы конкурентных преимуществ, а именно:

- значительная клиентская база. Банк весьма успешно работает с клиентами во всех сегментах, (начиная с розничных клиентов и индивидуальных предпринимателей до крупнейших холдингов и транснациональных компаний) по всем регионам Российской Федерации;

- огромный масштаб операций. Банк имеет серьезные преимущества как с точки зрения масштаба бизнеса, так и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры;

- широчайший спектр продуктов и услуг. Сбербанк в состоянии обеспечить комплексное обслуживание каждого клиента как на территории Российской Федерации, так и за рубежом. Также банк обладает уникальной возможностью обслуживать физических и юридических лиц одновременно;

- промышленные технологии. За 5 лет Сбербанку удалось создать максимально надежный фундамент для дальнейшего развития – была создана промышленная система управления рисками, консолидирована операционная функция, были существенно упорядочены ИТ-процессы и системы;

- мощный бренд. Конкурентное преимущество объясняется, прежде всего, доверием со стороны клиентов всех категорий, которые можно также подкрепить высоким качеством обслуживания и положительным клиентским опытом. У большинства клиентов за последние 5 лет бренд Сбербанка ассоциируется с современными технологиями и высоким качеством обслуживания;

- международное присутствие. В последние годы Сбербанк значительно расширил свое международное присутствие и стал по-настоящему международной группой. Благодаря тому, что Сбербанк расширил свое присутствие на 22 страны, у него появилась возможность тиражировать внутри группы лучшие технологии, диверсифицировать риск и укрепить свой бренд на международных рынках;

– коллектив и управленческие технологии. За последние 5 лет коллектив Группы значительно укрепил свои навыки, а также приобрел опыт масштабной трансформации. Помимо вышенаписанного было уделено особое внимание разработке и масштабному тиражированию современных управленческих технологий. В качестве примера можно взять построение функции по работе с персоналом, внедрение инструментов Производственной системы Сбербанка, повышение эффективности управления текущей деятельностью [53].

В настоящий момент у Сбербанка самый высокий индекс удовлетворенности клиентов (Таблица 2).

Таблица 2 – Индекс удовлетворенности клиентов Банков России (%)

Название банка	Индекс удовлетворенности	Изменения к 2017 году
Сбербанк	81,8	+2,3
ВТБ 24	76,7	+1,0
Альфа Банк	75,4	-4,5
Сити Банк	74,4	+3,2
Банк Хоум Кредит	68,0	-3,6

Источник: [Составлена автором]

Доверие к банкам в среднем по отрасли значительно улучшилось. По сравнению с 2015-2016 годами индекс лояльности вырос на 4,3% и достиг уровня 81,8 балла. Индекс лояльности Альфа-Банка не изменился и остался на уровне 80,5 балла. Доверие клиентов к данному банку остается наиболее высоким среди российских банков, поэтому банк имеет потенциал для сохранения и роста финансовых показателей в ближайшей перспективе, но снижение удовлетворенности потребителей в будущем может привести к снижению индекса лояльности. Доверие к Сбербанку также остается очень высоким. Индекс лояльности вырос на 2,3% и составил 82 балла из 100.

В настоящий момент стратегия Сбербанка заключается в укреплении его позиций в качестве одного из лидирующих и стабильных финансовых институтов мира. За следующие 5 лет показатели чистой прибыли и активов будут удвоены, а также будет совершен прорыв в плане эффективности управления расходами, будут увеличены показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала станет выше мировых аналогов [54].

Задача по увеличению размера чистой прибыли и поддержанию её прироста на уровне 14-16% является весьма затруднительной, особенно учитывая условия макроэкономической нестабильности и усиливающееся давление со стороны конкурентов.

Данная организация считает, что, если она будет придерживаться данного плана, указанного ниже, то планируемый результат будет достигнут. Данный план включает в себя пять основных направлений:

- укрепление конкурентных позиций;
- поддержание уровня чистой процентной маржи на уровне; превосходящем уровень конкурентов;
- обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов;
- обеспечение высокой эффективности организации по управлению расходами [25].

Также немаловажной частью является и стратегия развития направлений и обеспечения поддержки бизнеса, которое включает в себя следующие четыре направления. В настоящее время Сбербанк акцентирует особое внимание, поскольку данные направления являются ключевыми в стратегии, которой сейчас придерживается Сбербанк.

- операционная функция;
- информационные технологии;
- управление рисками;
- управление персоналом [36].

Операционная функция.

Цель данной стратегии заключается в стремлении стать максимально эффективными и прозрачными для бизнеса, создать быструю крайне точную и высокотехнологичную «машину» по сопровождению массовых операций. Для реализации данной цели необходимо использовать максимально продуктивные процессы и лучшие технологии для быстрого и качественного обслуживания клиентов [2].

В результате развития операционных услуг получится следующее:

- консолидация операционной функции в РФ в межрегиональных сервисных центрах увеличением производительности труда почти в три раза на период конца 2018 года по сравнению с 2013 годом. Помимо увеличения производительности труда, планируется повышение уровня качества предоставляемых услуг;

- создание единого производственного пространства;

- коммерциализация операционной прибыли. Лидерство в данной области предоставит возможность обеспечить сохранение около 15-30% высококвалифицированных сотрудников операционной функции, которые будут постепенно высвобождаться до конца 2018 года в процессе оптимизации;

- осуществление эффективных бизнес-моделей и координация работы операционной функции на уровне всей кредитной организации [35].

Информационные технологии.

Информационные технологии являются неотъемлемой частью современного финансового института. Именно информационные технологии являются одной из самых важных задач, стоящих перед Сбербанком на 2018 год. Сбербанк решительно поставил перед собой цель занять лидирующую позицию в области информационных технологий, и по этой причине он принял решение построить современные и максимально надежные ИТ-системы и инфраструктуру. Их преимущества заключаются, прежде всего, в том, что они обеспечат клиентам удобные, гибкие и, что самое важное, абсолютно индивидуальные продукты, то есть, будут подстроены именно под их потребности [7].

Именно для сотрудников банка они обеспечат резкий рост уровня производительности труда, избавит их от рутинных операций, забирающих у них огромное количество времени и сил.

Что касается руководителей, то ИТ и им обеспечит сокращение расходов за счет оптимизации процессов. Теперь у них будет возможность эффективно управлять бизнесом и своими подчиненными в режиме реального времени на основе управленческой аналитики любой степени детализации, а также создание новых конкурентных преимуществ кредитной организации, которые основаны на накоплении и использовании огромного объема информации о клиентах. Сбербанк сможет эффективно, без всяких проблем, осуществить новые бизнес-модели [2].

Стратегическими целями Сбербанка в области информационных технологий, таким образом, являются:

- обеспечение необходимой функциональности ИТ – систем и решений как важнейшего фактора клиентского опыта;
- обеспечение максимальной надежности и необходимого уровня доступности всех ИТ–услуг за счет упрощения архитектуры, централизации и модернизации инфраструктуры;
- обеспечение необходимой гибкости — обеспечение максимальной скорости вывода продуктов на рынок за счет параметризации и упрощения/стандартизации существующего ландшафта, технологий и бизнес-процессов;
- превращение ИТ в фактор инновационного развития банка, создание современной системы поиска, разработки, внедрения и тиражирования инновационных продуктов и технологий;
- индустриализация разработки и эксплуатации систем для обеспечения максимальной продуктивности и сокращения стоимости обслуживания;
- удержание и развитие перспективных ИТ-специалистов для создания устойчивого конкурентного преимущества;
- достижение эффективности расходов — повышение эффективности и

прозрачности ИТ расходов, внедрение оптимальной стратегии привлечения ИТ-ресурсов и управления поставщиками [10].

Как было указано ранее, одним из основных целей Сбербанка в настоящее время являются информационные технологии. В последние годы данному аспекту уделяется особое внимание. С каждым годом затраты на развитие информационных технологий значительно возрастают (Таблица 3).

Таблица 3 – Затраты банков России на информационные технологии за период 2010 – 2017 год. (ИТ-бюджет), млрд. руб.

Период	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ПАО «Сбербанк России»	22,7	25,9	26,8	66,8	50,6	65,5	86,6	89,3
ПАО «ВТБ»	3,81	2,53	3,05	2,74	4,12	10	10,53	11,35

Источник: [Составлена автором]

Как показано в Таблице 3, лидером в данной группе является Сбербанк, который в период мирового кризиса значительно увеличил бюджет на информационные технологии.

Затраты Сбербанка на информационные технологии за весь период составили 2433,9 миллиардов рублей, из них в 2016 году был поставлен рекорд – 87,5 миллиардов рублей, что превысило показатель 2016 года практически на 20 миллиардов рублей.

Также важно учитывать тот факт, что основополагающим фактором развития ИТ является превращение Сбербанка в международную группу. Ситуация в данном случае неоднозначная, поскольку, с одной стороны, это создает новые вызовы, обусловленные необходимостью взаимосвязанного развития в различных юрисдикциях, но с другой, это предоставляет отличную возможность для использования масштабов Группы в области ИТ и лучших

практик отдельных стран присутствия. Данная стратегия разделена на четыре направления:

- архитектура приложений;
- технологическая платформа, инновации;
- операционная модель ИТ [60].

Управление рисками.

Сбербанк всерьез настроен на то, чтобы в ближайшее стать ведущим финансовым институтом по уровню развития системы управления рисками в мире. Это будет означать, что все решения будут приниматься исходя из показателей доходности с учетом риска, а высококачественная экспертиза будет оперативно доступна в любой точке присутствия.

В области управления рисками на 2018 год Сбербанк поставил перед собой следующие задачи:

- необходимо создать инструменты оптимизации риск-доходности на уровне банка, обеспечить управление результатами деятельности с учетом показателей риска на уровне каждой сделки;
- сформировать интегрированную систему управления рисками на основе требований соглашения, включая общие для все участников кредитной организации методики и правила риск-менеджмента;
- стабилизировать управление кредитными рисками в дочерних банках;
- модифицировать системы управления операционными и рыночными рисками;
- создать наивысший уровень риск-культуры во всех подразделениях кредитной организации.

Исходя из нашего исследования, был сделан вывод, что реализуемая Группой Сбербанка политика по управлению кредитными рисками на направлена, прежде всего, на повышение конкурентных преимуществ Группы за счет расширения круга контрагентов, перечня предоставляемых кредитных продуктов и продуктов финансовых рынков, реализации системного подхода к управлению кредитными рисками, в том числе обеспечивающего сохранение

или снижение уровня реализованных кредитных рисков, оптимизации отраслевой, региональной и продуктовой структуры кредитных портфелей. Виды рисков в ПАО «Сбербанк» указаны ниже (Таблица 4).

Таблица 4 – Виды кредитных рисков ПАО «Сбербанк»

Риск	Определение
Кредитный риск миграции	Риск убытков, который связан с полной или частичной потерей стоимости финансового актива, не подлежащего ежедневной переоценке по текущей справедливой стоимости (кредита или ценной бумаги) в связи с дефолтом или ухудшением кредитного качества контрагента.
Риск контрагента по операции	Риск, связанный с нежеланием или невозможностью полного и своевременного исполнения обязательства по сделке со стороны контрагента. Риск контрагента относится к двустороннему риску кредитному риску. Риск контрагента имеет следующий крайне важный компонент, предрасчетный риск, который является риском несения убытков в связи с возможным неисполнением обязательств со стороны контрагента в течение всего срока сделки. На данном аспекте заостряется особое внимание.
Остаточный риск	Риск, возникающий в связи с тем, что применяемые Банком методы снижения риска могут не дать планируемого эффекта в связи с реализацией в отношении принятого обеспечения, например, правового риска, риска ликвидности.

Источник: [Составлена автором]

Также существуют факторы возникновения кредитного риска, которые делятся на внутренние и внешние (Таблица 5).

Таблицы 5 – Факторы возникновения кредитного риска

Внешние факторы	Внутренние факторы
– отсутствие финансовой грамотности заемщиков;	– отсутствие достаточной квалификации сотрудников банка;
– высокий уровень долговой нагрузки клиента;	– неэффективная система управления кредитными рисками в банке;
– кредитная история клиента;	– недостаточный уровень корпоративного управления и системы бизнес-процессов в кредитной организации.
– изменение финансового состояния заемщика	

Источник [14]

Управление персоналом.

К концу 2018 года (вполне вероятно, что раньше) Сбербанк глазами сотрудников будет выглядеть следующим образом:

– Сбербанк будет для сотрудников местом, где работа будет доставлять им удовольствие – банк станет лучшим местом для работы людей разных категорий;

– Сбербанк станет лучше школой руководителей. Цель заключается в том, чтобы для рынка труда руководитель, прошедший школу Сбербанка, ассоциировался с высоким уровнем качества и профессионализма;

– Сбербанк станет лучшей школой по работе с клиентами как с внутренними, так и с внешними. Сотрудники банка будут обладать огромным объемом знаний и навыков;

– Сбербанк станет международной компанией. Он выйдет на международный уровень как с точки зрения кадровых процессов и процедур, так и с точки зрения корпоративной культуры [24].

Разработка критериев оценки стратегии ПАО «Сбербанк».

Система будет максимально эффективно функционировать, если в нее

будут входить четыре основных элемента:

- мотивация для оценки;
- информация для оценки;
- критерии оценки;
- решения по результатам оценки стратегии [30].

В данный момент разработка критериев оценки стратегии является весьма важным процессом, поскольку именно он определяет правильность пути, которого придерживается кредитная организация для достижения поставленной цели. В данной главе будут предоставлены усовершенствованные критерии оценки стратегии развития, которые будут наиболее подходящими именно для коммерческих банков [34].

Для начала мы рассмотрим такой немаловажный критерий как последовательность осуществления стратегии. Опираясь на стратегию развития ПАО «Сбербанк», разработанную на 2014 – 2018 годы, можно сделать вывод, что основной его целью является достижение финансовых превосходства в сравнении с другими банками. Поэтому данная последовательность осуществления стратегии будет зависеть от того, как данная цель поддерживается стратегиями в других направлениях деятельности банка. В качестве основного направления можно взять операционную функцию для упрощения и проанализировать, насколько существенное влияние данное направление оказывает на конечный результат. Это можно сделать, если посчитать процент корреляции между расходами по операционной деятельности и прибылью банка [34].

Также немаловажной частью данного процесса является согласованность стратегии направлений обеспечения и поддержания бизнеса со стратегией развития основных направлений бизнеса.

Поскольку «Сбербанк» ставит перед собой задачу выделить несколько уровней корпоративного управления, то необходимо, чтобы решения, принимаемые на этих уровнях, были последовательны и согласованы.

Также банк ставит перед собой цель максимально развить

международный бизнес, где также необходима согласованность общей стратегии развития со стратегией данного направления деятельности. Внедрение принципов стандартизации будет способствовать последовательности в реализации стратегии.

Данные критерии можно выразить только через качественные показатели путем проведения экспертной оценки.

Следующим критерием является согласованность с требованиями среды.

В банковском секторе уровень конкуренции огромен, именно по этой причине необходимо определить возможность создания новых компетенций, при этом учитывая анализ экономики и рынков. Это обязательно даст преимущества в ожесточенной конкурентной борьбе. Вышенаписанный критерий можно проанализировать через экспертную оценку [17].

Также немаловажную роль для банков играют информационные системы и инфраструктура. Данная тенденция обусловлена, прежде всего, развитием рынка информационных технологий, поэтому здесь также необходим процесс согласования требования данного рынка с развитием банковских ИТ-технологий. Данную оценку можно произвести через расчет коэффициента отношения расходов на ИТ-сферу к прибыли банка.

Всегда важно учитывать тот факт, что управление операциями на зарубежных рынках должно исходить из анализа экономики тех стран, где и присутствует бизнес рассматриваемой организации. Данное условие можно оценить через коэффициент отношения доходов по операциям и иностранной валютой к прибыли банка. В обязательном порядке необходимо рассчитать вероятность реализации данной стратегии с учетом имеющихся ресурсов данной организации. Для любой организации основополагающую роль играют люди, операционная функция и информационные технологии. И именно вышеперечисленные ресурсы определяют возможность осуществления стратегии. Содержание данного критерия выражается, как правило, через:

– влияние операционной функции на реализацию той или иной стратегии;

- наличие ИТ-систем, способствующих реализации стратегии [12];
- эффективное управление персоналом всегда оценивается при помощи коэффициента отношения расходов на персонал к доходам банка;
- возможность усовершенствования производственной системы определяется при помощи расчета роста производительности труда за счет внедрения производственной системы;
- возможность улучшения системы управления организацией возможно определить через качественный показатель путем экспертной оценки.

Помимо вышеперечисленного, немаловажным показателем является приемлемость для стейкхолдеров.

В российских банках особое внимание акцентируется именно на сотрудниках. Главное, чтобы стратегия была максимально привлекательной для всех сотрудников кредитной организации и задачи были максимально просты для их понимания [12].

Корпоративная социальная ответственность – еще один фактор, делающих компанию максимально привлекательной практически для всех клиентов. Устанавливается она путем определения качественного показателя через экспертную оценку.

Преимущество по отношению к конкурентам и применительно к коммерческих банкам может определяться:

- создание уникального продукта;
- превосходство в области создания ИТ-систем. Если банк имеет возможности финансового вложения в создание информационных технологий, то он всегда будет на несколько шагов впереди конкурентов;
- повышение уровня качества обслуживания клиентов. Качество обслуживания клиентов является не менее важным аспектом, поскольку он также способствует укреплению конкурентоспособности [19].

Помимо того, что было перечислено выше, существуют и дополнительные критерии оценки стратегии деятельности кредитной организации, которых может придерживаться любой другой банк для

определения эффективности используемой им стратегии [14].

Таблица 6 – Критерии оценки, адаптированные для коммерческих банков

Название критерия	Общее содержание	Дополнительное содержание для кредитных организаций
Последовательность осуществления стратегии	<ul style="list-style-type: none"> – согласованность стратегии с ценностями организации; – отсутствие следственной связи между успехом одной организационной единицы и провалом другой; – делегирование полномочий по решению текущих вопросов. 	<ul style="list-style-type: none"> – принципы стандартизации в управлении региональной сетью; – обеспечение достижения финансовых целей через реализацию стратегий в других областях; – согласованность действий в осуществлении стратегии.
Осуществимость стратегии	<ul style="list-style-type: none"> – наличие особой компетенции для реализации той или иной стратегии; – финансовое обеспечение 	<ul style="list-style-type: none"> – максимально эффективное управление персоналом; – наличие ИТ-систем, значительно облегчающих реализацию стратегии.

Источник: [45].

Учитывая тот факт, что расходы Сбербанка на ИТ в 2016 году составили приблизительно 65 млрд рублей, в 2017 году произошел рост на 25-30% [5].

Следующая цель - улучшение рентабельности капитала и увеличение прибыли Прибыль Сбербанка в период с 2015 – 2016 указана в Таблице 7.

Таблица 7 – Оценка прибыли Сбербанка в период с 2015 - 2016 год.

	2015	2016	Изменения в процентах
Чистая прибыль группы	222,9	541,9	143,1
Операционные расходы	(623,4)	(677,66)	8,7
Расходы от создания резервов под обесценение долговых финансовых активов	(475,2)	(342,4)	-27,9
Расходы от создания резервов под обесценение кредитного портфеля	(473,1)	(342,4)	-27,6
Операционные доходы до резервов	1 429,8	1 697,5	18,7

Источник: [sberbank.ru]

Чистая прибыль Группы Сбербанк России по МСФО в 2016 году выросла до 541,9 млрд рублей, что на 143,1% выше показателя 2015 года.

Операционные доходы Группы до вычета резервов в 2016 году увеличились на 18,7% – до 1697,5 млрд рублей – в основном за счет чистого процентного дохода и чистого комиссионного дохода. В 2016 году расходы на создание резервов под обесценение долговых финансовых активов снизились на 27,9 % – до 342,4 млрд рублей – против 475,2 млрд рублей в 2015 году.

Рентабельность капитала российского Сбербанка по итогам 2016 года оказалась выше, чем у американского банковского гиганта Goldman Sachs Group Inc. Акционеры крупнейшего банка России в 2016 году получили самую высокую в мире отдачу на капитал, которая с 2015 года удвоилась, превысив 20%. [55].

"Менеджмент Сбербанка прогнозирует снижение индикатора рентабельности в этом году до чуть ниже 20% - значения, с которым банк вновь сможет оставить своих международных конкурентов, в том числе Goldman Sachs Group Inc. и JPMorgan Chase & Co., далеко позади [57].

По итогам 2016 года Сбербанк увеличил чистую прибыль по МСФО в 2,4 раза, до 541,9 миллиарда рублей с 222,9 миллиарда рублей годом ранее. Рентабельность капитала достигла 20,8%, по сравнению с 10,2% год назад.

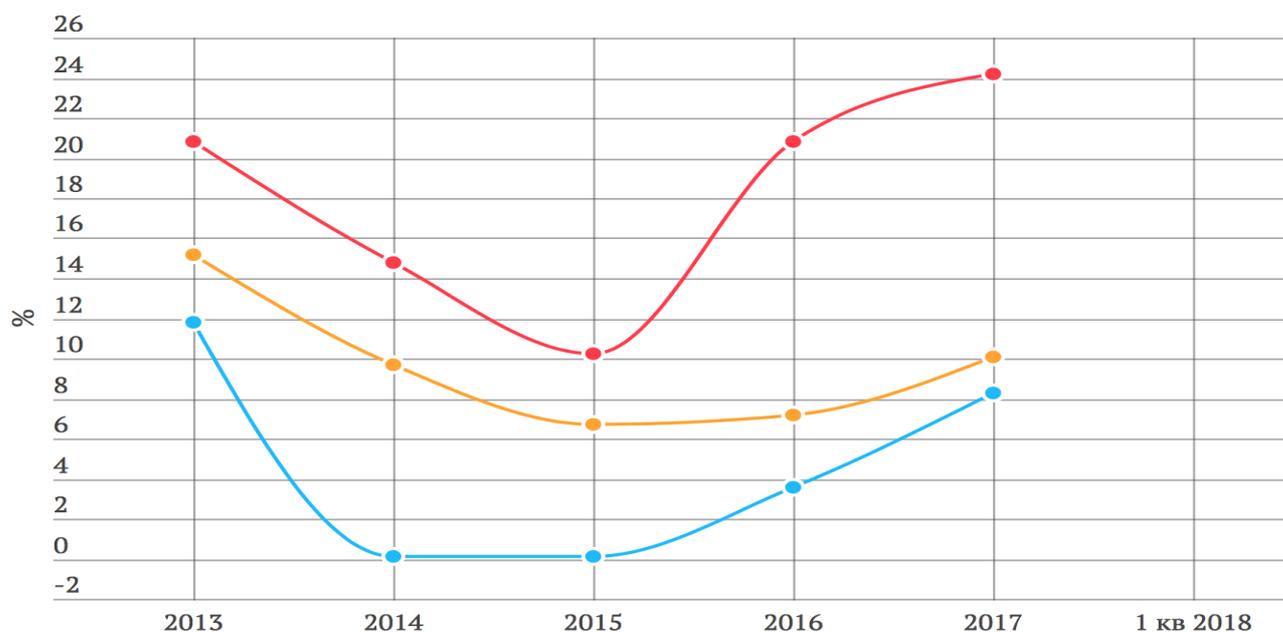
Стратегия Сбербанка предполагает выплату дивидендов акционерам на уровне 20% от чистой прибыли по МСФО. Сбербанк выплатил по итогам 2015 года дивиденды на общую сумму 44,5 миллиарда рублей, или 1,97 рубля на акцию. Ранее глава банка Герман Греф говорил, что организация выплатит за 2016 год акционерам дивиденды на более чем 100 миллиардов рублей. В итоге эта сумма может составить 108,4 миллиарда рублей.

Сбербанк за 2017 год получил 674 миллиарда рублей чистой прибыли, увеличив ее на 30% по сравнению с 2016 годом. [51].

В 2017 году Сбербанк выдал рекордное количество кредитов, что привело к росту портфеля выше рынка, также существенно выросли комиссионные доходы. Начиная с лета 2016 года, Сбербанк каждый месяц обновлял рекорд по выдачам кредитов физическим лицам. Общая сумма выданных кредитов как физическим, так и юридическим лицам составила

рекордная сумма в 1,8 триллиона рублей. Количество выданных кредитов в настоящий момент является основополагающим фактором, который оказал серьезнейшее влияние на прибыль Сбербанка в период с 2016 по 2017 год.

Также для сравнения ниже приведен рисунок под номером 3, указывающий на превосходство Сбербанка в плане рентабельности капитала. На данном рисунке указаны такие банки как Сбербанк, ВТБ, БСП (Рисунок 2).



Источник: [Составлен автором]

Рисунок 2 – Сравнение рентабельности капитала Сбербанка, ВТБ, БСП

Как можно заметить на приведенной выше диаграмме, Сбербанк занимает лидирующую позицию в период с 2013 по 2017 год даже несмотря на резкое снижение в 2015 году. Данный результат был достигнут благодаря укреплению конкурентных позиций снижению уровня чистой процентной маржи. Рентабельность ВТБ резко снизилась в период с 2013 по 2014 год в связи с отчислениями в резервы. Также огромное влияние на деятельность ВТБ оказала ситуация на Украине и девальвация рубля.

Исходя из вышеперечисленных данных, можно сделать вывод, что Сбербанк значительно улучшил результативность своей стратегии в период с 2016-2017 год. Также нельзя не отметить того, что данная кредитная организация практически на все сто процентов учитывает требования среды.

Реализация данной стратегии была выполнена на наивысшем уровне и по этой причине Сбербанк имеет однозначное преимущество над конкурентами по итогам проведения данной оценки.

В период реализации стратегии 2014 – 2018 происходили структурные изменения внешней среды, для чего потребовался процесс мобилизации всех сил, компетенции и ресурсов. Опираясь на данные исследования стратегии, можно уверенно сделать вывод, что данный этап был пройден максимально эффективно, тем самым показав беспрецедентную надежность и стабильность финансовой системы страны.

Сбербанк, помимо того, что без потерь прошел все кризисные явления, постоянно наращивал скорость изменений и внедрения инноваций. Одним из основополагающих факторов данного успеха стало то, сотрудники банк, работая над основными задачами, четко придерживались основных ценностей.

Планируемая стратегия Сбербанка на период с 2018 – 2020 год.

Главная цель, которой будет придерживаться Сбербанк до 2020 года – повысить уровень своей конкурентоспособности, благодаря которой у банка появится возможность конкурировать даже с глобальными технологическими компаниями.

Ключевая задача – увеличение масштаба бизнеса, также увеличение прибыльности и клиентоориентированности на основе внедрения новых технологий и нового качества клиентов [35].

Сотрудники Сбербанка придерживаются точки зрения, что достичь данной вершины можно, прежде всего, при помощи, формирования лучшего клиентского опыта и речь идет не только о финансовой сфере, но и в других областях при помощи внедрения современных технологий. Помимо вышеперечисленного особое внимание будет акцентировать и на развитии эффективного управления и развития лучших сотрудников для того, чтобы качество предоставляемых услуг было наивысшим.

В ближайшее время необходимо завершить технологическую трансформацию текущего финансового бизнеса, при этом поддерживая

функциональность и надежность существующих ИТ-систем, завершить создание новой платформы и перевести на нее весь бизнес. Также необходимо создать основу экосистемы в нефинансовых отраслях.

В настоящее время принято решение о более раннем старте разработке Стратегии до 2020 году, поскольку основные задачи и цели предыдущей Стратегии были успешно реализованы [11].

Текущее положение Сбербанка и результаты выполнения Стратегии 2014-2018.

На сегодняшний день Сбербанк сохраняет позицию крупнейшего банка страны и одной из крупнейших российских компаний. В настоящее время на его долю приходится треть банковских активов России, его активными клиентами являются 60% населения. Также Сбербанк в топ-5 крупнейших работодателей России.

Сбербанк является основным кредитором российской экономики и крупнейшая доля на рынке привлечения принадлежит именно ему. Он присутствует в 22-х странах, а в его команде – более 300 000 сотрудников.

Сбербанк на данный момент может гордиться следующими достижениями:

- 176 лет на рынке;
- 140 миллионов клиентов – физических лиц;
- 77 000 банкоматов и терминалов на территории РФ;
- Около 50 млн. клиентов ежемесячно пользуются приложением «Сбербанк Онлайн»;
- 1,5 млн клиентов – юридических лиц ежемесячно пользуются приложением «Сбербанк Бизнес Онлайн»;
- География присутствия «Сбербанка» охватывает 22 страны.

Невзирая на весьма непростую ситуацию в экономике Сбербанку весьма успешно удалось достичь поставленных перед ним целей в рамках стратегии 2014 – 2018 года. Благодаря успешной реализации данной стратегии банку удалось обеспечить высокий уровень дохода и эффективность:

– в 2016 году на долю Сбербанка пришлось около 70% прибыли всей банковской системы Российской Федерации;

– цель по отношению операционных расходов к операционным доходам до резервов была перевыполнена (показатель снизился приблизительно до 40%)

Исходя из данных показателей можно сделать вывод, что Сбербанк является одним из ведущих банков не только на территории Российской Федерации, но и на мировом рынке [35].

Группе удалось продемонстрировать высокие показатели рентабельности и доходности для акционеров:

– по показателям на период 2016 года рентабельность собственного капитала составила более 20%. Благодаря этому Сбербанк вошел в топ 1000 мировых банков по версии The Banker по ROE, заняв 34-е место);

– стоимость акций значительно выросла, благодаря чему Группа Сбербанк стала одной из самых публичных компаний России.

Темп рост активов за прошедшие годы существенно превысил средний по рынку при том, что Сбербанку удалось сохранить высокое качество портфеля:

– в течение всего срока реализации Стратегии показатели качества кредитного портфеля были лучше рыночных показателей, как по розничному, так и по корпоративному бизнесу;

– несмотря на кризисную ситуацию, Сбербанк демонстрировал средний годовой прирост кредитования физических лиц, существенно превысивший средний уровень на российском рынке.

Как было указано ранее, поскольку информационные технологии являются основополагающим элементом, стратегии, которой сейчас придерживается Сбербанк, на них акцентируется особое внимание.

По сравнению с 2014 годом затраты на ИТ возросли у Сбербанка на 36,4%, ПАО ВТБ 24 на 13,5%, у ПАО «ВТБ» - снизились на 23,5%

На формирование бюджетов для информатизации финансовых институтов большое влияние в первую очередь оказывает прибыль банков.

Поскольку ключевыми доходами банков от основной деятельности являются процентные и комиссионные доходы, проведем анализ ИТ- расходов к этим доходам (Таблица 8).

Таблица 8 – Сравнение соотношения ИТ-расходов банков к чистой прибыли за 2016 год

Рейтинг по прибыли	Наименование банка	ИТ-бюджет на 2016 год (млрд. руб)	Чистая прибыль на 01.01.2017	Отношение затрат на ИТ к чистой прибыли
1	ПАО «Сбербанк Москва»	89,63	516,987	17,4
2	Банк ВТБ Санкт-Петербург	11,35	70,006	16,00
3	ВТБ Москва	7,47	43,129	17,3

Источник: [Составлена автором]

Исходя из всего вышенаписанного, можно сделать вывод, что расходы на ИТ – технологии с каждым годом увеличиваются, при этом для российских компаний характерна большая динамика, чем для западных. Исходя из нашего исследования был сделан вывод, что увеличение расходов на информационные технологии – мера вынужденная. С одной стороны, это необходимо для получения конкурентных преимуществ, получающихся при расширении банковских услуг, с другой – увеличение расходов на ИТ – технологии должно быть компенсировано снижением других расходов банка. Таким образом, растущие расходы на информационные технологии свидетельствуют об обостряющейся борьбе в банковском секторе – банки делают ставку на свое

выживание. В качестве решения данной проблемы можно ввести «облачные» технологии, благодаря которым ИТ-бюджет будет сокращен на 30 – 50%.

Главная цели стратегии 2018-2020 – реализация инициатив, которые позволят Банку выйти на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать даже с глобальными технологическими компаниями, оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса.

Одной из ключевых задач Сбербанка является наращивание масштаба бизнеса, повышение уровня эффективности и прибыльности, при одновременном увеличении гибкости и клиентоориентированности на основе внедрения новых технологий и воспитания нового качества людей. Достичь данной цели возможно, прежде всего, благодаря формированию лучшего клиентского опыта и речь идет не только о финансовой сфере. Также достижению данной цели может способствовать интеграция современных технологий во все продукты, услуги и процессы банка [56].

Ключевые стратегические приоритеты Сбербанка на 2018–2020 годы указаны в Таблице 9.

Таблица 9 – Ключевые приоритеты на 2018–2020 годы

Лучший клиентский опыт и экосистема	<ul style="list-style-type: none"> – В финансовой сфере – Другие сферы жизни клиента.
Технологическое лидерство	<ul style="list-style-type: none"> – Надежность и эффективность. – Новая платформа. – Безопасность. – Компания управляемая с помощью данных алгоритмов (data driven company). – Инновации
Люди нового качества	<ul style="list-style-type: none"> – Новые компетенции

Источник: [Составлена автором]

Необходимо в ближайшее время завершить технологическую трансформацию текущего финансового бизнеса, не забывая при этом о

функциональности и надежности существующих ИТ-систем, завершить формирование новой платформы и перевести на нее весь бизнес. Также необходимо сформировать основу для экосистемы в нефинансовых отраслях [17].

Улучшение клиентского опыта, экосистема.

Клиентская база любой кредитной организации является основополагающим фактором успешности бизнеса и высоким конкурентным преимуществом, которое можно преумножить при помощи новой стратегии. Цель заключается в том, чтобы обеспечить условия, в которых клиент будет тратить минимальное количество времени на осуществление тех или иных операций, касающихся не только банковской области.

Стратегия 2018–2020 предполагает расширение и совершенствование продуктовой и сервисной линейки. Для розничных клиентов будут следующие предложения:

- лучшие на рынке карточные и расчетные продукты;
- услуги долгосрочного финансового планирования, благодаря которым у клиентов будет возможность управлять своими текущими доходами и расходами, а также формировать индивидуальные инвестиционные портфели;
- создание экосистемы P2P-переводов;
- запуск нового сервиса под названием «Кредитный потенциал», который предполагает индивидуальный и управляемый лимит для каждого клиента с мгновенной выдачей и без острой необходимости вносить дополнительную информацию;
- обеспечение цифрового доступа к государственным услугам [11].

Что касается обслуживания корпоративных клиентов, то и здесь данная стратегия предполагает множество нововведений:

- создание специальной площадки под названием «Сбербанк Старт», благодаря которой у клиентов процесс создания своего бизнеса будет значительно облегчен;

- реализация мгновенных расчетов между розничными и корпоративными клиентами;

- предложение клиентам моментальные кредиты за счет предварительно одобренных лимитов;

- предложение на рынке зарплатных продуктов наивысшего качества.

Также новая стратегия предполагает формирование индивидуальных отношений с клиентом:

- предоставление клиенту специальных персонализированных продуктов и сервисов в подходящем для него канале и удобное для него время;

- бесплатные консультации для клиента, которые помогут клиенты сэкономить время и деньги;

- предоставление услуги консалтинга.

В рамках данной стратегии клиентам будет обеспечен доступ к услугам во всех каналах. Будет оптимизирована работа в физических каналах:

- будет сформирован новый облик и формат отделений Сбербанка;

- использование бумаги в отделениях Банка будет полностью исключено: вся информация будет в цифровом формате;

- обеспечение максимально комфортного и удобного обслуживания корпоративных клиентов в розничной сети отделений;

- у корпоративных клиентов появится возможность использования услуг и открытие счета практически в любом месте с помощью выездного менеджера;

- создание инновационных интерфейсов в цифровых каналах;

- создание поддержки для юридических лиц. Будет внедрено онлайн-открытие счета и регистрация бизнеса;

- обеспечение идеальной цифровой опыт как для корпоративных, так и для розничных клиентов;

- персонализация онлайн-банкинга;

– введение в онлайн 100% финансовых и нефинансовых сервисов для представителей малого и микробизнеса [11, 12].

Помимо всех вышеперечисленных пунктов в настоящий момент активно рассматривается возможность внедрения биометрической идентификации, благодаря чему появится возможность практически мгновенно идентифицировать клиента и открыть ему доступ к любым банковским продуктам и сервисам.

В рамках данной стратегии будет введено обучение клиентов новому опыту, то есть, предупреждение клиентов о всевозможных рисках через различные источники: банковские, различные социальные сети и так далее. Также будет расширена эффективность рекламной кампании.

Сбербанк заинтересован в том, чтобы качество обслуживания клиентов старшего возраста было наивысшим. Для реализации этой цели будет введено следующее:

- финансовые продукты высокой надежности: пенсионная карта с повышенным начислением процентов на остаток и бесплатным обслуживанием;
- адаптированные финансовые продукты. К ним можно отнести различные сервисы, благодаря которым у клиентов старшего возраста будет возможность вести активный образ жизни.

Реализация данной стратегии также предполагает активное создание экосистемы нефинансовых бизнесов для удовлетворения конечных потребностей клиентов Сбербанка. Предложение сервисов розничным клиентам как помощь в создании бизнеса для юридических лиц, благодаря чему между Сбербанком и клиентами взаимоотношения станут еще более крепкими и надежными. Помимо этого уровень конкурентоспособности существенно возрастет.

Если исходить из анализа клиентских потребностей, уровень конкурентоспособности и экономической привлекательности, то у Сбербанка появится огромное количество приоритетных задач на следующие 5-7 лет.

Среди этих задач особое внимание будет концентрироваться на таких областях как логистика и электронная коммерция.

Сбербанк ставит перед собой цель стать лидером в огромном количестве областей и технологическая область не является исключением. Для того, чтобы реализация данной задачи была максимально продуктивной, Банку необходимо заострить внимание на следующих элементах:

- обеспечение надежности и эффективности;
- формирование новой платформы для банка и экосистемы;
- обеспечение безопасности данных;
- усиление структуры инноваций [5, 11].

Надежность и эффективность.

Одним их самых ценных приоритетов является создание максимальной надежности информационных систем, прежде всего тех, которые осуществляют процесс обработки транзакций клиентов Сбербанка. Если система отлично функционирует, то это не значит, что ее нельзя улучшить, именно поэтому процесс доработки ИТ-систем продолжится. Помимо вышесказанного, процесс развития инфраструктуры будет продолжен и преувеличен.

Для достижения успеха необходима поддержка ИТ-систем и бизнес-операций. Для этого необходимо следующее:

- вывод из эксплуатации нецелевых систем;
- повышение уровня качества ПО за счет внедрения новых технологий;
- сокращение стоимости поддержки за счет унификаций систем, аутсорсинга, и автоматизации;
- сокращение количества географических локаций.

Новая платформа.

К 2020 году миграция клиентов и продуктов на новую платформу будет окончательно завершено. Данная платформа будет осуществлена на инновационной инфраструктуре, которая будет использовать устройства быстрых вычислений, благодаря чему уровень надежности будет на самом

высоком уровне. Кроме того, платформа обеспечит омникальные, фронтальные и бэк-офисные решения, API – сервисы для подключения партнеров и ключевых бизнесов экосистемы. Для реализации данного проекта необходимо формирование сильной архитектурной функции в Банке.

И, конечно же, для максимальной эффективности планируемой разработки будут внедрены инструменты DevOps, созданные для увеличения скорости обновления сервисов через эффективное взаимодействие инженеров [35].

Ключевыми элементами данного проекта станут следующие элементы:

- специальные инженерные инструменты, необходимые для управления внедрениями;
- специальные программы для осуществления обмена лучшими практиками для наращивания внутренней компетенции инженеров.

Финансовые цели Стратегии 2020.

Главная цель стратегии 2020 заключается в наращивании масштаба деятельности с наивысшим уровнем рентабельности, и увеличением прибыли Группы. Учитывая неблагоприятность внешнеэкономической среды, для Банка крайне важно улучшить все экономические показатели финансовой эффективности Сбербанка [58].

По предварительным прогнозам, наметившаяся тенденция снижения процентных ставок и низкие ожидаемые темпы роста экономики будут оказывать давление на чистую процентную маржу Группы. Несмотря на данную тенденцию, основным источником прибыли, как и раньше, будет процентный доход. При этом долгосрочным фокусом Банка является устойчивый рост комиссионного дохода. К 2020 году будет обеспечен рост безрискового комиссионного дохода опережающими темпами около 15% процентов ежегодно. Больше половины этого прироста дадут карты и эквайринг, а также расчетно-кассовые операции.

Что касается операционных расходов, то к 2020 году Сбербанк планирует достичь беспрецедентных результатов в этой области. Главная задача

заключается в том, чтобы снизить отношение операционных доходов к чистому операционному доходу. Это потребует поддержания минимальных темпов роста расходов в 2018 – 2020 гг. Данная цель будет реализована за счет оптимизации расходов на персонал через постоянно повышающийся уровень производительности труда, введение практик неполной занятости, автоматизацию операций, постоянное совершенствование бизнес-процессов, централизацию, создание плоской структуры.

2.2 Оценка и анализ факторов, влияющих на реализацию стратегии коммерческого банка

Факторов, оказывающих значительное влияние на деятельность кредитной организации существует огромное количество. В процессе разработки стратегии кредитная организация должна учитывать абсолютно все факторы, способные оказать влияние на деятельность коммерческого банка. В нижеприведенной таблице указаны основополагающие факторы, которые способны оказать наиболее сильное влияние на деятельность коммерческого банка. (Таблица 10).

Таблица 10 – Факторы, способные оказать влияние на реализацию стратегии Сбербанка

Факторы	Возможное влияние на Сбербанк	Меры минимизации
Состояние глобальной экономики и геополитические риски	Финансовые показатели могут отличаться от стратегических планов	– актуализация прогнозов развития экономики и банковских рынков; – уточнение плана, которого придерживается банк.

Окончание таблицы 10

Замедление ключевых банковских рынков и снижение качества активов на банковских рынках	– снижение эффективности бизнеса Группы; – рост доли проблемных активов Группы, снижение рентабельности.	Пересмотр графика реализации ряда инициатив с учетом необходимости решения в кризисный период наиболее актуальных задач.
--	---	--

Источник: [Составлена автором]

Для того, чтобы максимально эффективно оценить факторы, влияющие на стратегию банка, необходимо выявить их и проанализировать их воздействие на деятельность коммерческой организации.

В процессе анализа внешней среды кредитной организации выявляются рыночные возможности и риски, имеющие место при текущих условиях, при действующей в данное время стратегии, а также вырабатываются требования к изменению стратегии с учетом прогнозируемого состояния среды [11].

Анализ внешней среды кредитной организации можно осуществлять на двух уровнях: микроэкономический и макроэкономический. Макроэкономический анализ в большей мере отвечает задачам перспективного анализа [39].

При выявлении факторов, влияющих на текущую банковскую стратегию, необходимо, прежде всего, акцентировать внимание на характеристиках микросреды, а анализ факторов микросреды в обязательном порядке должен быть подкреплён изучением факторов макросреды [16].

Так изменения во внешней среде могут оказывать серьёзное влияние на текущие возможности стратегии, тем самым побуждая их к приспособлению к постоянно меняющейся рыночной ситуации. Факторы микросреды и макросреды включают в себя множество элементов.

Факторы микросреды:

- внутрибанковские взаимоотношения;
- отношения с поставщиками;
- отношения с посредниками;
- отношения с конкурентами;
- отношения с клиентами;
- отношения с контактными аудиториями.

Факторы макросреды:

- демографические;
- технологические;
- экономические;
- природные [16].

Социально-демографический портрет потребителей ПАО «Сбербанк» представлен в Таблице 11.

Таблица 11 – Социально-демографический портрет потребителей Сбербанка

Социально-демографические характеристики		Клиенты “Сбербанка России”
Пол	Мужской	2300
	Женский	2700
Образование	Высшее	1150
	Среднее/неполное высшее	3850
Возраст	До 30 лет	1500
	После 30 лет	3500

Источник [44]

Новые банковские продукты создаются на основе анализа потребностей клиента и возможностей их удовлетворения банками. В «Сбербанке» большое разнообразие клиентов, но мы можем видеть на данной таблице, банк больше обращаются женщины. Возраст клиентов преобладает «от 30», со средним или неполным высшим образованием, которые в большинстве случаев не имеют

свой бизнес.

Таблица 12 – Анкета использования информационных технологий в Сбербанке

Форма обслуживания	Наличие (+,-)
Для физических лиц	
1. Информационное обслуживание:	+
- с использованием смартфона;	+
- SMS-информирование;	+
- по электронной почте;	-
- с использованием Интернет;	+
2. Операционное обслуживание:	
- с использованием смартфона	+
- с использованием Интернет	+
- с использованием мобильных	+
- терминалы самообслуживания	+
- выпуск и обслуживание банковских карт	+

Источник: [Составлена автором]

В прошлом году увеличилось число проектов и внедрений, которые осуществлял «Сбертех». У компании сейчас 532 проекта на реализации против 450 в 2014 году. Количество внедрений в месяц выросло с 650 до 740 в 2016 году.

Под проектом подразумевается решение задачи, которую поставил «Сбербанк», влекущее модернизацию ИТ-ландшафта. Он может длиться примерно от трех месяцев до года иногда и более, если требуется большой объем изменений. В свою очередь, внедрением в «Сбертехе» называют, например, обновление и установку обновлённой версии ПО в промышленной среде.

В 2016 году «Сбертех» завершил ряд крупных проектов:

«Централизация 2.0», реализация безбумажного мидл-офиса на платформе Pega PRPC (в системе работает 40 000 пользователей), создание системы управления персоналом на базе решения SAP, создание прототипа платформы Big Data, реализация программы повышения надежности ИТ-систем.

В значительной степени анализ исходного положения рынка сводится к определению самого обслуживаемого рынка, изучению рыночно-производственных характеристик, выявлению факторов, воздействующих на реализацию стратегии банка. Разделение факторов на положительные и отрицательные, то есть открывающие рыночные возможности или представляющие собой рыночные опасности, осуществляется в процессе максимально детального разбора каждого фактора, рассматриваемого как в рамках макроэкономического анализа, так и микроэкономического. Среди факторов, влияющих на реализации стратегии кредитной организации огромное значение занимают отношения с конкурентами. Данные отношения могут рассматриваться только с позиции анализа основных конкурентов и оценки конкурентоспособности банка [42].

Для того, чтобы проанализировать деятельность конкурентов, изучения текущего их состояния будет, мягко говоря, недостаточно, поскольку в данной ситуации необходимо взять элемент прогнозирования на перспективу. Исходя из вышенаписанного необходимо выделить четыре основные проблемы, который должны быть рассмотрены в обязательном порядке в процессе анализа конкурентов:

- изучение текущих стратегий конкурентов;
- анализ сильных и слабых сторон конкурентов;
- оценка факторов внешней среды, воздействующих на конкурентов;
- анализ будущих целей и возможных стратегий конкурентов [30].

Важно учитывать тот факт, что процесс анализа деятельности конкурентов будет весьма затруднительным, поскольку найти достоверную информацию об их стратегической деятельности не всегда удастся. Только

достоверная информация позволит качественно и подробно изучить все аспекты текущей стратегии организаций-конкурентов [38].

Для максимально эффективного прогнозирования деятельности организации необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие внешние факторы создают конкуренту рыночные возможности, в какие таят рыночные опасности?
2. На сколько сильно воздействие данных факторов?
3. Как сильные и слабые стороны конкурентов соотносятся с рыночными возможностями и опасностями?
4. Удовлетворен ли конкурент текущим положением дел?
5. К чему должен стремиться конкурент, исходя из своих сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и опасностей?
6. Как изменяется его стратегия в данном аспекте?

Для оценки конкурентоспособности банка крайне важно сопоставить его положение с положением основных конкурентов на изучаемом рынке. Данная сопоставление должно осуществляться исходя из следующих критериев:

1. Абсолютная доля рынка. Необходимо рассчитать долю рынка, обслуживаемую банком, в общем объеме изучаемого рынка.
2. Относительная доля рынка. Важно найти процентное соотношение объемов обслуживаемой доли рынка и совокупной доли основных конкурентов.
3. Тенденция доли рынка. Необходимо проследить за тенденцией доли рынка, обслуживаемой банком за последние 5-7 лет.
4. Относительная доходность. Необходимо сопоставить относительную доходность деятельности банка с аналогичным средним показателем основных конкурентов.
5. Относительное качество услуг. Изучит уровень качества услуг, предоставляемых банком, в сопоставлении с аналогичными показателями основных конкурентов. Данная оценка может быть проведена только с точки зрения клиентуры, поскольку только клиенты могут максимально объективно оценить услуги Банка.

6. Тенденция доли рынка. Сопоставить относительную доходность деятельности банка с аналогичным показателем основных конкурентов.

7. Относительная стоимость услуг. Необходимо проанализировать относительную стоимость услуг, предоставляемых банком, в сопоставлении с аналогичными показателями основных конкурентов.

8. Появление новых услуг. Определить долю новых услуг, появившихся в арсенале банка за последние 5-7 лет. Чем выше доля, тем выше конкурентоспособность банка.

9. Концентрация клиентов. Подсчитать число клиентов, на обслуживание которых приходится 4/5 всего объема деятельности банка, и сравнить с аналогичными показателями конкурентов. Чем меньше это число, т. е. чем меньше концентрация клиентов, тем более существенное давление они могут оказывать на банк, что является крайне нежелательным [30].

Влияние факторов на планируемую стратегию Сбербанка 2018 – 2020.

Банковская отрасль практически постоянно подвергается изменениям под воздействие огромного количества различных факторов:

- клиенты: изменение потребительских предпочтений;
- технологии: постоянное появление и внедрение новых технологий;
- банковский бизнес: снижение уровня маржинальности мирового банковского сектора и усиление регуляторных требований;
- экономика экосистемы: компании-лидеры стремятся стать экосистемами.

Клиенты.

В настоящее время большую часть клиентов банковского сектора начинают составлять представители молодого поколения (поколения Y и Z, после 1982 и после 2000 года рождения соответственно) Основная черта представителей молодого поколения – перевод в цифровую среду практически всех сфер жизни. В настоящее время практически все представители молодого поколения предпочитают использовать смартфон для осуществления тех или иных услуг.

– согласно статистике 96% представителей молодого поколения Y (17-35 лет) считают смартфон одним из самых важных персональных устройств в своей жизни;

– представители данного поколения используют сервисы самообслуживания почти в два раза чаще по сравнению со старшим поколением;

– представители поколения Z чаще используют мессенджеры и чаты. В связи с этим у клиентов формируются новые предпочтения и ожидания от обслуживания в цифровом пространстве. Они отдают предпочтение мобильным каналам, надеются на персональный, своевременный и максимально удобный сервис [47].

Технологии. Благодаря появлению новых технологий, у клиентов меняется представление о банковских услугах. Лидерство в данной области определит лидерство Группы на рынке в перспективе 3-5 лет.

Искусственный интеллект. Различные модели на основе искусственного интеллекта и машинного обучения уже сейчас широко используются в банковском секторе:

– модели алгоритмов ИИ выстраиваются в ключевые процессы принятия решений, в первую очередь, в части риск-менеджмента и клиентских предложений;

– ИИ подвергаются постоянным изменениям при разработке новых продуктов и сервисов с максимальной персонализацией;

– голосовые и текстовые помощники, основанные на алгоритмах распознавания речи и текста, позволяют создать принципиально новые интерфейсы взаимодействия с клиентами.

Блокчейн. В настоящее время данная технология находит крупнейшее применение в банковском секторе, благодаря которому создаются децентрализованные онлайн-сервисы на базе «умных контрактов». Блокчейн ускоряет процесс принятия решений в условиях взаимодействия с большим количеством контрагентов, а также обеспечивает безопасность транзакций.

Облачные технологии. Данный вид технологии занимает особое место в банковском секторе, поскольку именно они лежат в основе технологических платформ и позволяют значительно снижать затраты и повышать уровень вычислительных процессов [27].

Кибербезопасность. Эффективная система защиты от киберугроз является обязательным условием обеспечения надежности банка в условиях цифровой экономики. В настоящий момент данные решения в области защиты персональных данных и противодействия кибермошенничеству активно внедряются во всем мире, поскольку без данных систем практически невозможно представить современные банковские операции.

Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR).

Технологии VR/AR весьма активно применяются в области многостороннего клиентского опыта. В качестве примера можно взять обслуживание клиентов при помощи голограмм в реальном времени (real time) вместо клиентских менеджеров, которое позволит повысить удовлетворенность клиентов, а симуляции сложных клиентских ситуаций повышают результативность корпоративных обучающих программ.

Робототехника. Программные роботы (боты) позволят автоматизировать примитивные банковские процессы, поскольку функционировать они будут в режиме 24/7 с наименьшей вероятностью допущения ошибок, тем более стоимость их оценивается на 66% дешевле, нежели аутсорсинг.

Также благодаря непрерывному прогрессу в ближайшие годы, в Банке будут активно использоваться механические роботы, благодаря которым практически весь физический труд будет автоматизирован, увеличена точность и будет заменен труд сотрудников, связанный с условиями повышенной опасности. Предполагаемый потенциал автоматизации роботами достигнет, например, 50% в сервисных услугах [35].

Биометрическая идентификация. Технологии распознавания клиента по лицу, отпечатками пальцев, ладони, голосу, сетчатке глаза и прочее находят все более частое применение в банковском секторе. Социометрия позволяет

подстраивать коммуникации под психологический профиль и будет активно применяться в управлении персоналом.

Интернет вещей (Internet of Things, IoT).

Внедрение новых технологий IoT позволит вывести на новый уровень ряд поддерживающих процессов в банке. В качестве примера можно взять отслеживание движения денежных средств, оптимизацию закупочного процесса, функционирование банкоматов и платежных терминалов.

Геймификация. Применение принципов геймификации предоставит возможность повысить уровень вовлеченности клиентов, сделать обслуживание интересным увлекательным, а также будет повышена мотивация сотрудников в процессах обучения и оценки [40].

Банковский бизнес. Снижение маржинальности банковского сектора. Значение рентабельности (ROE) в глобальной банковской система в течение последних пяти лет стабилизировалось на невысоком уровне (9%).

Регулирование. В настоящий момент ожидается ужесточение требований международных стандартов и следующие нововведения:

- переход на новый международный стандарт финансовой отчетности (IRFS9), который потребует формирования резервов на основе не понесенных, а прогнозируемых убытков;

- внедрение регуляторных стандартов в соответствии с новыми рекомендациями Банковского комитета;

- появление директивы Европейского союза об оказании платежных услуг вводит новые правила игры на рынке финансовых транзакций и закладывает основу для новой финансовой системы.

Дополнительные меры регулирования будут проводить к дополнительным затратам и росту конкуренции на рынках.

Экономика экосистем.

Развитие цифровых технологий и вызванные ими изменения поведенческих предпочтений потребителей стали основой для формирования нового явления в экономике – цифровых экосистем. Под экосистемой

понимается сеть организаций, создающихся вокруг платформы и пользующихся ее услугами по формированию лучших предложений клиентам и доступу к ним для удовлетворения конечных потребностей клиентов-юридических и физических лиц.

В основе данной системы находится собственная технологическая платформа, позволяющая в режиме реального времени за счет открытых интерфейсов и кода, машинного обучения, облачных технологий и анализа больших данных с заданным уровнем безопасности формировать лучшее предложение для клиентов как из собственных товаров и услуг, так и за счет подключения внешних провайдеров [41].

На сегодняшний день китайские и американские компании достигли серьезного прогресса в построении экосистем. Среди них такие ведущие технологические компании как Alibaba, Tencent, Facebook, Google, Amazon, Apple и многие другие.

Появление экосистем ведет к радикальному изменению экономического ландшафта: смещению цепочки создания стоимости от производства дистрибуции.

На первые роли выходит владелец технологической платформы, способный эффективным образом агрегировать вокруг себя производителей товаров и услуг и на основе анализа поведенческих особенностей сформировать лучшее предложение для клиента. По оценкам экспертов, к 2025 году цифровые экосистемы могут охватить до 30% выручки в регионах присутствия за счет оптимизации цепочки посредников между производителями товаров/услуг и потребителями.

Практически во всех отраслях появляются игроки с низкими капитальными затратами, которые становятся провайдерами услуг и первым выбором для клиентов. Их особенность заключается в том, что они обладают рядом преимуществ по сравнению с традиционными игроками:

- ориентация на клиента;
- гибкость и оперативность;

- радикальная эффективность бизнес-моделей
- встраивание в цепочку создания стоимости между производителем и клиентом.

В ответ на это традиционные игроки различных индустрий используют возможности по расширению своих бизнес-моделей за пределами основных компетенций, добиваясь более высокой скорости изменений, признания клиентов и более высоких финансовых результатов, обеспечивая жизнеспособность своих бизнесов.

По прогнозам рабочей группы Сбербанка к 2025 году экосистемы составят приблизительно 30% от всей глобальной выручки организации.

2.3 Организация контроля выполнения стратегического плана

Контроль стратегии развития является неотъемлемой частью стратегического планирования. Потраченный бюджет на разработку стратегии ничего не стоит, если отсутствуют механизмы контроля ее реализации. Сам контроль можно рассматривать в двух плоскостях – документационной и организационной [47].

Документационная часть заключается в ежегодно утверждаемом плане реализации стратегии развития коммерческого банка, который принимается на совете директоров Банка. На основании предоставляемого плана совет директоров каждые шесть месяцев утверждает отчет о реализации плана развития стратегии. Однако, как было написано выше, это только одна сторона вопроса.

Не менее важным аспектом является и организационное построение структуры контроля за реализацией стратегии коммерческого банка. Банки не всегда заостряют на данном аспекте внимание, и даже не во всех банках существует такой орган, как комитет по стратегическому развитию [46].

Комитет по стратегическому развитию совета директоров банка.

Можно сказать, что наличие и работа комитетов совета директоров говорит о том, что корпоративное управление присутствует в данном банке не

формально, а функционирует в качестве реальной структуры. Комитет такого рода создаётся обычно в крупных банках, в банках поменьше такие функции выполняет непосредственно сам совет директоров. Однако нельзя не отметить, что создание данных комитетов является одним из признаков хорошего корпоративного управления в данном банке при проверке ЦБ РФ и должно учитываться при ежегодной самооценке корпоративного управления.

Данный комитет выполняет следующие функции:

- определение стратегических целей на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- постоянно совершенствование деятельности по стратегическому управлению собственным капиталом.

К основным задачам комитета относится следующее:

- рассмотрение и подготовка рекомендаций совету директоров по вопросам стратегии развития и управления банком;
- мониторинг и оценка эффективности исполнения утвержденной советом директоров стратегии;
- оценка эффективности взаимодействия банка с инвесторами;
- расчет анализа основных направлений экономической политики Российской Федерации в сфере деятельности банка и информирование совета директоров о результатах проделанной работы.

В качестве примера можно взять ОАО «Россельхозбанк». Основными функциями комитета в данном банке являются рассмотрение материалов и подготовка предложений наблюдательному совету по следующим вопросам:

- приоритетных направлений деятельности банка, стратегических целей и планов его развития;
- мониторинг выполнения стратегических планов развития банка;
- совершенствование системы ключевых показателей деятельности банка;
- эффективность деятельности коммерческого банка в долгосрочной перспективе;

- стратегии развития банка;
- изменения уставного капитала;
- акционерного и заемного капитала;
- оценка проектов, нацеленных на развитие банка;
- рассмотрение различных предложений по совершенствованию и разработке документов.

Также, помимо «Россельхозбанка», в качестве примера можно использовать ОАО «Банк ВТБ» по стратегии и корпоративному управлению. Комитет в данном Банке занимается следующими вопросами:

- разработка предложений по приоритетным направлениям деятельности банка для ее последующего рассмотрения и утверждения;
- проведения мониторинга реализации рассматриваемой стратегии, а также рассмотрение предложений по последующей корректировке планов коммерческого банка;
- рассмотрение предложений по вопросам участия банка в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций.

Комитет по стратегическому развитию управления банка.

Важно коснуться и такого вопроса, как комитет по стратегическому развитию управления банка, который чаще всего образует с целью проведения оценки и мониторинга реализации стратегии коммерческого банка. Как уже было написано выше, основными задачами данного комитета является подробное рассмотрение и утверждение внутренних нормативных документов банка по вопросам реализации стратегии, решение текущих вопросов деятельности банк [16].

Отдел планирования.

Отдел планирования, как правило, называют отделом финансово-экономического планирования или анализа, а также планово-экономическим отделом или отделом бюджетирования и планирования. Также важно не забывать тот факт, что данный отдел в крупных банках может вырасти до размеров управления или даже департамента. По названию данного отдела

видно, что его обязанности не ограничиваются вопросами планирования, здесь идет совмещение с функциями бюджетирования в банке [9]. И, конечно же, данный отдел, в силу своей значимости, обязан подчиняться председателю правления. В обязанности данного отдела входят следующие функции:

- составление в своей части управленческой отчетности банка и контроль за ее представлением в целом;
- контроль расходов коммерческого банка;
- подготовка отчета о выполнении стратегии развития;
- сравнение соответствия выводов аналитических служб и рекомендаций и реального развития ситуации в банке;
- проведение систематического анализа выполнения стратегических планов банка;
- оперативное и систематического информирования руководство банка о выводах и предложениях аналитических служб и структурных подразделений о текущей ситуации в банке.

Роли, процессы и ответственность отдельных элементов стратегического планирования указаны в Таблице 13.

Таблица 13 – Роли, процессы и ответственность отдельных элементов стратегического планирования

Элемент организационной структуры	Процессы стратегического управления	Ответственность коллегиального органа
Комитет по стратегическому развитию правления банка	Определение модели стратегии	Управление процессом. Осуществление контроля
	Приведение организации в соответствие со стратегией	
	Анализ стратегии	

Продолжение таблицы 13

	Связь с ключевыми операционными процессами	
	Коммуникации стратегии	
Структурное подразделение по планированию контроля	Связь с оперативным планированием.	Оперативный контроль

Источник: [51]

В настоящее время далеко не во всех российских банках существуют подобные подразделения, но вскоре, с нашей точки зрения, ситуация поменяется, поскольку это одно из важнейших условий выживания банка на рынке в условиях жесткой конкуренции. Наличие данного подразделения даст кредитной организации явные преимущества, поскольку у него появится возможность качественно и грамотно продумывать свою стратегию в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Заключение

Стратегическое управление – это система управления организацией. Данный термин был введен, прежде всего, для того, чтобы отличать управление на высшем уровне от управления на уровне производства.

Отсутствие стратегического управления в некоторых коммерческих банках можно объяснить следующим образом. Банки планируют свою деятельность исходя из того, что в окружении не будет происходить каких-либо существенных изменений, либо оно вообще останется неизменным. Когда коммерческий банк придерживается стратегического управления, каждый момент фиксируется, какие задачи банк должен решить в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей, учитывая при этом тот факт, что окружение и условия жизни банка будут изменяться. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние банка, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Современная теория планирования в качестве стратегической материально-продуктовой цели банка определяет формирование и реализацию производственной программы банковских продуктов по номенклатуре и ассортименту, финансовой цели компании определяет:

- максимизацию капитала банка;
- максимизацию прибыли;
- максимизацию вознаграждения сотрудников банка и, в первую очередь, управленческого персонала, добившегося высоких прибылей.

Основная стратегическая цель развития коммерческого банка – это увеличение акционерной собственности, капитала банка.

Стратегия управления представляется собой своеобразную конституцию банка. В случае какой-либо спорной ситуации, сотрудник банка должен апеллировать к стратегии как к последней инстанции. Каждый сотрудник

обязан знать, как данная стратегия касается его деятельности, поэтому стратегия банка формулируется таким образом, чтобы ни у кого из сотрудников не возникало никаких вопросов по этому поводу.

Стратегия является основополагающим элементом корпоративного управления. Именно благодаря ей, банк понятен не только сотрудникам, но и клиентам. Клиенты банка должны обладать стопроцентной уверенностью в том, что банк придерживается четко сформулированной стратегии. Также стратегическое управление является главным элементом деятельности коммерческого банка, поскольку именно опираясь на него, коммерческий банк выстраивает стратегию, план, с помощью которого он достигнет поставленной цели.

Стратегия организации – план действий организации, необходимый для определения приоритетов стратегических задач и последовательность действий по достижению определенных целей.

Стратегическое управление можно разбить на несколько этапов:

- стратегический анализ (определение целей и задач);
- оценка и контроль реализации стратегии.

Сегодняшнее положение Сбербанка таково, что он сохраняет позицию крупнейшего банка страны и одной из крупнейших российских компаний. В настоящее время на его долю приходится треть банковских активов России, его активными клиентами являются 60% населения. Также Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России. Помимо вышенаписанного ему удалось перевыполнить стратегию в период с 2014-2018 год, что дает надежду на то, что в следующей стратегии 2018 – 2020 он сможет достичь более серьезных результатов. В настоящее время Сбербанк показывает самые высокие результаты среди банков России по рентабельности капитала и прибыли, что позволит ему в будущем взять более высокую вершину, а именно, выйти на международный уровень и быть серьезным конкурентом для мировых технологических организаций.

Сбербанк на данный момент может гордиться следующими достижениями:

- 176 лет на рынке;
- 140 миллионов клиентов – физических лиц;
- 77 000 банкоматов и терминалов на территории РФ;
- около 50 млн. клиентов ежемесячно пользуются приложением «Сбербанк Онлайн»;
- 1,5 млн клиентов – юридических лиц ежемесячно пользуются приложением «Сбербанк Бизнес Онлайн»;
- география присутствия «Сбербанка» охватывает 22 страны.

Несмотря на весьма неоднозначную экономическую ситуацию Сбербанку удастся удержаться на лидирующих позициях, что в будущем позволит данному Банку выйти на международный уровень, в чем и заключается его стратегия на период с 2018 – 2020 год.

Список использованных источников

1. Авраменко Н. Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией // Менеджмент в России и за рубежом, 2008. – С. 22 – 24.
2. Баюров И.В. Как конфигурировать бизнес и найти свою уникальную бизнес-модель? // Стратегический менеджмент. — 2008. - С. 17 – 18.
3. Глазьев С.Ю. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов / С.Ю. Глазьев // Вопросы экономики. – 2009 - С. 15 – 17.
4. Грачев Г. В. Адаптация банковской системы РФ к новым ориентирам политики Банка России / Г. В. Грачев // Проблемы современной экономики. – 2015. – С. 158 – 162.
5. Джозлин Р.В. Банковский маркетинг / Р.В. Джозлин. – М.: Финансы и статистика, 2009. - 601 с.
6. Ивашковская И.В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты / И.В. Ивашковская, Е.Б. Кукина, И.В. Пенкина. // Корпоративные финансы. М.: ВШЭ, 2010. – С. 29 – 33.
7. Иваненко А.В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты / И.В. Ивашковская, Е.Б. Кукина, И.В. Пенкина. // Корпоративные финансы. М.: ВШЭ, 2010. – С. 40 – 54.
8. Исаев Р. Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке / Р. Исаев // Бизнес-школа SRC, Российский журнал менеджмента. – 2015. – С. 45-48.
9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олимп-бизнес, 2005. – 49 с.
10. Капромов Л. Г. Маркетинговые стратегии удержания клиентов в условиях экономического кризиса / Л. Г. Капромом // Проблемы современной экономики. – 2015. – No 1 (53). – С. 140 – 160.

11. Кутелеев, П. В. Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелеев, И. В. Мишурова. – М.: Март, 2008. – 94 с.
12. Прохоренко В.М. Стратегическое управление кредитной организацией / Г.М. Озеров // Проблемы современной экономики — 2013. - №1 С. 90 – 100.
13. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Вильямс, 2009. – 268 с.
14. Маршин Г.М. Разработка плана коммерческого банка / Г.М. Озеров // Проблемы современной экономики — 2013. - №1 С. 90 – 100.^[1]_[SEP]
15. Москвитина С.А. Особенности конкурентной стратегии коммерческого банка на современном этапе / С.А. Москвитина // Российский журнал менеджмента – 45 с.
16. Наумов В. Н. Маркетинговые стратегии удержания клиентов в условиях экономического кризиса / В. Н. Наумов // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1 (53). – С. 157 – 160.
17. Озеров Г.М. Разработка плана коммерческого банка / Г.М. Озеров // Проблемы современной экономики — 2013. - №1 С. 110 – 112.^[1]_[SEP]
18. Отрощенко Л.Н Реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке / Л. Н. Прохоров //, Российский журнал менеджмента. – 2015. – С. 90-112.
19. Прохоров Р.Н Разработка и реализация стратегии и сбалансированной системы показателей в банке / Р. Н. Прохоров // Бизнес-школа SRC, Российский журнал менеджмента. – 2015. – С. 90-112.
20. Прозоровский Н.В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты / Н.В. Прозоровский // Корпоративные финансы. М.: ВШЭ, 2010. – С. 29 – 33.
21. Подопригора В. Г. Конкурентоспособность бизнеса на основе клиенториентированного подхода (на примере банковского сектора) / В. Г. Подопригора, Е. А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2012. –.
22. Поздеева И. А. Актуальные вопросы дистанционного банковского

обслуживания с использованием Интернет-технологий / И. А. Поздеева, Н. С. Орлова, А. А. Тимкова // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2 (46). – С. 150 – 154.

23. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

24. Ряховский Д. И. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий / Д. И. Ряховский, Акулова Н. Г. // Проблемы современной экономики. – 2014. – №1 (49). – С. 85 – 91.

25. Слуцкий М. Л. Методические аспекты построения системы показателей контроллинга в банке / М. Л. Слуцкий, Д. В. Блохин // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2 (46). – С. 154 – 156.

26. Степанов Д.В. Value Based Management и показатели стоимости [Электронный ресурс] // сайт Степанова Дмитрия. – Электрон. дан. – URL: <http://d-stepanov.narod.ru/publications/vbm02.htm> (дата обращения: 06.06.2016).

27. Сучков В.Л. Организация стратегического управления в коммерческом банке / В. Л. Сучков // Российский журнал менеджмента. – 2017 - №5. – С. 17 – 18.

28. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.

29. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6. — № 3. — С. 3–26.

30. Тысячникова Н. А. Организация разработки стратегии в банке / Н. А. Тысячникова, Ю. Н. Юденков // Корпоративный менеджмент. – Электрон. дан. – М., 1998–2016. – с. 38.

31. Хвостенко П. В. Разработка модели реализации стратегии организации / П. В. Хвостенко // Проблемы современной экономики. – 2011. – 58 с.

32. Хозоровский А. В. Разработка стратегии организации / П. В. Хвостенко // Проблемы современной экономики. – 2011. – с.

33. Хорнов, С. С. Классификация стратегий организации: от теории к практике / С. С. Чернов, П. В. Хвостенко // Российский экономический интернет-журнал. М., 2000-2016. –124 с.
34. Цмыкайло С. А. Что такое стратегия развития? // Прохоренко С. А. – 2012 – 61 с.
35. Шишкова Е. А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании / Е. А Шишкова // Экономический журнал, 2012. – No 26. – С. 111-117.
36. Шукшина О.В. Стратегическое управление в современном коммерческом банке. СПб. – 2009. – С. 154.
37. Управление кредитной организацией / В.С. Просалова, Е.Н. Смольянинова / Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – No 12-1. – С. 145-148.
38. Шаврушина О.И. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина. 4-е изд., стер. М.: КНОРУС. – 2016. – С. 554.
39. Шарниенков Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология. М.: КНОРУС: ЦИПСИР. – 2013. – С. 312.
40. Шукшин А.Н. Основные этапы разработки стратегического плана в коммерческом банке / А.Н. Шукшин / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – No 7. – С. 25-34.
41. Стандарт качества организации стратегического управления в кредитной организации [Электронный ресурс]:. – Электрон. дан. – режим доступа: <http://arb.ru/arb/bureaux-and-committees>.
42. Гаранина Е.Н. Формирование рискованной стратегии как фактор повышения финансовой устойчивости коммерческого банка / Е.Н. Гаранина / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – No 7. – С. 123-126.

43. Мартыненко А.Н. Основные этапы разработки стратегического плана в коммерческом банке / Е.Н. Гаранина / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – No 7. – С. 25-34.
44. Юсупова О. А. О просроченной задолженности в кредитных портфелях российских банков, причинах ее возникновения и методах работы с ней / О.А. Юсупова / Финансы и кредит. – 2015. – No 3 (627). – С. 14-26.
45. Юсупова О. А. «Рецензия на монографию «Роль кредита и модернизация деятельности банков в сфере кредитования» / О.А. Юсупова / Финансы и кредит. – 2013. – No 9 (537). – С. 75-80.
46. Юрченко М. А. Стратегическое управление в коммерческом банка/ М. А Юрченко // Экономический журнал, 2012. – No 26. – С. 91-97.
47. Стратегическое управление в банке 2017-2018 [Электронный ресурс]:. – Электрон дан. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>.
48. Стратегия Сбербанка России на 2018 год [Электронный ресурс]:. - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru>.
49. Отчет ВТБ 24 [Электронный ресурс]:. - Электрон дан. – Режим доступа: <https://www.vtb24.ru>.
50. Организация стратегии в кредитной организации [Электронный ресурс]:. – Электрон дан. – режим доступа: - <http://raexpert.ru>.
51. Планируемая стратегия Сбербанка до 2020 года [Электронный ресурс]:. – Электрон дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and- publications/annual-reports>.
52. Цели и приоритеты стратегии Сбербанка 2018-2020 [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and- publications/annual-reports>.
53. Результаты стратегии Сбербанка 2014 – 2018 [Электронный ресурс]:. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and- publications/annual-reports>.
54. Сравнительная характеристика Банков России

[Электронный ресурс]:. - Электрон. дан. – Режим доступа:
<http://www.rbc.ru/finances/>.

55. Внедрение информационных технологий [Электронный ресурс]:. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/csr/reports>.

56. основополагающие элементы стратегического управления [Электронный ресурс]:. Электрон дан. - Режим доступа: <http://management.ru>

57. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:, - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://libsib.ru>.

58. Разработка стратегии Сбербанка до 2020 года [Электронный ресурс]:. – Электрон дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Базовая кафедра современного банковского дела
ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____
Хархан Владислава Альбертовича
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.01 Экономика
профиль «Банковское дело» группа Б1401Бдб

Руководитель ВКР канд. экон. наук, доцент кафедры современного банковского дела
Ю. Б. Шатов
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему «Современный инструментарий стратегического банковского управления: тен-
денции и перспективы»

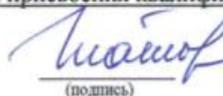
Дата защиты ВКР « 25 » июня _____ 2018 г.

Актуальность и практическая значимость выполненной ВКР на заданную тему обоснованы
и представлены в формулировках цели и задач (Введение), результатах исследования ос-
нов банковского менеджмента (Глава 1), в обобщении результатов анализа существующих
методов стратегического банковского управления и их принципов (Глава 2).

При подготовке ВКР студент проявил стремление и умение применить полученные знания
общетеоретических и профильных дисциплин к раскрытию компетенций специалиста бан-
ковского дела, обладающего достаточным уровнем способностей самостоятельного реше-
ния прикладных задач в области анализа, обобщения факторов, выработки управленческих
и организационных предложений. Работа написана корректно.

Заключение: заслуживает оценки «хорошо» и присвоения квалификации «бакалавр»

Руководитель ВКР канд. эк. наук, доцент
(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

Ю. Б. Шатов
(и.о. фамилия)

« » _____ 2018 г.