

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление малым бизнесом
(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка конкурентной стратегии организации (на примере
ПАО «Сбербанк»)»

Студент(ка)	<u>Олеся Геннадьевна Голева</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Руководитель	<u>Дмитрий Вячеславович Антипов</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Консультанты	_____	_____	(личная подпись)
	_____	_____	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой: Д.В. Антипов д.т.н., доцент
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)

« 30 » _____ января 20 17 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

УТВЕРЖДАЮ
Завкафедрой Д.В. Антипов д.т.н., доцент

(подпись) (И.О. Фамилия)
« 30 » января 20 17 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Голева Олеся Геннадьевна

1. Тема Разработка конкурентной стратегии организации на основе ПАО «Сбербанка»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 30.01.2017
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе .Тема бакалаврской работы
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов) _____
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала _____
6. Консультанты по разделам _____
7. Дата выдачи задания « 25 » 11 20 16 г.

Заказчик (указывается
должность, место работы,
ученая степень, ученое
звание)

_____ (подпись)

Д. В. Антипов

_____ (И.О. Фамилия)

Руководитель выпускной
квалификационной работы

_____ (подпись)

Д. В. Антипов

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

О.Г. Голева

_____ (И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

УТВЕРЖДАЮ
Завкафедрой Д.В. Антипов д.т.н., доцент

(подпись) (И.О. Фамилия)
« 30 » января 20 17 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы¹**

Студента Голева Олеся Геннадьевна

по теме Разработка конкурентной стратегии организации на основе
ПАО «Сбербанка»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.201	23.11.201	Оценено	
Задание на выполнение ВКР	21.11.201	22.01.201		
Размещение 1 главы ВКР	25.11.201	26.12.201		
Размещение 2 главы ВКР	30.11.201	26.12.201		
Размещение 3 главы ВКР	06.12.201	26.12.201	Оценено	
Размещение первой версии ВКР	15.12.201		Оценено	
Размещение ВКР с внесением изменениями по результатам предзащиты	26.12.201	25.01.201		
Диплом	9.01.2017	30.01.201		
Загрузка презентации (слайды) для	28.01.201	28.01.201		

¹ Бакалаврской работы, дипломной работы, дипломного проекта

ВКР				
Отправка оригинала ВКР в университет	9.01.2017	30.01.2017		
Заявление об оригинальности				

Руководитель
выпускной
квалификационной
работы

Задание принял к
исполнению

(подпись)

Дмитрий
Вячеславович Антипов

(И.О. Фамилия)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

АННОТАЦИЯ

Актуальность данной дипломной работы не вызывает сомнений, поскольку в современной хозяйственной практике SWOT-анализ является одним из наиболее популярных качественных методов проведения стратегического анализа. Привлекательность данного метода связана с его простотой, универсальностью и доступностью, а также с возможностью комплексного взгляда на организацию и ее деловую среду.

Современное состояние банковской системы Российской Федерации и прогнозы ее развития в условиях глобализации экономики актуализируют значимость инструментов стратегического анализа кредитных организаций. В качестве объекта исследования рассмотрен Сбербанк – один из крупнейших коммерческих банков РФ. Он обладает значительной базой клиентов во всех сферах экономики и во многих регионах страны. Сбербанк имеет большое количество филиалов, масштаб инфра- структуры превосходит по своим рыночным позициям ближайших конкурентов. Продолжительное существование банка позволяет сказать, что Сбербанк надежен, так как большинство россиян пользуются услугами этого банка уже на протяжении многих лет.

Авторами проведена серьезная работа по осуществлению SWOT-анализа, т.е. определены сильные и слабые стороны ПАО «Сбербанк», а также возможности и угрозы, исходящие из его ближайшего окружения (внешней среды). Приведенные эмпирические данные не вызывают сомнений. Дипломная работа на высоком научном уровне, содержит ряд выводов и конкретных предложений, представляющих практический интерес.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7-10
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРЕТЕГИИ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	11-37
1.1 Социально-экономическая природа, цели, виды и функции стратегического развития организации.....	11-18
1.2 Классификация стратегий организации.....	18-27
1.3 Особенности стратегического планирования в банковской сфере	27-37
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПАО «СБЕРБАНКА РОССИИ».....	38-73
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанка России».....	38-47
2.2 Формирование стратегии развития ПАО «Сбербанка России».....	47-54
2.3 Анализ современного состояния стратегического развития ПАО «Сбербанк России».....	54-73
ГЛАВА 3. Направление совершенствование стратегии на примере регионального банка ПАО Сбербанк.....	74-89
3.1 Особенности реализации стратегии развития ПАО «Сбербанка России» до 2018 года.....	74-80
3.2 Основные направления совершенствования стратегии развития ПАО «Сбербанка России».....	80-87
3.3 Расчет экономической эффективности предложенных улучшений и результатов от реализации новой стратегии.....	87-89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90-94
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	95-98
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	99

ВВЕДЕНИЕ

По мере развития банковского дела стратегическое планирование все больше будет превращаться в один из основных факторов успеха. Банк без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенный обязательствами.

Внедрение в банковскую практику стратегического планирования обусловлено необходимостью реализации идей управления, ориентированных на долгосрочное и эффективное развитие любого предприятия в условиях рынка.

Успешное функционирование банка в современных условиях предполагает разработку стратегии его развития и согласование процедур оперативного менеджмента с процедурами стратегического планирования и управления. То есть стратегическое планирование можно рассматривать как управленческий процесс определения приоритетов в деятельности банка и разработки сценариев развития и планов мероприятий, способствующих выполнению миссии банка и достижения поставленных целей.

Стратегическое планирование – один из самых эффективных рычагов управления коммерческих банков, поскольку охватывает все сферы его деятельности и все его структурные подразделения. Сам процесс разработки стратегии призван стимулировать успешную и эффективную деятельность банка на финансовом рынке (завоевание, расширение, закрепление и т.д.) и направлять усилия всех его подразделений на решение поставленных задач.

Многие проблемы развития российских коммерческих банков возникают по причине неадекватной оценки состояния среды, в которой работает кредитная организация. В результате появляются ошибки в управлении банковской деятельностью. Решение задач рационального управления банковской деятельностью изначально лежит в области формирования ее

стратегий, которые будут определять облик коммерческого банка в перспективе его развития.

Практика показывает, что организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают успешно.

Актуальность темы исследования: переход нашей экономики от планово-административных методов управления к рыночным, кардинально изменил экономическую, социальную, политическую и психологическую обстановку в стране. Это, бесспорно, требует существенной перестройки и стратегии, и тактики. Так, правильная и актуальная разработка стратегии развития банка позволяет достичь поставленных целей с минимальными потерями, но с максимальными выгодами для бизнеса. Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

Степень разработанности проблемы исследования. Проблема данного исследования носит актуальный характер в современных условиях. Об этом свидетельствует частое изучение поднятых вопросов. Базой исследования проблемы организации деятельности коммерческих банков на основе применения банковского маркетинга послужили научные разработки зарубежных ученых экономистов: Питера Друкера, Дж. Эванса, Б. Бермана, Ч.Т. Сендиджа, В. Фрайдбургера, К.Роцтоллы, Питера С. Роуза, К. Мюллера, Ю.В. Пашкуса, Т. Питера, Р. Уотермана, С. Эбея, М. Бруна, Дж. Тилмеса, М. Ауэррома, М. Герцена, Д. Бэре, Э. Доллана, Ф. Котлера, Р. Смита, Г. Амстронга, и других.

В отечественной литературе функционированию банковской системы посвящены работы: М. Усокина, О.И. Лаврушина, Е.П. Голубкова, И.В.Корнеевой, В.Е. Хруцкого, Е.Э. Автуховой, В.Э. Гордина, В.В. Иванова, А.И. Ковалева, О.В. Грядовой, Ю.И. Коробова, С. Захаровой, Д.Н. Владиславлева, И.Т. Балабанова, В.Т. Севрука, В.В. Рудько - Селиванова, Е.С.

Стояновой. Проблемы непосредственно банковского маркетинга рассмотрены в работах В.Е. Хруцкого, И.О. Спицина, Я.О. Спицина, В.Т. Севрук, В.М. Усоскина, Е.С. Стояновой, Э.А. Уткина. В них обоснованы сущность, цели, задачи, и принципы банковского развития, определена его специфика, основные направления и классификация банковских продуктов.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании экономических условий функционирования стратегии развития коммерческого банка ОАО «Сбербанк России» и на этой основе разработать предложения по совершенствованию управления стратегического развития для повышения конкурентоспособности в современных условиях.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать социально-экономическую природу, цели, виды и функции стратегического развития коммерческого банка;
- классифицировать стратегии банковского развития;
- характеризовать механизм стратегического развития коммерческого банка в современных условиях;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Сбербанка России»;
- рассмотреть механизм формирования стратегии развития ПАО «Сбербанка России»;
- провести анализ современного состояния стратегического развития ПАО «Сбербанк России»;
- исследовать исполнение стратегии ПАО «Сбербанка России» до 2018 года;
- разработать основные направления совершенствования стратегии развития ПАО «Сбербанка России».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является финансовая деятельность ПАО «Сбербанк России».

Предметом исследования являются отношения, связанные с разработкой и реализацией стратегии банка в условиях изменяющейся внешней среды.

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные труды и работы известных авторов, изучающих сферу банковского маркетинга во всех ее аспектах, начиная от простых понятий и заканчивая сложными и глубокими исследованиями.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: анализ, синтез, классификация, обобщение, графический, коэффициентный.

Эмпирическую базу исследования составили опубликованные и размещенные в электронно-правовых базах ПАО «Сбербанка России» и средствах массовой информации финансовая отчетность, правовая база.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в выводах, которые помогут ПАО «Сбербанку России» сформировать более эффективную систему стратегического развития, а, следовательно, и повысить свои финансовые показатели.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, , проиллюстрированных рисунками, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРЕТЕГИИ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Социально-экономическая природа, цели, виды и функции стратегического развития организации

Стратегия (др.-греч. στρατηγία — «искусство полководца») — наука о войне, в частности наука полководца, общий, не детализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека².

Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.[6;19]

Проблемы повышения конкурентоспособности крайне важны и актуальны для подавляющего большинства производственных предприятий. Предпосылкой для завоевания сильных рыночных позиций являются возможности снижения производственных и сбытовых издержек с соответствующей оптимизацией ценовой политики. Однако трудности, с которыми сталкиваются предприятия при выходе на рынок, далеко не всегда могут быть компенсированы лишь снижением уровня цен. Важную роль при проникновении и закреплении на рынке играет степень доверия к товарной марке, торговому имиджу предприятия. Крайне необходимым является обеспечение высокого качества и широты ассортимента продукции в сочетании с разносторонним комплексом услуг.

Конкурентоспособность предприятия определяется следующими факторами:

- качество продукции и услуг;

² Википедия – свободная энциклопедия - www.wikipedia.org

- наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- уровень квалификации персонала и менеджмента;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует предприятие;
- доступность источников финансирования.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии банка и достижение его целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса банк должен постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает банку определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность банка в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными³.

³ Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации.—2-е издание, испр. и доп. — М.: «МЕНАТЕП-ИНФОРМ», 2007

Стратегическое планирование в банках применимо к любой проблеме, которая: связана с глобальными целями банка, ориентирована на будущее, затрагивает внешние факторы, влияющие на результаты деятельности банка.

Глобальная цель. Решение, направленное на снижение затрат в подразделениях не является объектом стратегического планирования, потому что оно, как правило, не связано с глобальной целью банка непосредственно. В этом случае речь идет скорее об экономичности (способе преобразования ресурсов в результаты деятельности), а не об эффективности (степени соответствия результатов целям организации). Стратегическое же планирование имеет дело в основном с эффективностью (т.е. взаимосвязью между результатами и целями)⁴.

Таким образом, решения, относящиеся к новым видам услуг (а именно: какую услугу осваивать и когда), как правило, носят стратегический характер. Но более частные вопросы, связанные с выпуском новой услуги (например: сколько расходовать на рекламу), обычно не относят к числу стратегических.

Ориентация на будущее. Решение, относящееся к какому-либо элементу банка, является ориентированным на будущее, если данный элемент в настоящее время не существует в полном объеме. Если планируется новый вид услуг и они важны для достижения целей банка, то речь идет о стратегическом планировании. Решения, затрагивающие текущий ассортимент и существующие рынки, как правило, не являются стратегическими по своей природе, хотя важные изменения в текущей деятельности, например рассмотрение вопроса о снятии какой-либо услуги, часто носят стратегический характер.[11;36]

Аналогичным образом решение о найме конкретного работника, как правило, не является стратегическим (хотя при найме руководителя самого высокого ранга или специалиста самой высокой квалификации, способных помочь организации достичь ее глобальных целей, такое решение может быть стратегическим).

⁴ Коде Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях.— М.2009

Внешние факторы. Стратегическое планирование, как правило, затрагивает проблемы, которые испытывают серьезное воздействие многочисленных внешних факторов. Следовательно, прежде чем приступить к вопросу о будущих стратегических целях или направлениях, необходимо уяснить, какие социальные, экономические, научно-технические, юридические и политические факторы влияют на будущее банка. В противном случае можно выбрать стратегию, которая окажется ошибочной, если на банк влияют такие факторы как экономический спад или изменения в расстановке политических сил.[10;29]

Внутри этого трехмерного пространства будущее и внешние факторы в их воздействии на глобальные цели банка - практически все, что существенно изменяет характер банка или направления его развития, является объектом стратегического планирования.⁵

Функции стратегического планирования могут по-разному распределяться между подразделениями банка, в различных сочетаниях формируя один из следующих профилей:[12;29]

- сильная центральная служба планирования, разрабатывающая долгосрочные стратегии.
- центральная служба планирования, обеспечивающая долгосрочное планирование путем оказания помощи организационным подразделениям, участвующим в планировании.
- децентрализация полномочий по долгосрочному планированию: возложение ответственности за составление долгосрочных планов на тех руководителей подразделений банка, которые отвечают за их реализацию.

Большинство вопросов, связанных с “организацией, адекватной стратегическому планированию”, обычно сводятся к одному из следующих: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным и должна ли служба долгосрочного планирования относиться к уровню корпорации, ее

⁵ Коде Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях.— М.2009

отделений или быть привязана к ним обоим одновременно. К решению этих вопросов следует подходить творчески.

Подсистема управления стратегическим планированием. Стратегическое планирование не возникает само по себе; оно нуждается в мотивации. Важными элементами мотивации являются отношение к нему руководителей и климат в банке. Поскольку именно функции планирования осуществляют люди, сам процесс планирования должен быть формализован, и им следует руководить. Точно так же, как процесс планирования требует разработки стратегии реализации планов, введение либо радикальное изменение стратегического планирования требует стратегии внедрения планирования. Таким образом, само планирование должно планироваться, и этим процессом следует руководить.

Планирование - вид организационной деятельности, требующей значительных затрат времени и ресурсов. Как таковое, оно деградирует, если не будет понята его важность, если не стимулировать должное к нему отношение работников и если им не руководить столь же тщательно, как и другими видами деятельности в банке.[20;69]

Частично это “управление планированием” включает должное внимание к организационному климату, необходимому для того, чтобы планирование было творческим. Действенным методом создания такого климата является поощрение широкого участия в планировании работников всех уровней. Работников можно поощрять, с тем, чтобы они предлагали свои соображения об улучшении планирования новых услуг, модификации выпускаемых услуг, изменении организационной структуры, выработке новой стратегии и т.д. Такие предложения должны быть достаточно аргументированы и документально обоснованы, чтобы плановые работники могли их оценивать и видеть, насколько каждое предложение заслуживает дальнейшего изучения.[16;37]

Стратегическое планирование в банках применимо к любой проблеме, которая: связана с глобальными целями банка, ориентирована на будущее, затрагивает внешние и внутренние факторы, влияющие на результаты

деятельности банка. Она полностью включает систему планов, процесс планирования, подсистему управления планированием и частично - три других элемента: подсистемы организационного обеспечения, информационного обеспечения и принятия решений. Использование ряда моделей решений формулирующих связи между эффективностью функционирования банка служить ориентирами для оценки и выбора стратегий, программ и других, связанных с решениями элементов планирования.

Стратегия банка – это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка и пути их достижения и отличающая банк от его конкурентов в глазах его клиентов и служащих. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей (менеджеров) банка на всех уровнях его деятельности. Она является основой всей системы банковского менеджмента.

Необходимо различать понятие общей корпоративной рыночной стратегии компании (или банка) и отдельные её составляющие (функциональные стратегии).

Известная «пирамида» стратегий представляет собой сочетание четырех функциональных стратегий: финансовой, маркетинговой, стратегии управления персоналом, информационно-технологической, (реализация стратегий – тактика).

Каждая из функциональных составляющих корпоративной стратегии представляет собой программу действий банка в соответствующем направлении с целью достижения определенных количественных показателей, характеризующих будущее состояние банка.[21;71]

Так, финансовая стратегия, как составляющая корпоративной стратегии может быть направлена на достижение определенного роста рыночной стоимости банка, его акций, показателей рентабельности собственного капитала, рентабельности активов и других при соблюдении определенных ограничений по рискам, нормативам Банка России, ликвидности.

Маркетинговая стратегия может иметь своей целью рост доли на рынке данного банка по определенным услугам, операциям, прирост прибыльных клиентов и т.д. Целевым критерием информационной стратегии может быть доля клиентов, охваченных системой «банк-клиент», рост доли автоматизированных операций, внедрение Интернета и онлайн-операций.

Банк будущего невозможно представить без IT⁶-стратегии, которая должна быть ориентирована на создание единой архитектуры хранения данных о всех сторонах деятельности банка. Такое единое хранилище данных будет для банка объективной системой поддержки управленческих решений, включая стратегическое планирование.

Что значит, что у банка есть стратегия? На этот вопрос можно ответить положительно, если:[9;76]

- банк является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка,
- текущая деятельность планируется на основе стратегических планов и целей,
- весь коллектив банка знает и разделяет стратегические цели развития организации;
- стратегия – основной критерий принятия инвестиционных и иных долгосрочных решений,
- каждый сотрудник знает меру своего вклада в достижение банком стратегических целевых показателей (финансовых и нефинансовых),
- внедрена система сбалансированных показателей,
- система сбалансированных показателей ресурсов обоснована и дополнена системой мотивации сотрудников.

⁶ Информационные технологии (ИТ, от англ. information technology, IT) — широкий класс дисциплин и областей деятельности, относящихся к технологиям создания, сохранения, управления и обработки данных, в том числе с применением вычислительной техники. В последнее время под информационными технологиями чаще всего понимают компьютерные технологии

Примерами таких банков, деятельность которых явно указывает на наличие у них стратегии, являются Сбербанк, Никойл, МДМ, Райффайзенбанк и др.

Таким образом, стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

1.2 Классификация стратегий организации

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах, которые удачно определены М.И.Кнышем как виолентная («силовая») стратегия, пациентная («нишевая») стратегия, коммутантная («приспособительная») стратегия и эксплерентная («пионерская») стратегия. В табл. 1 представлено распределение конкурентных стратегий, обозначенных в наиболее интересных по данной тематике работах М.Портера, И.Ансоффа, Г.Л.Азоева, А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда, по типам, определенным М.И.Кнышем.

Таблица 1. Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М.Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах

Стратегии И.Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л.Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие.



Рис.1. Алгоритм разработки и реализации стратегии

По мнению М. Портера существует три основных подхода к выработке стратегии.[21;69]

– Лидерство в минимизации издержек. Цель – самые низкие издержки производства и реализации продукции. За счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Этот подход требует хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения.

– Специализация в производстве продукции. Предприятия, реализующие данный подход к стратегии должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР⁷, надежную систему качества, развитую систему маркетинга.

– Фиксация сегмента рынка и концентрация усилий на предприятии определяет потребности сегмента рынка и старается максимально удовлетворить их.⁸

Любой тип стратегий связан с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- Продукт;
- Рынок;
- Отрасль;
- Положение предприятия внутри отрасли;
- Технология;

Классификатор стратегий:[7;68]

1. *Стратегии концентрированного роста.* Эти стратегии связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента.

⁷ Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР; англ. Research and Development, R&D) — совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии.

⁸ Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2009г. – 301с.

1.1. Стратегия усиления позиций на рынке. Этот тип требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможный вариант – горизонтальная интеграция, установление контроля над конкурентами.

1.2. Стратегия развития рынка. Поиск новых рынков для уже производимого продукта.

1.3. Стратегия развития продукта. Рост за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке.

2. *Стратегии интегрированного роста.* Расширение предприятия за счет добавления новых структур. При невозможности осуществления стратегии концентрированного роста в высокоэффективном секторе экономики применяют стратегию интегрированного роста. Для этого либо приобретают новую собственность, либо расширяются изнутри.

2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции. Рост предприятия происходит за счет приобретения или усиления контроля за поставщиками. Создание дочерних снабженческих структур, либо приобретение снабженческих предприятий. В результате уменьшается зависимость от поставщиков (колебания цен, условия поставки и т.д.). Применение трансфертных цен позволяет оптимизировать финансовые потоки и результаты.

2.2. Стратегия прямой вертикальной интеграции. Рост предприятия происходит за счет приобретения или усиления контроля над структурами системы распределения и продажи. Это необходимо для поддержания высокого уровня качества работы.

3. *Стратегия диверсифицированного⁹ роста.* Если предприятие не может развиваться в данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста: [12;34]

⁹ Диверсификация (новолат. diversificatio — изменение, разнообразие; от лат. diversus — разный и facere — делать) — расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства. Такую диверсификацию называют диверсификацией производства.

- Рынки продукта в стадии насыщения либо сокращения спроса (умирание продукта);
- Финансовый поток от существующего бизнеса превышает потребности. Его надо прибыльно вложить;
- Новый бизнес может вызвать синергический эффект;
- Антимонопольное регулирование не дает возможности расширения;
- Возможность сокращения налогов;
- Лучшее использование потенциала персонала;

3.1. Стратегия центрированной диверсификации. Поиск использования дополнительных возможностей производства новых продуктов, заключенных в существующем бизнесе. (освоенный рынок, технология и т.д.).

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации. Рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, но связанные с производимыми продуктами инфраструктурой предприятия. (поставки, сбыт, маркетинг, реклама и т.д.)

3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации. Расширение за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

4. *Стратегии сокращения.* Когда происходят кардинальные изменения в экономике, наблюдаются спады, происходил период длительного роста, необходимо повышение эффективности. В этих случаях прибегают к целенаправленному и спланированному сокращению производства.

4.1. Стратегия ликвидации. Крайний случай. Предприятие не может вести свой бизнес.

4.2. Стратегия «сборки урожая». Максимизация доходов в краткосрочном периоде. Применяют, когда бизнес бесперспективен, а продать его невозможно. Цель – постепенное сокращение до нуля и получение максимального дохода за этот период.

4.3. Стратегия сокращения. Закрытие или продажа подразделений или структур, с целью изменения границ ведения бизнеса. Часто применяется

диверсифицированными предприятиями. (когда одно из производств не сочетается с другими). Эта стратегия реализуется и тогда, когда нужны денежные средства для развития более перспективных направлений бизнеса.

4.4. Стратегия сокращения расходов. Поиск возможностей для сокращения издержек. Снижение производственных затрат, повышение производительности труда, увольнение персонала, прекращение производства неприбыльных товаров и закрытие убыточных мощностей.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил): [9;23]

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.¹⁰

¹⁰ Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2009. – 344 с.

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:[13;21]

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей не диверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала. *Третий уровень* – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов. Не диверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие: [19;48]

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П.В. и Моисеева Н.К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные).¹¹

Классификация стратегии развития это совокупность различных методов для ее формирования. Стратегию развития можно классифицировать по четырем основным направлениям: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста; стратегии сокращения, которые в свою очередь так же имеют свои подпункты.

1.3 Особенности стратегического планирования в банковской сфере

Современный подход к стратегическому планированию признает взаимозависимость планирования и других функций и видов деятельности банка, указывая на необходимость учета этой взаимозависимости при проектировании систем планирования в банках, их информационных и других обеспечивающих подсистем, а также иных процессов и систем. Схематически систему стратегического планирования можно представить следующим

¹¹ Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие Изд. 2-е., 2014 - 195 с.

образом, как показано на Рис.2. Она полностью включает *систему планов, процесс планирования, подсистему управления планированием* и частично — три других элемента: *подсистемы организационного обеспечения, информационного обеспечения и принятия решений*.



Рис.2. Элементы системы стратегического планирования

Система планов. Результатом процесса стратегического планирования, его выходом является плановая документация (так называемая “система планов”), в которой находят отражение все виды планируемых показателей на конец соответствующих периодов.¹²

Необходимость разработки системы планов, то есть совокупности взаимосвязанных планов, определяется тем, что решения сложных стратегических проблем также достаточно сложны. Они сложны в том смысле, что требуют учета таких столь разных по природе факторов, как научные, технические, технологические, финансовые и так далее, участия и поддержки самых разных клиентов организации.

Поскольку планы в качестве одного из важнейших элементов должны содержать предлагаемые “решения” сложных проблем, они сами должны быть не менее сложны, чем эти проблемы. Из этого следует, что простой план или их простая иерархия не могут служить адекватным средством решения проблем современного банка.

¹² Уильям Кинг и Дэвид Клиланд, "Стратегическое планирование и политика", Москва, "Прогресс", 1982 г.

Скорее, это должна быть система взаимосвязанных и взаимозависимых частных планов, отражающих и учитывающих различные аспекты тех сложных проблем, с которыми встретится банк в будущем, возможности их разрешения, влияние разных групп клиентов банка, а также связи между теми или иными элементами этих планов.

Можно выделить четыре вида взаимосвязанных планов, играющих подчиненную роль по отношению к сводному плану:[13;95]

- основные направления развития и стратегия на обозримое будущее;
- перспективный план, выходящий за пределы одного года и обычно включающий перспективы совершенствования продукции и услуг, а также перехода к выпуску нового поколения услуг, выполняемых банком;
- производственный (краткосрочный) план, разрабатываемый обычно на один–два года и охватывающий в основном текущую деятельность банка;
- специальные планы (проекты), конкретизирующие такие особые цели, как разработка новых видов услуг, проникновение на новые рынки, внедрение новых технологий, перестройка организационной структуры путем объединения отдельных подразделений банка, слияний с другими банками и так далее.¹³

Все эти взаимосвязанные планы служат формами материализации плановой деятельности банка и основой для увязки задач, целей и стратегий. Эти виды планов предназначены также для согласования результатов планирования, получаемых на различных уровнях управления и в разных подразделениях банка, а также охватывающих разные периоды времени. [29]

В основных направлениях развития банка фиксируется стратегия достижения генеральных целей, основные направления его деятельности. Перспективный план банка разрабатывается в более детальной разбивке. Он охватывает длительный период времени, учитывает возможности введения новых услуг и использования новых ресурсов. В производственном плане горизонт планирования гораздо уже, но по другим параметрам этот план не

¹³ Уильям Кинг и Дэвид Клиланд, "Стратегическое планирование и политика", Москва, "Прогресс", 2008 г.

уступает предыдущему. Специальные планы (проекты) имеют различные временные горизонты, но уже по направленности, ориентированы на достижение ограниченного числа конкретных целей и использование узкого круга ресурсов.¹⁴

Два вида планов названных первыми являются основным выходом системы стратегического планирования. Однако они должны опираться на текущие планы проектов, программ и производства. Их следует трансформировать в будущие производственные и специальные планы (проекты). Два последних вида планов также являются частью системы стратегического планирования.[25]

Не менее важно, чем взаимосвязь различных планов, входящих в систему планирования, их содержание. Каждый из этих планов должен включать механизм адаптации, позволяющий банку приспосабливаться к будущим условиям, расти или наоборот, сворачивать деятельность.

Такими механизмами могут быть планы поглощения других банков, планы развития ресурсной базы, способствующие достижению генеральных целей банка и множество других элементов, обеспечивающих процветание банка в будущем, которое может весьма резко отличаться от текущей ситуации.

Процесс планирования. Для того чтобы разработка и использование сложной системы планов были эффективными, процесс планирования должен протекать организованно. При этом специальная организация не обязательна, если банк невелик либо если сводный план можно получить простым суммированием и увязкой показателей планов его подразделений. Однако одно из главных преимуществ планирования — получение синергического эффекта. Поэтому, чтобы правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность элементов банка, видов деятельности и программ, необходим определенный порядок. Чтобы получить синергический эффект в планировании, необходимо разрабатывать определенные механизмы использования этих оценок как основы для реализации преимуществ

¹⁴ Уткин Э.А. / Стратегический менеджмент. — М.2009

взаимодействия и взаимозависимости различных планов и подразделений банка.

Принципиальная модель процесса адаптивного планирования состоит из следующих блоков: *предварительное описание целей, прогнозы внешнего окружения, предпосылки планирования, выбор целей банка, оценка альтернатив, разработка планов, разработка стратегий.*

Предварительное описание целей. Процесс стратегического планирования начинается с предварительного определения целей банка. Определение этих целей носит предварительный характер и предназначено для установления границ будущих возможностей и точки отсчета, по отношению к которой оценивается потребность в информации, необходимой для оценки этих возможностей. Определение будущих целей банка может вызвать серьезные трудности, поскольку заставляет мыслить непривычными категориями, отличными от тех, которые используются в повседневной практической деятельности.

Прогнозы внешнего окружения. Главная цель прогнозов — взгляд в будущее, позволяющий плановикам построить модель вероятного будущего состояния внешней среды. Эта модель отражает характер социальных, экономических, политических, правовых и научно–технических факторов, с которыми банку придется иметь дело в будущем.

Предпосылки планирования. Предпосылки (допущения) содержат основную фоновую информацию, необходимую для стратегического планирования. Они могут быть конкретными, например относиться к темпам инфляции, либо более общими, такими, как допущения об изменении системы основных ценностей общества.

Плановые допущения обеспечивают информацию, дополняющую ту, которая содержится в прогнозах. Эти допущения позволяют плановику завершить создаваемую модель будущего, которая может быть использована затем как основа оценки и выбора стратегических целей.

Выбор целей банка. Этот этап включает уточнение, детализацию и конкретизацию ранее сформулированных целей. Широко определенные цели организации объединяют и направляют последующие этапы процесса планирования.

Оценка альтернатив. Следующий этап процесса — определение и оценка альтернативных способов использования ресурсов банка для достижения его целей.[15;48]

Таким образом, процесс оценки альтернатив представляет собой принятие решения о наилучшем направлении развития банка при заданных ограничениях и условиях будущего.

Оценка альтернатив при использовании одной из форм метода “затраты — выгоды” должна осуществляться на основе ранее выбранных целей и, следовательно, приводить к отбору альтернатив, конгруэнтных этим целям. Наряду с оценками риска и неопределенности эти альтернативы образуют ядро стратегического планирования. Для того, чтобы они были содержательными, их следует оценивать в соответствии с тем, что должно быть сделано и что может быть сделано, исходя из заданных целей банка и возможных факторов риска — в будущем.

Разработка планов. После того как выбраны цели и оценены альтернативы, основное внимание в процессе разработки планов сосредоточивают на обеспечении непротиворечивости целей и альтернатив, подготовленных различными подразделениями банка и для разных видов его деятельности. На данном этапе также предпринимается все необходимое, чтобы эти планы соответствовали глобальным целям банка: в письменной, документальной форме фиксируют выбранные цели, альтернативы и те виды деятельности, которые обеспечивают их осуществление. Таким образом, этот этап служит детализацией предшествующего.

Слишком часто это — единственный этап, который более или менее эффективно выполняется в банках, стремящихся наладить планирование.

Разработка стратегий внедрения планов. Изучению альтернативных способов

достижения поставленных целей с помощью выбранных стратегий и видов деятельности следует уделять столь же серьезное внимание, как и выбору стратегий и видов деятельности. Отчасти стратегия применения планов заложена в самой их совокупности, так как при разработке планов учитывались альтернативные пути их эффективного выполнения. Например, если необходимо построить новое здание, план его строительства, несомненно, будет содержать последовательное описание таких этапов, как выбор строительной площадки, проектирование и так далее, которые приведут к реализации планового решения о постройке нового здания.¹⁵

Стратегия внедрения планов имеет один весьма сложный аспект, который часто бывает необходимо учесть: мотивация и поведение людей. При этом плановику следует задаться следующими вопросами: какова будет реакция работников на данное решение? Как преподнести им разработанный план, чтобы они содействовали его успешному осуществлению? Какую часть этого плана можно огласить? Когда?

Такой подход к учету влияния на реализацию плана поведения людей служит для совершенствования плана с помощью стратегии его внедрения. Эта стратегия предназначена для управления всеми видами деятельности, вытекающими из плана, а не только для распределения работ и заданий, которое обычно считают основным результатом планирования.

Подсистема принятия решений. Из описания процесса планирования видно, что планирование неразрывно связано с принятием решений о целях и стратегиях. Следовательно, никакая процедура планирования не будет до конца системной без упорядоченного подхода к его важнейшей фазе — принятию решений.

Конечно, процесс принятия плановых решений нельзя сделать полностью объективным и систематическим. Средством же объединения суждений и оценок руководителей в одно целое в рамках формального анализа решений должна служить подсистема принятия решений. Такое взаимное дополнение

¹⁵ Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: ДИС, 2015.

субъективных оценок и формального анализа усиливает возможности руководителей принимать стратегические решения в сложных ситуациях. Формальный анализ решений предполагает использование ряда моделей решений, в явной форме формулирующих связи между эффективностью функционирования банка (например, его прибыльностью) и контролируруемыми и неконтролируемыми параметрами, определяющими уровень этой эффективности. Например, модель принятия решений может связывать прибыльность банка с внешнеэкономическими условиями (неконтролируемый фактор) и такими переменными стратегического выбора, как величина расходов на рекламу (контролируемый параметр).

Такие модели могут служить ориентирами для оценки и выбора стратегий, программ и других связанных с решениями элементов планирования. Применение таких моделей избавляет плановиков от необходимости опираться при принятии решений только на интуицию или (в меньшей степени) на метод проб и ошибок.

Включение подсистемы принятия решений в систему планирования служит для того, чтобы подчеркнуть характер планирования как процесса именно принятия решений, а также для того, чтобы показать необходимость получения специальной информации и такой ее обработки, которая способствует принятию более качественных решений.

Подсистема информационного обеспечения. Многие неудачи в планировании обусловлены отсутствием необходимой плановой информации (“баз данных”, на основе которых можно принять решение). Часто информация, обрабатываемая в информационных системах банков, носит преимущественно описательно–исторический характер, относящийся к прошлой деятельности его подразделений. Многие из такой информации устарело и связано лишь с ним самим. Чтобы быть полезной для стратегического планирования, информация должна показывать перспективы и быть сосредоточена на тех аспектах окружающей среды и конкуренции, которые в наибольшей мере влияют на будущее банка. Схематично показать

содержание базы данных ее связь с элементами процесса планирования, а также с различными источниками плановой информации можно следующим образом, как показано в таблице 2.

Естественно, что переработать столь большие объемы разнообразной плановой информации без ее предварительной систематизации невозможно. Систематизация плановой информации не означает необходимости разрабатывать дорогостоящие вычислительные системы. Скорее, она означает необходимость получения ответов на вопросы типа следующих: Что необходимо знать? Где можно получить об этом данные? Кто будет их собирать? Как будут собирать эти данные? Кто их будет анализировать и интерпретировать? Как наиболее экономично хранить собранную информацию, с тем, чтобы ее столь же экономично находить и извлекать впоследствии? Как своевременно распределить извлеченную информацию между ее пользователями?

Таблица 2. Информационная основа стратегического планирования

Области возникновения информации	Базы данных планирования	Плановая процедура
Внутренняя экономическая информация	Тенденции и прогнозы национального и мирового развития	Выявление тенденций в экономике, прогнозирование внешней среды
Международная экономическая информация		
Внутрибанковская информация	Условия конкуренции: -финансовые условия -доля на рынке -научно-технические преимущества -основные принципы,	Оценка условий конкуренции: -характеристика возможностей основных конкурентов по каждой группе услуг

	формы и методы управления	-сопоставление сильных и слабых сторон банка и его конкурентов
Решение:	Сформулировать стратегию конкурентной борьбы для выпускаемых услуг	Оценить возможности и способы внедрения в новые отрасли

Подсистема организационного обеспечения. Функции стратегического планирования могут по-разному распределяться между подразделениями банка, в различных сочетаниях формируя один из следующих профилей:

1. Сильная центральная служба планирования, разрабатывающая долгосрочные стратегии.
2. Центральная служба планирования, обеспечивающая долгосрочное планирование путем оказания помощи организационным подразделениям, участвующим в планировании.
3. Децентрализация полномочий по долгосрочному планированию: возложение ответственности за составление долгосрочных планов на тех руководителей подразделений банка, которые отвечают за их реализацию. Большинство вопросов, связанных с “организацией, адекватной стратегическому планированию”, обычно сводятся к одному из следующих: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным и должна ли служба долгосрочного планирования относиться к уровню корпорации, ее отделений или быть привязана к ним обоим одновременно. К решению этих вопросов следует подходить творчески.¹⁶

Подсистема управления стратегическим планированием. Стратегическое планирование не возникает само по себе; оно нуждается в мотивации. Важными элементами мотивации являются отношение к нему руководителей и климат в банке. Поскольку именно функции планирования осуществляют люди, сам процесс планирования должен быть формализован, и им следует

¹⁶ Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: ДИС, 2015.

руководить. Точно так же, как процесс планирования требует разработки стратегии реализации планов, введение либо радикальное изменение стратегического планирования требует стратегии внедрения планирования. Таким образом, само планирование должно планироваться, и этим процессом следует руководить.

Планирование — вид организационной деятельности, требующей значительных затрат времени и ресурсов. Как таковое, оно деградирует, если не будет понята его важность, если не стимулировать должное к нему отношение работников и если им не руководить столь же тщательно, как и другими видами деятельности в банке.[9;45]

Частично это “управление планированием” включает должное внимание к организационному климату, необходимому для того, чтобы планирование было творческим. Действенным методом создания такого климата является поощрение широкого участия в планировании работников всех уровней. Работников можно поощрять, с тем, чтобы они предлагали свои соображения об улучшении планирования новых услуг, модификации выпускаемых услуг, изменении организационной структуры, выработке новой стратегии и т.д. Такие предложения должны быть достаточно аргументированы и документально обоснованы, чтобы плановые работники могли их оценивать и видеть, насколько каждое предложение заслуживает дальнейшего изучения.

Модель стратегического развития представляет собой процесс создания и претворения в жизнь алгоритмов действий, связанных в пространстве и во времени, нацеленных на выполнение стратегических задач. Экономической теорией разработано множество моделей стратегического планирования, но все они основаны на базовой модели Гарвардской школы бизнеса и ее модификациях И. Ансоффа и Г. Стейнера. Фундаментальные принципы разработки остальных моделей не изменяются, различие между ними только в детализировке. Финансовая стратегия направлена на анализ денежных операций, соблюдение баланса прибыли и потребления, определение средств и правил увеличения капитала. Модель И. Ансоффа обеспечивает информационный

обмен на всех этапах реализации стратегического плана и непрерывность его выполнения. Модель Г. Стейнера использует теоретические принципы модели Гарвардской школы и модели Ансоффа, но имеет больше теоретическое, чем практическое значение. В ней более полно разрабатывается и детализируется процесс стратегического планирования, устанавливается строгая последовательность его этапов и связь со среднесрочным и краткосрочным планированием.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПАО «СБЕРБАНКА РОССИИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанка России»

Служащий Ссудной казны Николай Кристофари, переступая 1 марта 1842 года порог только что открытой кассы в Петербурге, даже предположить не мог, что в этот момент становится первым клиентом финансового учреждения, история которого станет неразрывно переплетена с историей России.

Сбербанк является историческим преемником основанных указом императора Николая I Сберегательных касс, которые поначалу были лишь двумя маленькими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. Затем они разрослись в сеть сберегательных касс, работавших по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А в новейшее время превратились в современный универсальный банк, крупную международную группу, чей бренд известен более чем в двадцати странах мира.

«Все только начинается», - любят говорить в Сбербанке. Но при этом помнят о своей истории – сложной, но богатой и интересной, как история страны.

Управление Сбербанком России основывается на принципе корпоративности в соответствии с Кодексом корпоративного управления, утвержденным годовым Общим собранием акционеров Банка в июне 2002 года. Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации.¹⁷

Органы управления Сбербанка:

¹⁷ Устав открытого акционерного общества «Сбербанк России» от 24.06.2015 г.

Общее собрание акционеров — высший руководящий орган Сбербанка России. На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка.

Наблюдательный совет Банка состоит из 17 директоров, среди которых 6 представителей Банка России, 2 представителя Сбербанка России, 1 внешний и 8 независимых директоров¹⁸.

Правление Банка возглавляет Президент, Председатель Правления Банка. Наименование банка – Открытое акционерное общество «Сбербанк России»; ПАО «Сбербанк России», Регистрационный номер банка – 1481, Почтовый адрес банка – 117997, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19

Акционеры банка:

- центральный банк Российской Федерации (Банк России), место нахождения – 107016, г. Москва, ул. Неглинная, д. 12, ОГРН – 1037700013020, дата государственной регистрации в качестве юридического лица - 02.12.1990 – принадлежит 52,32 % акций банка (процент голосов к общему количеству голосующих акций банка);

- акции банка, находящиеся в публичном обращении – 47,68 % акций банка.

Информация о действующих рейтингах, присвоенных Сбербанку России международными рейтинговыми агентствами.

Агентство Fitch Ratings¹⁹:

Рейтинги по международной шкале:

- Долгосрочный рейтинг дефолта эмитента в иностранной валюте - “BBB”,

прогноз по рейтингу Негативный

- Краткосрочный рейтинг дефолта эмитента в иностранной валюте – “F3”

¹⁸ В соответствии с требованиями ФСФР

¹⁹ Fitch Ratings — международная корпорация, известная в основном как рейтинговое агентство. Главная задача — предоставление мировым кредитным рынкам независимых и ориентированных на перспективу оценок кредитоспособности, аналитических исследований и данных.

- Долгосрочный рейтинг дефолта эмитента в национальной валюте - “BBB“, прогноз по рейтингу Негативный
- Краткосрочный рейтинг дефолта эмитента в национальной валюте – “F3“
- Уровень поддержки долгосрочного рейтинга - “BBB“
- Рейтинг устойчивости - “bbb“
- Рейтинг поддержки – “2”
- Рейтинги, присвоенные программе выпуска среднесрочных облигаций (MTN программа) участия в кредитах с единственной целью финансирования кредитов, предоставляемых Сбербанку России: долгосрочный рейтинг - “BBB”, краткосрочный рейтинг – “F3“
- Долгосрочные рейтинги выпусков среднесрочных облигаций участия в кредитах с единственной целью финансирования кредитов, предоставляемых Сбербанку России (в рамках MTN программы) – “BBB”
- Долгосрочный рейтинг выпуска субординированных среднесрочных облигаций участия в кредите с единственной целью финансирования субординированного кредита, предоставляемого Сбербанку России (12-ая, 16-ая и 17-ая серии в рамках MTN программы) – “BBB-”
- Краткосрочный рейтинг, присвоенный программе выпуска Еврокоммерческих бумаг (ЕСР программа) – “F3“

Рейтинги по национальной шкале:

- Национальный долгосрочный рейтинг – “AAA(rus)”, прогноз по рейтингу Стабильный²⁰

Агентство Moody’s Investors Service²¹:

Рейтинги по международной шкале:

- Долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте – “Baa1”,

²⁰ Рейтинговое агентство Fitch Ratings - www.fitchratings.ru

²¹ Moody’s (рус. Мудис) — международное рейтинговое агентство; полное название — Moody’s Investors Service. Moody’s является дочерней компанией Moody’s Corporation. Занимается присвоением кредитных рейтингов, исследованиями и анализом рисков.

поставлен на пересмотр в сторону понижения

- Краткосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте – “Prime-2”

- Долгосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте – “Baa1”,

поставлен на пересмотр в сторону понижения

- Краткосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте – “Prime-2”

- Рейтинг финансовой устойчивости - “D+“

- Рейтинги, присвоенные программе выпуска среднесрочных облигаций (MTN – программа) участия в кредитах с единственной целью финансирования кредитов, предоставляемых Сбербанку России: долгосрочный рейтинг – (P)“Baa1”; краткосрочный рейтинг – (P)“Prime-2“

- Долгосрочные рейтинги выпусков среднесрочных облигаций участия в кредитах с единственной целью финансирования кредитов, предоставляемых Сбербанку России (в рамках MTN программы) – “Baa1”, поставлен на пересмотр в сторону понижения

- Долгосрочный рейтинг выпуска субординированных среднесрочных облигаций участия в кредите с единственной целью финансирования субординированного кредита, предоставляемого Сбербанку России (12-ая серия в рамках MTN программы) – “Baa3”, поставлен на пересмотр в сторону понижения

Рейтинги по национальной шкале:

- Рейтинг Банка по национальной шкале – “Aaa.ru”²²

Ниже приведены данные по основным показателям международной стандартной финансовой отчетности (МСФО) за последние три года начиная с 2013 года. Как видно из таблицы 2 по всем основным показателям МСФО был рост данных (увеличение прибыли, активов и др.).²³

В сегодняшнем Сбербанке почти ничего не напоминает о сберегательных кассах, функции которых он выполнял на протяжении значительного периода

²² Рейтинговое агентство Moody's Investors Services - www.moody.com

²³ Годовой отчет ОАО Сбербанка России за 2015 год. Годовой отчет ОАО Сбербанка России за 2014 год. Годовой отчет ОАО Сбербанка России за 2013год.

своей истории. Но удивительно другое: Сбербанк уже мало похож даже на самого себя всего лишь десятилетней давности!

Таблица 3. Отчет МСФО за последние три года

		2013	2014	2015
Основные показатели отчета о прибылях и убытках				
Операционные доходы до резервов	млрд. руб.	736,30	920,80	1103,80
Прибыль до налогообложения	млрд. руб.	395,70	447,90	455,70
Чистая прибыль	млрд. руб.	315,90	347,90	362,00
Основные показатели баланса				
Активы	млрд. руб.	10835,0	15097,40	18210,00
Средства клиентов	млрд. руб.	7932,00	10179,30	12064,00

Способность к переменам и движению вперед – признак отличной «спортивной» формы, в которой находится сегодня Сбербанк. Титул старейшего и крупнейшего банка России не мешает ему открыто и добросовестно конкурировать на банковском рынке и держать руку на пульсе финансовых и технологических перемен. Сбербанк не только шагает в ногу с современными тенденциями рынка, но и опережает их, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов.

Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,6% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 ноября 2015 года).

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю в конце 2015 г. приходится 43,3% вкладов населения, 32,7% кредитов физическим лицам и 32,1% кредитов юридическим лицам.

Сбербанк сегодня – это 17 территориальных банков и более 19 тысяч отделений по всей стране, во всех 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Только в России у Сбербанка более 106 миллионов клиентов – больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек (по состоянию на конец 2015 г.).

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Все розничные кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика²⁴», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн²⁵» (более 7 млн. активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн. активных пользователей)
- SMS-сервис «Мобильный банк²⁶» (более 13 млн. активных пользователей).

²⁴ Кредитная фабрика Сбербанк – это новая, полностью автоматизированная система для выдачи кредитов. Отличие такой программы состоит в том, что решение о предоставлении кредита заемщику принимают не 11 человек, а всего один. Программа эта предусмотрена для кредитования частных лиц, и заявка рассматривается в самые кратчайшие сроки.

²⁵ Сбербанк Онлайн позволяет совершать множество банковских операций в любой момент, независимо от времени суток, без обращения в отделение, используя компьютер или ноутбук.

²⁶ Мобильный банк — это простой и удобный sms-сервис, позволяющий получать информацию обо всех операциях по картам, а также совершать платежи, переводы и другие операции с помощью мобильного телефона в любое время и в любом месте.

– одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 83 тыс. устройств).

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas²⁷, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Среди клиентов Сбербанка – более 1 млн. предприятий (из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 20% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть — это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 250 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Сбербанк сегодня – это мощный современный банк, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший VBI) и в Турции (DenizBank).

Сделка по покупке DenizBank была завершена в сентябре 2014 года и стала крупнейшим приобретением за более чем 170-летнюю историю Банка. Сбербанк России также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, управляет Sberbank Switzerland AG. В 2015 году состоялся официальный запуск бренда Сбербанка в Европе.

²⁷ BNP Paribas (Бэ-Эн-Пэ Париба́) — финансовый конгломерат, европейский лидер на мировом рынке банковских и финансовых услуг и один из шести сильнейших банков в мире по данным агентства Standard & Poor's (текущий рейтинг AA-). Вместе с Société Générale и Crédit Lyonnais составляет «большую тройку» французского банковского рынка.

Сбербанк сегодня – единственный российский банк, входящий в топ-50 крупнейших банков мира. В рейтинге топ-1000 крупнейших банков мира по капиталу (Top 1000 World Banks), опубликованном журналом The Banker, Сбербанк занял 34 место, поднявшись на 15 позиций по сравнению с предыдущим годом. Немаловажно, что Сбербанку принадлежит в этом рейтинге 1 место в мире по рентабельности активов (ROA), 1 место по рентабельности собственного капитала (ROE) и 5 место в мире по соотношению «капитал к активам».

В 2015 году Сбербанк занял 63 место в рейтинге самых дорогих мировых брендов, опубликованном консалтинговой компанией Brand Finance. Стоимость бренда Сбербанка оценена в \$14,16 млрд: за год она выросла почти на \$3,4 млрд. Тем самым Сбербанк признан самым дорогим брендом России.

Таблица 4. Основные результаты деятельности и общая информация ПАО «Сбербанк России»

<p>Рейтинги ПАО «Сбербанк»</p>	<p><i>Рейтинги по международной шкале:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Долгосрочный рейтинг дефолта эмитента в иностранной валюте - “BBB”, прогноз по рейтингу Негативный - Краткосрочный рейтинг дефолта эмитента в иностранной валюте – “F3” - Долгосрочный рейтинг дефолта эмитента в национальной валюте - “BBB”, прогноз по рейтингу Негативный - Краткосрочный рейтинг дефолта эмитента в национальной валюте – “F3” - Уровень поддержки долгосрочного рейтинга - “BBB” - Рейтинг устойчивости - “bbb” - Рейтинг поддержки – “2” - Рейтинги, присвоенные программе выпуска среднесрочных облигаций (MTN программа) участия в кредитах с единственной целью финансирования кредитов, предоставляемых Сбербанку России: долгосрочный рейтинг - “BBB”, краткосрочный рейтинг – “F3”
--------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Долгосрчные рейтинги выпусков среднесрочных облигаций участия в кредитах с единственной целью финансирования кредитов, предоставляемых Сбербанку России (в рамках MTN программы) – “BBB” - Долгосрчный рейтинг выпуска субординированных среднесрочных облигаций участия в кредите с единственной целью финансирования субординированного кредита, предоставляемого Сбербанку России (12-ая, 16-ая и 17-ая серии в рамках MTN программы) – “BBB-” - Краткосрочный рейтинг, присвоенный программе выпуска Еврокоммерческих бумаг (ЕСР программа) – “F3“ <p style="text-align: center;"><i>Рейтинги по национальной шкале:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Национальный долгосрочный рейтинг – “AAA(rus)”, прогноз по рейтингу Стабильный²⁸ <p style="text-align: center;"><i>Агентство Moody’s Investors Service²⁹:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Рейтинги по международной шкале:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Долгосрчный рейтинг депозитов в иностранной валюте – “Baa1”, - Краткосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте – “Prime-2” - Долгосрчный рейтинг депозитов в национальной валюте – “Baa1”, - Краткосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте – “Prime-2” - Рейтинг финансовой устойчивости - “D+“
Структура	<p>Общее собрание акционеров — высший руководящий орган Сбербанка России. На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка.</p> <p>Наблюдательный совет Банка состоит из 17 директоров, среди которых 6 представителей Банка России, 2 представителя Сбербанка России, 1 внешний и 8 независимых директоров³⁰.</p>

²⁸ Рейтинговое агентство Fitch Ratings - www.fitchratings.ru

²⁹ Moody’s (рус. Мудис) — международное рейтинговое агентство; полное название — Moody’s Investors Service. Moody’s является дочерней компанией Moody’s Corporation. Занимается присвоением кредитных рейтингов, исследованиями и анализом рисков.

	Правление Банка возглавляет Президент, Председатель Правления Банка.
Объем активов	На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,6% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 ноября 2015 года).
Удаленные каналы обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> – онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн³¹» (более 7 млн. активных пользователей); – мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн. активных пользователей) – SMS-сервис «Мобильный банк³²» (более 13 млн активных пользователей).
Кредитные и дебетовые карты	Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт.
Клиенты ПАО «Сбербанк России»	Более 1 млн. предприятий (из 4,5 млн зарегистрированных юридических лиц в России)

2.2 Формирование стратегии развития ПАО «Сбербанка России»

Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации, а также одной из крупнейших системообразующих компаний страны. По рыночным позициям, по объему активов и капитала, по финансовым результатам работы и масштабам инфраструктуры Банк в несколько раз превосходит ближайших конкурентов. Это уникальная позиция на домашнем рынке, которая дает неоспоримое конкурентное преимущество. Банк заметно эффективнее как рынка в целом, так и ближайших конкурентов.

³⁰ В соответствии с требованиями ФСФР

³¹ Сбербанк Онлайн позволяет совершать множество банковских операций в любой момент, независимо от времени суток, без обращения в отделение, используя компьютер или ноутбук.

³² Мобильный банк — это простой и удобный sms-сервис, позволяющий получать информацию обо всех операциях по картам, а также совершать платежи, переводы и другие операции с помощью мобильного телефона в любое время и в любом месте.

За последние годы Банком проведена большая работа, которая обеспечила окончательное формирование основных групп конкурентных преимуществ, а именно:

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

- огромный масштаб операций. Банк имеет неоспоримые преимущества как с точки зрения масштаба бизнеса (размера сделок, доступа к ресурсам, международных рейтингов), так и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры (в частности, уникальной сбытовой сети для розничных и корпоративных клиентов, включающей физические офисы, банкоматы и платежные терминалы, цифровые каналы обслуживания);

- широкий спектр финансовых продуктов и услуг. За счет наличия в продуктовой линейке Группы полного спектра операций для всех групп клиентов во всех странах присутствия, Сбербанк может обеспечить комплексное обслуживание каждого клиента как в России, так и за рубежом. Банк также обладает уникальной возможностью качественного обслуживания как физических, так и юридических лиц одновременно;

- промышленные технологии. За 5 лет Банку удалось создать прочный фундамент для дальнейшего инновационного развития — была создана промышленная система управления рисками, консолидирована операционная функция, существенно упорядочены ИТ-процессы и системы;

- мощный бренд. Конкурентное преимущество Банка основано на доверии со стороны всех категорий клиентов, которое подкрепляется качеством обслуживания и положительным клиентским опытом. За прошедшие 5 лет бренд Сбербанка наряду с традиционными атрибутами надежности и стабильности все больше начинает ассоциироваться с современными технологиями и инновационностью, становится символом успеха Группы;

- Международное присутствие. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие и стал по-настоящему международной группой. Присутствие в 22 странах мира дает ему возможность тиражировать внутри Группы лучшие технологии и практики, диверсифицировать риски, укреплять бренд на международных рынках, развивать интернациональную команду сотрудников;

- коллектив и управленческие технологии. За 5 лет коллектив Группы существенно обновился, укрепил свои навыки, а также приобрел уникальный опыт масштабной трансформации. Также Банк уделил значительное внимание разработке и масштабному тиражированию современных управленческих технологий: например, построению функции по работе с персоналом, внедрению инструментов Производственной системы Сбербанка (ПСС)³³, повышению эффективности управления текущей деятельностью.

В то же время в работе Банка на сегодняшний день присутствует ряд проблемных областей, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации его потенциала развития. К ним относятся:

- необходимость повышения эффективности использования важнейшего конкурентного преимущества Банка — клиентской базы и знаний о клиентах. Это связано, в первую очередь, с системами сбора и хранения информации о клиентах, которые требуют совершенствования, необходимостью внедрения современных инструментов анализа клиентских данных и развитием компетенций использования имеющейся информации для формирования адресного предложения каждому клиенту. Кроме того, есть большой резерв, особенно в корпоративном бизнесе, для повышения качества организации клиентской работы, развития навыков продаж, формирования эффективной системы регулярного менеджмента. Проявлениями этого являются

³³ В 2009 году Банк начал реализацию масштабного проекта по внедрению Производственной системы Сбербанка (ПСС), основная идея которой заключается в ориентации бизнеса Банка на потребности клиента и постоянное совершенствование качества обслуживания, в том числе за счет совершенствования внутренних процессов. В течение 2013 года Банком были оптимизированы 127 бизнес-процессов, в результате чего прирост производительности труда составил 11,5 %.

незначительный уровень перекрестных продаж, недостаточно высокая доля в расходах клиентов на финансовые услуги, а также недостаточное количество продаваемых продуктов и услуг на одного клиента;

- недостаточная надежность и масштабируемость процессов и систем. Сложная, неоднородная, в недостаточной степени масштабируемая и надежная ИТ-архитектура может стать причиной повторяющихся сбоев в обслуживании клиентов. Это влечет за собой репутационные риски, снижает уровень доверия клиентов к безналичным расчетам вообще и к Банку в частности. Существует потенциал для сокращения сроков между разработкой продукта и его выводом на рынок, что позволит Банку своевременно реагировать на быстро меняющиеся потребности клиентов;

- недостаточная зрелость управленческих систем и процессов.

Управление банковской группой нашего масштаба и сложности требует зрелой системы управления и управленческих процессов, а также механизмов максимально эффективного получения синергического эффекта от совместной работы всех направлений бизнеса. Необходимо дальнейшее развитие системы управленческой отчетности, управления проектной деятельностью, системы управления процессами, ресурсного планирования, распределения капитала. Необходимы дальнейшая модернизация системы управления и развитие корпоративной культуры.

Наличие серьезных резервов в повышении эффективности системы управления расходами. Банк не сумел в полной мере реализовать свои цели в области финансовой эффективности работы Банка и видит значительные возможности для более эффективного управления затратами.

На фоне среднесрочного потенциала развития рынка, складывающихся в последнее время кризисных явлений на финансовых рынках и текущей ситуации внутри Банка перед Банком встает ряд принципиальных вызовов и угроз. К ним относятся:

- макроэкономическая ситуация, в первую очередь разворачивающийся финансовый кризис, недостаток ликвидности в экономике и риск увеличения

кредитных рисков по мере замедления темпов экономического роста. На этом фоне работа по совершенствованию системы управления рисками, а также механизмов и процедур взыскания проблемной задолженности приобретает особую значимость и приоритет;

- усиление конкуренции на российском финансовом рынке. Это связано как с приходом на рынок иностранных банков, которые в итоге принесут с собой новые и более совершенные методы работы, так и с процессами консолидации рынка, которые неизбежно ускорятся в результате финансового кризиса. В своем текущем состоянии Банк оказался неспособен эффективно противостоять более интенсивной конкуренции, о чем свидетельствует значительная потеря доли рынка в рознице в 2004 — 2007 годах и низкие показатели работы Банка в г. Москве. Банк обязан использовать создаваемую финансовым кризисом «конкурентную передышку», для того чтобы в среднесрочной перспективе кардинально преломить эти тенденции;

- долгосрочная тенденция на сокращение рентабельности операций на российском рынке, связанная со структурной нехваткой пассивов в банковском секторе и конкурентной динамикой на рынках отдельных банковских продуктов (например, кредитования крупных юридических лиц, автокредитования и кредитов в точках продаж в рознице). Эти факторы определяют важность неценовой дифференциации предложения Банка и необходимость всестороннего совершенствования качества клиентской работы и продуктового предложения, а также взвешенной стратегии ценообразования;

- риск опережающего роста затрат по отношению к доходам Банка, вызванный низкой производительностью труда, низкой масштабируемостью систем Банка на фоне прогнозного увеличения объемов бизнеса и вероятного опережающего роста стоимости рабочей силы, являющейся основной статьей его непроцентных расходов.

На сегодняшний день перед Банком стоит принципиальный выбор пути дальнейшего развития. Сценарий «инерционного развития» предполагает сохранение принципиальных элементов сложившейся модели работы Банка и

их относительно небольшую настройку и корректировку в соответствии с рыночной ситуацией. К его привлекательным сторонам следует отнести большую простоту в реализации, большую степень преемственности и понятность для сотрудников Банка. При этом данный сценарий развития не позволит Сбербанку в полной мере преодолеть недостатки своей работы. Он также не дает четкого ответа на те вызовы, с которыми банк сталкивается сегодня. В результате в среднесрочной перспективе следует ожидать закрепления отрицательных тенденций в динамике изменения его рыночных долей и относительных финансовых показателей. «Инерционный» сценарий также содержит в себе ряд серьезных рисков, связанных в первую очередь с недостаточно эффективными и масштабируемыми системами управления рисками и вероятностью роста расходов темпами, опережающими темпы роста доходов. При этом Банк сможет развиваться без существенной перестройки своей работы, стабилизировать свою долю в активах банковской системы на уровне 20 — 25% и поддерживать эффективность работы на уровне несколько ниже среднерыночной.

Однако существующие конкурентные позиции Банка на рынке и его потенциал развития в сочетании со структурно привлекательными особенностями российского рынка банковских услуг позволяют говорить о том, что в случае реализации сценария «модернизации» возможны очень динамичные рост и развитие, опережающие показатели банковской системы в целом. В частности, существует значительный потенциал укрепления конкурентных позиций Банка, как на розничном, так и на корпоративном рынке за счет более интенсивной клиентской работы и роста охвата клиентской базы. Банк также обладает огромными возможностями в области повышения эффективности работы и построения конкурентных преимуществ за счет масштаба операций. Это позволит Банку обеспечить устойчивые долгосрочные конкурентные позиции на российском рынке и начать трансформацию из крупного национального финансового института в один из ведущих банков мира.

Текущее состояние российского финансового рынка, с одной стороны, располагает к выбору сценария «модернизации», поскольку для Сбербанка по сравнению с остальными конкурентами существует большее «окно возможностей». С другой стороны, ускорившиеся процессы консолидации рынка приведут в течение ближайших 2 — 4 лет к серьезному укреплению конкурентов Банка. Это обуславливает необходимость принятия решения о пути развития Банка уже сейчас, поскольку задержка с принятием решения о модернизации потребует в дальнейшем существенно большего объема усилий и затрат.

Несмотря на риски, связанные с масштабной перестройкой работы Банка, сценарий «модернизации» является наиболее оптимальным вариантом его развития. Только в рамках этого сценария можно обеспечить надежную основу для стабильного развития Банка и избежать серьезных рисков. Только в этом сценарии можно в полной мере реализовать его потенциал как одной из немногих российских не сырьевых компаний, способных играть значимую роль на международном уровне. Представленная стратегия развития Сбербанка до 2018 года отражает выбор данного сценария как целевого.

В работе Банка на сегодняшний день присутствует ряд проблемных областей таких, как: необходимость повышения эффективности использования важнейшего конкурентного преимущества Банка; недостаточная надежность и масштабируемость процессов и систем; недостаточная зрелость управленческих систем и процессов, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации его потенциала развития. Так же перед Банком встает ряд принципиальных вызовов и угроз: макроэкономическая ситуация; усиление конкуренции; долгосрочная тенденция на сокращение рентабельности операций; риск опережающего роста затрат по отношению к доходам Банка. Все эти проблемы и угрозы толкают Банк на формирование стратегии развития, которая позволит преодолеть трудности и решить все проблемы.

2.3 Анализ современного состояния стратегического развития ПАО «Сбербанк России»

В настоящее время ПАО «Сбербанк России» формулирует свою стратегию следующим образом.

Миссия банка:

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников.

Наша миссия подчеркивает важнейшую роль Банка в экономике России и нашу особую социальную роль в обществе — поддержание в нем уверенности, надежности и стабильности. Миссия Банка однозначно определяет, что наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей нашей деятельности как организации.

Миссия устанавливает амбициозную цель наших устремлений — мы хотим стать одной из лучших финансовых компаний мира. Она также подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники и насколько реализация его целей невозможна без реализации личных и профессиональных целей людей, работающих в нем.

Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Наши ценности определяют тот набор правил, критериев и требований, которые мы будем предъявлять к каждому человеку, который является или хочет стать членом команды Банка. Наши ценности — это свод принципов, исходя из которых руководители Банка будут ставить цели и определять, достигнуты ли они. На основе этих ценностей будут создаваться и поддерживаться взаимоотношения между сотрудниками, строиться системы управления внутри Банка, а также взаимоотношения Банка с клиентами, обществом, акционерами и инвесторами.

Мы убеждены, что, следуя нашей философии и действуя на основе системы наших ценностей, Банк достигнет поставленных целей и станет качественно новой организацией. Как мы узнаем, что нам это удалось? Основным критерий для нас — это отношение к Банку со стороны наших сотрудников, клиентов, акционеров и общества.³⁴

Ценности банка:

- Порядочность
- Стремление к совершенству
- Уважение к традициям
- Доверие и ответственность
- Взвешенность и профессионализм
- Инициативность и креативность
- Командность и результативность
- Открытость и доброжелательность
- Здоровый образ жизни (тело, дух и разум).³⁵

Выполнение миссии Банка и реализация сценария «модернизации» требует существенной перестройки модели ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов.

В SWOT анализе были затронутые основные проблемы Сбербанка на сегодняшний день. Попробуем на примере самых насущных из них разобраться, в чём же кроется причина их появления и к чему они могут привести. Данный анализ приведен в таблице 5.

Таблица 5. SWOT анализ ПАО «Сбербанк России»

<u>S (Strengths – сильные стороны)</u>	<u>W (Weaknesses – слабые стороны)</u>
---	---

³⁴ Устав открытого акционерного общества «Сбербанк России» от 24.06.2015 г.

³⁵ Устав открытого акционерного общества «Сбербанк России» от 24.06.2015 г.

1.Репутация банка 2.Филиалы по всей стране 3. Выход в другие страны Центральной и Восточной Европы 4. Высококвалифицированные и опытные работники.	1.Невозможность принятия оперативных решений в филиалах. 2.Консерватизм системы управления, высокий уровень бюрократизма 3.Большие комиссии 4.Сложное взаимодействие системы «Банк-Клиент».
<p style="text-align: center;"><u>О (Opportunities – возможности)</u></p> 1.Расширение международных сетей 2.Расширение рынка кредитования малообеспеченным слоям населения 3.Создание более удобных приложений для мобильных телефонов и планшетов. 4. Сохранение небольших процентных ставок по ипотеке	<p style="text-align: center;"><u>Т (Threats – угрозы)</u></p> 1.Экономический кризис в России 2.Сокращение рентабельности операций. 3.Мировой финансовый кризис 4.Усиление конкуренции на российском финансовом рынке

Вывод к SWOT анализу:

Проблемы Сбербанка не являются особенно устрашающими и грозными, однако оттягивать их решение ни в коем случае нельзя. Каждая проблема может перерасти в нечто большее, способное уничтожить банк изнутри. Сбербанку необходимо постепенно и качественно разрешать имеющиеся недостатки, и в таком случае такого развития событий удастся избежать.

Для достижения дальнейшего развитие Банка сфокусировано на четырех основных направлениях (или основных «темах») преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях его деятельности:

1. Принципиально важным направлением развития Банка является максимальная ориентация на клиента и в этом смысле превращение Сбербанка в «сервисную» компанию. Это значит, что Банк стремится удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора

клиентских отношений. Это означает, что качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности Банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений, станут важной основой конкурентного преимущества Банка.

С практической точки зрения, для того чтобы ориентация на клиента не осталась лозунгом, Банк существенным образом изменяет очень многие элементы своей работы, начиная от логики продуктового предложения и создания внутри банка выделенной вертикали продаж и обслуживания в рознице и заканчивая новой моделью клиентской работы в корпоративном блоке и изменением процессов и процедур в бэк³⁶ - и мидл³⁷-офисе.

2. Реализация выбранного сценария «модернизации» предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу. Подобная «индустриализация» систем и процессов в Банке повысит уровень управляемости и масштабируемости, снизит затраты, улучшит качество обслуживания клиентов и позволит Банку более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков. Построение промышленных систем и процессов во многих случаях подразумевает консолидацию или централизацию функций как инструмента повышения управляемости и снижения затрат, а также пересмотр многих основных процессов, большую формализацию методик работы (например, оценку рисков) и построение современных систем электронного документооборота, способных работать в масштабах всего Банка. Это также потребует существенного развития информационных систем.

³⁶ БЭК-ОФИС - операционное подразделение (settlements, operations), которое выполняет расчеты по денежным средствам/ценным бумагам в соответствии с заключенными фронт-офисом сделками; готовит управленческую отчетность по выполненным операциям; контролирует соблюдение лимитов и предоставляет информацию для бухгалтерии; ведет внутренний учет в соответствии с требованиями ФКЦБ/ФСФР для операций с ценными бумагами.

³⁷ Мидл-офис в финансовом секторе — общее наименование группы подразделений или процессов, отвечающих за проверку и непосредственную обработку клиентских операций.

В результате используемые системы не только смогут «справляться» с масштабом операций Банка, но и позволят Банку сделать масштаб своих операций важнейшим источником формирования конкурентных преимуществ. Наиболее очевидные проявления этих изменений связаны с планами консолидации бэк- и мидл-офисных функций, а также с построением новых систем управления кредитными рисками. Однако эти изменения также весьма значимо затронут и бизнес-подразделения банка, в частности в контексте построения систем управления взаимоотношениями с клиентами и поддержки клиентской работы в корпоративном и розничном бизнесе.

3. «Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество, принципиально и «разово» меняя логику работы систем и процессов «сверху вниз». Руководство Банка глубоко убеждено, что этого недостаточно для выполнения стратегических целей и миссии Банка. Важнейшим элементом стратегии развития Банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Задача, которую ставит перед собой Банк, — сделать эффективность и качество делом каждого сотрудника в каждом подразделении, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам почувствовать себя активными участниками процесса развития Банка, а не просто пассивными исполнителями. Для достижения этого третьим направлением изменений станет формализация Производственной Системы Сбербанка (ПСС) как новой идеологии управления Банком. Разрабатываемый на базе технологий Lean2³⁸, этот подход предполагает интегрированную работу по оптимизации и

³⁸ Бережливое производство (англ. lean production, lean manufacturing от lean — «тощий, стройный»), также встречаются варианты перевода — «стройное», «щадящее», «рачительное», встречается вариант с транслитерацией — «лин») — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями её феномена.

рационализации деятельности по всем направлениям «снизу вверх», создание в Банке систематической способности к обновлению и самосовершенствованию, а также изменение менталитета и ценностных установок сотрудников. Первым направлением работы Банка,

которое будет затронуто этим процессом, станет организация работы розничных отделений и внутренних структурных подразделений (ВСП), однако поэтапно ПСС получит повсеместное распространение.

4. Осознавая важность и приоритет российского рынка банковских услуг для развития бизнеса, Банк ставит перед собой задачу стать значимым участником мировой финансовой системы, поэтому выделяет развитие операций на международных рынках как одно из приоритетных направлений. При этом Банк понимает, что развитие его международного присутствия и повышение его значимости (не только с точки зрения размера, но и степени участия в мировом финансовом секторе) будет достаточно медленным и постепенным процессом. Это еще больше подчеркивает необходимость того, чтобы первые шаги на пути превращения Сбербанка из крупного национального в международный банк делались уже сейчас.

Стратегия Сбербанка направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. За ближайшие пять лет банк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала останется выше мировых аналогов.

Таблица. Основные показатели деятельности Группы

Рентабельность, %		Эффективность, %		Масштаб, рост	
Рентабельность	Достаточность	Отношение	Отношение	Активы	Чистая прибыль
собственного	капитала	операционных	операционных		
капитала	первого	расходов	расходов		

	уровня				
	(Tier 1)	к операционным	к активам		
		доходам			
2018 год	2018 год	2018 год	2018 год	2018/2015 годы	2018/2015 годы
18–20	>10	40–43	<2,5	х 2	х 2

Задача по удвоению размера чистой прибыли и поддержанию ежегодного темпа ее прироста на уровне 14–16% в год является достаточно амбициозной в условиях макроэкономической нестабильности и усиливающегося давления со стороны регуляторов и конкурентов.

Но банк рассчитывает на то, что сможет достигнуть этого результата за счет работы по 5 направлениям:

1. *Укрепление конкурентных позиций.* Банк ставит перед собой цель сохранить или увеличить долю Сбербанка на большинстве рынков. Это позволит обеспечить темпы роста объемов бизнеса, превышающие общерыночные показатели. Особенно значимым этот фактор будет в продуктах расчетно-кассового обслуживания, работе с малым и средним бизнесом в РФ и на ряде зарубежных рынков.

2. *Поддержание уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов.* По прогнозам банка, наметившаяся тенденция снижения процентных ставок сохранится на пятилетнем горизонте и будет оказывать давление на чистую процентную маржу на всех рынках присутствия Группы.. При этом изменения структуры бизнеса будут оказывать благоприятное влияние на его рентабельность (Рис.3).

В частности, наблюдаются следующие тенденции, которые помогут банку обеспечить более высокий уровень чистой процентной маржи:

– опережающие темпы роста розничного бизнеса по сравнению с корпоративным;

- в РФ в розничном кредитовании кредитные карты и другие высокомаржинальные продукты будут расти быстрее ипотеки;
- на рынке России в корпоративном кредитовании более маржинальные малый и средний бизнес будут расти быстрее СІВ и бизнеса с крупнейшими клиентами;
- на всех рынках в структуре привлеченных средств ожидается опережения роста средств до востребования;
- также ожидается положительное влияние на уровень маржи от изменения структуры международного бизнеса.

По оценкам Сбербанка, совокупное воздействие указанных факторов выразится в снижении размера чистой процентной маржи по Группе не более чем на 100–130 базисных пунктов.

3. *Обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов.* Цель - довести долю некредитных комиссий в чистом операционном доходе до 25–27%.. Это будет обеспечено за счет расширения продуктовой линейки и повышения качества и глубины взаимоотношений с клиентами. Так, по различным направлениям бизнеса стоит цель повысить количество продуктов на одного клиента на 50–70% (Рис. 3).

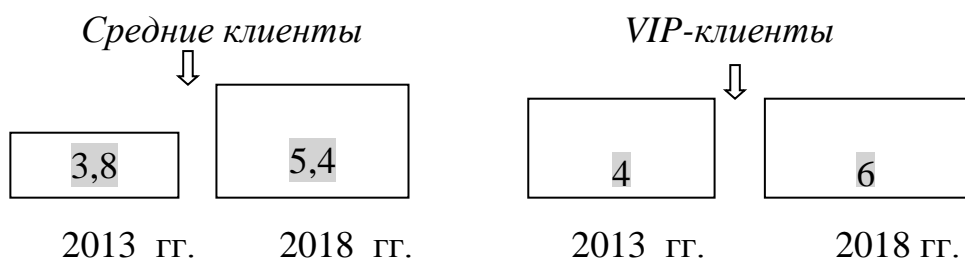


Рис.3. Количество продуктов на клиента в массовых клиентских Сегментах

4. *Обеспечение высокой эффективности Группы по управлению расходами.* Сбербанк должен стать одним из лидеров в мире по эффективности своей деятельности.. Важнейшей задачей Группы является опережающий рост доходов над расходами, что приведет к улучшению целевых показателей Группы (снижение отношения операционных расходов к операционным доходам (до резервов) до уровня 40–43% и отношения операционных расходов к активам до уровня не выше 2,5% в 2018 году).. Этих показателей можно достигнуть за счет реализации масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов и повышения эффективности операций, направленных на существенное повышение производительности труда.

5. *Поддержание достаточно высокого качества активов.* Еще одной важнейшей целью стратегии развития Сбербанка является обеспечение оптимального соотношения доходности и риска в операциях кредитования. Ожидаются структурные изменения в кредитном портфеле Группы — доли более маржинальных бизнесов увеличатся (розничный сегмент, малый и микрокорпоративный бизнес) при уменьшении доли кредитов крупнейших и крупных корпоративных клиентов. Это должно обеспечить оптимальный баланс между доходами Группы от операций, подразумевающих принятие ею на себя кредитных рисков, и расходами на создание резервов на потери по ссудам. По расчетам, в рамках базового сценария среднегодовая стоимость риска на пятилетнем горизонте составит 120–140 базисных пунктов, что

соответствует аппетиту к риску, принимаемому Группой.

В рамках Стратегии банк стремится поддерживать уровень достаточности капитала первого уровня (Tier 1³⁹) выше 10%. В ближайшие несколько лет предполагает перейти на «продвинутые» подходы «Базель 2⁴⁰» для оценки активов, взвешенных с учетом риска, и предполагает, что это окажет положительное влияние на уровень достаточности капитала. Однако внедрение «Базель 2» в серьезной степени зависит от действий регулятора, что не позволяет провести точные расчеты в настоящее время.

Дивидендная политика Сбербанка направлена на обеспечение оптимального баланса между текущими интересами инвесторов и долгосрочными целями развития Группы. Банк намерен и дальше следовать текущей дивидендной политике, в соответствии с которой на выплату дивидендов ежегодно направляется 20% чистой прибыли Группы по МСФО. При этом также предусматривается возможность увеличения размера отчислений на дивиденды в зависимости от рыночных и конъюнктурных предпосылок.

Стратегии развития основных направлений бизнеса.

Розничные клиенты. Перспективы развития рынка и клиентов, основные вызовы для Сбербанка.

Российский рынок банковских услуг для физических лиц продолжает оставаться одним из самых привлекательных в мире.

Две трети доходов рынка будут приходиться на массовый сегмент. Увеличится значимость массового высокодоходного сегмента, удельный вес

³⁹ Tier 1 Capital - уровень надежности банка, коэффициент используется для описания достаточности капитала банка. Капитала первого уровня, который является основным капиталом, включает в себя собственный капитал и открытые резервы. Капитал банка, включающий инструменты, которые не могут быть использованы в погашении долгов. Tier 1 -самый строгий показатель способности банка абсорбировать финансовый удар.

⁴⁰ Базель II — документ Базельского комитета по банковскому надзору «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы», содержащий методические рекомендации в области банковского регулирования. Главной целью соглашения «Базель II» является повышение качества управления рисками в банковском деле, что, в свою очередь, должно укрепить стабильность финансовой системы в целом.

которого в доходах розничного рынка вырастет с 20 до 30%. Самый высокий темп роста ожидается в высокодоходном сегменте, однако его доля в доходах рынка не превысит 2%.

Потребности клиентов в базовых финансовых услугах останутся без изменений. Однако развитие современных технологий резко изменит ожидания клиента с точки зрения формы и качества взаимодействия с Банком. Принципиальными становятся доступность услуг в режиме 24/7, высокая скорость взаимодействия, а также индивидуальный подход и персонализация предложений. Увеличится финансовая грамотность населения. Резко возрастет доля так называемых самостоятельных клиентов, предпочитающих пользоваться дистанционными каналами без посещения отделений Банка и непосредственного контакта с сотрудниками.

Объем доступной клиентам информации будет возрастать с огромной скоростью. Это, с одной стороны, сделает более простым сравнение параметров продуктов, а с другой — приведет к перегруженности информацией и росту влияния эмоциональных и репутационных факторов при принятии решений. Для многих клиентов все более важную роль будет играть не просто качество и удобство взаимодействия при получении финансовых услуг, а эмоциональная составляющая, органичная интеграция поставщика услуг в повседневную жизнь, как частного лица, так и владельца бизнеса.

На рынок выходят новые участники, которые определяют новые конкурентные вызовы. К ним относятся, в первую очередь, банки операторов мобильной связи, а также новые высокотехнологичные участники рынка. Они, главным образом, специализируются на кредитовании, платежах и удобстве клиентского опыта в удаленных каналах, умело используют информацию о клиенте, которой владеют. С этой точки зрения банковскими конкурентами становятся также и розничные сети. Появление на банковском рынке новых игроков будет способствовать повышению требований к качеству клиентского опыта, управления издержками, что с большой вероятностью приведет к его консолидации.

Относительно низкий уровень финансовой грамотности клиентов и неразвитость инфраструктуры безналичных платежей обуславливают высокую долю наличного оборота в экономике России (более 80% по объему транзакций). Во многих отношениях наличные деньги продолжают оставаться главным конкурентом Сбербанка. Задача увеличения объема безналичных операций остается одним из основных вызовов и огромной возможностью для Банка.

Ожидаемые результаты реализации стратегии.

Банк планирует быть вместе со своими клиентами всю жизнь, чтобы клиенты доверяли и обращались в банк за советом по любым финансовым вопросам, чтобы продукты и финансовые решения стали неотъемлемой и органичной частью жизни клиентов, чтобы для клиентов иметь дело со Сбербанком было удобно, выгодно и приятно.

Соответственно, основные метрики успеха стратегии в части розничного бизнеса связаны с глубиной и качеством взаимоотношений с клиентами. На горизонте до конца 2018 года планируется немного увеличить количество активных клиентов, но при этом примерно в 2 раза повысить интенсивность взаимоотношений с ними. Соответственно, ставится задача значительно увеличить количество продуктов на одного клиента, увеличить долю комиссионных доходов, увеличить долю рынка по большинству направлений, а также добиться положительной динамики по уровню удовлетворенности клиентов. В сочетании с усилиями по повышению эффективности банковской работы это приведет к значительному повышению показателей финансовой результативности розничного бизнеса Сбербанка (табл 3).

Управление благосостоянием. Перспективы развития рынка и клиентов, основные вызовы для Сбербанка.

Низкий уровень проникновения услуг страхования и долгосрочных инвестиций на российском рынке свидетельствует о высоком потенциале роста данного рынка. Например, в Польше уровень проникновения страхования жизни составляет 1,8%, в Великобритании — 8,3% от ВВП, тогда как в России

этот показатель составляет менее 0,1%. Отставание России по показателю соотношения объема долгосрочных инвестиций к ВВП от развитых стран еще более значительно: так, во Франции этот показатель составляет 56%, в США и Великобритании приближается к 100%, в то время как в России он не превышает 3% (Табл.7).

Таблица 7. Метрики успеха стратегии Розничного бизнеса

Стратегические темы		Цель 2018
С клиентом на всю жизнь	Доля рынка	Рост по большинству продуктов и сегментов, удержание позиций на рынке привлечения средств населения
	Количество продуктов на клиента	Рост примерно в 1,6–1,8 раза
	Уровень удовлетворенности клиентов (Net Promoter Score, NPS)	Положительная динамика, превышение показателей конкурентов
	Доля продаж в удаленных каналах обслуживания (УКО)	Рост до 30% от общего количества розничных продаж
Финансовая результативность	Чистый операционный доход до резервов	Рост в 1,7–2 раза
	Чистый комиссионный доход	Рост в 3 раза
	Операционные расходы к чистому операционному доходу (C/I) и к активам (C/A)	Существенное снижение
	Чистый операционный доход до резервов в расчете на сотрудника	Рост в 2 раза
	Чистый операционный доход до резервов в расчете на ВСП	Рост в 2 раза

Потребность рынка в страховых, пенсионных и инвестиционных продуктах и услугах, однако реальный спрос на эти инструменты до сих пор

остается невысоким из-за существования ряда барьеров, в том числе:

- низкого уровня финансовой грамотности населения, недостаточного для понимания более сложных продуктов;

- новизны страховых и накопительных/инвестиционных продуктов, отсутствия осознания необходимости и привычки населения к осуществлению инвестиций в долгосрочные страховые и инвестиционные финансовые инструменты;

- низкого уровня доверия к страховым и управляющим компаниям;

- невысокой доступности страховых и инвестиционных продуктов и услуг вследствие слабого развития инфраструктуры и сети продаж профессиональных участников этого рынка.

Сбербанк имеет существенный потенциал для преодоления этих барьеров и активизации спроса на услуги страхования, в том числе за счет:

- узнаваемого бренда и доверия клиентов;

- наличия развитой сети продаж;

- наличия обширной клиентской базы;

- продемонстрированного за последние несколько лет успешного опыта продвижения небанковских финансовых продуктов через свою сеть.

Сбербанк может выступить катализатором ускоренного развития рынка страхования и долгосрочного инвестирования, а также сформировать эти рынки таким образом, что существенную долю в продажах всего рынка будет составлять банковский канал продвижения услуг и продуктов.

Ожидаемые результаты реализации стратегии.

Успешная реализация блоком «Благосостояние» указанных задач к 2018 году позволит УБ привлечь под управление активы в размере 1,5 трлн. руб.. (без учета возможных последствий изменения пенсионной системы) и получить чистый комиссионный доход от страховых и пенсионных продуктов, а также продуктов по управлению активами в размере 100–120 млрд. руб. Сбербанк планирует занять до 50% рынка накопительного и инвестиционного страхования жизни, 25–40% рискованного страхования жизни и до 10% рынка

имущественного страхования физических лиц. Мы также планируем значительно увеличить нашу долю на рынках управления активами и пенсионного обеспечения (табл.8)

Таблица 8. Метрики успеха стратегии Управления благосостоянием

Стратегические темы		Цель 2018
С клиентом на всю жизнь	Доля рынка накопительного и инвестиционного страхования жизни	До 50%
	Доля рынка рискового страхования жизни	25–40%
	Доля на рынке имущественного страхования физических лиц	10%
	Доля рынка пенсионного обеспечения	ТОП-3
	Доля рынка ПИФ	20–25%
	Объем активов под управлением	1,5 трлн. руб. ¹
Финансовая результативность	Чистый комиссионный доход	100–120 млрд. руб.
¹ Без учета возможных последствий изменения пенсионной системы		

Операции на зарубежных рынках. Видение и основные элементы бизнес-модели.

В основе международной стратегии Сбербанка будет лежать органический рост на рынках ЦВЕ, СНГ и Турции, обеспечиваемый комплексом мер по повышению эффективности деятельности дочерних банков Сбербанка в странах присутствия.

В ближайшие несколько лет Группа⁴¹ планирует не осуществлять приобретение новых банков, а сконцентрироваться в основном на развитии существующих активов. В качестве главных задач стоит построение

⁴¹ 28 декабря 2013 года Сбербанк и Cetelem (подразделение потребительского кредитования группы BNP Paribas) заключили обязывающее соглашение о создании совместного банка на рынке кредитования в точках продаж в России

международной платформы Сбербанка и стабилизация бизнес-результатов международной составляющей Группы. После реализации этих задач Банк будет готов вернуться к рассмотрению возможности неорганического роста на привлекательных рынках по мере развития соответствующих компетенций и при условии привлекательной экономической оценки возможных объектов приобретения. [43]

Ближайший этап развития международной деятельности Группы будет, таким образом, связан, прежде всего, с развитием новой системы управления международным бизнесом, укреплением транснациональной команды по основным функциональным направлениям, адаптацией внутренних процессов и корпоративной культуры для построения системных механизмов по интеграции зарубежных активов, максимизацией синергетического эффекта от работы в рамках единой финансовой группы.

В рамках базового сценария развития прибыль Группы, формируемая за рубежом, должна увеличиться к 2018 году в 2,5–3,0 раза и составить порядка 8–10% совокупной прибыли Группы (Рис.6). При этом абсолютный размер зарубежных активов Группы вырастет в 2,5 раза, уровень соотношения операционных расходов и операционных доходов существенно понизится, качество активов останется на текущем уровне. Рентабельность собственного капитала международного бизнеса будет соответствовать лучшим практикам домашних рынков для сопоставимых банков.

Рентабельность, %		Эффективность, %		Масштаб, рост	
Рентабельность Собственного капитала	CAGR операционных доходов после резервов	Отношение операционных расходов к операционным доходам	Отношение операционных Расходов к активам	Активы	Чистая прибыль
2018 г.	2018 г.	2018 г.	2018 г.	2018 г. 2013 г.	2018 г. 2013 г.
14–16	>17%	45–48	<2,5	x 2,5–3,0	x 2,5–3,0

Рис.6. Основные показатели деятельности международного бизнеса Группы

Предполагается, что следующие факторы создания стоимости обеспечат успех Группы в реализации задач, поставленных в рамках международной стратегии:[34]

- *присутствие на других рынках в роли относительно небольшого гибкого банка.* За счет среднего масштаба дочерние банки Группы на своих рынках смогут гибко реагировать на изменения экономического, технологического или конкурентного ландшафта. Быстро и эффективно внедрять за счет этого не только новые технологии, но и новые бизнес-модели, выступая, таким образом, в качестве полигона для апробации новых подходов перед дальнейшим их тиражированием на всю систему Сбербанка;

- *экспорт навыков/отношений с клиентами.* Группа будет максимизировать возможности по созданию стоимости путем использования уникальных навыков за рубежом. В том числе в максимально возможной степени будут использоваться существующие отношения с корпоративными клиентами для развития бизнеса за пределами национального рынка. Будут развиваться имеющиеся и создаваться новые конкурентные продукты, которые можно будет эффективно распространять на другие регионы;

- *импорт лучших практик и талантов.* Изучение передового зарубежного опыта позволит Сбербанку обеспечить лидирующие позиции по уровню операционной эффективности. Развитие на внешних рынках расширит доступ Группы к лучшим сотрудникам всех стран и регионов присутствия;

- *использование неэффективности рынков.* Группа будет использовать возможности по реализации потенциала создания стоимости на рынках с более высоким уровнем роста прибыльности (ROIC — Return On Invested Capital⁴²) благодаря заниженной стоимости активов и неэффективности рынка.

Планируется придерживаться различных подходов при организации работы с корпоративными и розничными клиентами за рубежом.

⁴² ROIC (англ. Return On Invested Capital) - Коэффициент рентабельности инвестированного капитала - отношение чистой операционной прибыли компании после выплаты налогов к среднегодовой величине инвестированного капитала.

Корпоративные клиенты.

Основной фокус в привлечении корпоративных клиентов будет сделан на компании, имеющие взаимосвязи с партнерами в России, СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, но не кредитующиеся в Сбербанке. В этих целях, а также для развития услуг по управлению активами будет создана разветвленная сеть корреспондентских счетов между всеми странами присутствия Сбербанка.

Большое внимание будет уделяться развитию трансграничного бизнеса. Будет обеспечено эффективное использование эффекта масштаба Сбербанка для продвижения сделок по трансграничному кредитованию и торговому финансированию, получит развитие использование международной сети для обслуживания и финансирования торгового оборота между странами присутствия Сбербанка.[47]

Новым конкурентным преимуществом дочерних банков Группы Сбербанк будет платформа по работе с клиентами CIB (крупнейшими транснациональными компаниями), сформированная на основе наработок Сбербанка России. Проекты по работе с крупнейшими клиентами будут актуальны для всех регионов присутствия Группы.

Работа с представителями малого и среднего бизнеса будет строиться на основе процессов и подходов, разработанных и с успехом используемых Denizbank в Турции.

Розничные клиенты

В розничном сегменте основной фокус будет сделан на развитии цифровых банковских услуг. Использование наработанного всеми участниками Группы опыта, а также новые разработки должны обеспечить внедрение лучших на рынках решений в области интернет- и мобильного банка. Отдельным важным проектом должно стать развитие направления по привлечению «прямых депозитов» на рынке Германии и Австрии.

Развитие операций с частными клиентами будет поддерживаться развитием систем управления взаимоотношениями с клиентами на основе технологий, созданных в Denizbank и Сбербанке России (Украина).

Для массового и высокодоходного клиентских сегментов розничного рынка будут созданы специализированные сети офисов и зон обслуживания, будут разработаны отдельные продуктовые предложения.

С использованием опыта Denizbank будут развиваться кобрендинговые продукты и услуги. Сбербанк будет широко использовать механизм стратегического партнерства с крупными розничными компаниями, компаниями сферы услуг.

С учетом анализа перспектив развития банковских рынков стран и регионов присутствия Группы, Банком были сформированы следующие основные элементы регионального видения стратегического развития Группы.

Ожидаемые результаты реализации стратегии.[22]

Реализация международной стратегии уже на горизонте 2017– 2018 годов позволит сформировать сильную команду, модель управления, ключевые компетенции по работе за рубежом, соответствующие уровню ведущих международных банков мира. Использование данных компетенций для дальнейшего расширения ареала присутствия Группы обеспечит максимально эффективную интеграцию ее новых участников в семью Сбербанка, позволит добиваться все более высоких абсолютных и относительных показателей по уровню эффективности международного бизнеса.

Стратегия Сбербанка направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. За ближайшее время банк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала останется выше мировых аналогов. Банк рассчитывает на то, что сможет достигнуть этого результата за счет работы по 5 направлениям: укрепление конкурентных позиций; поддержание уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов; обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов; обеспечение высокой эффективности Группы по управлению расходами; поддержание достаточно

высокого качества активов. Основными направлениями для достижения поставленной задачи банка являются: розничные клиенты, корпоративные клиенты.

Так, проблемы, с которыми ОАО Сбербанк России столкнулся в настоящее время, являются: модель ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов. Нами разработаны четыре направления, которые способствуют для устранения выявленных проблем:

- максимальная ориентация на клиента;
- реализация выбранного сценария «модернизации» предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу;
- «Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество;
- развитие операций на международных рынках как одно из приоритетных направлений.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНАЛЬНОГО БАНКА ПАО «СБЕРБАНК»

3.1 Особенности реализации стратегии развития ПАО «Сбербанка России» до 2018 года

1. Рыночная власть поставщиков

Рыночная власть поставщиков в сфере банковских услуг не имеет большой силы, так как они представляют, в основном, аналогичную продукцию: кассовые автоматы, сейфы. Сбербанк имеет право выбрать любую компанию с более разумной ценой и достойным качеством, у него существует широкий выбор поставщиков. Сбербанк проводит конкурсы на поставку оборудования, что подтверждает минимальную власть поставщиков.

2. Рыночная власть потребителей

Данная сила показывает, в какой степени покупатели могут повлиять на компанию.

На рынке банковских услуг основными потребителями считаются физические и юридические лица: акционеры, вкладчики, заемщики, векселедержатели. На мой взгляд, Сбербанк обладает значительной клиентской базой во всех сегментах и во всех регионах страны. Необходимо отметить, что власть потребителей – минимальна. Сбербанк обеспечивает переводы пенсий, начисление заработной платы, проводит платежи по оплате ЖКХ.

3. Уровень конкурентной борьбы

Конкурентами Сбербанка являются коммерческие банки, такие как ВТБ 24, Газпромбанк, Альфа-банк, Райффайзенбанк и другие, предоставляющие стандартные банковские услуги. Однако реальная конкуренция на этом рынке прослеживается мало. Доля ЦБ РФ в акциях Сбербанка составляет 50%+1 акция, что обеспечивает Сбербанк государственной поддержкой. В данном случае конкуренция со стороны частных банков не может повлиять негативно на функционирование Сбербанка. Уровень конкурентной борьбы –

относительно минимален. Несмотря на недостижимость Сбербанка, более выгодные ставки по кредитам частных банков могут забрать клиентов.

4. Угроза появления продуктов-заменителей

Сбербанк, как уже было подмечено, предоставляет практически уникальные услуги и продукты со своими отличительными характеристиками, поэтому существует совсем низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

5. Угроза появления потенциальных новичков

Оценить этот пункт можно с помощью оценки высоты барьеров входа или иначе с точки зрения сложности попадания на рынок банковских услуг. Чтобы начать бизнес в данной сфере, нужно иметь существенный начальный капитал, получить лицензию – все это, так или иначе, усложняет вход на рынок. Таким образом, Сбербанк спокойно относится к образованию новых банков.

Таким образом, оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент Сбербанку не грозит высокий уровень угрозы со стороны поставщиков, потребителей, товаров-заменителей, потенциальных новичков и уровень самой конкурентной борьбы относительно минимален. Но все же Сбербанку есть над чем работать и к чему стремиться.

Рассмотрим реализацию стратегии ПАО «Сбербанк России» до 2018 гг.

Реализация Стратегии будет осуществляться при полной интеграции предусмотренных в ее рамках мероприятий во все управленческие процессы и системы Банка: бизнес-планирование, проектное управление, системы мотивации и управления эффективностью деятельности руководителей. Постоянный фокус на достижении запланированных результатов и проверка соответствия полученных результатов плановым будут также обеспечены за счет дополнительных процедур мониторинга и актуализации.

Для реализации и достижения целей Стратегии должен быть разработан набор стратегических инициатив. Для всех стратегических инициатив необходима сквозная приоритезация, которая определяет порядок выделения

ресурсов, мониторинга и контроля за их реализацией, последовательность и сроки реализации, в результате чего формируются «дорожные карты» реализации стратегий блоков и Банка в целом. Данный набор инициатив будет являться основой для формирования портфеля проектов Банка, а КПЭ и ключевые вехи проектов и программ будут включены в систему мотивации и оценки результатов деятельности соответствующих руководителей Банка.

Мониторинг реализации Стратегии в целом, а также ее актуализация должны осуществляться в рамках процедуры бизнес-планирования. Также на ежемесячной основе должны проводиться мониторинг состояния портфеля проектов и программ Банка. На каждый календарный год Правлением должны определяться 10 наиболее приоритетных программ в рамках Стратегии, которые будут являться предметом особого внимания Правления и ежеквартально рассматриваться на его заседаниях. По результатам мониторинга в случае необходимости должны приниматься решения об актуализации и внесении корректировок в соответствующие планы проектов.

Реализация стратегии должна происходить в рамках четырех основных этапов, на каждом из которых задачи развития Банка должны реализовываться комплексным образом. Таким образом, реализация каждого из этапов должна заканчиваться переходом системы Сбербанка в качественно новое состояние, позволяющее использовать новые инструменты и методы ведения бизнеса и при этом обеспечивать непрерывность и стабильность работы Банка.[37]

Первый этап включает мероприятия, которые могут быть осуществлены незамедлительно и являются независимыми от других направлений деятельности. К ним относятся «быстро реализуемые инициативы» — проекты, позволяющие получить значимую экономическую выгоду в краткосрочном периоде при минимальных финансовых и временных затратах на их осуществление, пилотные проекты по ряду направлений, формирование аппарата управления реализацией стратегии.

Второй этап предполагает внедрение относительно автономных изменений, не требующих сложных преобразований в поддерживающих

функциях (информационные технологии, операционная модель, система управления рисками) или серьезных изменений в инфраструктуре (например, переформатирование ВСП⁴³).

По итогам *третьего этапа* должно быть завершено внедрение основных изменений в поддерживающих функциях, завершены планируемые инфраструктурные изменения, а также реализовано большинство инициатив, предусмотренных настоящей стратегией.[43]

В ходе *четвертого этапа*, завершение которого совпадает с окончанием срока действия стратегии, должно быть окончательно завершено внедрение всех элементов стратегии, а также проведена окончательная отладка и выход на «проектную мощность» новых систем и моделей работы.

Для каждого этапа преобразований необходимо сформировать детальный план работ (временные рамки, ключевые даты, взаимозависимости), определить основные и промежуточные целевые показатели успеха (как внешние, так и внутренние: например, доля рынка, затраты, выручка, доля операций в удаленных каналах), оценить необходимое ресурсное обеспечение для реализации изменений. Планы реализации будут учитываться при составлении текущих и среднесрочных финансовых планов (бюджетов) и пересматриваться при существенных изменениях рыночных условий, оказывающих воздействие на ход реализации стратегии Банка.

Система управления реализацией стратегии формируется на основе существующей в Банке организационной структуры и управленческих механизмов. Председатели территориальных банков станут ответственными за обеспечение и успех внедрения стратегии в своих регионах, а руководители бизнес-блоков будут отвечать за внедрение по курируемым направлениям бизнеса и функциональным областям. Таким образом, сформируется матричная структура управления реализацией стратегии, которая позволит обеспечить максимальный учет региональной специфики и снизит риски внедрения.[29]

В целях организации детального мониторинга процесса реализации

⁴³ ВСП – внутренне структурное подразделение банка

стратегии, координации работ, выявления возможных проблемных точек и локальных конфликтов интересов на уровне центрального аппарата Банка и аппаратов территориальных банков необходимо сформировать специальные рабочие группы (центры управления программой — ЦУП), которые на постоянной основе станут осуществлять координацию проекта в рамках своих компетенций.

Для обеспечения оптимального распределения ответственности и однозначного понимания роли каждого из подразделений в реализации инициатив необходимо сформировать каскад планов, при котором общий план реализации будет детализирован до уровня каждого территориального банка и бизнес-блока, что позволит координировать действия всех участников реализации стратегии и выделить централизованные общепанковские мероприятия и инициативы. Важным условием успешной реализации проекта должно быть активное вовлечение территориальных банков в процесс планирования, которое позволит в полной мере учесть региональную специфику и максимально использовать обмен опытом и идеями между регионами.

В ходе реализации стратегии надо применять многоуровневую систему мониторинга реализации программы, охватывающую все регионы и уровни банковской иерархии, и соответствующую ей система контрольных показателей.

На верхнем уровне (для контроля со стороны Наблюдательного совета и высшего руководства Банка) необходимо устанавливать интегральные показатели по всем основным функциональным областям — розница, корпоративный бизнес, информационные технологии, операционная модель, общие финансовые показатели. Для уровня руководителей бизнес-блоков перечень показателей необходимо расширять за счет региональной составляющей, комплексных показателей обслуживания клиентских групп, финансовых и операционных показателей реализации программы. Руководители бизнес-направлений должны отвечать за более детальные

показатели по своим направлениям деятельности, а руководители проектов — за конкретные сроки внедрения и операционную эффективность проводимых изменений. Функции территориальных банков должны быть выстроены соответственно в рамках контроля за реализацией программы на вверенных им территориях.

Риски реализации стратегии. Внедрение стратегии требует масштабных преобразований, затрагивающих практически все направления деятельности Банка: развитие бизнеса, операционную систему и систему управления рисками, информационные технологии, систему управления.

Комплексное внедрение стратегии позволит получить максимальный синергетический эффект от предлагаемых инициатив и является сложной амбициозной задачей, требующей всесторонней оценки и контроля за возрастающими операционными рисками и рисками внедрения.[21]

В целях минимизации вероятности возникновения и степени значимости рисков внедрения Банк провел оценку ресурсов, необходимых для реализации стратегии, формирует интегрированные каскадные планы и матричную структуру управления, вовлекает в работу менеджеров разного уровня в масштабах всего Банка. Поэтапное внедрение преобразований, широкое использование пилотных проектов, организация параллельной работы некоторых процессов и систем позволят Банку обеспечить внедрение стратегии при условии непрерывности процессов и бесперебойной работы всех систем и приложений, исключить реализацию отдельных возможных рисков.

Использование стресс-тестирования и сценарного анализа при моделировании целевых параметров развития Банка позволили создать гибкую систему контрольных показателей, которая будет отвечать требованиям мониторинга внедрения стратегии в условиях сильных колебаний макроэкономических показателей и конъюнктуры рынка.

Стратегия Сбербанка до 2018 года направлена на развитие его огромного потенциала и реализацию уникальных возможностей, которые предоставляют российский рынок и международная финансовая система.

Реализация стратегии — это исторический шанс создать великую компанию, которой могли бы гордиться не только её сотрудники и клиенты, но и вся страна. Оставаясь лидером российской финансовой системы, её надежным фундаментом, Сбербанк должен сделать следующий шаг в направлении своего развития и стать одной из лучших международных финансовых компаний, чтобы внести свой вклад в формирование глобальной финансовой системы XXI века.[36]

3.2 Основные направления совершенствования стратегии развития ПАО «Сбербанка России»

Для дальнейшего развитие Банка сфокусировано на четырех основных направлениях (или основных «темах») преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях его деятельности:

1. Максимальная ориентация на клиента и в этом смысле превращение Сбербанка в «сервисную» компанию. Это значит, что Банк стремится удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений.

2. Комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу. Подобная «индустриализация» систем и процессов в Банке повысит уровень управляемости и масштабируемости, снизит затраты, улучшит качество обслуживания клиентов и позволит Банку более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков. Построение промышленных систем и процессов во многих случаях подразумевает консолидацию или централизацию функций как инструмента повышения управляемости и снижения затрат, а также пересмотр многих основных процессов, большую формализацию методик работы (например, оценку рисков) и построение современных систем электронного документооборота, способных работать в

масштабах всего Банка. Это также потребует существенного развития информационных систем.

В результате используемые системы не только смогут «справляться» с масштабом операций Банка, но и позволят Банку сделать масштаб своих операций важнейшим источником формирования конкурентных преимуществ. Наиболее очевидные проявления этих изменений связаны с планами консолидации бэк- и мидл-офисных функций, а также с построением новых систем управления кредитными рисками. Однако эти изменения также весьма значимо затронут и бизнес-подразделения банка, в частности в контексте построения систем управления взаимоотношениями с клиентами и поддержки клиентской работы в корпоративном и розничном бизнесе.

3. «Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество, принципиально и «разово» меняя логику работы систем и процессов «сверху вниз». Важнейшим элементом стратегии развития Банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Задача, которую ставит перед собой Банк, — сделать эффективность и качество делом каждого сотрудника в каждом подразделении, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам почувствовать себя активными участниками процесса развития Банка, а не просто пассивными исполнителями. Для достижения этого третьим направлением изменений станет формализация Производственной Системы Сбербанка (ПСС) как новой идеологии управления Банком.

Финансовые цели стратегии. Стратегия Сбербанка направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. За ближайшие пять лет банк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала останется выше мировых аналогов (Рис.7).

Рентабельность %		Эффективность %		Масштаб, рост	
Рентабельность собственного капитала	Достаточность капитала	Отношение операционных расхоов к доходам	Отношение операционных расходов к активам	Активы	Чистая прибыль
2018	2018	2018	2018	2018/2013	2018/2013
18-20	<10	40-43	<2,5	X2	X2

Рис.7 Основные показатели деятельности Группы

Задача по удвоению размера чистой прибыли и поддержанию ежегодного темпа ее прироста на уровне 14–16% в год является достаточно амбициозной в условиях макроэкономической нестабильности и усиливающегося давления со стороны регуляторов и конкурентов.

Но банк рассчитывает на то, что сможет достигнуть этого результата за счет работы по 5 направлениям:

1. *Укрепление конкурентных позиций.* Банк ставит перед собой цель сохранить или увеличить долю Сбербанка на большинстве рынков. Это позволит обеспечить темпы роста объемов бизнеса, превышающие общерыночные показатели. Особенно значимым этот фактор будет в продуктах расчетно-кассового обслуживания, работе с малым и средним бизнесом в РФ и на ряде зарубежных рынков.

2. *Поддержание уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов.* По прогнозам банка, наметившаяся тенденция снижения процентных ставок сохранится на пятилетнем горизонте и будет оказывать давление на чистую процентную маржу на всех рынках присутствия Группы.. При этом изменения структуры бизнеса будут оказывать благоприятное влияние на его рентабельность (Рис.8). В частности, наблюдаются следующие тенденции, которые помогут банку обеспечить более высокий уровень чистой

процентной маржи:

- опережающие темпы роста розничного бизнеса по сравнению с корпоративным;
- в РФ в розничном кредитовании кредитные карты и другие высокомаржинальные продукты будут расти быстрее ипотеки;
- на рынке России в корпоративном кредитовании более маржинальные малый и средний бизнес будут расти быстрее СИБ и бизнеса с крупнейшими клиентами;
- на всех рынках в структуре привлеченных средств ожидается
- так же ожидается положительное влияние на уровень маржи от изменения структуры международного бизнеса.

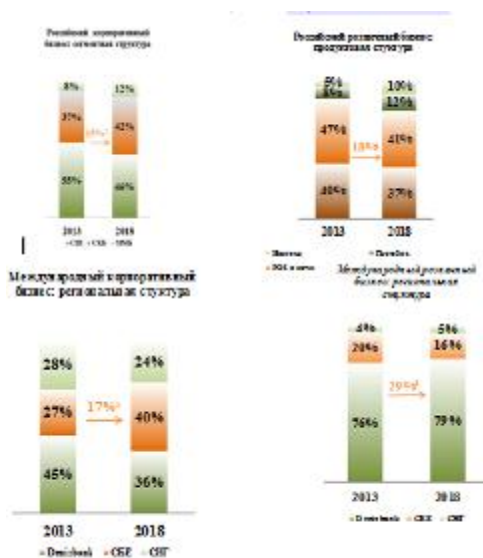


Рис.8 Структура кредитного портфеля российского и международного бизнеса опережения роста средств до востребования

По оценкам Сбербанка, совокупное воздействие указанных факторов выразится в снижении размера чистой процентной маржи по Группе не более чем на 100–130 базисных пунктов.

3. Обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов. Цель - довести долю некредитных комиссий в чистом операционном доходе до 25–27%.. Это будет обеспечено за счет расширения продуктовой линейки и повышения качества и глубины взаимоотношений с клиентами. Так, по

различным направлениям бизнеса стоит цель повысить количество продуктов на одного клиента на 50–70% (Рис.9).

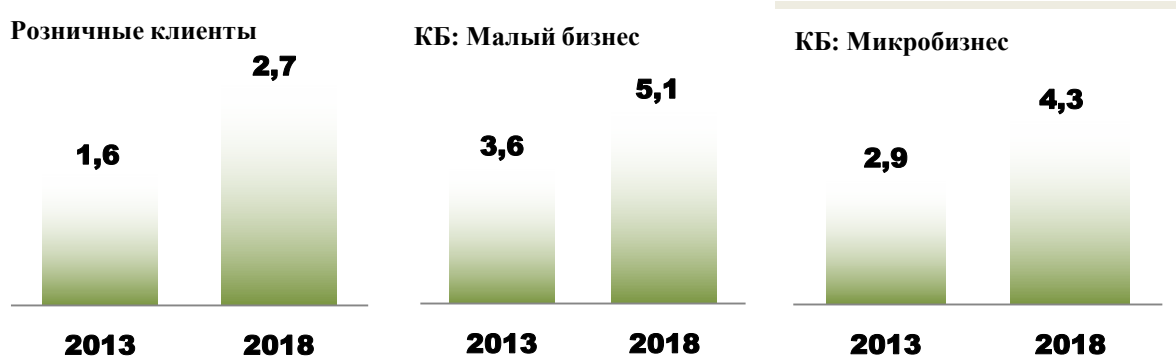


Рис 9. Количество продуктов на клиента в массовых клиентских сегментах

4. *Обеспечение высокой эффективности Группы по управлению расходами.* Сбербанк должен стать одним из лидеров в мире по эффективности своей деятельности.. Важнейшей задачей Группы является опережающий рост доходов над расходами, что приведет к улучшению целевых показателей Группы (снижение отношения операционных расходов к операционным доходам (до резервов) до уровня 40–43% и отношения операционных расходов к активам до уровня не выше 2,5% в 2018 году).. Этих показателей можно достигнуть за счет реализации масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов и повышения эффективности операций, направленных на существенное повышение производительности труда.

5. *Поддержание достаточно высокого качества активов.* Еще одной важнейшей целью стратегии развития Сбербанка является обеспечение оптимального соотношения доходности и риска в операциях кредитования. Ожидаются структурные изменения в кредитном портфеле Группы — доли более маржинальных бизнесов увеличатся (розничный сегмент, малый и микрокорпоративный бизнес) при уменьшении доли кредитов крупнейших и крупных корпоративных клиентов. Это должно обеспечить оптимальный баланс между доходами Группы от операций, подразумевающих принятие ею на себя кредитных рисков, и расходами на создание резервов на потери по

ссудам. По расчетам, в рамках базового сценария среднегодовая стоимость риска на пятилетнем горизонте составит 120–140 базисных пунктов, что соответствует аппетиту к риску, принимаемому Группой.

В рамках Стратегии банк стремится поддерживать уровень достаточности капитала первого уровня (Tier 1) выше 10%. В ближайшие несколько лет предполагает перейти на «продвинутые» подходы «Базель 2» для оценки активов, взвешенных с учетом риска, и предполагает, что это окажет положительное влияние на уровень достаточности капитала. Однако внедрение «Базель 2» в серьезной степени зависит от действий регулятора, что не позволяет провести точные расчеты в настоящее время.

Политика Сбербанка направлена на обеспечение оптимального баланса между текущими интересами инвесторов и долгосрочными целями развития Группы. Банк намерен и дальше следовать текущей дивидендной политике, в соответствии с которой на выплату дивидендов ежегодно направляется 20% чистой прибыли Группы по МСФО. При этом также предусматривается возможность увеличения размера отчислений на дивиденды в зависимости от рыночных и конъюнктурных предпосылок.

Выполнение миссии Банка и реализация сценария «модернизации» требует существенной перестройки модели ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов.

Для достижения этих целей дальнейшее развитие Банка сфокусировано на четырех основных направлениях (или основных «темах») преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях его деятельности:

1. принципиально важным направлением развития Банка является максимальная ориентация на клиента и в этом смысле превращение Сбербанка в «сервисную» компанию;

2. реализация выбранного сценария «модернизации» предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу, «Индустриализация» позволит повысить

эффективность, управляемость и качество, принципиально и «разово» меняя логику работы систем и процессов «сверху вниз»;

3. осознавая важность и приоритет российского рынка банковских услуг для развития бизнеса, Банк должен поставить перед собой задачу стать значимым участником мировой финансовой системы, поэтому выделяет развитие операций на международных рынках как одно из приоритетных направлений. Сбербанк России оказывает большой спектр финансовых услуг частным лицам, малому бизнесу, корпоративным клиентам и финансовым организациям.

Благодаря большому количеству филиалов, услугами Сбербанка пользуются разные слои населения, поэтому банк должен предоставить возможность совершения любых финансовых операций.

1) Кредиты Сбербанка.

В последнее время необходимость в получении кредита возникает у населения все чаще и чаще из-за возросших потребностей

2) Вклады Сбербанка.

Депозиты клиентов находятся на счету банка, а Сбербанк в свою очередь выплачивает проценты. Сбербанк разделяет вклады на несколько категорий:

срочные, пенсионные, расчетные, онлайн.

3) Платежи через Сбербанк.

В Сбербанке оплатить услуги и товары можно быстро и удобно.

4) Карты Сбербанка.

Пластиковые карты дают возможность распоряжаться своими финансами и контролировать объем расходуемых средств.

5) Денежные переводы через Сбербанк.

Эта услуга позволяет пересылать деньги людям во все концы мира, даже в труднодоступные точки земного шара.

6) Обмен валюты в Сбербанке.

Сбербанк имеет большие стратегические возможности в развитии услуг, связанных с кредитованием. В этих сферах есть большое количество

направлений и разная аудитория, которую необходимо привлекать к пользованию услугами Сбербанка.

3.3 Расчет экономической эффективности предложенных улучшений и результатов от реализации новой стратегии

Попытаемся вывести взаимосвязь между существующими и будущими услугами Сбербанка и рынками, где он работает.

Таблица 9. Взаимосвязь между существующими и будущими услугами ПАО «Сбербанк России»

<p>Текущий товар: выдача кредитов</p> <p>Текущий рынок: кредитование населения</p>	<p>Новый товар: рефинансирование кредитов других банков</p> <p>Текущий рынок: кредитование населения</p>
<p>Текущий товар: выдача кредитов</p> <p>Новый рынок: Пенсионное кредитование</p>	<p>Новый товар: Сбербанк-500</p> <p>Новый рынок: Образовательные товары</p>

Реализация стратегии проникновения.

Текущий товар: выдача кредитов

Текущий рынок: кредитование населения

- Темпы роста рынка кредитования – замедляющиеся, но растущие. Согласно Экспертному каналу “Экономическая политика”: “По кредитам будет наблюдаться замедление темпов роста основных категорий кредитов для населения к концу 2015 г. (до 33,3% – для потребительских кредитов и 27% – для ипотечных).

Вывод: Данная стратегия не должна быть определяющей в развитии банка, однако шансы для развития у нее есть.

Новый товар: рефинансирование кредитов других банков

Текущий рынок: кредитование населения

«Банк готов перекредитовать заемщика у которого в портфеле пять кредитов иных банков не зависимо от уровня ставки»- сообщили на пресс-конференции. Новая услуга очень актуальна. Услуга рефинансирования обладает высокой конкурентоспособностью, а также по своей структуре является инновационной.

Вывод: Данная стратегия может дать возможность Сбербанку привлечь новых клиентов, тем самым увеличив доход компании.

Реализации стратегии развития рынка

Текущий товар: выдача кредитов

Новый рынок: Пенсионное кредитование.

В 2014 году Сбербанк вышел на новый рынок потребителей – пенсионеры. Политика Сбербанка заключается в либерализации процентных ставок для пенсионеров (лиц на пенсии, но не достигших 75 лет). Количество пенсионеров с каждым годом растет, а значит, растет и рынок пенсионного кредитования.

Вывод: Данная стратегия затрагивает рынок, который в дальнейшем будет только расширяться, что в долгосрочной перспективе принесет доходы банку.

Реализация стратегии диверсификации.

Новый товар: Сбербанк-500

Новый рынок: образовательные товары.

Как сообщает РБК, Сбербанк в прошлом году открыл образовательную программу “Сбербанк-500 – Программа для лидеров”. Корпоративный университет Сбербанка реализует программу, направленную на обучение высокопотенциальных руководителей банка. Этот товар действительно новый и перспективный относительно всех остальных образовательных программ представленных на рынке. Сбербанк обладает всеми средствами, чтобы развивать эту услугу.

Вывод: Эта стратегия должна получить активное развитие, потому что без высококвалифицированных специалистов развитие отрасли невозможно априори.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были получены следующие выводы и результаты.

Главным условием жизнедеятельности банка, предметом его стратегического и оперативного управления является рациональное сочетание активных и пассивных операций, их четкое структурирование, отсутствие дисбаланса при привлечении и размещении средств.

При этом стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития кредитной организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

Классификация стратегии развития это совокупность различных методов для ее формирования. Стратегию развития можно классифицировать по четырем основным направлениям: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста; стратегии сокращения, которые в свою очередь так же имеют свои подпункты.

Модель стратегического развития представляет собой процесс создания и претворения в жизнь алгоритмов действий, связанных в пространстве и во времени, нацеленных на выполнение стратегических задач. Экономической теорией разработано множество моделей стратегического планирования, но все они основаны на базовой модели Гарвардской школы бизнеса и ее модификациях И. Ансоффа и Г. Стейнера. Фундаментальные принципы разработки остальных моделей не изменяются, различие между ними только в детализировке. Финансовая стратегия направлена на анализ денежных операций,

соблюдение баланса прибыли и потребления, определение средств и правил увеличения капитала. Модель И. Ансоффа обеспечивает информационный обмен на всех этапах реализации стратегического плана и непрерывность его выполнения. Модель Г. Стейнера использует теоретические принципы модели Гарвардской школы и модели Ансоффа, но имеет больше теоретическое, чем практическое значение. В ней более полно разрабатывается и детализируется процесс стратегического планирования, устанавливается строгая последовательность его этапов и связь со среднесрочным и краткосрочным планированием.

В качестве базовой кредитной организации для целей исследования был выбран коммерческий банк ПАО «Сбербанк России».

В работе Банка на сегодняшний день присутствует ряд проблемных областей таких, как: необходимость повышения эффективности использования важнейшего конкурентного преимущества Банка; недостаточная надежность и масштабируемость процессов и систем; недостаточная зрелость управленческих систем и процессов, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации его потенциала развития.

Так же перед Банком встает ряд принципиальных вызовов и угроз: макроэкономическая ситуация; усиление конкуренции; долгосрочная тенденция на сокращение рентабельности операций; риск опережающего роста затрат по отношению к доходам Банка. Все эти проблемы и угрозы толкают Банк на формирование стратегии развития, которая позволит преодолеть трудности и решить все проблемы.

Стратегия Сбербанка направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. За ближайшее время банк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала останется выше мировых аналогов. Банк рассчитывает на то, что сможет достигнуть этого результата за счет работы по 5

направлениям: укрепление конкурентных позиций; поддержание уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов; обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов; обеспечение высокой эффективности Группы по управлению расходами; поддержание достаточно высокого качества активов. Основными направлениями для достижения поставленной задачи банка являются: розничные клиенты, корпоративные клиенты.

Стратегия Сбербанка до 2018 года направлена на развитие его огромного потенциала и реализацию уникальных возможностей, которые предоставляют российский рынок и международная финансовая система. Реализация стратегии — это исторический шанс создать великую компанию, которой могли бы гордиться не только её сотрудники и клиенты, но и вся страна. Оставаясь лидером российской финансовой системы, её надежным фундаментом, Сбербанк должен сделать следующий шаг в направлении своего развития и стать одной из лучших международных финансовых компаний, чтобы внести свой вклад в формирование глобальной финансовой системы XXI века.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Во-первых, в целях привлечения ресурсов для своей деятельности ПАО «Сбербанк России» разработал стратегию депозитной политики, исходя из целей и задач, закрепленных в уставе, получения максимальной прибыли и необходимости сохранения банковской ликвидности.

Банк ведет активную кредитную работу, сумма кредита, форма и условия кредитования определяются Банком совместно с заемщиком индивидуально для каждого заемщика после анализа его финансово-хозяйственной деятельности, сумм и периодичности денежных потоков, перспектив развития, обеспечения и других важных факторов, присущих отдельным организациям. Учитывается кредитная история и порядочность руководителя заемщика в вопросах расчетов и погашения долгов.

Банком была разработана и внедрена в рабочий процесс такая технология, как «Кредитная фабрика», которая позволила упростить оформление и выдачу кредита, автокредита, ипотеки и др. Решение о выдаче кредита принимает один человек (андеррайтер), а не 13 как раньше и максимальное рассмотрение сократилось до двух часов.

Во-вторых, в процессе исследования обозначился круг проблем, характерный для ПАО Сбербанк России. Нами были разработаны и предложены конкретные рекомендации по совершенствованию стратегии развития.

Так, проблемы, с которыми ПАО Сбербанк России столкнулся в настоящее время, являются: модель ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов. Нами разработаны четыре направления, которые способствуют для устранения выявленных проблем:

- максимальная ориентация на клиента;
- реализация выбранного сценария «модернизации» предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу;
- «Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество;
- развитие операций на международных рынках как одно из приоритетных направлений.

Подводя итог, можно сказать, что основная задача Сбербанка на сегодняшний день это сохранение своего лидерства. Для этого у Сбербанка есть всё необходимое, и дальнейший успех зависит именно от правильности выбранного курса развития.

Из проведённых мной анализов можно сказать, что, безусловно, у Сбербанка много сильных сторон, и он заслуженно является лидером в своей сфере. Но проблемы, которые есть у Сбербанка, не являются особенно

устрашающими и грозными, однако оттягивать их решение, ни в коем случае нельзя. Каждая проблема может перерасти в нечто большее, способное уничтожить банк изнутри.

Помимо всего, на деятельность Сбербанка влияет множество внешних факторов, которые представляют как угрозы для него, так и открывают новые возможности. Но Сбербанк в дальнейшем будет развиваться, и преодолевать все сложности на своем пути, выявляя их с помощью тщательных анализов рынка.

Исходя из вышенаписанного, можно сделать вывод, что цели и задачи дипломной работы достигнуты в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 05.05.2014) "О банках и банковской деятельности"
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Питер, 2010. – 344с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2011. – 422с.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов 3-е изд. / под общ. Ред. Г.Л.Багиева .- СПб.: Питер, 2009.- 736 с.
5. Банки и банковское дело / Под ред. И.Т. Балабанова. – СПб: Питер, 2010. – 256 с.
6. Банки и банковское дело / Под ред. д.э.н., проф. И.Т. Балабанова. - М.: С-Петербург, 2009.
7. Большой разговор \ Сбербанк эпохи перемен / Прямые инвестиции. - 2013. - № 1. - С. 66-71.
8. Бор З. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. Учебное пособие. – М.: Дис, 2014. – 288 с.
9. Википедия – свободная энциклопедия - www.wikipedia.org
10. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2008. – 296с.
11. Годовой отчет ПАО Сбербанка России за 2013 год.
12. Годовой отчет ПАО Сбербанка России за 2014 год.
13. Годовой отчет ПАО Сбербанка России за 2015 год.
14. Деньги и кредит №9, 1996кс корпоративного управления ПАО Сбербанка России, июнь 2014 г.
15. Дубровина А.М. Стратегия развития карточного бизнеса банка / Банковские услуги. - 2013. - № 11.
16. Ермаков С.Л. Работа коммерческого банка по кредитованию заемщиков: Методические рекомендации. – М.: Компания «Алес», 2009. – 102 с.

17. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие Изд. 3-е., 2014 - 195 с.
18. Исакова К.Б. Стратегическое планирование в банковской сфере // Банковское дело, 2010, №3,-с.74-75.
19. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2009г. – 416 с.
20. Касимова О.Ю., Крыжановский Г.А. Начала финансовой математики, – Зеленоград, НТФ НИТ, 2008. – 332 с.
21. Коде Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях.— М.2009
22. Котенков В.В. Стратегии управления банком: российские особенности // Банковские технологии, 2010, №5., с. 41.
23. Колпакова Г.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2009.
24. Консультант плюс – надежная правовая поддержка - www.consultant.ru
25. Кочович Е.Р. Финансовая математика: Теория и практика финансово-банковских расчетов: Пер. с серб. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 368 с.
26. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: ДИС, 2015.
27. Кунгурякова Е.Н, Синявина М.С. Финансы и кредит: Курс лекций. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.-258 с.
28. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг.-СПб: Наука, 2008.456с.
29. Лунтовский Г. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России // Деньги и кредит, 2008, №5.
30. Масленченков Ю. Методология формирования стратегий в российском банке // Банковский менеджмент, 2010, № 9, с. 68-83.
31. ОАО «Сбербанк России» - www.sberbank.ru
32. Отчет о реализации стратегии развития ПАО Сбербанка России до 2014 г. от 05.03.2014

33. Политика интегрированного управления рисками ПАО Сбербанк России от 29.02.2014
34. Положение о правлении ПАО Сбербанк России от 04.06.2010 г.
35. Поморина М.А. Основные элементы банковского планирования // Организация и управление, 2010, №7.
36. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2015г. – 345с.
37. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ.- 3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.-453 с.
38. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2008г. – 301с.
39. Рейтинговое агентство Fitch Ratings - www.fitchratings.ru
40. Рейтинговое агентство Moody's Investors Services - www.moody's.com
41. Санин В. // Финансы и кредит, 2009, №6.
42. Силуанов А. Б. Стратегия и тактика банковского сектора. // Национальный Банковский Журнал. – 2009. - №3. – С.26-27.
43. Соттарова Н.А. Роль банков в интеграции регионов в мировую экономику. // Банковское дело, №10, 2013.- с.41.
44. Стратегия развития ПАО Сбербанка России 2014-2018 гг.
45. Суворов А. К вопросу о разработке стратегии развития банка //Финансы и кредит, 2013, №18, с. 26-37.
46. Томпсон А.А.Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. - 576 с.
47. Тренев Н.Ф. Формирование стратегии развития организации // Консультант директора. – 2010. - №4.- с. 22-28.
48. Уильям Кинг и Дэвид Клиланд, "Стратегическое планирование и политика", Москва, "Прогресс", 2008 г.

49. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации.—2-е издание, испр. и доп. — М.: “МЕНАТЕП–ИНФОРМ”, 2007

50. Устав открытого акционерного общества «Сбербанк России» от 24.06.2015 г.

51. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. –М.: Интел-синтез, 2013. – 344 с.

52. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов: Пер. с нем.- М.: ИНФРА- М, 2010.- 334с.

53. Центральный банк Российской Федерации (Банк России) - www.cbr.ru

Приложение А

Pest анализ ПАО «Сбербанк России»

Факторы	Возможности	Угрозы
(P) Политические факторы	Уменьшение количества банков из-за принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг.	Слияние небольших банков в крупные, которые предлагают те же самые услуги, что и Сбербанк. Банки ВТБ24 и ТрансКредитБанк объявили об интеграции и такое слияние может негативно повлиять на долю Сбербанка в банковской сфере.
	Постепенная стабилизация политической системы в стране приводит к стабилизации экономики страны	Повышение значения иностранных банков в экономике страны Внедрение зарубежных банков в экономику страны всегда небезопасно, так как делает банк слишком «открытым» для них.
(E) Экономические факторы	Учетная ставка Банка России	Возможность рисков при проведении всех внешних операций
	Частные предприниматели, выдавая кредиты на покупку товаров, не обременяются налогом на прибыль	Инфляция с каждым годом становится все выше и выше. Скачет процент ставок на кредиты, существует риск потерь инвестиций, происходит обесценивание активов.
		На рынке значительное количество фирм, сотрудники которых работают без оформления трудового договора
(S) Социальные факторы	Уровень жизни в целом по России растет, как и доверие граждан к одному из самых крупных банков в стране	Население не имеет образования, позволяющего хорошо разбираться в банковских услугах, предоставляемых им
	Практически каждый имеет возможность взять кредит на тот или иной товар или услугу	Сезонность предоставления услуг
(T) Технологические факторы	Сбербанк может увеличивать свою долю рынка, производя технологическое перевооружение	Новые технологии всегда требуют больших затрат, но могут быть не всегда оправданными.
		Конкуренты, уже имеющие в своем расположении какие-либо новые технологии, могут привести к уменьшению доли Сбербанка на рынке банковских услуг.

Заведующему кафедрой
Дмитрий Вячеславович
Антипов

(И.О. Фамилия)

От Голевой Олеси
Геннадьевны

(ФИО обучающегося)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Голева Олеся Геннадьевна

(ФИО полностью)

обучающийся группы МЕНбд-1105а заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка конкурентной стратегии организации на основе ПАО «Сбербанка»

(Название темы полностью)

представленной в независимую экспертную комиссию, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее письменных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен(а) с действующим в ТГУ **Порядком обеспечения самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ в ТГУ на основе системы «Антиплагиат.ВУЗ»**, согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска ВКР к защите и отчисления из ТГУ.

Голева / Олеся Геннадьевна Голева
(подпись) (И.О. Фамилия)

_____23.01.2017_____
(дата)

рег № _____

дата _____

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография составляет 53 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру _____ наименований.

Дата « » января 201 г

Студент Голева (Олеся Геннадьевна Голева)
(подпись) (Имя.Отчество .Фамилия)