

Санкт-Петербургский государственный университет

ВАСИЛЬЕВА Наталья Борисовна

Выпускная квалификационная работа

Совершенствование стратегии развития организации

Уровень образования:

Направление *38.03.01 "Экономика"*

Основная образовательная программа *СВ.5068.2015 "Экономика"*

Профиль "Менеджмент организации"

Научный руководитель:
Жигалов Вячеслав Михайлович
Доцент кафедры управления и
планирования
социально-экономических
процессов, кандидат
экономических наук

Рецензент:
Зябриков Владимир Васильевич
Доцент кафедры экономики
предприятия и
предпринимательства, кандидат
экономических наук

Санкт-Петербург

2019

Содержание

Содержание	2
Введение	3
Глава 1 Теоретические основы стратегического управления	5
1.1 Основные понятия стратегического менеджмента и роль стратегии в деятельности предприятия.....	5
1.2 Процесс разработки стратегии организации	14
1.3 Методы стратегического анализа компании	20
Глава 2 Анализ банковского рынка в России	26
2.1 Текущее состояние и тенденции банковского сектора России	26
2.2 Стратегический конкурентный анализ рынка банковских услуг в России.....	37
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию стратегических направлений ПАО «Сбербанк».....	44
3.1 Стратегический анализ ПАО «Сбербанк».....	44
3.2 Рекомендации по совершенствованию стратегических направлений ПАО «Сбербанк»	65
Заключение.....	78
Список использованных источников.....	80
Приложения	82

Введение

В современных условиях все компании находятся под влиянием многочисленных факторов внешней и внутренней среды, под которые ей необходимо успешно адаптироваться. Поэтому в настоящее время возрастает значимость стратегического управления и разработки стратегии компании, ведь именно успешная стратегия зачастую является залогом успеха её деятельности в любой отрасли. Стратегический менеджмент позволяет организации успешно реагировать на изменения внешней среды, а также выявлять основные тенденции и тренды внешней среды путем стратегического анализа. Разработка стратегии развития – важный набор шагов и действий, которые обеспечат компании конкурентоспособность в долгосрочной перспективе и достижение поставленных целей.

Стратегическому менеджменту и разработке стратегии посвящено множество трудов как российских, так и иностранных авторов, таких как М. Портер, А. Чандлер, Р. Дафт, П. Друкер, Ю. А. Маленков, В. С. Катькало и другие. Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время в условиях стремительного изменения факторов внешней среды компаниям необходимо адаптироваться к данным изменениям, в этом им может помочь стратегия развития, разработанная с учётом изменения внешней среды, действия конкурентов, а также основываясь на факторах внутренней среды компании. Стратегия, разработанная согласно требованиям стратегического менеджмента и с учётом важных факторов внутренней и внешней сред, может обеспечить компании достижение поставленных целей и обеспечение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Объектом исследования является компания ПАО «Сбербанк», предметом – направления совершенствования стратегических направлений развития компании ПАО «Сбербанк».

Целью исследовательской работы является разработка рекомендаций для компании ПАО «Сбербанк» по совершенствованию стратегии.

В соответствии с поставленной целью в рамках исследования определены следующие задачи:

1. Определить роль стратегии в стратегическом управлении
2. Проанализировать основные классификации стратегий развития компании
3. Выявить основные этапы разработки стратегии организации и особенности процесса стратегического менеджмента
4. Систематизировать основные методы стратегического анализа внешней и внутренней сред компании

5. Проанализировать действующую стратегию компании ПАО «Сбербанк» и определить основные стратегические направления развития компании
6. Разработать рекомендации для компании ПАО «Сбербанк» на основе определенных стратегических направлений развития.

Поставленные задачи обуславливают структуру исследования, которое состоит из трех глав, введения, заключения и списка источников.

Первая глава раскрывает теоретические основы стратегического менеджмента, понятие стратегии, её основные классификации, процесс стратегического менеджмента, а также основные методы стратегического анализа среды компании. Во второй главе проанализировано текущее состояние и выявлены основные тенденции банковской сферы, а также проведен стратегический анализ конкурентной среды ПАО «Сбербанк». Третья глава содержит в себе стратегический анализ внутренней среды компании «Сбербанк», анализ существующей стратегии, а также разработку рекомендации по совершенствованию стратегии развития компании, предложены возможные мероприятия по их реализации.

Информационной основой исследования является информация из открытых источников: официальный сайт компании, статистическая информация и отчёты Центрального Банка России, рейтинги информационного портала «РИА Рейтинг», данные с сайта государственного комитета статистики, а также данные, полученные в период прохождения практики. В данной работе были использованы такие методы исследования как анализ, классификация, сравнение, использовались системный и процессный подходы, а также специфические методы стратегического анализа и планирования, такие как оценка факторов конкурентоспособности, модель 5 сил Портера, SWOT-анализ.

Практическая значимость работы заключается в возможном использовании разработанных рекомендаций для совершенствования стратегии компании ПАО «Сбербанк».

Глава 1 Теоретические основы стратегического управления

1.1 Основные понятия стратегического менеджмента и роль стратегии в деятельности предприятия

Теория стратегического менеджмента намного моложе его практического применения. Принципы стратегического менеджмента использовались ещё в древние времена. Во время военных действий разрабатывались стратегии для достижения желаемого результата, в то время этот термин трактовался как искусство ведения войны, но становление стратегического менеджмента как науки началось лишь в XX веке, что было связано с промышленным переворотом, усилением конкуренции среди компаний. В то время возник вопрос: «Почему одни компании успешнее других?». Ответ на этот вопрос в то время не могли дать никакие науки. Р.Коуз в своей работе отмечал, что «экономисты склонны игнорировать главный вид деятельности фирмы — управление бизнесом»¹. Действительно, в XX веке экономическая наука занималась объяснением проблематики определения цен и объемов выпуска.

С усилением глобализации росла конкуренция среди компаний и оставаться успешной на рынке становилось всё сложнее, необходимы были новые методы и подходы к управлению, отвечающие новым условиям на рынке. Решением данной проблемы для многих компаний стала теория стратегического менеджмента, которая учитывала все факторы конкурентоспособности фирмы и помогала развивать их. Таким образом, интерес исследователей к стратегическому менеджменту начал расти, и, следовательно, началось накопление теоретических сведений и их обобщение, что привело к появлению науки стратегический менеджмент, которая в настоящее время не потеряла свою значимость.

Современный этап развития стратегического менеджмента характеризуется усложнением применяемых методов, в связи с развитием технологий, а также усложнением внешней среды. Появляются новые инновационные стратегии, направленные на получение долгосрочных конкурентных преимуществ. Большое внимание уделяется человеческому потенциалу и инновациям, непрерывному обучению и совершенствованию, так как темпы развития ускоряются с каждым годом. Появляются новые современные направления стратегического менеджмента: TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества), ERP (система планирования и управления ресурсами), CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) и многие другие. Стратегический менеджмент, согласно данному подходу, находится на 3 этапе развития, однако, по мнению автора, современный стратегический менеджмент можно выделить как четвертый этап его развития, которому характерно применение

¹ Коуз Р.Г. Природа фирмы. — М.: Дело, 2001 С.98

информационно-коммуникационные технологий (ИКТ), искусственного интеллекта в деятельности компании, активное внедрение инноваций во всех сферах и отраслях, открытость и прозрачность компаний, усиление влияния заинтересованных сторон на компанию и т.д.

Понятие "стратегическое управление" имеет много разнообразных трактовок у разных авторов. Впервые он был введён в 1972 г. Д. Шенделом и К. Хатенном², которые отмечали, что стратегический менеджмент — это «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». Данная трактовка характеризует стратегический менеджмент со стороны процессного подхода, в нём акцент сделан на анализ внешнего окружения компании, однако, внутренние возможности вовсе упущены. Тем не менее определение лаконично и понятно, в нём основной акцент сделан на методах стратегического планирования, что объясняется большой популярностью школы планирования.

Несколько похожее определение термину дают А. Томпсон и А. Стрикленд. Они рассматривают стратегический менеджмент как деятельность по стратегическому менеджменту, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.³ Авторы считали, что стратегический менеджмент представляет собой непрерывный процесс, который постоянно претерпевает изменения, поэтому является замкнутым циклом. Представленные определения характеризуют стратегический менеджмент как процесс, целью которого является достижение эффективности деятельности организации в соответствии с изменениями во внешней среде. Однако, в определении Томпсона и Стрикленда уже упоминаются внутренние возможности компании.

По мнению М. Портера, стратегический менеджмент необходим для разработки конкурентной стратегии, которая обеспечит компании лидирующие позиции в отрасли, то есть основная задача стратегии — это достижение желаемого положения на рынке⁴.

² Schendel D. E., Hatten K. J. Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceedings. 1972 P. 99-102

³ Томпсон А. и Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.—М.: Издательский дом «Вильямс», 2006 С. 17

⁴ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. — С. 73

Ричард Дафт трактует понятие стратегического менеджмента как «комплекс решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.»⁵ Таким образом, оба автора рассматривают стратегический менеджмент как способ обеспечения для компании конкурентного положения на рынке. По их мнению, эффективная стратегия обеспечит достижение поставленных целей компанией. Все рассмотренные выше определения характеризуют стратегический менеджмент лишь с одной стороны (как процесс или как средство для достижения целей компании), однако, ни одно из них не отражает многогранность данного термина. Именно поэтому наиболее полным определением автор считает то, в котором представлен синтез представленных ранее подходов к определению стратегического менеджмента.

По мнению автора, наиболее полное определение стратегического менеджмента раскрыто Ю.А. Маленковым. По его мнению, стратегический менеджмент — это «научно-обоснованный синтез процессов стратегического анализа, прогнозирования, планирования и реализации стратегических целей и стратегических задач».⁶ Его основной задачей является обеспечение устойчивости компании и её конкурентоспособности в долгосрочной перспективе на основе эффективного использования имеющихся ресурсов. Действительно, данное определение отражает наиболее значимые аспекты стратегического менеджмента: его цель, основные этапы и характеристики.

После изучения трактовок понятия стратегического управления у зарубежных и российских авторов можно выделить основные характеристики, присущие данному типу управления, которые отличают его от других уровней управления (оперативное, тактическое). Каждому менеджеру необходимо знать их при внедрении стратегического менеджмента в организации⁷.

Первая характеристика — это глобальность и системность, что означает учёт всех факторов, влияющих на компанию при разработке стратегии. Для успешного стратегического управления необходимо иметь все данные о компании, которые представляют её как целостную структуру. Стратегический менеджмент можно рассматривать как совокупность связанных между собой процессов, которые образуют единую систему, которая представляет собой сложный объект, состоящий из различных элементов, связанных между собой. Развитие системы происходит только при условии сохранения единства и целостности всех её элементов, это означает, что стратегический менеджмент следует

⁵ Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — С. 22. : ил. — (Серия «Классика МВА»).

⁶ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.- С. 15

⁷ Там же

представлять, как нечто целое и неделимое. Очень важно при внедрении системы стратегического менеджмента учитывать последовательность всех этапов и взаимосвязь между ними.

Вторая — долгосрочность, то есть ориентация на 5 и более лет в устойчивой среде (3 в неустойчивой) при разработке стратегии. Бессмысленно проводить столь сложный анализ внешней и внутренней среды фирмы для разработки стратегии на короткий период. Долгосрочная стратегия определяет направление развития компании, её миссию и видение на срок от 5 до 15 лет в зависимости от степени изменчивости среды. Однако, в краткосрочных проектах, таких как стартап, ориентация стратегического менеджмента может быть менее 5 лет.

Следующей характеристикой является значительное влияние на деятельность организации. При ошибке, совершенной на уровне стратегического управления, может пострадать деятельность всей компании, и последствия будет крайне сложно нейтрализовать. Риски на уровне стратегического управления несоизмеримо выше, и выбор неподходящей стратегии развития к текущим условиям внешней и в внутренней среды может ухудшить положение компании. Примером может служить компания «Motorola», которая в период возникновения мобильных телефонов пользовалась большой популярностью среди покупателей, однако, потеряла свои рыночные позиции с развитием конкуренции в данной отрасли, не выдержав выпуск новых телефонов у конкурентов. Например, менеджеры компании до 2000 года отказывались вводить в функционал телефона игры и развлекательные функции, так как он позиционировался как продукт для бизнеса. Именно это решение снизило их объём продаж, так как конкуренты активно внедряли в сотовые телефоны развлекательные функции. В силу этих и иных причин, в 2011 году компания была поглощена «Google».

Также стратегический менеджмент обладает приоритетным значением по отношению к остальным уровням управления. Это означает, что решения, принятые на уровне стратегического управления, должны быть учтены при разработке оперативных и тактических планов. В противном случае, в компании будет наблюдаться несоответствие целей, что может привести к падению эффективности на всех уровнях. Именно на стратегическом уровне определяется вектор развития компании в будущем, который детализируется в оперативных планах.

Анализ особенностей и основных элементов стратегического менеджмента показал, что во всех научных трудах по теории стратегического менеджмента особое место уделяется понятию стратегии, её разработке и реализации на предприятии. Залогом успеха осуществления в организации стратегического менеджмента является эффективный процесс

разработки и внедрения стратегии. Для осуществления данного процесса необходимо найти ответы на вопросы: «Что такое стратегия?», «Какими особенностями она обладает?» и «Какие существуют стратегии?». Для ответа на данные вопросы далее будут изучены трактовки понятия «стратегия» у различных авторов, а также приведены и проанализированы различные классификации данного понятия.

Термин «стратегия» определяют, как заранее спланированная реакция компании на изменения условий внешней или внутренней среды, то есть разработанный план действий, учитывающий возможные варианты развития событий, в котором рассчитаны наиболее оптимальные действия менеджера.

Понятие стратегии можно найти практически в каждой научной работе по стратегическому менеджменту, приведём лишь некоторые из них, которые наиболее характеризуют рассматриваемое понятие с различных сторон.

А. Чандлер определял стратегию следующим образом: «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».⁸

По мнению А. Томпсона и Дж. Стрикленда, это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.⁹

По мнению Д. Аакера, стратегия состоит из 4 элементов, а именно: стратегия товарно-рыночного инвестирования, предложение потребительской ценности (или ценности для покупателя), активы и компетенции, функциональные стратегии и программы.¹⁰

Краткое определение стратегии можно найти у Филипа Котлера, который отмечает, что это «планирование распределения ресурсов ради достижения определенных целей»¹¹. По мнению автора, данное определение не раскрывает основную сущность понятия, а освещает лишь одну его сторону-планирование ресурсов.

Среди российских авторов следует выделить определение, данное Ю. А. Маленковым, так как оно отражает наиболее важные аспекты рассматриваемого понятия. Он определяет стратегию как научно-обоснованный способ достижения и поддержания ею в долгосрочном периоде конкурентных преимуществ, высоких рыночных позиций, роста прибыли,

⁸ Чандлер А. Стратегия и структура, 1962г.

⁹ Томпсон А. и Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.—М.: Издательский дом «Вильямс», 2006—928с.

¹⁰ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с

¹¹ Котлер Ф., Бикхофф Н., Бергер Р. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы /Альпина Паблишер, 2016

эффективности и устойчивости развития на основе формирования и использования научно - технического потенциала, человеческого капитала и инноваций.¹²

Таким образом, стратегия – это долгосрочный план достижения компанией желаемого положения в будущем, позволяющий достичь высокого уровня конкурентоспособности, стабильных экономических результатов за счёт применения современных методов и подходов в управлении.

Стратегии компании можно разделить на основную и альтернативные. Основной называют ту стратегию, которая соответствует поставленным целям и действующим условиям внутренней и внешней среды. Основная стратегия является действующей в компании до тех пор, пока она соответствует выбранному сценарию развития. Так как компания находится в условиях неопределённости, ни один метод стратегического прогнозирования не способен точно предсказать влияние всех факторов на компанию, поэтому разрабатываются наиболее вероятные сценарии развития событий, которым соответствуют альтернативные стратегии.

Для лучшего понимания термина «стратегия» следует рассмотреть его классификации. Одной важной классификацией стратегии является её разделение по целям предприятия. Существуют 3 группы стратегий: роста, стабилизации и сокращения. В свою очередь, каждая группа содержит несколько стратегий (табл.1). В данной классификации одна и та же стратегия может принадлежать к двум или трём группам одновременно, например, стратегия диверсификации применяется в случае роста, стабилизации и сокращения. Данная классификация демонстрирует степень разнообразия стратегий. В зависимости от целей, которые хочет достичь менеджер и от стадии на которой находится компания следует выбирать одну из стратегий, представленных в таблице 1.

- Стратегии роста применяют, когда основной целью менеджеров компании является расширение деятельности компании, например, выход на новые рынки, производство новой продукции. Такие стратегии применимы для увеличения успеха компании, для их реализации необходимо привлечь дополнительные ресурсы. К стратегиям роста можно отнести концентрацию, интеграцию, диверсификацию, всеобщий менеджмент качества, репозиционирование, кастомизацию.

- Стратегии стабилизации (выживания) применяют для сохранения текущего положения компании. Основной задачей управления является минимизация существующих рисков. Данный тип стратегии не может применяться на постоянной основе, так как в высококонкурентной среде невозможно существовать без применения инновационных решений, развития и расширения. Поэтому стратегии стабилизации зачастую применяются

¹² Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

как временные в условиях резкой смены внешней среды, обострения конкурентной борьбы или для перестройки имеющихся механизмов в организации.

- Стратегия сокращения применяется в условиях стабильного ухудшения финансовых показателей фирмы. Основная задача менеджера в данных условиях—минимизация убытков фирмы за счёт ликвидации убыточных видов деятельности или их реорганизация. Данная стратегия применяется при ухудшении положения компании и заменяется на стратегию роста при её успешном выполнении. К стратегиям сокращения можно отнести диверсификацию, всеобщий менеджмент качества, репозиционирование, кастомизация, реинжиниринг, реструктуризация, прекращение инвестиций, слияния, банкротство, ликвидация (табл. 1.1).

Таблица 1.1 Классификация стратегий корпорации в зависимости от целей

Группа стратегий	Вид стратегии
Рост	Концентрация, интеграция, диверсификация, TQM, репозиционирование продукта, кастомизация.
Стабилизация, выживание, защита	Интеграция, диверсификация, TQM, репозиционирование продукта, кастомизация, реинжиниринг, реструктуризация, прекращение инвестиций, слияния.
Сокращение	Диверсификация, TQM, репозиционирование продукта, кастомизация, реинжиниринг, реструктуризация, прекращение инвестиций, слияния, банкротство, ликвидация.

Источник: Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008, С. 63

В свою очередь существует классификация стратегий в зависимости от функционального вида деятельности. Она включает в себя стратегию маркетинга, стратегию производства, финансовую, инновационную, социальную и экологическую стратегии и так далее. Основная задача данных стратегий - детализация и адаптация целей на высшем уровне. Однако, необходимо помнить о координации всех функциональных стратегий, ведь все подразделения организации взаимодействуют между собой и цели каждого из них не должны противоречить друг с другом. Этого можно избежать при помощи включения руководителей функциональных подразделений в разработку общей стратегии или используя мониторинг и контроль за разработкой и реализацией стратегий на всех уровнях.

Следует отметить, что представленные классификации составляют лишь часть от всех возможных вариантов и перечень не является исчерпывающим.

Изучение понятия стратегии и различных вариантов её классификации доказывает сложность и многогранность данного явления. Данный термин трактуется в различных вариациях у классиков стратегического менеджмента, а также существуют различные классификации стратегий. Из этого следует, что процесс разработки стратегии также

является очень сложным, однако, разработка стратегии в организации является способом достичь желаемых целей и обеспечить конкурентоспособность, при условии, что процесс стратегического менеджмента будет выполнен должным образом.

Таким образом, наличие стратегии в компании обеспечит ей направление развития и мероприятия по достижению целей в долгосрочной перспективе для достижения конкурентоспособности, эффективности бизнеса и соответствия требованиям современных условий внешней среды. Стратегия необходима для эффективной адаптации к быстрым изменениям требований со стороны стейкхолдеров и реализовывать продукт или услугу, отвечающий запросам потребителей и регулирующих органов. Стратегия в компании способна упорядочить все процессы и наладить эффективное взаимодействие во всех подразделениях, а также повысить управляемость бизнеса. Именно поэтому ей отведена главная роль в стратегическом управлении. Современной компании в эпоху цифровизации и трансформации бизнеса следует знать и применять в своей компании основные современные аспекты стратегии, которые позволят ей соответствовать всем тенденциям экономики и удовлетворять спрос наилучшим образом. Для этого следует рассмотреть основные направления стратегического менеджмента, которые появились в последние годы.

Безусловно, теория стратегического менеджмента является базой и основой деятельности любого менеджера при разработке стратегии, однако, в настоящее время данное научное направление подвергается серьёзным изменениям. С каждым годом ускоряются темпы информатизации общества и развития инноваций. Изменения происходят стремительно, и те компании, которые не успевают адаптироваться под новое устройство экономики, теряют свои рыночные позиции и терпят неудачи. Именно поэтому в настоящее время актуальным является изучение основных тенденций в развитии стратегического управления.

В качестве наиболее значимых направлений стратегического менеджмента следует выделить следующие: разработка digital-стратегии, стейкхолдер-менеджмент, управление цепями поставок, интеграция TQM в деятельность компании, применение принципов экологического менеджмента и корпоративной социальной ответственности, а также управление по результатам.

Интернет в настоящее время развивается стремительно, как и сфера ИТ. Переход к цифровой экономике начался и на уровне государства. В 2017 году Правительство РФ утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации»¹³, что свидетельствует об осознании большого значения информационного общества для развития. Всё большее

¹³ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]
URL:<http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

число конференций, научных работ и исследований посвящены переходу к цифровой экономике и изучению её влияния на экономические процессы и благополучие общества. Цифровизация экономики и распространение информационных технологий сделали наличие цифровой стратегии не просто дополнительным конкурентным преимуществом для компании, а обязательным атрибутом любой компании, которая стремится не потерять свои рыночные позиции, а преумножить их. Именно поэтому необходима разработка диджитал-стратегии и изменения бизнес-процессов в соответствии с развитием технологий. Тем не менее, не многие понимают суть цифровой экономики и значение наличия соответствующей стратегии в компании.

Четкого определения понятия digital-стратегии нет, однако, существуют некоторые его трактовки. Одним из вариантов определения цифровой стратегии является определение целей компании и способов их достижения при помощи цифровых технологий.¹⁴ Альтернативная трактовка понятия- процесс определения цифровых возможностей компании для обретения ею конкурентных преимуществ.

Цифровая стратегия способна увеличить эффективность компании и уменьшить её издержки, например, с помощью внедрения электронного документооборота в компании.

Таким образом, цифровая стратегия затрагивает деятельность компании во всех сферах, она подразумевает под собой не просто применение новых технологий в компании, а совершенно иной подход к бизнесу, новое мышление менеджеров. Цифровая стратегия обеспечивает компании желаемое положение при помощи современных технологий, а также она подразумевает новый подход к разработке стратегии.

При использовании цифровой стратегии компания способна обрабатывать большие количества информации, эффективнее осуществлять логистику, взаимодействие с партнерами и потребителями. Большие возможности для компаний открывают новые компьютерные технологии обработки данных, в частности, Big Data. Они способны обрабатывать большие объёмы информации, на основе которой можно строить прогнозы. Примером таких прогнозов может служить прогноз сейсмической активности для нефтедобывающих компаний для определения миграции нефти.

В качестве примера применения автоматизации в работе компании рассмотрим банк «ВТБ», в котором автоматизация обработки документов дала возможность увеличить количество обслуженных клиентов на четверть без увеличения числа сотрудников в штате. Вместе с этим компания сможет сэкономить 276 млн.руб. за несколько лет, что в разы меньше стоимости системы автоматизации.¹⁵

¹⁴ McKeown Nial, Durkin Mark The seven principles of digital business strategy – Business Expert Press 2017

¹⁵ Информационный портал DocFlow URL: <http://www.docflow.ru/news/analytics/> (Дата обращения 2.12.2018)

Таким образом, цифровая стратегия — это современная тенденция стратегического менеджмента, основанная на использовании новых технологий для улучшения эффективности работы организации. Наряду с цифровой стратегией для успешного существования компании следует придерживаться принципов корпоративной социальной ответственности, которые необходимы в эпоху информационных технологий, так как любой стейкхолдер при помощи сети Интернет может найти информацию о компании, которая формирует репутацию организации. Для предотвращения давления со стороны заинтересованных сторон и соответствия современным тенденциям, компании следует внедрять принципы КСО и устойчивого развития в свою деятельность.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что теория стратегического менеджмента развивается и адаптируется под современные условия информатизации и цифровизации. В настоящее время современные стратегии компаний наряду с традиционными элементами включают также цифровую трансформацию бизнеса, соответствие принципам КСО, устойчивого развития и т.д.

1.2 Процесс разработки стратегии организации

Стратегический менеджмент характеризуется большой сложностью, так как он представляет собой систему, состоящую из множества элементов. Для управления компанией менеджер должен обладать большим набором различных качеств, таких как новаторство, организаторские способности, креативность, эрудиция, а также знания теории стратегического менеджмента и умение применять их на практике. Не стоит забывать, что принятие стратегических решений осуществляется на долгосрочный период и в условиях неопределённости как внешней среды, что усложняет процесс анализа и прогнозирования. Однако существует определенная последовательность этапов стратегического менеджмента, которые необходимо выполнять менеджеру для разработки и реализации эффективной стратегии развития в организации.

Стратегии каждой компании уникальны, они зависят от её внутренней среды, окружения, отрасли в которой она работает и целей её развития. Однако, процесс стратегического управления можно разделить на несколько этапов, которые можно встретить в каждой организации, применяющей принципы стратегического менеджмента. Мнения по поводу выделения тех или иных этапов разнятся у различных авторов, поэтому автором были выделены наиболее важные из них. Существует несколько моделей процесса стратегического управления, одной из них является традиционная. Согласно данной модели процесс стратегического менеджмента начинается с формулирования миссии организации,

на втором этапе осуществляется стратегический анализ, затем на основе выявленных данных разрабатывается стратегия, которая впоследствии реализуется. На этапе реализации также происходит мониторинг и контроль выполнения стратегии¹⁶.

Альтернативное видение процесса стратегического менеджмента представлено у Томпсона и Стрикленда¹⁷ (рис.1.1) По мнению авторов стратегический менеджмент представляет собой пять взаимосвязанных задач, которые демонстрируют основную модель стратегического менеджмента. Первой задачей авторы выделяют определение направления деятельности компании, её общее видение и миссию, затем следует постановка определенных задач, которые помогают осуществить переход от видения к конкретным целям и задачи для их достижения. Затем формулируется стратегия компании, которая состоит из двух частей (запланированные действия и мероприятия и реакция на непредвиденные действия со стороны внешней среды). Для успешной реализации стратегии менеджеру следует вносить в неё какие-либо инновации, для того чтобы компания смогла опередить конкурентов в эффективности её деятельности. За разработкой стратегии следует её реализация. Последним этапом следует оценка полученных результатов и при необходимости пересмотр методологии или элементов стратегии. Представленная модель стратегического менеджмента представляет собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов. На каждом из этапов присутствует обратная связь и возможность корректировки и доработки принятых решений, так как организация находится условиях изменения внешней среды, которые невозможно точно предсказать. Однако, в данной модели отсутствует анализ внешней и внутренней среды, на основе которого и будут приняты решения о стратегических направлениях компании.



Рис 1.1 Задачи стратегического менеджмента

¹⁶ Козюбро Т.И. Методические подходы к стратегическому планированию // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №8.

¹⁷ Томпсон А. и Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.—М.: Издательский дом «Вильямс», 2006—С.35

Источник: Томпсон А. и Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.—М.: Издательский дом «Вильямс», 2006—С. 35

Различия в выделении этапов стратегического менеджмента заключаются в их последовательности, в детализации или объединении нескольких в один. Существуют различные взгляды на определение значимости и значения каждого шага в деятельности организации. Процесс стратегического менеджмента состоит из последовательных шагов, которые необходимо выполнять качественно на каждом этапе для достижения поставленных целей и задач. Также следует отметить, что должна существовать обратная связь на каждом этапе и возможность для корректировки или доработки на каждом этапе. На рис.1.2 представлены основные этапы модели процесса стратегического менеджмента. Их подробное описание и содержание каждого из этапов описано далее.



Рис. 1.2 Упрощенная модель процесса стратегического менеджмента

Источник: составлено автором на основе данных Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник, Томпсон А. и Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.

Процесса стратегического менеджмента, учитывающий основные модели выглядит следующим образом:

1. Возникновение потребности в стратегии и анализ предыдущего опыта реализации стратегии. На первом этапе компания должна осознать необходимость в разработке стратегии, а также осуществить мотивацию персонала, который будет

участвовать в её разработке¹⁸. На данном этапе происходит анализ завершённой стратегии, выявление основных ошибок и несоответствий современным условиям, данный этап необходим для учёта допущенных всех выявленных факторов при разработке стратегии в будущем.

2. Стратегический анализ и прогнозирование факторов внешней и внутренней среды. На данном этапе проводится системный интеграционный анализ факторов внешней и внутренней среды, изучается отрасль в которой работает компания и ключевые факторы успеха в ней, также формируется миссия и основные приоритеты развития. Для анализа факторов внешней и внутренней среды используют SWOT-анализ. С помощью него можно определить основные возможности и угрозы для компании со стороны рынка, а также определить слабые и сильные стороны организации. Данный метод наиболее распространён, так как помогает определить все уязвимые места компании и компенсировать это за счёт сильных сторон. На втором этапе SWOT-анализа строится перекрёстная матрица, в которой объединяются факторы внешней и внутренней среды. На основе данной матрицы можно сделать вывод о приоритетных стратегических направлениях деятельности компании. В качестве основных методов прогнозирования используют моделирование, экстраполяцию, экономическое прогнозирование, экспертные оценки и др. Стоит отметить, что автором приведён минимальный перечень методов стратегического анализа и прогнозирования, которые следует применять в комплексе для достижения значимых и достоверных результатов анализа и прогноза. При разработке прогнозов и стратегических планов также следует проводить оценку рисков.

Ещё одним важным элементом данного этапа является изучение отрасли, в которой работает компания и её основных характеристик. Целесообразно изучить динамику основных показателей в отрасли и составить прогноз её развития. Эти данные в дальнейшем следует использовать при принятии решения о стратегии развития компании. Следует также обратить особое внимание, что в случае, если реализация стратегии сопровождается масштабными организационными изменениями, необходимо проводить анализ готовности компании к изменениям, например, готовность к внедрению системы качества на предприятие или к разработке и реализации цифровой стратегии.

3. Разработка конкурентных стратегий и планов. Основу данного этапа составляет формирование стратегических направлений развития компании,

¹⁸ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008, С. 32

комплекса стратегических целей, разработка стратегии и методов её реализации, а также описание системы реализации и контроля за выполнением стратегии. Основные стратегические направления определяются на первом этапе в ходе интеграционного анализа факторов внешней и внутренней среды. На данном этапе происходят отбор приоритетных направлений и их формализация. Также разрабатывается комплекс стратегических целей, включающий в себя систему целей и подцелей организации. Для эффективного формирования комплекса стратегических целей следует придерживаться некоторых правил: цели должны удовлетворять текущие потребности компании, выявленные на первом этапе анализа. Также необходимо соотносить все цели по критериям SMART. Соблюдение данного требования означает, что цели будут конкретными, измеримыми во времени, ясными, значимыми и достижимыми. Ещё одним условием успешного формулирования комплекса стратегических целей является применение метода декомпозиции,¹⁹ который заключается в разделении каждой цели на локальные подцели, что упрощает восприятие всей картины целиком. Осуществление декомпозиции целей необходимо для разделения всех задач между менеджерами, что необходимо для эффективного управления. Также следует тестировать разработанные цели стратегии на согласованность, то есть не противоречат ли цели друг другу и возможно ли их достижение одновременно.²⁰ Определенные цели организации должны быть соотнесены с ресурсами компании, а также быть направлены на использование возможностей внешней среды и минимизации внешних угроз. Ещё одним важным фактором успешной реализации целей стратегии является их ясность и понятность для исполнителей. Корректная формулировка крайне важна для этапа её реализации.

4. Реализация стратегии, контроль за реализацией и оценка результатов стратегии. Данный этап необходим для того, чтобы контролировать ход реализации стратегии и достижение плановых результатов на промежуточных этапах, а также принимать управленческие решения о корректировке или отмене стратегии и замене её на альтернативную. Правильная реализация стратегии важна, как и хорошая стратегия. Успешно разработанная стратегия без её правильного осуществления окажется лишь планом и не сможет принести компании успех в её деятельности и не обеспечит повышение

¹⁹ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008 С. 32

²⁰ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. — С 29.

конкурентоспособности. Из-за изменчивости внешней среды принятая стратегия может перестать быть эффективной, это позволит выявить постоянный мониторинг реализации стратегии на всех этапах и её корректировка при необходимости. В противном случае, нескорректированная вовремя стратегия может оказать негативное влияние на деятельность компании в целом. Для оценки результатов стратегии необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности, по которым можно отследить степень выполнения поставленных целей. Данные показатели могут быть как общими, так и более узкими, относящимися к определенной функциональной области в компании. Одним из важных условий их разработки является их соотнесение со стратегическими направлениями, выявленными на предыдущих этапах. Также на этапе реализации стратегии необходимо мотивировать персонал для выполнения всех запланированных мероприятий в срок. Необходимо обеспечить координацию и коммуникацию всех подразделений между собой и применять метод управления по целям. Необходимо, чтобы каждый сотрудник знал стратегию компании и отождествлял свои цели с целями компании. Также для успешной реализации стратегии следует обеспечить все подразделения необходимыми ресурсами для её реализации.

Таким образом, процесс стратегического менеджмента представляет собой осуществление следующих этапов: осознание потребности в новой стратегии и анализ предыдущего опыта, прогнозирование и стратегический анализ внешней и внутренней среды, определение стратегических направлений, разработка стратегии и описание системы её реализации и контроля, реализация стратегии и контроль за реализацией.

Стратегический менеджмент по праву считается одним из факторов повышения конкурентоспособности компании, он способен обеспечить компании устойчивость и эффективность деятельности. Стратегический менеджмент представляет собой систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, ядром которой является стратегия. Правильная разработка стратегии и её реализация необходимы для достижения всех целей компании.

Одним из этапов стратегического менеджмента является стратегический анализ среды компании, который необходим для разработки стратегических направлений организации, для этого были разработаны различные инструменты, с помощью которых осуществляется стратегический анализ.

1.3 Методы стратегического анализа компании

При разработке стратегии одним из начальных этапов является реализация стратегического анализа внутренней и внешней среды компании, который осуществляется при помощи специальных методов стратегического менеджмента.

Внешняя среда компании подразделяется на макросреду (дальнее окружение) и микросреду (ближнее окружение), то есть внешнее окружение, на которое компания не может оказывать влияние и окружение, на которое компания может незначительно повлиять соответственно. На данном этапе также проводится анализ факторов внешней среды, степени их влияния на компанию с использованием PEST-анализа для факторов макросреды. Данный анализ подразделяет факторы внешней среды на политические, экономические, социальные и технологические. Среди факторов микросреды выделяют потребителей, конкурентов, партнеров (посредники, поставщики и т.д.) Изучение факторов ближнего окружения определяет возможности и угрозы для компании. Инструментами изучения данных факторов являются: модель «5 конкурентных сил Портера», конкурентная карта рынка, анализ основных показателей отрасли (привлекательность, экономические характеристики, ключевые факторы успеха²¹ и т.д.)

Важным этапом в стратегическом анализе является изучение отрасли, в которой действует компания. Среди основных инструментов анализа отрасли можно выделить: анализ экономических показателей и динамики развития отрасли, изучение пяти конкурентных сил Портера, создание конкурентной карты, а также анализ ключевых факторов успеха (КФУ).

Оценка конкурентоспособности компании на рынке является также необходимой частью стратегического анализа. Понятие конкурентоспособность трактуется по-разному различными авторами. Конкурентоспособность компании определяется 3 основными факторами²²: конкурентоспособность товара или услуги, потенциал компании, а также интеллектуальный потенциал в компании. Таким образом, конкурентоспособность компании является результатом многих факторов. Конкурентоспособность компании определяют, как превосходство предприятия над конкурентами по финансово-экономическим, маркетинговым, производственно-технологическим, кадровым, экологическим и др. показателям за определенный период времени²³. Альтернативным подходом к определению

²¹ Путяткина Л. М. Комплексный подход к анализу положения предприятия в отраслевой среде / Л. М. Путяткина: Вестник университета (государственный университет управления) — №3, 2016 — С. 50

²² Мельникова Т. Ф., Куприянова В. С., Денисюк С. Я. Конкурентоспособность предприятия: основные методы обоснования экономической сущности // Молодой ученый. — 2017. — №15. — С. 433

²³ Баташева М. А., Баташева Э. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 356.

данного понятия - это «способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции»²⁴. Таким образом, конкурентоспособность- это комплексная сравнительная оценка преимуществ компании по сравнению с конкурентами за определенный период времени, которая определяет успех компании на рынке.

По мнению автора, одним из основных инструментов определения конкурентоспособности компании является анализ ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли. Под КФУ подразумевают те факторы, которые обеспечивают компании конкурентоспособность²⁵.

Для проведения данного вида анализа следует выделить наиболее важные факторы для отрасли, в которой работает компания, затем оценить рассматриваемую компанию и её основных конкурентов от 1 до 5. Для каждого фактора определяется коэффициент значимости на основе экспертной оценки. На заключительном этапе определяется интегральный показатель по каждой компании, на основе которого можно сделать вывод о лидерах отрасли и о факторах, которые компании следует совершенствовать для достижения конкурентоспособности в отрасли. Таким образом, анализ КФУ даёт информацию о положении конкурентах в отрасли, об их конкурентных преимуществах. На основе полученных данных следует принимать решения о развитии отстающих показателей для получения конкурентных преимуществ.

Изучение конкурентных сил в отрасли является одним из наиболее эффективных способов анализа отрасли. М. Портер определял, что существует конкурентная стратегия, которая обеспечивает успех компании для которого необходимо провести анализ отрасли, в которой компания осуществляет свою деятельность, а также прогноз её развития. Для этого автор разработал модель 5 конкурентных сил, которые способны помочь организации найти уникальную позицию в отрасли, достичь стабильной прибыли и достижения долгосрочных целей²⁶. В результате анализа выявляются наиболее слабые позиции компании, которые необходимо совершенствовать или осуществлять их мониторинг. Среди пяти конкурентных сил М. Портер выделяет²⁷:

²⁴Балашова Р.И., Комарницкая Е.В. Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория // Экономические исследования и разработки. — 2016. С. 2.

²⁵ Латуха Ольга Александровна Ключевые факторы успеха развития организации в современных условиях // Вестник НГПУ. 2016. №3 (31). С. 132

²⁶ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 453 с.

²⁷ Там же

1. Власть покупателей заключается в их возможности влиять на деятельность компании, так как они являются конечным потребителем продукции и могут влиять на уровень цен, качество товара, уровень сервиса. Для уменьшения власти потребителей компании следует выбирать клиентов, которые имеют наименьшую степень влияния на компанию.
2. Власть поставщиков может проявляться при осуществлении поставки уникального сырья, то есть при малой возможности заменить поставщика, а также при поставке уникального ресурса. Для предотвращения значительного влияния поставщиков на компанию следует заключать долгосрочные договоры.
3. Угроза появления товаров-субститутов может привести к снижению спроса на товары или услуги компании. Для предотвращения негативного влияния от появления данного вида товаров или услуг следует дифференцировать свой продукт, добиваться лояльности потребителей и улучшать имидж компании.
4. Угроза появления новых участников рынка зависит от входных барьеров в отрасли. В том случае, если в отрасли препятствия для открытия новых компаний, угрозы минимальны. Для компании появление новых конкурентов может повлечь за собой потерю клиентов и рыночных позиций в отрасли, поэтому компания может противодействовать данной угрозе, например, при помощи экономии на масштабе, снижении цен на продукцию, дифференциация продукции, а также использование уникальных каналов сбыта продукции.
5. Уровень конкуренции в отрасли играет важную роль для компании. Высокий уровень может повлечь за собой повышение стоимости продвижения, ценовые войны и снижение прибыльности в отрасли. Для уменьшения влияния данного фактора следует выбирать отрасли с наименьшей конкуренцией или создавать конкурентное преимущество у компании для привлечения клиентов и увеличения доходов.

В результате анализа отрасли с помощью данного метода можно сделать вывод о её текущем состоянии и о возможных изменениях в будущем. Отрасли с низкими показателями по всем пяти конкурентным силам являются наиболее привлекательными и потенциально прибыльными, а отрасли с высокими показателями являются наименее привлекательными для ведения бизнеса. Данные анализа применяются в дальнейшем для интеграционного анализа среды и при принятии решений о стратегических направлениях развития.

Таким образом, изучение показателей отрасли и деятельности конкурентов помогает руководству компании понять какие направления развития следует выбирать для дальнейшего развития. Анализ конкурентов способствует развитию отстающих показателей.

При анализе факторов дальнего окружения, применяется PEST-анализ, который характеризует внешнюю среду компании и её основные угрозы. Все факторы внешней среды можно разделить на группы: политические, экономические, социальные и технологические. В зависимости от отрасли, в которой функционируют компания также можно выделить экологические, юридические и др. факторы внешней среды. Рассмотрим подробнее основные группы факторов:

- Политические- факторы политико-правового окружения. При анализе данной группы следует обращать внимания на возможные изменения законодательства, тенденции в работе регуляторов данной сферы, а также на политическую стабильность. (Например, уровень вмешательства государства в экономику, государственная поддержка отрасли, изменения законодательства, политическая стабильность и т.д.)
- Экономические- факторы, характеризующие состояние экономики страны. Основными аспектами данной группы являются динамика развития экономики, уровень безработицы, темпы инфляции.
- Социальные- факторы, описывающие демографическое состояние в стране, изменение вкусов и предпочтений населения, миграцию, культурные основы страны.
- Технологические- факторы в инновационной сфере и технологическом прогрессе. Данная группа имеет наибольшее значение и требует детального изучения, так как в настоящее время тенденции современной экономики демонстрируют значимость технологий и инноваций практически в каждой отрасли. Поэтому при проведении анализа внешней среды следует рассмотреть основные разработки в данной отрасли и учесть данные аспекты в своей стратегии.

Общий алгоритм проведения PEST-анализа заключается в выполнении следующих этапов:

1. Разработка перечня факторов, влияющих на компанию, распределение на 4 категории.
2. Определение значимости каждого из факторов путем определения коэффициентов значимости и вероятности его возникновения
3. Оценка степени влияния факторов на компанию
4. Определение интегрального коэффициента влияния внешних факторов на компанию и анализ полученных результатов. Итоговые результаты

демонстрируют степень зависимости компании от тех или иных внешних факторов.

В результате PEST-анализа выявляются основные факторы внешней среды, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность компании. На основе полученных данных руководству компании следует принимать решение о том, как использовать положительные факторы внешней среды, а также как нейтрализовать действие отрицательных факторов.

К факторам внутренней среды относятся такие характеристики как эффективность маркетинга компании, управление финансами, квалификация сотрудников, производственный процесс, наличие инноваций, сила бренда и другие. К сильным сторонам относят основные конкурентные преимущества компании, а к слабым те характеристики, по которым наблюдаются более низкие показатели по сравнению с компаниями данной отрасли.

После анализа факторов внешней и внутренней среды следует провести интеграционный анализ среды, наиболее распространенным инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ, который отражает сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды, в которой компания функционирует. Для составления матрицы SWOT-анализа можно использовать данные анализа внешней и внутренней среды компании.

После составления исходной матрицы следует рассмотреть каждый её элемент в отдельности, то есть изучить степень влияния каждого фактора на компанию, а также вероятность его реализации. Таким образом, определяются наиболее значимые факторы, на которые следует обратить внимание при построении перекрестной матрицы.

После определения внешних и внутренних факторов, влияющих на компанию, строится перекрестная матрица SWOT-анализа, в которой содержится 4 варианта комбинации сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами компании. Полученная матрица будет содержать следующие варианты возможных стратегий:

- Стратегия, усиливающая сильные стороны за счёт возможностей
- Стратегия, нейтрализующая угрозы за счёт сильных сторон
- Стратегия, нейтрализующая слабые стороны за счёт возможностей
- Стратегия, направленная на минимизацию угроз и предотвращение слабых сторон

Полученная матрица позволяет сделать вывод о возможных стратегических направлениях компании, а также является основой для разработки стратегии компании.

Также следует провести анализ рисков компании. Для этого используют карту рисков, в которой отражаются объекты и факторы риска²⁸. Данный метод является наиболее простым и наглядным для выявления основных рисков для компании, а также их учет в разработке стратегии. Среди основных рисков, с которыми может столкнуться компания в своей деятельности являются риски потери репутации, снижения спроса и лояльности покупателей, нарушения контракта поставщиками, риски износа оборудования и т.д.²⁹

Выводы, полученные на этапе стратегического анализа компании, необходимы для разработки стратегии развития в дальнейшем. Результаты демонстрируют основные тренды развития отрасли, также угрозы для компании и возможности, которые она может реализовать. После завершения стратегического анализа компания получает данные об отрасли, о конкурентах и их конкурентных преимуществах, об изменениях внешней среды и др. Именно на основе полученных данных компания может планировать своё развитие и выбирать основные направления стратегии.

Таким образом, автором были выделены основные инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды, которые являются универсальными для компании любой отрасли, а также описана методология инструментов, используемых в данной работе. Результатом проведения стратегического анализа компании является получение сведений о положении компании в отрасли и её конкурентах, об угрозах для её существования, а также определение возможных стратегических направлений развития компании. Стоит отметить, что в настоящее время с помощью новых технологий стратегический анализ даёт более точные значения. Прозрачность компаний, развитие интернета и информатизация общества облегчили процесс сбора информации, а в её обработке помогают современные технологии (напр. расширенные возможности анализа данных) и возможности визуализации. Программное обеспечение компьютеров позволяют строить прогнозы и тренды с высокой вероятностью, а также моделировать развитие компании в будущем. Стратегический анализ играет важную роль в процессе стратегического менеджмента, поэтому при его проведении очень важна точность и достоверность данных, а также соблюдение описанной методологии.

²⁸ Пеньевская М. Н. Анализ и оценка предпринимательских рисков предприятия // Экономинфо. 2012. №18. С. 13

²⁹ Осман М.Д. Классификации рисков // Символ науки. 2017. №1. С. 56

Глава 2 Анализ банковского рынка в России

2.1 Текущее состояние и тенденции банковского сектора России

В настоящее время банковский сектор играет большую роль в состоянии экономики России, совокупные активы банковского сектора на 1.01.2019 составляют 90,8% к ВВП³⁰, поэтому необходимо рассмотреть основные изменения в данной отрасли и тенденции, которые ожидают финансовые организации в будущем. Анализ банковского сектора необходим для оценки внешней среды компании и разработки на их основе эффективных рекомендаций для компании данной сферы.

В настоящее время в банковской сфере России происходят многочисленные изменения. Центральный банк начал реализацию реформы банковского надзора, которая поможет осуществлять надзор более эффективно и увеличит оперативность принятия решений и мер относительно банков³¹. Также банки начали переход на электронный документооборот с надзорными органами, который способствует сокращению затрат времени и финансовых средств при принятии решений и получении информации.

С 2017 года российскому банковскому сектору удалось преодолеть кризисные явления и перейти на стадию роста. Об этом свидетельствуют показатели прибыли за 2017 год. В связи с ростом ВВП начал расти потребительский спрос, что спровоцировало увеличение депозитов розничных клиентов согласно статистическим данным ЦБР³², что также оказало позитивное влияние на банковскую сферу. Также понижение ставки рефинансирования оживило кредитование экономики. В соответствии с рис.2.1 наибольшими источниками средств для банков служат вклады физических лиц и средства на счетах организаций. Получение иностранных средств до сих пор является затруднительным в современных условиях, несмотря на это, российские банки сделали основной упор на внутреннее финансирование.

Динамика вкладов физических лиц положительная (+10,7% по сравнению с 2016 г.), что можно связать с оживлением экономики и преодолением кризисных явлений. Наибольшее количество вкладов зарегистрировано в пределах страховой суммы 1,4 млн. рублей. Данный факт свидетельствует об эффективности внесенных изменений в систему страхования вкладов. Наибольшее количество депозитов физических лиц открыто на сумму до 100 тыс. руб. (93,8% в общем количестве открытых вкладов). Наибольшую долю по

³⁰ Центральный Банк России- Обзор банковского сектора Российской Федерации №196 URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14239/obs_196.pdf С.2

³¹ Центральный Банк России -Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. С.6 URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/48160/bsr_2017.pdf

³² Сайт Центрального Банка России URL: https://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/4-2-1a_19.htm&pid=pdko_sub&sid=dpbvf (Дата обращения: 14.03.2019)

депозитам занимают банки с государственным участием - 66,5%, после них с отставанием более чем на 50 % идут частные банки с капиталом более 1 млрд. руб. (18,5%)³³. По мнению автора, выбор банков с государственным участием можно объяснить повышенным доверием потребителей к данному виду банков, а также их стабильности.

В отношении денежных средств организаций стоит отметить, что с ростом экономики, начали расти и суммы на счетах в банках (+4,8% к 2018 году по сравнению с предыдущим), что свидетельствует об активизации экономики в стране и развитии бизнеса. В данном сегменте наибольшие темпы роста привлеченных денежных средств удалось достичь банкам с иностранным участием, а также частным банкам с капиталом более 1 млрд. руб.

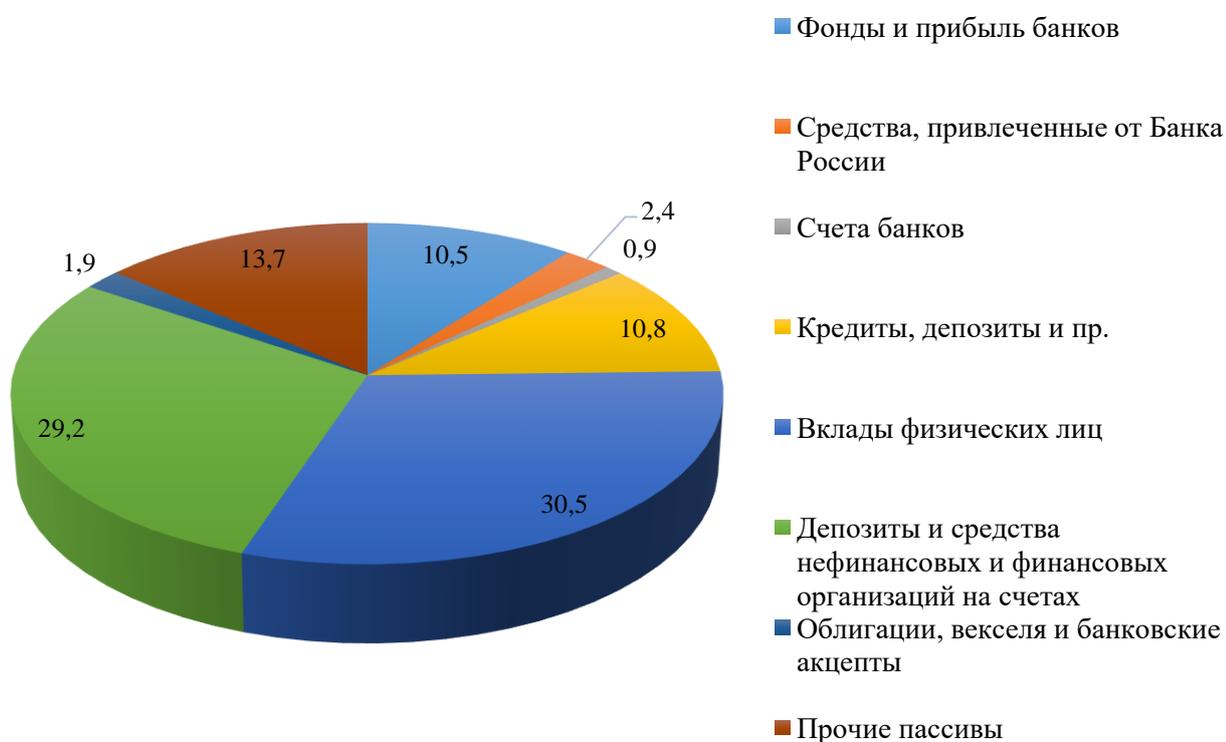


Рис.2.1 Структура пассивов российского банковского сектора на 2018г., %

Источник: Центральный Банк России -Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. С.19 URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/48160/bsr_2017.pdf (Дата обращения 17.03.2019)

Также стоит отметить, что за 2017 год объём заимствования денежных средств у ЦБР снизился более чем на 25%, что свидетельствует об уменьшении последствий кризиса и восстановления деятельности банковского сектора.

³³ Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. С.19 URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/48160/bsr_2017.pdf (дата обращения 20.03.2019)

Наряду со структурой пассивов следует рассмотреть структуру активов российских банков на 1.01.2018 г., что поможет в определении современных тенденций банковской сферы (рис.2.2). Активы за 2017 год увеличились на 9%, что почти в три раза больше в сравнении с предыдущим годом. Однако активы в валюте сокращаются, что можно объяснить сложной политической обстановкой. Более половины всех активов находятся в банках с государственным участием, на втором месте следуют крупные частные банки с долей около 17%³⁴. Наибольшую сумму заимствований российскому бизнесу предоставили банки с государственным участием, направления финансирования были совершенно разные.

Также прослеживается современная тенденция активной поддержки малого и среднего бизнеса, количество кредитов данным компаниям выросло на 15%. Ориентация на малый бизнес объясняется тем, что малый бизнес является двигателем экономики многих стран. В странах с большой долей малого бизнеса наблюдается улучшение состояния экономики, так как они способны обеспечить население рабочими местами, повысить численность среднего класса, который является опорой государства с развитой экономикой, увеличить конкуренцию и др.³⁵. Также увеличилось число выданных ипотечных кредитов, что связано с государственным субсидированием процентной ставки. Таким образом, государство активно стимулирует спрос на банковские услуги за счёт субсидий и нормативно-правовых актов, что приводит к улучшению состояния банковской сферы.

³⁴ Центральный Банк России -Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. С.6 URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/48160/bsr_2017.pdf

³⁵ Черкасов Д. О. Роль малого предпринимательства в экономике России // Молодой ученый. — 2016. — №2. — С. 627 — URL <https://moluch.ru/archive/106/25029/> (дата обращения: 15.03.2019)



Рис.2.2 Структура активов банковского сектора в России на 2018 г., %

Источник: Центральный Банк России -Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. С.21 URL:

https://www.cbr.ru/Content/Document/File/48160/bsr_2017.pdf (Дата обращения 15.03.2019)

Состояние банковского сектора в России в период экономического кризиса было нестабильным в том числе из-за санкций в отношении России, однако этот период выявил лидеров и вывел с рынка наиболее слабые компании. Для понимания современного состояния банковской сферы следует рассмотреть, как кризис повлиял на банки.

В тяжелых кризисных условиях многие крупные банки начали активно привлекать средний бизнес, тем самым вытесняя небольшие банковские организации, что привело к закрытию многих небольших банков, например, «Объединенный кредитный банк» был лишён лицензии 25.05.2018 г.³⁶ в связи с неустойчивым финансовым состоянием и возникновением риска для клиентов банка. Его специализация заключалась в работе с физическими лицами и малым и средним бизнесом.

³⁶ Сайт Центрального Банка России URL: <https://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=220000003> (Дата обращения 15.03.2020г.)

Также стоит отметить важное изменение, произошедшее с в 2014 году, а именно, увеличение суммы возмещения по системе страхования вкладов. Данная система введена для страхования депозитов физических лиц от банкротства банка в соответствии с № 177-ФЗ³⁷, благодаря системе страхования вкладов доверия среди населения к банкам повышается. Данное изменение повлекло за собой серию нормативно-правовых актов и ужесточение требований со стороны Центрального Банка. 29.12.2014 были внесены изменения в 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации», благодаря которым страховая сумма возмещения достигла 1,4 млн³⁸. Также в 2014 году к данному закону добавили наряду с физическими лицами индивидуальных предпринимателей, а в 2018 был принят 322-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон №177» согласно которому с 1 января 2019 года действие 177-ФЗ также будет распространяться на малый бизнес³⁹.

В связи с экономическим кризисом, в частности с падением цен на нефть и введением санкций против России, в банковском секторе начались сильные изменения. Многим компаниям пришлось закрыться из-за потери большого количества клиентов. За последние несколько лет количество банков стремительно сокращается, Центральный банк начал отзываться лицензии у ненадежных банков, чье финансовое положение и предлагаемые услуги вызывали опасения. Так в 2018 году количество банков сократилось на 57, а в 2016- 94⁴⁰ (рис.2.3).

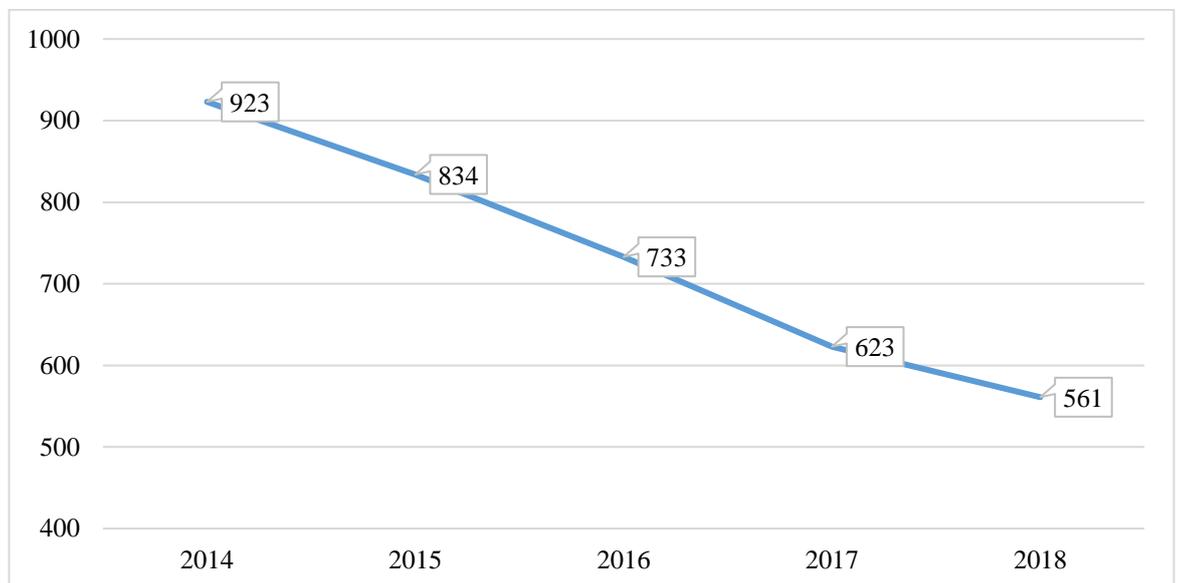


Рис.2.3 Количество банков в РФ за 2014-2018гг.

³⁷ Сайт компании «Консультант-Плюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45769/ (дата обращения 15.03.2019)

³⁸ Там же

³⁹ Сайт компании «Консультант-Плюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304091/ (дата обращения 15.03.2019)

⁴⁰ Информационный портал «Банки.Ру» URL: <https://www.banki.ru/banks/memory/> (Дата обращения: 5.03.2019г.)

Источник: составлено автором на основе данных <https://www.cbr.ru/statistics/> (Дата обращения 18.03.2019)

Санкции против России оказали негативное влияние как на всю экономику страны, так и на банковский сектор, повысив нестабильность национальной валюты и ослабив положение многих национальных компаний, что вызвало инфляцию. Однако есть и положительные стороны данного явления, например, для замены долгосрочного финансирования из Европы банкам пришлось самостоятельно искать финансовые средства, тем самым российские банки обрели большую независимость, также для увеличения безопасности в России создали собственную платежную систему «МИР», которая начала свою работу в 2015 году⁴¹. Необходимость новой платежной системы возникла после введения санкций, из-за которых платежные системы VISA и MASTERCARD перестали обслуживать карты некоторых банков.

При выборе банка клиент всегда изучает его надежность, которая характеризуется размером собственного капитала, что обеспечивает банку стабильность при изменяющихся условиях экономики и конкурентной среды. Величина собственного капитала не должна достигать показателя ниже 2-3% от суммы всех активов, нормой считается 10-11%. При сильном снижении нормы Центральный Банк начинает проводить анализ ликвидности и рисков, что в дальнейшем может привести к отзыву лицензии у банка, поэтому показатель надежности необходимо учитывать при выборе кредитной организации. В данном рейтинге (табл.2.1) ПАО «Сбербанк» занимает первое место с наибольшим отрывом от остальных, что свидетельствует о высоком уровне надежности данного банка.

Таблица 2.1 Рейтинг банков по надежности на 1.01.2018 год (топ-10), млрд. руб.

Наименование	Собственный капитал
1 «Сбербанк» России	3694,4
2 ВТБ	1061,7
3 Газпромбанк	705,4
4 Россельхозбанк	420,6
5 ВТБ	371,6
6 Альфа-Банк	335,0
7 Московский Кредитный Банк	252,2
8 Банк «ФК Открытие»	222,2
9 ЮниКредит Банк	200,9
10 Райффайзенбанк	129,1

Источник: Информационный портал РИА Рейтинг <http://riarating.ru/banks/20180222/630083713.html> (дата обращения 2.03.2019)

⁴¹ Сайбель Н. Ю., Данилова Ю. А. Современное состояние банковского сектора России в условиях санкций // Молодой ученый. — 2017. — №1. — С. 259 — URL <https://moluch.ru/archive/135/37800/> (дата обращения: 27.02.2019).

Лидером по приросту собственного капитала является ПАО «Сбербанк», который в течение года увеличил это значение на 551 млрд. руб. По динамике и темпам роста первое место занимает банк «Тинькофф», которому удалось за год приумножить собственный капитал вдвое. Тем не менее, отрицательное влияние на показатели банковской сферы России оказали компании, ухудшившие свои показатели в течение года, среди них можно выделить «Траст», «Открытие», «Промсвязьбанк»⁴².

В соответствии с динамикой активов компаний банковской сферы можно делать вывод, что данная сфера наращивает темпы роста и уходит от отрицательных значений (Табл.2.2), в 2019 году также ожидается увеличение активов и продолжение роста. Также начинает расти кредитование физических лиц при одновременном уменьшении задолженности. Однако прибыль в 2017 году снизилась на 15 процентов, что можно объяснить санацией двух крупных банков: «Открытие» и «Бинбанк». В целом по банковскому сектору прослеживается тенденция на улучшение всех финансовых показателей, однако нестабильная геополитическая обстановка может нарушить данную тенденцию.

Таблица 2.2 Финансовые показатели банковской системы РФ в 2018 году, млн. руб.

Показатель	2015	2016	2017	2018
Активы	82 999 708	80 063 255 (-3,5%)	85 191 839 (+6,4%)	94 083 687 (+10,4%)
Кредиты нефинансовым организациям	33 300 852	30 134 691 (-9,5%)	30 192 528 (+0,2%)	33 371 778 (+10,5%)
Кредиты финансовым организациям-резидентам (кроме кредитных организаций)	1 659 175	2 777 297 (+67,4%)	3 627 408 (+30,6%)	4 639 198 (+27,9%)
Кредиты физическим лицам	10 684 330	10 803 941 (+1,1%)	12 173 693 (+12,7%)	14 901 395 (+22,4)
Прибыль	191 965	929 662 (+384%)	789 661 (-15,1%)	1 344 829 (+70,3%)
Рентабельность активов, %	0	1	1	1,5
Рентабельность капитала, %	2	10	8	13,8
Вклады физических лиц	23 219 077	24 200 322 (+4,2%)	25 987 406 (+7,4%)	28 460 229 (+9,5%)

Источник: составлено автором на основе данных <https://www.cbr.ru/statistics/> (Дата обращения 5.03.2019)

⁴² Информационное агентство РиаРейтинг <http://riarating.ru/banks/20180222/630083713.html> (Дата обращения 3.03.2019)

Для выявления лидеров отрасли и распределения рыночных долей между банками следует изучить доли компаний по величине активов (Рис.2.4). Согласно диаграмме, более 70% всех активов сосредоточены в руках лишь трех банков. Наибольшей долей обладает Сбербанк, имеющий разницу между показателями Газпромбанка на 6,5%. Данный факт и стремительное сокращение количества банков из-за отзыва у них лицензий свидетельствует о том, что доля крупных банков, возможно, будет расти, что может привести к монополизации рынка банковских услуг.

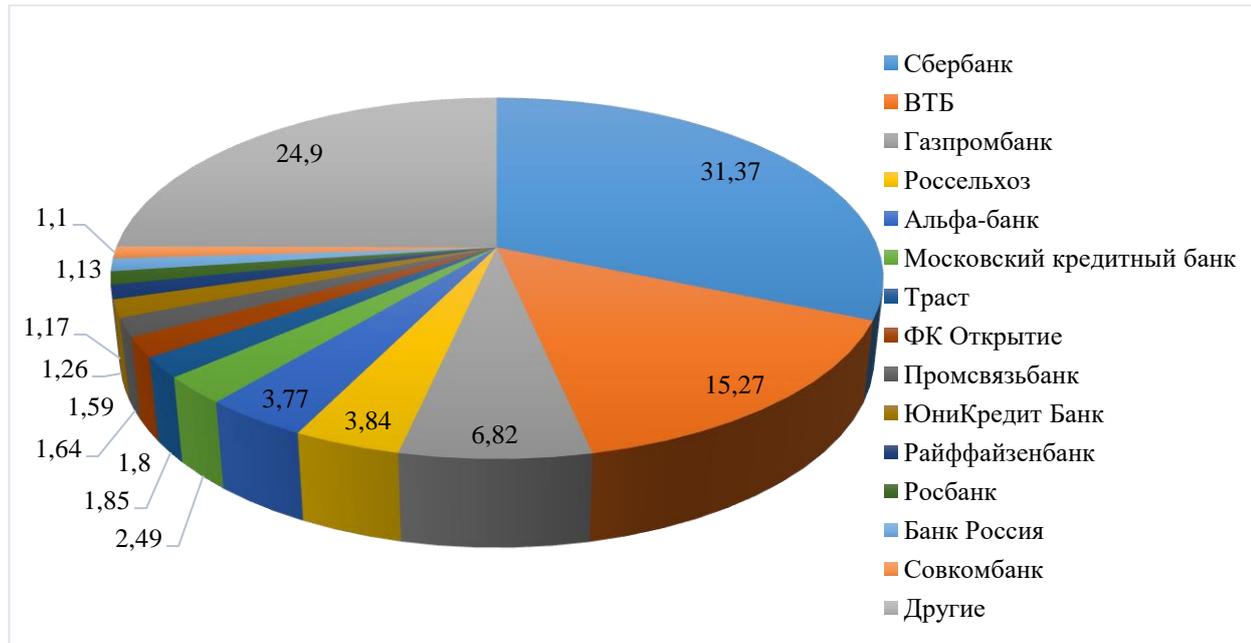


Рис. 2.4 Доля банков по величине чистых активов на 1.01.2019(Топ 12), %

Источник: составлено автором на основе данных Центрального банка

Анализируя рисунок 2.5, следует отметить, что величина активов у «Сбербанка» в 2 раза больше банка «ВТБ», который стоит на втором месте в рейтинге. Почти во всех рейтингах «Сбербанк» занимает первые места.

Таким образом, согласно проведенному анализу можно сделать вывод, что структура банковского сектора изменяется, банки-лидеры отрасли динамично развиваются. Рынок банковских услуг в целом по России переживает подъём. Динамика наблюдается во всех предлагаемых банковских продуктах. После кризиса 2014 года и введенных санкций коммерческим банкам успешно удалось перестроиться на деятельность без заимствования иностранного капитала.

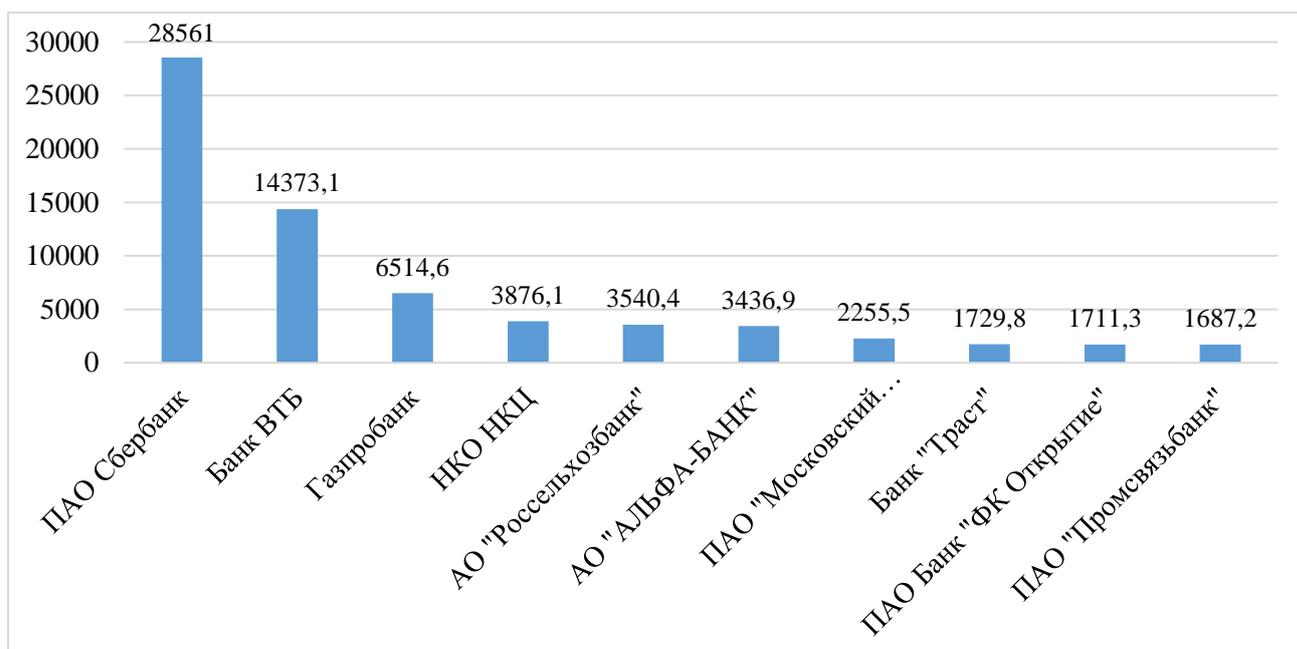


Рис. 2.5 Рейтинг банков по объему активов на 1 января 2019г., тыс.руб. (Топ 10)

Источник: составлено автором на основе данных URL: <http://riarating.ru/banks/20181130/630113241.html> (Дата обращения: 27.02.2019)

Для разработки рекомендаций и анализа среды компании «Сбербанк» следует рассмотреть основные тенденции и изменения банковской сферы, которые отразят основные направления развития коммерческих банков. Результаты анализа банковской сферы представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Тенденции и изменения в банковском секторе России

Политические	Экономические
<ul style="list-style-type: none"> -Усиление банковского надзора -Монополизация банковского сектора -Поддержка малого и среднего бизнеса государством 	<ul style="list-style-type: none"> -Снижение количества коммерческих банков (снижение конкуренции в отрасли) -Увеличение спроса на депозиты и банковские продукты для накопления денежных средств -Угроза мирового финансового кризиса
Социальные	Технологические
<ul style="list-style-type: none"> -Усиление клиентоориентированности -Рост популярности дистанционного и удаленного обслуживания -Смена поколений и предпочтений потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> -Увеличение использования смартфонов и Интернета -Использование возможностей анализа данных (BigData) -Внедрение автоматизации, новых технологий и искусственного интеллекта -Усиление мер безопасности -Появление новых бизнес-моделей финансовых компаний

Источник: составлено автором

Следует отдельно выделить термин, набирающий популярность в настоящее время в связи с технологическим прогрессом, а именно, финансовые технологии (финтех). В

настоящее время на смену классической бизнес-модели банка приходят новые, в которых основную роль играют финансовые технологии, то есть отрасль, состоящую из компаний, которые используют инновационные и технологичные решения для предоставления финансовых услуг с наименьшими затратами по сравнению с традиционными финансовыми институтами⁴³. Финтех компаниями могут быть как инновационные стартапы, так и современные банки, применяющие данные технологии для трансформации своего бизнеса. К наиболее известному представителю данного вида бизнес-модели относится банк «Тинькофф», который предоставляет весь спектр банковских услуг исключительно через цифровые каналы взаимодействия с потребителем, что обеспечивает значительную экономию ресурсов на содержание отделений и офисов.

Важную роль финансовых технологий в банковском секторе доказывает документ, разработанный Центральным банком РФ на период 2018-2020 гг. «Основные направления развития финансовых технологий».⁴⁴ В документе отражены наиболее перспективные направления, в числе которых анализ больших данных, мобильные технологии, искусственный интеллект, роботизация, облачные технологии и др.⁴⁵ Таким образом, финансовые технологии способны оптимизировать деятельность банков, а также они создают угрозы для банков, которые не адаптируются под изменяющиеся условия внешней среды. В настоящее время появляются небольшие компании, направленные на удовлетворение узких потребностей клиента (например, банк «Точка», которые ориентирован на малый бизнес), которые используют данные технологии как основу своей бизнес-модели. Осуществить цифровую трансформацию в компании намного сложнее, чем создать новую, отвечающую основным современным требованиям потребителя.

Согласно данным Банка России за 2018 год доля потребителей, использующих мобильный банк достигла 45%⁴⁶, а доля малых и средних компаний поднялась с 73% до 79%⁴⁷, что свидетельствует о повышении интереса потребителей к цифровым каналам связи. В настоящее время большинство банков разработали мобильное приложение и используют интернет-банкинг. В 2017 году агентство «Marksw Webb» проводило исследование по выявлению наиболее удобного и многофункционального мобильного банка⁴⁸. Приложения

⁴³ Шустиков В. Куда ведут финансовые технологии 2017г. URL:

<https://sk.ru/news/b/press/archive/2017/11/13/kuda-vedut-finansovye-tehnologii.aspx> (Дата обращения 5.05.2019)

⁴⁴ Основные направления развития финансовых технологий на период 2018–2020 гг. URL:

https://www.cbr.ru/statichtml/file/36231/on_fintex_2017.pdf (Дата обращения 5.05.2019)

⁴⁵ Там же

⁴⁶ Банк России Индикаторы финансовой доступности URL: <http://www.cbr.ru/press/event/?id=1955#highlight> (Дата обращения: 5.05.2019)

⁴⁷ Там же

⁴⁸ Агентство «Marksw Webb» URL: <http://markswwebb.ru/e-finance/mobile-banking-rank-2018/> (Дата обращения 5.05.2019)

анализировали для выявления его возможностей и удобства для пользователей. Результаты исследования приведены в табл. 2.4. По данным исследования лучшее мобильное приложение у банка «Тинькофф».

Таблица 2.4 10 лучших мобильных банка

№	На платформе Android	На платформе IOS
1	«Тинькофф Банк»	«Тинькофф Банк»
2	«АК Барс Банк»	«Бинбанк»
3	«Бинбанк»	«АК Барс Банк»
4	«Почта Банк»	«Почта Банк»
5	«Банк Левобережный»	«Банк Левобережный»
6	«ВТБ»	«Райффайзен»
7	«Альфа-банк»	«Альфа-банк»
8	«Промсвязьбанк»	«Банк Восточный»
9	«Банк Восточный»	«Промсвязьбанк»
10	«Райффайзен»	«Сбербанк»

Источник: Агентство «Markswebb» URL: <http://markswebb.ru/e-finance/mobile-banking-rank-2018/> (Дата обращения 5.05.2019)

Также следует отметить бесконтактную оплату как один из инновационных продуктов в банковской сфере. С 2016 года в России начали функционировать Samsung Pay, Apple Pay, Android Pay, которые позволяют клиенту оплачивать покупки с использованием смартфона⁴⁹. В настоящее время лишь некоторые банки реализуют данную функцию в своем мобильном приложении, что является их конкурентным преимуществом (например, «Сбербанк», «ВТБ», «Альфа-банк» и др.) Стоит отметить, что данный тип технологии также внедряется в банкоматы, с которых можно снимать деньги без наличия пластиковой карты. Таким образом, наблюдается тенденция к снижению использования пластиковых карт банков и повышение роли бесконтактных способов оплаты.

Таким образом, основные тенденции банковской сферы связаны с изменением банковского надзора после кризисных явлений, а также с развитием современных технологий и их внедрение в деятельность компаний, предоставляющих финансовые услуги. Данные тенденции развития стоит учитывать при разработке стратегии компаниям данной сферы, так как они оказывают существенное влияние на будущее банка. В настоящее время большинство банков активно создают мобильные приложения и переводят все больше услуг в цифровую сферу, поэтому те компании, которые не осуществят переход в цифровую сферу, в скором времени не смогут конкурировать с банками, имеющими новые технологии. Данная тенденция отвечает современным условиям экономики- цифровизации и информатизации. Информация является одним из ключевых ресурсов. Компании стремятся получить информацию о клиенте и в соответствии с ней предложить подходящий вид услуги,

⁴⁹ Скобелев А. Мобильный банкинг 2017–2018: главные тренды URL: <https://bosfera.ru/bo/mobilnyy-banking-2017-2018-glavnye-trendy> (Дата обращения 5.05.2019)

разрабатывая индивидуальные условия для отдельных групп потребителей. Данные примеры демонстрируют то, как важно компаниям следить за тенденциями в отрасли и адаптировать их в своей деятельности.

2.2 Стратегический конкурентный анализ рынка банковских услуг в России

Анализ факторов конкурентоспособности коммерческого банка в рассматриваемой отрасли является необходимым для определения положения компании среди остальных в отрасли. Под конкурентоспособностью компании понимают совокупность факторов, определяющих положение компании в данной отрасли, необходимых ей для успешного существования на рынке. Наличие факторов конкурентоспособности у компании способно обеспечить ей лидирующие позиции в отрасли.

Для данного исследования были рассмотрены следующие компании, которые были выбраны исходя из их положения на рынке и динамики прибыли:

1. «Сбербанк»
2. «ВТБ»
3. «Россельхозбанк»
4. «Газпромбанк» (ГПБ)
5. «Тинькофф»

Основными факторами конкурентоспособности коммерческого банка в выбранной отрасли на основании исследования конкурентоспособности коммерческого банка можно определить следующие⁵⁰:

1. Имидж компании и отношение к ней потенциальных клиентов. Потребитель не пойдет в банк, который замешан в мошеннических действиях или имеет низкий уровень надежности согласно рейтингам Центробанка, поэтому данные факторы являются определяющими для компании.

2. Использование современных технологий и инноваций необходимо любой компании в современных условиях, однако в данной сфере необходимость новых технологий особенно важна, так как на смену банкам могут прийти финтех компании, которые обеспечат существующий спрос за счёт высокотехнологичных услуг.

3. Наличие интеллектуального капитала высокого уровня крайне важно для компании сферы услуг, поэтому квалификация сотрудников компании имеет большое значение.

⁵⁰ Жоламанова М. Т., Изимова С. А. Современные методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 226-232.

4. Соблюдение норм и принципов корпоративной социальной ответственности является необходимым для любой компании, которая стремится достичь высоких результатов и повысить уровень конкурентоспособности.

5. Клиентоориентированность в сфере услуг необходима для любой компании, так как только партнерские отношения с клиентами и удовлетворенность клиентов способны обеспечить положительную динамику финансовым показателям банка. Разработка персональных предложений или большой выбор способов взаимодействия с клиентом все это свидетельствует о правильном векторе развития компании.

6. Эффективная маркетинговая стратегия также обеспечивает компании лидирующее положение в отрасли, без маркетинга не будет эффективной любая компания, потому что о ней не будут знать потребители.

7. Широкий ассортимент предлагаемых услуг, а также персональные предложения в соответствии с предпочтениями потребителей также оказывают значительное воздействие на привлечение клиента.

8. Сотрудничество с государственными органами и реализация совместных проектов обеспечивают компании устойчивость и доверие клиентов.

На основе описанных факторов конкурентоспособности было проведено сравнение пяти компаний, которое определило кампанию с наибольшим значением конкурентоспособности.

Таблица 2.5. Анализ факторов конкурентоспособности в банковской сфере России

Факторы конкурентоспособности	Коэфф. значимости	Идеальная модель	Сбербанк	ВТБ	РСХБ	ГПБ	Тинькофф
1. Благоприятный имидж, доверие со стороны населения	0,15	10	10	9	9	9	7
2. Внедрение технологий и инноваций	0,15	10	9	7	7	7	10
3. Интеллектуальный капитал	0,10	10	8	8	8	6	7
4. Соблюдение принципов КСО	0,05	10	7	5	6	6	5
5. Клиенто-ориентированность	0,1	10	9	7	7	7	8
6. Эффективная маркетинговая стратегия	0,1	10	8	8	5	5	7
7. Широкий спектр услуг	0,15	10	10	9	5	8	9

Продолжение таблицы 2.5

8. Взаимодействие с органами власти	0,1	10	9	9	9	8	7
9. Эффективность управления	0,1	10	10	9	8	8	5
Интегральный показатель	1,0	10	9,1	8,1	7,15	7,3	7,55

Источник: составлено автором

Из данных таблицы 2.5 следует, что наиболее высокий показатель у компании «Сбербанк», что обуславливается высоким уровнем доверия населения благодаря её длительному существованию и стабильности деятельности, а также широкий ассортимент и удобство получения банковских услуг. На третьем месте среди рассматриваемых компаний – «Тинькофф». Несмотря на то, что в настоящее время компания не входит в топ-10 по размеру активов и является наиболее молодой по сравнению с остальными, ей удалось достичь высоких результатов за сравнительно небольшой срок, безусловно «Тинькофф» является наиболее технологичной компанией, так как он единственный имеет бизнес-модель организации, не имеющей своих отделений. Также данный банк имеет наибольшие темпы прироста активов. Однако многие люди не готовы к столь необычным моделям финансовых организаций и не доверяют банку.

Для определения наиболее значимых внешних факторов, влияющих на компанию следует провести PEST-анализ внешней среды. На основе данного анализа будет разработан SWOT-анализ и разработаны основные рекомендации для успешного развития анализируемой компании «Сбербанк».

Таблица 2.6 PEST-анализ банковской сферы в России

Факторы	Знак влияния	Вероятность возникновения (0-1)	Балльная оценка (1-10)	Проявление
Экономические				
1. Экономическая нестабильность и ухудшение состояния экономики	-	0,6	7	Неплатежеспособность компаний увеличит проблемную задолженность банка
2. Обострение конкуренции со стороны финтех компаний	-	0,8	5	Усиление конкуренции между высокотехнологичными компаниями с новой бизнес-моделью и большими возможностями в удовлетворении запросов потребителя
3. Снижение платежеспособного спроса	-	0,6	6	Уменьшение использования финансовых услуг

Продолжение таблицы 2.6

Политические				
1. Нестабильность политической ситуации в стране	-	0,3	8	Уход международных компаний из России, потеря крупных клиентов
2. Ужесточение требований со стороны Банка России	-	0,8	6	Риск отзыва лицензии, дополнительные расходы
Социальные				
1. Изменение предпочтений потребителей	+	0,8	6	Возрастание роли цифровых каналов через интернет, а также сокращение времени получения финансовых услуг
2. Большая роль репутации компании	+	0,5	6	Для потребителя важна надежность компании
3. Высокая значимость ИК в компаниях данной сферы	-	0,8	8	Большие затраты на поиск высококвалифицированных специалистов и их обучение
Технологические				
1. Необходимость цифровой трансформации компании	-	0,9	8	Большие затраты на разработку и внедрение инноваций
2. Информатизация общества и бизнеса	+	0,9	7	Доверие открытым, прозрачным, социально ответственным компаниям

Источник: составлено автором

Таким образом, на основе табл. 2.6 можно сделать вывод, что для компаний банковской сферы наиболее значимыми факторами являются ухудшение состояния экономики, ужесточение требований со стороны Банка России, изменение предпочтений потребителя, а также высокая значимость интеллектуального капитала (ИК) в деятельности банка. Также следует отметить, что одним из наиболее важных факторов является цифровая трансформация в банковской сфере и широкое применение инновационных решений. Многие небольшие компании не имеют ресурсов для внедрения в организации технологических решений или разработке собственных. Для банки могут проводить процедуру поглощения, слияния или объединения. К примеру банки «ВТБ» и «ВТБ 24» объединились с 2018 года для экономии на затратах⁵¹.

⁵¹ Информационный портал «Банки.Ру» URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10204023> (Дата обращения 5.05.2019)

Для понимания конкуренции в отрасли следует рассмотреть основные банки, которые составляют конкуренцию ПАО «Сбербанк». Для сравнения были выбраны наиболее динамично развивающиеся компании, которые обладают определенными конкурентными преимуществами и имеют большое количество регионов присутствия (табл. 2.7). Для сравнения были выбраны такие критерии как финансовый рейтинг ЦБ РФ, на основе финансовых показателей деятельности банков, число сотрудников для определения масштабов деятельности банка, количество точек присутствия, а также основные конкурентные преимущества компаний. Выборка банков осуществлялась на основе показателей эффективности, применению цифровых технологий, а также по динамике показателей эффективности.

Таблица 2.7 Сравнение основных конкурентов ПАО «Сбербанк»

Компания	Количество точек присутствия	Число сотрудников	Финансовый рейтинг	Конкурентные преимущества
«Сбербанк»	14263	294000	1	<ul style="list-style-type: none"> -Доступность (самая широкая в России сеть подразделений, банкоматов, терминалов самообслуживания). -Надежность (государственное участие, высокий финансовый рейтинг). -Возможность круглосуточного доступа к услугам банка с помощью «Сбербанк Онлайн». -Высокая скорость и удобство перевода денег. -Возможность оплачивать различные услуги (пошлины, штрафы, налоговые сборы и др.) -Обширный спектр предоставляемых услуг для всех категорий клиентов частных лиц, ИП, крупного бизнеса. -Возможность участия в бонусной программе.
«ВТБ»	1607	77200	2	<ul style="list-style-type: none"> -Доступность (широкая сеть подразделений, в т.ч. за границей). -Надежность (государственное участие, высокий финансовый рейтинг, лидер по величине собственных средств). -Наличие мобильного и интернет-банкинга. -Высокая скорость перевода денег. -Работа банка со всеми категориями клиентов. -Премиальное обслуживание клиентов, начисление бонусов, специальные сервисы и продукты, персональный менеджер. -Работа с корпоративными клиентами и финансовыми организациями, в том числе с государственными структурами и предприятиями.

Продолжение таблицы 2.7

«Газпромбанк»	385	16200	3	<ul style="list-style-type: none"> -Доступность (развитая сеть дочерних банков и филиалов). -Надежность (государственное участие). -Гибкость (индивидуальная структура сделки под каждого клиента). -Наличие онлайн-банкинга и мобильных приложений.
«Россельхоз»	1329	26400	5	<ul style="list-style-type: none"> -Надежность (100% государственное участие). -Доступность (развитая филиальная сеть). -Возможность привлекать финансирование за счет увеличения уставного капитала государством. -Широкий спектр комплексных банковских продуктов и услуг. -Специализация на финансировании предприятий агропромышленного комплекса. -Уникальная бизнес-модель, позволяющая диверсифицировать кредитные риски.
«Альфа-банк»	763	23000	6	<ul style="list-style-type: none"> -Доступность (развитая филиальная сеть). -Мобильность (уникальные высокотехнологичные каналы доступа). -Быстрота и качество обслуживания. -Широкая продуктовая линейка.
«Открытие»	754	20000	8	<ul style="list-style-type: none"> -Доступность (развитая филиальная сеть). -Надежность (контролируется ЦБ РФ). -Комплексное обслуживание и кредитование корпоративных и частных клиентов. -Активно работает в сфере инвестиционных, страховых, пенсионных услуг и операций на рынке драгоценных металлов.
«Росбанк»	341	16000	12	<ul style="list-style-type: none"> -Доступность (развитая филиальная сеть). -Низкие комиссии или их отсутствие. -Возможность участия в проводимых акциях. -Широкая линейка банковских продуктов и услуг. -Ключевые направления деятельности — розничный бизнес, обслуживание корпоративных клиентов, инвестиционно-банковские услуги, а также private banking.
«Райффайзен»	179	7000	13	<ul style="list-style-type: none"> -Наличие онлайн-банкинга и мобильных приложений. -Отсутствие очередей в отделениях и у банкоматов. -Хорошая репутация (дочерняя структура австрийского банковского холдинга). -Широкий спектр услуг корпоративным и частным клиентам. -Активен на валютном и межбанковском рынках. Сильные позиции как в розничном, так и в корпоративном кредитовании (в том числе субъектов малого и среднего бизнеса).

Продолжение таблицы 2.7

«Тинькофф»	1	18000	24	<ul style="list-style-type: none"> -Наличие интернет-банкинга. -Низкие операционные издержки. -Выгодные ставки по продуктам. -Ключевые сегменты — кредитные карты и вклады частных лиц. -Основная особенность — дистанционная работа с клиентами с использованием современных каналов связи и через представителей.
------------	---	-------	----	--

Источник: составлено автором на основе данных с сайтов компаний URL: sberbank.ru vtb.ru, open.ru, alfabank.ru, rshb.ru, rosbank.ru, tinkoff.ru, gazprombank.ru, raiffeisen.ru

(Дата обращения 7.05.2019)

В соответствии с проведенным анализом основных конкурентов ПАО «Сбербанк» было определено, что основным отличие изучаемой компании от конкурентов является наличие широкой сети отделений, а также удобство оплаты платежей через мобильное приложение. Почти все банки имеют мобильное приложение и интернет-банкинг, конкуренты также имеют широкий спектр предоставляемых услуг.

Таким образом, клиенты выбирают «Сбербанк» в связи с тем, что картами данного банка пользуется большое количество населения, а также банк является одним из первых коммерческих банков, который завоевал доверие у потребителей. Однако стоит учитывать, что новое поколение является более требовательным к финансовым услугам. В настоящее время есть возможность оперативно сравнить условия всех банков по определенному виду услуги и выбрать наиболее подходящий по отзывам и тарифам. Таким образом, компании «Сбербанк» следует выстраивать долгосрочные отношения с клиентом, что поможет при сильной конкуренции в отрасли.

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию стратегических направлений ПАО «Сбербанк»

3.1 Стратегический анализ ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» является одной из старейших компаний банковской сферы России, основанная в 1841 она на современном этапе имеет широкую сеть отделений, и более 70% населения Российской Федерации являются активными пользователями услугами банка⁵². На сегодняшний момент ПАО «Сбербанк» представлен во всех регионах нашей страны 14 275 подразделениями, работу которых координируют 12 территориальных банка⁵³. В настоящее время банк создал узнаваемый бренд во всем мире, он является лидером в стране по многим показателям, также в компании активно разрабатывают и применяют новые технологии и инновации в деятельности для улучшения эффективности и финансовых показателей. Все это в совокупности с рыночной долей, банковскими рейтингами и наградами даёт возможность говорить о том, что «Сбербанк» является лидером в стране в банковском секторе. В последние 10 лет цели банка направлены на внедрение инноваций и улучшение обслуживания своих клиентов за счет новых технологий⁵⁴.

Главным учредителем и акционером ПАО «Сбербанк» является Центральный банк России. «Сбербанк» предоставляет широкий спектр финансовых услуг как для физических лиц, так и для малого, среднего и крупного бизнеса. По данным информационного портала «Банки.ру», каждый третий корпоративный и розничный кредит оформляется именно в этом банке⁵⁵, что свидетельствует о масштабах его деятельности.

В 2018 ПАО «Сбербанк» занял 1 место по капитализации в России, обогнав такие компании как «Газпром», «Роснефть» и «Лукойл», что свидетельствует о том, что кризисные явления банк успешно преодолел. Однако на конец 2018 года «Сбербанк» опустился на второе место (Табл 3.1).

⁵² Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (Дата обращения 15.03.2019)

⁵³ Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/territory> (Дата обращения: 15.03.2019)

⁵⁴ Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.com/ru/about> (Дата обращения: 7.03.2019г.)

⁵⁵ Информационный портал «Банки.Ру» URL: <https://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (Дата обращения: 7.03.2019г.)

Таблица 3.1. Рейтинг капитализации российских компаний в 2018 г.

№	Компания	Капитализация на конец 2017, млн. долл.	Изменение капитализации за год, %
1	«Сбербанк»	84 311	37,9
2	«Газпром»	53 349	-11,0
3	«Роснефть»	53 304	-23,7
4	«Лукойл»	48 993	1,9
5	«Новатэк»	35 543	-9,4
6	«Норильский Никель»	29 511	12,6

Источник: Составлено автором на основе данных информационного агентства РиаРейтинг <http://riarating.ru/infografika/20180130/630080911.html> (Дата обращения: 28.02.2019)

Банк предоставляет широкий спектр различных услуг. Для розничных клиентов он предлагает различные виды вкладов, кредитов, брокерских услуг, банковского кредитования и денежных переводов. Большинство операций доступны в режиме онлайн через платформу «Сбербанк-Онлайн» или мобильное приложение, что позволяет экономить время клиентам и снижает издержки банка, а также позволяет оказывать банковские услуги дистанционно, которые согласно подсчётам банка, используют 40 млн. человек⁵⁶. «Сбербанк-Онлайн» создан для удобства и экономии времени клиента, он отвечает всем вызовам современности, поэтому он победил в рейтинге лучших диджитал-банкингов в Восточной Европе, по мнению журнала «Global Finance» в 2017 году⁵⁷.

По величине активов «Сбербанк» находится на первом месте по данным Центрального Банка РФ и обладает $\frac{1}{3}$ совокупных банковских активов в РФ, по данным рейтинга Forbes он находится на четвёртом месте с высоким показателем надёжности.

На 2019 год «Сбербанк» насчитывает около 92 млн. активных розничных клиентов и 2,4 млн. корпоративных⁵⁸. В более чем 14 тысяч отделений работают 296 тыс. сотрудников. Выплату пенсий «Сбербанк» осуществляет 62% пенсионеров (рис. 3.1). Также более половины всех жилищных кредитов приходится на Сбербанк. Впервые к концу 2018 года количество клиентов в отделениях снизилось, в то время как предоставление банковских услуг через цифровые каналы стабильно растёт и увеличивает

⁵⁶ Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.com/ru/about> (Дата обращения: 7.03.2019г.)

⁵⁷ Электронный журнал «Global Finance» URL: <https://www.gfmag.com/magazine/may-2017/best-banks-2017-table-contents> (Дата обращения: 7.03.2019г.)

⁵⁸ Сайт компании «Сбербанк» URL:

https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/com/sberbank_in_brief_9m_2018_rus.pdf (Дата обращения: 7.03.2019г.)

свою долю, вытесняя продажи банковских услуг через отделения⁵⁹. Наибольшую популярность среди цифровых каналов приобрело мобильное приложение, через которое совершается постоянно растущее количество операций.

Также работа с корпоративными клиентами переходит в цифровой формат. Планируется увеличить количество доступных услуг онлайн или удаленно почти в 3 раза согласно отчёту компании «Сбербанк» за 2017 год⁶⁰.

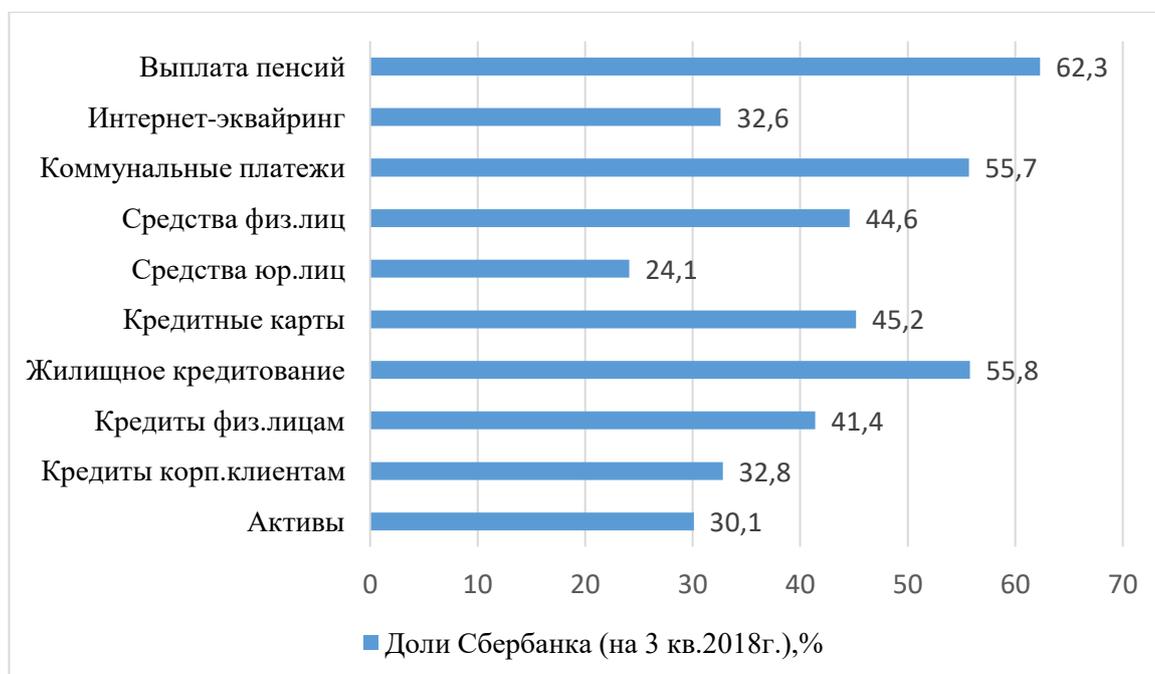


Рис.3.1 Рыночные доли ПАО «Сбербанк» на 2018 г.

Источник: сайт компании «Сбербанк» URL:

https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/com/sberbank_in_brief.pdf (Дата обращения: 7.03.2019г.)

В соответствии с классификатором видов экономической деятельности ОКВЭД банк имеет код 64.19, то есть деятельность по предоставлению финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению.

Миссия компании отражает основной смысл её существования, а также определяет основные векторы развития. Рассмотрим миссию компании «Сбербанк»: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты⁶¹.» Основной смысл миссии заключается в улучшении жизни людей (клиентов и сотрудников) и помощь в реализации стремлений, что свидетельствует о том, что банк осознает степень влияния заинтересованных сторон на банк, поэтому без

⁵⁹ Аналитический отчёт Сбербанка 2018 URL:

https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/ir/docs/sberbank_analyst_day_2018_ru.pdf

⁶⁰ Годовой отчёт компании ПАО «Сбербанк» за 2017 г. С. 10

⁶¹ Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission> (Дата обращения 2.02.2019)

реализации целей стейкхолдеров цели компании неосуществимы в полной мере. В своей миссии банк подчеркивает свою значимость для экономики страны, делает акцент на том, что благодаря его работе население может получать банковские услуги у надежного банка. Таким образом можно сделать вывод, что компания осознает свою значимость для экономики страны и населения. Согласно миссии, компания меняет жизнь людей, однако не описано каким именно образом. По мнению автора, миссия компании соответствует деятельности банка, так как в настоящее время основной задачей деятельности ПАО «Сбербанк» является выход за пределы финансовых услуг, то есть осуществлять деятельность в других секторах экономики, таким образом, можно сделать вывод, что «Сбербанк» осуществляет деятельность в соответствии со своей миссией, то есть улучшает жизнь потребителей за счёт новых нефинансовых услуг.

Главной задачей компании, согласно её стратегии, является достижение высокого уровня конкурентоспособности, который позволит выйти на международный уровень наравне с технологичными компаниями, при этом оставаясь банком номер один для розничных и корпоративных клиентов⁶². Ориентир банка заключается в предугадывании запросов потребителей. Цель банка согласно миссии заключается в следующем: «Стать одной из лучших финансовых компаний мира»⁶³. Рассматривая данную цель с позиции целеполагания по критерию SMART: она не определена во времени и, по мнению автора, недостижима в подобной формулировке, так как основные направления деятельности компании направлены на удержание и расширение позиций в России, тогда как конкретных действий для выхода на мировой рынок не предпринимается, напротив, компания продала свои активы в Турции⁶⁴.

Рассматриваемая компания представляет собой разветвленную сеть, состоящую из многочисленных филиалов по всей стране. Осуществление управления данной компанией и разработка эффективной организационной структуры является крайне важным для компании. Поэтому далее автором будет рассмотрена существующая организационная структура управления ПАО «Сбербанк».

Главным органом управления в ПАО «Сбербанк» является Общее собрание акционеров, которое принимает решения относительно важных вопросов деятельности

⁶² Стратегия ПАО «Сбербанк» 2020 С 5. URL:

<https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>

⁶³ Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission> (Дата обращения 2.02.2019)

⁶⁴ Информационное агентство «Ведомости» URL:

<https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/04/03/798140-sberbank> (Дата обращения 5.05.2019)

банка, перечень которых указан в Федеральном законе N 208-ФЗ⁶⁵ и в Уставе Банка⁶⁶, среди которых изменение или дополнение Устава, реорганизация Банка, избрание членов Наблюдательного Совета и Правления и др. Наряду с собранием акционеров в компании функционирует Наблюдательный Совет, в функции которого входят вопросы разработки приоритетных направлений деятельности Банка, назначение членов Правления, созыв собрания акционеров и др.

В состав комитетов Наблюдательного совета входят: комитет по управлению рисками, комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по стратегическому планированию, комитет по управлению рисками⁶⁷. Вышеперечисленные комитеты рассматривают вопросы, касающиеся сферы их ответственности и предлагают решения по каждому из них Председателю комитетов, все решения носят рекомендательный характер.

Президентом и председателем правления банка с 2007 года является Герман Оскарович Греф, который активно внедряет инновации в деятельность компании. В его компетенции входит обеспечение выполнения целей, утвержденных Общим собранием акционеров и членами Наблюдательного совета. Координация работы Правления Банка и внесение предложений касательно кандидатур. Представительство банка на территории России и в иностранных государствах, а также совершение сделок без доверенности от имени Банка и др⁶⁸.

Текущее руководство компанией осуществляется Правлением. В его компетенции входят вопросы, относящиеся к текущей деятельности банка, за исключением тех, которые рассматриваются Наблюдательным Советом и собранием акционеров. Состав правления представляет собой Председателя, два его первых заместителя и шесть заместителей.

Таким образом, руководство в компании осуществляется холдинг-централизованным методом, то есть определение глобальных вопросов направлений развития и плановых показателей в главном офисе в Москве, а оперативное руководство с учетом специфики регионов осуществляется на местах территориальными банками. В частности, в Северо-Западном федеральном округе территориальный банк находится в г. Санкт-Петербург. В данном отделении принимаются решения относительно офисов по Северо-Западному региону, собирается консолидированная отчетность и т.д. Такое разделение помогает наиболее эффективно принимать решения на различных уровнях.

⁶⁵ Правовой портал «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (Дата обращения 15.04.2019)

⁶⁶ Report-sberbank.ru (Дата обращения: 2.03.2019)

⁶⁷ Положение о комитетах Наблюдательного совета, 2018 С. 23

⁶⁸ Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/sberbank-executive-board/president> (Дата обращения 5.03.2019)

Стратегические решения принимаются в главном офисе, а тактические в регионах с учётом их специфики.



Рис. 3.2 Организационная структура управления ПАО «Сбербанк»

Источник: Сайт компании ПАО «Сбербанк» URL: sberbank.ru (дата обращения: 4.03.2019)

Для определения экономического состояния компании «Сбербанк» в настоящий момент следует рассмотреть динамику чистой прибыли её и основных конкурентов (рис. 3.3). Согласно графику, чистая прибыль компании «Сбербанк» стабильно растёт с 2015 года, показатели значительно выше конкурентных. «ВТБ» также улучшил свои значения чистой прибыли с 2016 года. Несмотря на снижение показателей в 2015 году, «Сбербанк» получил прибыль. После серьёзного ухудшения положения в 2014-2015 гг. банку удалось увеличить темпы роста и оторваться от конкурентов. Также следует отметить, что банк вкладывает значительные финансовые ресурсы на инновации, что является очень дорогостоящим и рискованным. Тем не менее, данные вложения не ухудшают положительную динамику роста чистой прибыли компании.

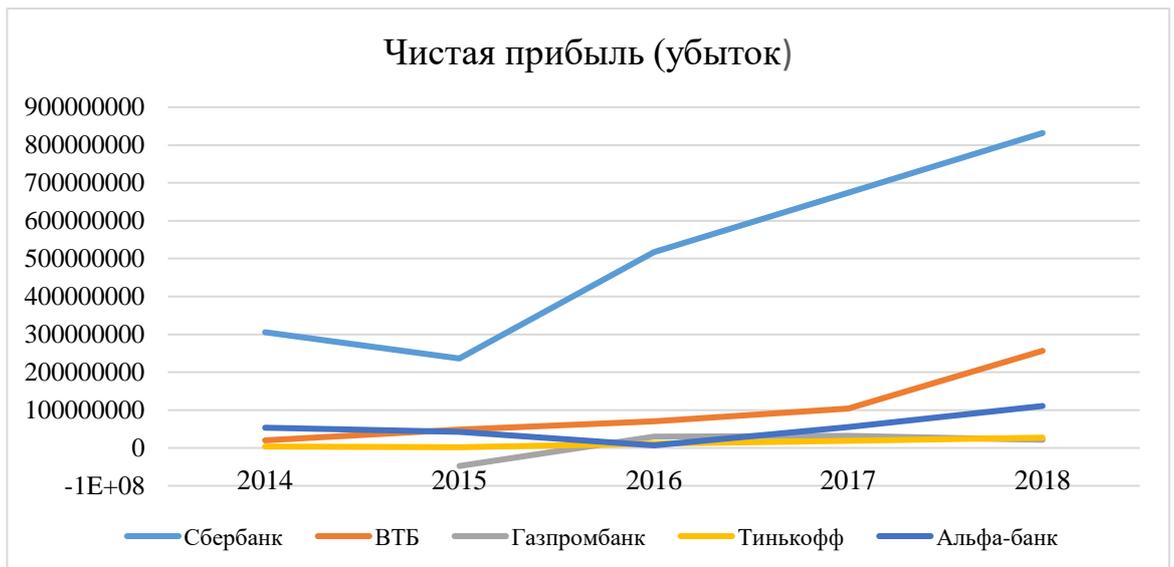


Рисунок 3.3 Динамика чистой прибыли компаний-лидеров банковской сферы за 2014-2018гг., тыс.руб.

Источник: составлено автором на основе данных с сайта компаний

В ПАО «Сбербанк» разработана «Стратегия 2020» на период 2018-2020 гг., в которой отражены основные цели и векторы развития компании. Основной финансовой целью является выйти на ежегодную прибыль в 1 трлн. руб. к концу реализации стратегии, а также достичь показатель рентабельности собственного капитала 20%. Основными приоритетными направлениями стратегии являются следующие: лучший клиентский опыт и создание экосистемы, технологическое лидерство, люди нового качества в эффективных командах⁶⁹.

Обеспечение технического лидерства за счёт использования инноваций выделяется одним из направлений развития наряду с обеспечением безопасности и надёжности информации. ПАО «Сбербанк» активно внедряет современные технологии в деятельность банка. На базе «Сколково» осуществляется создание центра обработки данных, который обеспечит большую надёжность и автономность банка. Наряду с внедрением новых технологий и реализации инновационных решений в свою деятельность в компании также уделяют большое внимание безопасности и противодействуют осуществлению киберпреступлений и мошенничеству. В Сбербанке успешно создана инфраструктура для внедрения инноваций: лаборатория Искусственного интеллекта, разработка новых технологий, инвестирование. Инновации внедряются и во внутренние бизнес-функции компании, например, около 70% функций кадрового администрирования было переведено в цифровой формат, также технологии применяются и в отборе персонала (обзвон, чат-

⁶⁹ Стратегия ПАО «Сбербанк» 2020 С 5. URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>

бот, видеоинтервью), что безусловно снизило издержки на содержание штата HR-сотрудников⁷⁰.

Также руководство компании большое внимание уделяет человеческому и интеллектуальному капиталам, так как в банковской деятельности это один из важнейших ресурсов. Для развития интеллектуального капитала в ПАО «Сбербанк» был создан АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», учрежденный в 2012 году. В настоящее время университет реализует множество программ, проектов и практикует дистанционное обучение (вебинары, онлайн-конференции, дистанционное тестирование, консультации и сдачи зачётов). Удобный формат обучения позволяет совмещать получение новых знаний совместно с работой, а также самостоятельно заниматься в любое время и в любом месте, где есть доступ к интернету. Также у корпоративного университета существует собственная библиотека, в которой собраны основные собственные издания в различных форматах, таких как учебные пособия, сборники публикаций и кейсов. В данном аспекте реализуется один из главных принципов в настоящее время- непрерывное образование, так как прогресс науки и техники идёт быстрыми темпами, поэтому без постоянного совершенствования навыков и обретения новых успешная деятельность компании невозможна.

Взаимодействие с клиентами наряду с традиционными методами банк осуществляет посредством удаленных цифровых каналов, таких как Сбербанк-онлайн. Продукты банка соответствуют запросам каждого клиента: проект «Особенный банк» для людей с ограниченными возможностями, платформа «Активный возраст» для людей старшего поколения, оплата с помощью qr-кода, ApplePay, AndroidPay, новые кредитные продукты, инновационные digital-сервисы и т.д.

Также компания осуществляет создание экосистемы, то есть предоставление различных видов услуг как финансовых, так и нефинансовых практически во всех сферах жизни потребителей. Создание экосистемы необходимо, так как данные сервисы способны увеличить удовлетворенность клиентов. В экосистему входят как дочерние предприятия банка, так и компании-партнеры, которые получают доступ к клиентской базе.

Анализируя современные тенденции развития и все факторы, влияющие на компанию, сотрудниками Банка были разработаны три сценария развития на 2018-2020 гг. В качестве наиболее значительных трендов были выделены следующие: изменение

⁷⁰ Годовой отчёт ПАО «Сбербанк» за 2017 г. С.19

потребительских предпочтений, появление новых технологий и развитие уже появившихся, ужесточение требований к банковскому сектору, экономика экосистем⁷¹.

Стратегия ПАО «Сбербанк» отвечает основным тенденциям развития экономики, в ней успешно применены новые технологии и уделяется особое внимание развитию человеческого капитала компании, с помощью реализации программ Корпоративного университета. Все это помогает банку оставаться в числе лидеров в России и оставаться конкурентоспособной компанией, которую выбирают потребители. Однако следует рассмотреть положение банка в отрасли, а также состояние его внешней и внутренней среды более детально для выявления направлений совершенствования стратегии, так как действие существующей стратегии закончится в этом году и компании следует разработать новую стратегию развития, отвечающую современным тенденциям и с учётом ошибок, допущенных при реализации действующей стратегии.

Таким образом, стратегия компании «Сбербанк» относится к стратегиям роста, так как у банка существует потенциал для развития и в стратегии поставлены цели для увеличения присутствия на рынке финансовых и нефинансовых услуг, то есть компания реализует стратегию диверсификации, создавая экосистему.

Таблица 3.2 Анализ элементов стратегии развития до 2020 г. ПАО «Сбербанк»

Элемент стратегии	Чем представлен	Недостатки
Вид деятельности	Предоставление финансовых и нефинансовых услуг розничным клиентам, малому, среднему и крупному бизнесу.	-
Миссия	«Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.»	-
Сегмент	Компания выделяет следующие сегменты в стратегии: дети, молодежь, родители, массовый сегмент, пенсионеры и люди с ограниченными возможностями	-
Стратегические цели	1. Лучший клиентский опыт и создание экосистемы 2. Технологическое лидерство 3. Эффективные команды	Меньше всего раскрыта 3 цель по работе с персоналом компании, формулировки размыты, не конкретны

⁷¹ Стратегия 2020 ПАО «Сбербанк» С. 12 URL:

<https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>

Продолжение таблицы 3.2

Стратегия развития	Корпоративная стратегия – диверсификация (в рамках стратегии основные функциональные стратегии: управления персоналом, операционная, инновационная, финансовая, управления рисками) Достижение роста за счет цифровой трансформации бизнеса, привлечения новых клиентов и увеличение производительности труда.	Не раскрыта стратегия корпоративной социальной ответственности, маркетинговая стратегия, стратегия управления качеством
Распределение ресурсов	Минимальный темп роста расходов с помощью сокращения расходов на персонал, централизации, повышения уровня производительности и автоматизации. Основная часть ресурсов направлена на внедрение новых технологий (рост затрат на 8% в год)	Не описаны способы повышения производительности, централизация для подобной структуры, так как центральный офис не знает потребности регионов, компания теряет оперативность принятия решений и гибкость
Система управления реализацией	Еженедельный контроль выполнения основных целей в рамках приоритетов стратегии Президентом компании. Мониторинг промежуточных результатов Наблюдательным советом компании. Синхронизация целей блоков, КПЭ команд.	Не отражена система управления реализацией в регионах
Компоненты синергии	Синергия осуществляется за счет взаимодействия сотрудничеству с различными компаниями-партнерами при реализации экосистемы, эффект масштаба при реализации стратегии	Не осуществляется взаимодействие с зарубежными стартапами с прорывными технологиями

Источник: составлено автором на основе стратегии ПАО «Сбербанк» до 2020 г.

URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategy2018-2020.pdf>

Таким образом, на основе анализа стратегии компании «Сбербанк» можно сделать вывод, что основные стратегические направления соответствуют тенденциям развития банковской сферы, а именно цифровизация бизнеса, создание цифровой экосистемы, развитие интеллектуального капитала. Тем не менее в банковской сфере существует высокая конкуренция, поэтому для того, чтобы занимать лидирующие позиции необходимо иметь конкурентные преимущества, не доступные для других банков.

Далее следует рассмотреть микроокружение компании «Сбербанк» и выявить основные факторы, оказывающее влияние на банк.

Угроза появления товаров-субститутов заключается в возможности появления компаний, которые смогут предоставлять услуги, удовлетворяющие аналогичные потребности клиентов банка.

Угроза со стороны существующих конкурентов заключается в изменение занимаемых долей конкурентов, привлечение клиентов рассматриваемой компании в банки конкуренты.

В компаниях сферы услуг важная роль отводится потребителям, так как именно они обеспечивают их прибыль. Таким образом, потребители имеют влияние на деятельность коммерческих банков, поэтому данный фактор обязательно необходимо рассматривать.

Угроза появления новых игроков в банковской сфере существует в малой степени, так как в данной отрасли значительные барьеры на вход. Среди основных барьеров можно выделить: правовые ограничения, ограниченный доступ к финансовым ресурсам, существование крупных игроков на рынке, большие издержки на привлечение клиентов⁷². Таким образом, появление новых конкурентов на рынке банковских услуг представляется маловероятным.

Влияние поставщиков на деятельность коммерческих банков незначительно, так как все поставщики представляют однородные услуги и могут быть легко заменены на альтернативных. Результаты анализа представлены в табл 3.3.

Таблица 3.3 Анализ 5 сил Портера на примере ПАО «Сбербанк»

Параметр	Влияние угрозы на компанию	Описание	Мероприятия
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокое	Появление финтех-компаний, краудфандинговых платформ, электронных кошельков способно частично заменить услуги коммерческих банков	Разработка уникальных технологичных услуг
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средняя	Разработка аналогичных услуг или снижение тарифов способны привлечь клиентов «Сбербанка»	Создание конкурентных преимуществ и выстраивание долгосрочных отношений с клиентами

⁷² Киселёва К. П. Факторы конкурентоспособности коммерческого банка. URL: <https://3minut.ru/images/PDF/2016/25/factory-konkurentosposobnosti-kommercheskogo-banka.pdf>

Продолжение таблицы 3.3

Угроза со стороны новых игроков	Низкая	Появление новых компаний на рынке маловероятно из-за больших барьеров на вход, таких как законодательные ограничения	Мониторинг банковского сектора
Угроза потери клиентов	Средняя	Банк обладает большой клиентской базой и хорошей репутацией, поэтому угроза потери клиентов не высокая	Индивидуальный подход к потребителям и постоянное совершенствование качества обслуживания
Угроза нестабильности поставщиков	Низкая	Поставщики не оказывают значительное влияние на компанию, так как они предоставляют аналогичные товары и их легко заменить	Взаимодействие с надёжными поставщиками и долгосрочное сотрудничество с ними

Источник: составлено автором

Для анализа положения компании «Сбербанк» на рынке автором был проведен SWOT-анализ её деятельности. Итоговые данные приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 SWOT-анализ компании ПАО «Сбербанк»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Высококвалифицированный персонал • Лояльные клиенты • Широкий спектр услуг • Технологические новшества и разработки • Стабильность банка, доверие клиентов из-за государственного участия • Широкая сеть отделений и банкоматов • Эффективный аппарат управления 	<ul style="list-style-type: none"> • Текучесть кадров на низших позициях • Невыгодные условия кредитов и депозитов физических лиц • Сбои в работе банкоматов и системные сбои • Неэффективность специалистов по работе с физическими лицами • Высокие затраты на содержание отделений

Продолжение таблицы 3.4

Возможности (О)	Угрозы (Т)
<p><u>Политические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • поддержка государства (льготы) • реализация пенсионной реформы подтолкнет население к сбережению <p><u>Экономические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • снижение конкуренции из-за отзывает лицензий у банков • рост доходов населения, улучшение состояния экономики <p><u>Социальные:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличение доверия граждан к банкам <p><u>Технологические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • разработка и внедрение искусственного интеллекта в деятельность банка <p><u>Отраслевые:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • уменьшение количества банков из-за усиления банковского надзора и санкций 	<p><u>Политические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ужесточение политики ЦБР • принятие нового пакета санкций <p><u>Экономические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличение задолженности по кредитам, • замедление экономического роста, • увеличение ставки рефинансирования <p><u>Социальные:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • уменьшение благосостояния населения и уменьшение депозитов, • изменение предпочтений потребителей <p><u>Технологические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • замена банков финтех компаниями • усиление кибератак и киберпреступлений <p><u>Отраслевые:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • появление товаров-заменителей • ужесточение конкуренции из-за объединения банков, так как появляются более сильные компании

Источник: составлено автором

Для начала следует рассмотреть сильные стороны банка:

1. Высокий уровень интеллектуального капитала компании. Руководство банка ставит одной из приоритетных задач создание эффективных рабочих групп. Банк способствует непрерывному обучению и переобучению персонала. Сотрудники посещают семинары в профессиональной сфере, просматривают вебинары на различные темы, читают бизнес-литературу и проходят различного рода тестирования для оценки уровня знаний и полученного прогресса в период обучения⁷³. Именно поэтому в данной компании большое количество талантливых кадров, которые способны осуществлять эффективную деятельность в пределах своих компетенций.
2. Основа деятельности банка - удовлетворение клиента, что прослеживается в его стратегии, основных целях и направлениях развития⁷⁴. Компании удаётся выстраивать долгосрочные отношения со своими клиентами, поэтому она обладает широкой клиентской базой, лояльными партнерами и потребителями.

⁷³ Согласно данным опроса автором сотрудников Северо-Западного отделения ПАО «Сбербанк»

⁷⁴ Стратегия ПАО «Сбербанк» 2020 С 25. URL:

<https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>

3. «Сбербанк» предоставляет услуги для всех категорий физических и юридических лиц. В зависимости от потребностей клиента банк предлагает различные виды услуг как в традиционном формате, так и онлайн.
4. Банк активно занимается инновационными разработками, а также внедрением новых технологий в свою деятельность. Одним из приоритетов «Стратегии 2020» является обеспечение технологического лидерства, которого можно достичь лишь с применением цифровых каналов взаимодействия с потребителями, искусственного интеллекта, блокчейн и пр. В настоящее время ведется активная разработка некоторых технологий, уже введена идентификация по лицу.
5. Банк существует уже более 170 лет, он был один из первых банков в нашей стране, поэтому все поколения населения России относятся к нему с большим доверием. В периоды многочисленных кризисов банку всегда удавалось сохранить свое положение и преодолеть сложные периоды. Также доверие население можно объяснить участием со стороны государства в деятельности банка и широкой сетью отделений, масштабами деятельности банка.
6. Широкая сеть представительств является большим плюсом для многих клиентов, которые выбирают банк по количеству и доступности банкоматов и отделений. Также при переводе денежных средств большинство людей используют «Сбербанк Онлайн», что также является аргументом в пользу выбора данного банка⁷⁵.
7. Эффективный аппарат управления, так как для управления банком с такой сложной структурой и разветвленностью филиальной сети требуется опыт и навыки эффективного менеджмента. Лидирующее положение банка и его стратегические цели и приоритеты демонстрируют высокую квалификацию топ-менеджеров компании.

На основе описанных сильных сторон компании проведем их оценку, в которой укажем степень уникальности сильной стороны компании в сравнении с конкурентами (табл. 3.5). В случае если сильная сторона компании является её конкурентным преимуществом, это соответствует оценке 3, в том случае если остальные компании также имеют подобные характеристики, то оценка будет 1.

⁷⁵ Стратегия ПАО «Сбербанк» 2020 С 10. URL: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>

Таблица 3.5 Оценка сильных сторон компании Сбербанк

Сильные стороны (S)	Оценка
• Высококвалифицированный персонал	2
• Лояльные клиенты	3
• Широкий спектр услуг	2
• Технологические новшества и разработки	2
• Стабильность банка, доверие клиентов из-за государственного участия	2
• Широкая сеть отделений и банкоматов	3
• Эффективный аппарат управления	2

Источник: составлено автором

Далее рассмотрим слабые стороны банка:

1. Высокая текучесть кадров наблюдается в основном среди персонала низшего звена, так как в основном им приходится выполнять большой объем однотипной работы и взаимодействовать с большим количеством людей, не многие могут выдерживать подобную нагрузку, поэтому наблюдается текучесть кадров.
2. Хотя «Сбербанк» обладает привлекательными сервисами взаимодействия с физическими лицами и корпоративными клиентами, предоставляемые им услуги не всегда являются наиболее выгодными для клиентов. Частные коммерческие банки зачастую предлагают более выгодные условия кредитования или ставки по депозитам.
3. Из-за большого потока клиентов нередко случаются сбои в работе банкоматов или мобильных приложений.
4. Сотрудники низших звеньев нередко не справляются со своими обязанностями, так как существует частая смена персонала.

На основе выявленных слабых сторон проведем их оценку, где 3- сильный недостаток, который требует срочного устранения, а 1-данная характеристика имеется у других компаний и не оказывает значительное влияние на деятельность и репутацию банка.

Таблица 3.6 Оценка слабых сторон компании Сбербанк

Слабые стороны банка (W)	Оценка
Текучесть кадров на низших позициях	3
Невыгодные условия кредитов и депозитов физических лиц	1
Сбои в работе банкоматов и системные сбои	3
Неэффективность специалистов по работе с физическими лицами	2

Источник: составлено автором

Далее следует провести анализ возможностей и угроз, а также определить вероятность их реализации и степень влияния, оказываемого на компанию.

Среди основных возможностей банка автор выделил следующие:

1. Поддержка и льготы со стороны государства могут улучшить финансовые результаты компании, привлечь дополнительных клиентов и преодолеть возможные в будущем экономические кризисы. «Сбербанк» всегда активно сотрудничает с государством и принимает участие в программах (напр. ипотечные программы). Также возможно компания продолжит сотрудничество в будущем и примет участие в государственных проектах.
2. Принятый закон о пенсионной реформе в будущем подтолкнет население беспокоиться о своих сбережениях заблаговременно, что может служить увеличением количества и объёмов сбережений физических лиц, а также развитию альтернативных программ (напр. накопительное страхование жизни, индивидуальный инвестиционный счёт, ПИФы и др.)
3. В настоящее время наблюдается активная тенденция к отзыву лицензий у банков, которая прослеживается и в 2019 году, что в дальнейшем увеличить долю, занимаемую Сбербанком и уменьшит конкуренцию на рынке банковских услуг, что также оказывает положительное влияние на деятельность банка.
4. Состояние экономики в настоящий стабилизировалось, многим компаниям удалось перестроиться после введения санкций, поэтому аналитики прогнозируют рост и активизацию экономики в ближайшее время, что способствует увеличению количества клиентов у банка.
5. Реформы банковского надзора и отзывы лицензий Центральным банком способствует к повышению доверия населения к банковским организациям.
6. Уровень новых разработок в будущем может позволить банкам экономить значительные средства на специалистах колл-центра или на отделениях банка.

Для более подробного анализа основных возможностей банка следует провести изучение каждого фактора на предмет вероятности реализации и степень влияния фактора на «Сбербанк». P – Вероятность появления события (от 0 до 1), где 1- событие точно произойдет, а 0- событие не произойдет.

К- влияние, которое фактор оказывает на рассматриваемую компанию (от 0 до 1), где 1-событие оказывает сильное влияние, а 0- событие никак не влияет на компанию. В соответствии с описанной методологией составлена табл. 3.7.

Таблица 3.7 Оценка возможностей ПАО «Сбербанк»

Возможности банка (О)	Р	К
1. Поддержка государства (льготы)	0,7	0,9
2. Реализация пенсионной реформы подтолкнет население к сбережению	0,7	0,7
3. Снижение конкуренции из-за отзывов лицензий у банков	0,6	0,7
4. Рост доходов населения, улучшение состояния экономики	0,4	0,8
5. Увеличение доверия граждан к банкам	0,4	0,6
6. Разработка и внедрение искусственного интеллекта в деятельность банка	0,7	0,8

Источник: составлено автором

Также следует оценить вероятность возникновения и степень влияния возможных угроз для банковского сектора, в частности для компании «Сбербанк». Для анализа применим методологию, использованную в табл.3.7.

Среди возможных угроз стоит учитывать повторное введение экономических санкций против России, которые окажут негативные последствия либо на крупных корпоративных клиентов, либо на сам банк. Степень влияния санкций заранее оценить сложно, однако учитывать их обязательно стоит.

Тенденции последних лет, рассмотренные во второй главе, свидетельствуют о постепенном ужесточении политики Центрального Банка. В настоящее время эти изменения коснулись лишь банков с неустойчивым финансовым положением и банков, замеченных в выполнении сомнительных операций, тем не менее в будущем, изменения политики ЦБР могут коснуться и компании ПАО «Сбербанк».

Многие аналитики уже начали строить предположения относительно мирового финансового кризиса, по их прогнозам, он может наступить в период 2019-2020 года⁷⁶. Прогнозируемый кризис затронет весь мир и значительно нарушит баланс экономики нашей страны. Поэтому всем компаниям стоит разрабатывать альтернативную стратегию на случай реализации прогнозов аналитиков.

В связи с нестабильностью экономики страны существует возможность увеличения ставки рефинансирования Центральным Банком для сдерживания темпов инфляции.

⁷⁶Информационный портал Forbes URL:<https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/362431-ozhidanie-buri-kak-raspoznat-priblizhenie-mirovogo-krizisa> (Дата обращения 11.02.2019)

Покупательная способность населения падает из года в год, так как цены на продукты питания и товары первой необходимости растут, а зарплаты остаются неизменными. Большинство домашних хозяйств просто не способно к сбережениям и депозитам в банке, из чего следует, что ухудшение положения населения может привести к потере клиентов банками.

Также существует возможность изменений предпочтений потребителя. К примеру потребители могут выбрать более технологичную финансовую компанию или воспользоваться микрозаймом, а не обращаться за стандартными услугами в коммерческий банк. Благодаря научно-техническому прогрессу могут появиться новые компании, способные заменить банковские услуги.

Еще одной угрозой для ПАО «Сбербанк» является тенденция к объединению банков-конкурентов. Например, объединение «ВТБ» и «Банка Москвы» в 2016г. и присоединение «ВТБ 24» в 2018г., что способствует экономии значительных затрат за счет эффекта масштаба и улучшение позиций на рынке⁷⁷. Также в 2019 году ожидается присоединение к банку «Открытие» компании «Бинбанк», что также усилит позиции и потенциал банка в будущем⁷⁸.

Финтех компании - разновидность компаний, которые используют современные технологии и разработки в своей деятельности для предоставления финансовых услуг населению. Данные компании ещё не приобрели широкой известности в нашей стране, однако их не стоит недооценивать как возможного субститута банка. Такие компании используют мобильные приложения, моментальные переводы, онлайн проверку кредитоспособности для предоставления финансовых услуг клиенту, в своей деятельности они используют технологии BigData для сбора, хранения и анализа информации, что экономит значительную часть ресурсов. Финтех компании экономят на открытии отделений, поэтому они способны предлагать более выгодные условия своим потребителям, также такие компании не привязаны к географическому положению и могут предоставлять свои услуги вне зависимости от местоположения клиента, все что нужно-иметь интернет. В настоящее время их деятельность не регулируется Центральным Банком также строго как деятельность коммерческих банков, что даёт им преимущество для развития и совершенствования.

⁷⁷ Сайт компании «ВТБ» URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/strategiya/> (Дата обращения 6.05.2019)

⁷⁸ Информационный портал «Ведомости» URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/01/09/791048-prisoedinenie-binbanka> (Дата обращения 6.05.2019)

Таблица 3.8 Оценка угроз ПАО «Сбербанк»

Угрозы банка	Р	К
1. Ужесточение политики ЦБР	0,4	0,7
2. Принятие нового пакета санкций	0,8	0,6
3. Замедление экономического роста	0,7	0,7
4. Повышение ставки рефинансирования	0,5	0,7
5. Уменьшение благосостояния населения и увеличение задолженности по кредитам	0,4	0,7
6. Изменение предпочтений потребителей	0,6	0,8
7. Замена банков финтех компаниями	0,9	1
8. Увеличение конкуренции из-за объединения банков	0,7	0,9

Источник: составлено автором

Опираясь на анализ всех элементов из таблицы SWOT анализа в отдельности, составим таблицу влияния факторов на рассматриваемую компанию. Все значения определены на основе экспертного анализа.

Показатели в таблицы варьируются от -1 до 1, где:

- «1» есть вероятность использования имеющейся возможности или нейтрализации угрозы за счёт сильных или слабых сторон
- «0,5» имеется средняя вероятность
- «0» нет существенного влияния
- «-1» нет вероятности использования имеющейся возможности или нейтрализации угрозы за счёт сильных или слабых сторон

На основе вышеизложенных данных составим таблицу.

Таблица 3.9 Перекрестный анализ возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами компании «Сбербанк»

		А	Возможности			Угрозы		
			Внедрение искусственного интеллекта	Поддержка государства	Последствия пенсионной реформы	Замена банков финтех компаниями	Принятие нового пакета санкций	Замедление экономического роста
К		Х	0,8	0,9	0,7	1	0,6	0,7
Р		Х	0,7	0,7	0,7	0,9	0,8	0,7
Сильные стороны	Лояльные клиенты	3	0,5	0	1	1	0,5	0
	Широкая сеть отделений	3	-1	1	0,5	-1	0	0
	Технологические новшества	2	1	1	0	1	0	-1
Слабые	Текущая кадров	3	1	0	0	0	0	0
	Системные сбои	3	1	0,5	0	0	0	0

Источник: составлено автором

На основе данных таблицы 3.9 составим итоговую таблицу с интегральными значениями оценки возможностей или угроз со слабыми и сильными сторонами компании.

Таблица 3.10 Матрица интегральной оценки взаимодействия возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами компании ПАО «Сбербанк»

	O1	O2	O3	T1	T2	T3
S1	0,84	0	1,47	2,7	0,72	0
S2	-1,68	1,89	0,735	-2,7	0	0
S3	1,12	1,26	0	1,8	0	-0,98
W1	1,68	0	0	0	0	0
W2	1,68	0,945	0	0	0	0

Источник: составлено автором

Представленная матрица демонстрирует наиболее удачные перекрестные пары, которые следует рассматривать при разработке рекомендаций по стратегическим направлениям компании. Наибольший результат имеет пара S1-T1, то есть нейтрализация возможного появления компаний-субститутов за счёт лояльных клиентов и обширной клиентской базы.

Таблица 3.11 Перекрестные стратегии для ПАО «Сбербанк»

<p>Внутренние факторы</p> <p>Внешние факторы</p>	<p>Сильные стороны (S)</p> <p>Высококвалифицированный персонал Лояльные клиенты Широкий спектр услуг Технологические новшества и разработки Стабильность банка, доверие клиентов Широкая сеть отделений и банкоматов Эффективный аппарат управления</p>	<p>Слабые стороны (W)</p> <p>Текущность кадров на низших позициях Невыгодные условия кредитов и депозитов физических лиц Сбои в работе банкоматов и системные сбои Неэффективность специалистов по работе с физическими лицами Высокие затраты на содержание отделений</p>
<p>Возможности (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержка государства (льготы) • Реализация пенсионной реформы • Снижение конкуренции • Рост доходов населения, улучшение состояния экономики • Увеличение доверия граждан к банкам • Разработка и внедрение искусственного интеллекта 	<p>Стратегии SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение финансовых показателей банка за счёт привлечения новых клиентов, совершенствование клиентского опыта 2. Разработка продуктов для людей старшего поколения и активное взаимодействие с ними 	<p>Стратегии WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение ставок по депозитам, более выгодные условия кредитования за счет государственных субсидий 2. Улучшение внутренних систем банка с использованием технологий BigData и DataScience 3. Уменьшение количества низшего персонала и сокращение расходов на содержание отделений за счёт перехода в онлайн
<p>Угрозы (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ужесточение политики ЦБР • принятие нового пакета санкций • увеличение задолженности по кредитам • замедление экономического роста • уменьшение благосостояние населения и уменьшение депозитов, 	<p>Стратегии ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка новых продуктов, отвечающих запросам современности, перевод клиентов на удаленное обслуживание 2. Усиление рекламных кампаний в социальных сетях для розничных клиентов 	<p>Стратегии WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование предложений по сбережениям для розничных клиентов

<ul style="list-style-type: none"> • изменение предпочтений потребителей • замена банков финтех компаниями • усиление конкуренции в отрасли 		
--	--	--

Источник: составлено автором

Таким образом, автором был проведён анализ текущего положения компании «Сбербанк» на рынке банковских услуг, который позволил сделать вывод, что для удержания лидирующих позиций в отрасли компании следует развивать услуги в онлайн и сокращать издержки на содержания отделений для перевода части клиентов в мобильный банк. Применение искусственного интеллекта (ИИ) в деятельности банка также поможет сократить издержки компании и повысить эффективность сотрудников, так как ИИ способен выполнять рутинную работу сотрудников банка, оставляя им время для важных задач.

Также банку стоит учитывать возможность ухудшения благосостояния населения и возможность финансового кризиса, поэтому для привлечения клиентов следует уменьшить ставки по банковским продуктам для привлечения большего количества потребителей, а также усилить рекламу в социальных сетях.

Одним из важных направлений деятельности банка должно стать работа с людьми предпенсионного возраста. Для банка открываются новые возможности для привлечения клиентов предпенсионного возраста, которые желают накопить на пенсию.

На основе проведенного стратегического анализа автором будут определены стратегические направления для совершенствования стратегии компании.

3.2 Рекомендации по совершенствованию стратегических направлений ПАО «Сбербанк»

В результате стратегического анализа среды компании «Сбербанк» были выявлены основные конкурентные преимущества рассматриваемой компании. Среди них:

- Узнаваемый бренд, который вызывает доверие у потребителей
- Большое количество отделений по всей стране
- Широкий ассортимент услуг для всех категорий потребителей
- Лидирующие позиции по размеру активов

Тем не менее, у компании, которая занимает лидирующие позиции в отрасли, существуют также и возможности для улучшения деятельности. Для этого автором

разработан ряд рекомендаций по совершенствованию стратегии развития компании «Сбербанк».

В соответствии со стратегическим анализом и методологией, описанной в 1 главе, рассмотрим основные стратегические направления компании «Сбербанк» и те результаты, которых удалось достичь компании в рамках реализации стратегии развития 2018-2020 гг.

Согласно таблице 3.12 в стратегии банка существует 4 основных направления деятельности, в рамках которых были разработаны основные цели, задачи и мероприятия по их реализации. Цели стратегии направлены на улучшение деятельности банка с помощью новых технологий, повышения эффективности работы персонала, создание экосистемы компании «Сбербанк» на основе цифровых технологий, а также стабильный рост финансовых показателей. Согласно системе постановки целей SMART, все цели стратегии ограничены во времени, конкретны, измеримы и актуальны. Однако, по мнению автора, не все цели достижимы за 2018-2020гг.

Таблица 3.12 Стратегические направления «Стратегии 2020»

Направление развития	Технологический прорыв	Команда и культура	Создание экосистемы	Улучшение финансовых результатов
Описание	<ul style="list-style-type: none"> -Автоматизация процессов -Внедрение инноваций (искусственный интеллект, роботизация, блокчейн, интернет вещей, кибербезопасность и др.) -Сокращение рисков киберпреступлений -Эффективная работа с данными (обучение специалистов по работе с данными, применение новых технологий анализа данных) 	<ul style="list-style-type: none"> -Совершенствование работы персонала в компании -Обучение новым цифровым навыкам -Создание эффективных команд, -Переход от иерархии к более гибким структурам -Улучшение работы персонала за счёт платформы «Success Factors» 	<ul style="list-style-type: none"> -Доступ клиента к услугам онлайн и оффлайн -Оптимизация работы в ВСП -Экосистема нефинансового бизнеса - Совершенствование ассортимента финансовых услуг 	<ul style="list-style-type: none"> -Чистая прибыль 1 трлн.руб. -Эффективность работы зарубежных банков - 1,3% расходов на риск -Минимальный темп роста расходов (за счёт сокращения персонала, увеличения автоматизации и производительности) -Сокращение рисков

Продолжение таблицы 3.12

Проблемы реализации и стратегии	-Устаревшее оборудование у сотрудников банка в регионах -Отсутствие специалистов по работе с данными и высокая стоимость их обучения	-Применение принципа работы в командах в основном в главном офисе - Принудительный переход на новую платформу «Success Factors», обладающую неудобным интерфейсом -Большая часть обучения проходит в Москве	-На стадии проектирования находятся многие проекты стратегии, то есть они не будут реализованы к окончанию стратегии -Низкая конкурентоспособность у некоторых услуг банка	-Продажа «Дениз Банк» ⁷⁹ -Потери денежных средств из-за ошибок ИИ ⁸⁰
--	---	---	---	---

Источник: составлено автором на основе «Стратегия 2020» компании «Сбербанк»

В разработанной стратегии до 2020 года были поставлены крайне высокие цели, выполнение некоторых из них почти невозможно за период 2018-2020 гг. Тем не менее, на данный момент компании удалось реализовать часть поставленных задач в стратегии, в частности цифровизация банка и создание экосистемы. Работа по реализации данных направлений в банке наблюдается, однако оценивать результаты ещё рано.

Таким образом, к основным проблемам реализации стратегии развития банка, согласно таблице 3.12, можно отнести:

- Реализация целей относительно повышения эффективности и обучения персонала в основном происходит в головном офисе, в то время как в регионах деятельность сотрудников остаётся прежней.

⁷⁹ Информационный портал «РБК» URL: <https://www.rbc.ru/finances/22/05/2018/5b03ae269a79474c1be26c3c> (Дата обращения 15.03.2019)

⁸⁰ Информационный портал «RusBase» URL: <https://rb.ru/news/sberbank-ai-gref/> (Дата обращения 15.03.2019)

- Низкая конкурентоспособность предоставляемых услуг банком. Одной из целей стратегии является- лучший клиентский опыт, в рамках которого осуществляется взаимодействие с клиентом, а также увеличиваются показатели по предоставлению финансовых услуг населению. Однако компания предоставляет не всегда выгодные тарифы на свои услуги.
- Большие риски увеличения расходов благодаря разработке новых технологий. Создание и внедрение инновационных решений зачастую оказывается неудачным, поэтому существует риск ошибок и сбоя работы банка, а также риск финансовых потерь и упущенной выгоды.
- Принудительное внедрение инновационных решений зачастую встречает сопротивление персонала, что может привести к понижению их эффективности. Также следует отметить, что автоматизация в банке ведёт за собой сокращение сотрудников, следовательно, многие потеряют работу из-за внедрения инновационных решений.

Проведенный анализ выявил направления, в которых компании «Сбербанк» следует улучшить показатели своей деятельности. Среди таких направлений автор выделяет следующие:

- Отсутствие ценностного предложения для всех категорий потребителей по сравнению с конкурентами, так как в стратегии не предусмотрен пересмотр тарифов. По-мнению автора, изменение условий предоставления финансовых услуг может увеличить количество клиентов банка, так как «Сбербанк» имеет хорошую репутацию на рынке финансовых услуг.
- Медленное принятие решений и невысокая степень гибкости компании, что объясняется её сложной структурой. В стратегии до 2020 года предусмотрено продолжение централизации, что лишь ухудшит данную проблему, так как при данном типе управления отсутствует свобода принятия решений в структурных подразделениях, все решения принимает центральный офис, который не осведомлен о проблемах и особенностях каждого региона.
- Снижение производительности сотрудников из-за страха потерять работу, в стратегии
- Риски потери денежных средств из-за неудачи разработки инноваций

В соответствии с выявленными проблемами стратегии автором разработаны рекомендации для корректировки стратегических целей компании в рамках определенных в стратегии направлений (табл. 3.13).

Таблица 3.13 Рекомендации для ПАО «Сбербанк» по совершенствованию стратегических направлений

Стратегическое направление	Стратегические цели	Мероприятия
Финансовая результативность	Снижение затрат организации	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие цифровых каналов предоставления банковских услуг, что сократит потребность в сотрудниках в ВСП • Изучение успешного опыта финтех компаний мира и его перенос на деятельность ПАО «Сбербанк» • Сокращение количества отделений
Улучшение качества интеллектуального капитала	Улучшение эффективности работы сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка эффективных систем мотивации • Распространение принципа работы в командах на все регионы.
Повышение эффективности деятельности региональных отделений	Увеличение гибкости организационной структуры, улучшение скорости принятия и реализации решений	<ul style="list-style-type: none"> • Децентрализация, возможность адаптировать банковские продукты для каждого региона • Повышение самостоятельности территориальных банков в принятии решений
Лучший клиентский опыт	Увеличение количества розничных клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка пакетов услуг для пенсионных сбережений • Привлечение клиентов банков с отозванными лицензиями • Увеличение привлекательности вкладов и депозитов для розничных клиентов

Источник: составлено автором

Развитие цифровых каналов и интернет-банкинга позволит привлекать большое количество клиентов, так как в настоящее время, как автор выяснил ранее, существует запрос от потребителей об удобном банке, в котором для получения услуг достаточно иметь смартфон с выходом в интернет. Перевод клиентов в удаленные каналы взаимодействия позволит сократить затраты на содержание отделений и офисов банка. Таким образом, развитие современных приложений позволит сократить затраты банка и удовлетворить потребителей.

Во всем мире существует большое количество финтех компаний, активно применяющих новую бизнес-модель в современных рыночных условиях, например, компания «Ant Financial», осуществляющая онлайн-платежи по всему миру. В 2017 году

финтех компании привлекли инвестиций на сумму 28 млрд.долл., что является огромной суммой для стартапов⁸¹.

Для улучшения клиентского опыта наряду с повышением качества услуг и сервиса следует пересмотреть тарифы продуктов банка для выявления возможностей их оптимизации. Данное направление в стратегии не предусмотрено, однако изменение тарифов способно значительно увеличить количество клиентов и их удовлетворенность. Также компании следует пересмотреть свою стратегию маркетинга и усилить рекламу для розничного бизнеса в социальных сетях и интернете, где её могут увидеть потенциальные потребители.

Также стоит отметить, что в «Стратегии 2020» применяется централизованная система управления для экономии затрат. Однако для такой громоздкой структуры централизация не является наиболее оптимальной, так как отсутствует оперативность принятия решений, центральный офис не знает потребностей клиентов в регионах и их проблемы. Поэтому, по-мнению автора, в данной компании необходима децентрализация.

Проведенный автором стратегический анализ компании «Сбербанк» позволил выявить основные направления дальнейшего развития банка, а также определил факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегии банка. Было выявлено, что «Сбербанк» является лидером на рынке банковских услуг по финансовым показателям и количеству клиентов и отделений. Деятельность банка охватывает все ниши: розничные клиенты, малый, средний и крупный бизнес. Для каждого из них существуют свои пакеты услуг. Однако среди банков-конкурентов существуют такие, которые специализируются на удовлетворении запросов конкретной ниши (например, банк «Точка» ориентируется только на предпринимателей, он позиционирует себя как «лучший цифровой банк для предпринимателей⁸²»). Такие банки более гибкие благодаря маленькому размеру, поэтому они способны быстро реагировать на изменения запросов потребителей и внешней среды. Именно поэтому для ПАО «Сбербанк» является приоритетным работа над скоростью принятия решений и внедрения изменений. Также стоит отметить, что банк в настоящее время не может конкурировать с предложениями услуг коммерческих частных банков. В частности, ставки по потребительским кредитам и депозитам являются наименее привлекательными среди рассмотренной группы в табл.3.14 Таким образом, ПАО «Сбербанк» не является привлекательным для потребителей среди конкурентов.

⁸¹ Сайт «Fintech-ru» URL: <http://fintech-ru.com/100-> (Дата обращения 6.05.2019)

⁸² Сайт банка «Точка» URL: <https://tochka.com/> (Дата обращения 15.03.2019)

Таблица 3.14 Сравнение ставок по потребительским кредитам и депозитам на 1.05.2019

Банк / Объект сравнения	Сбербанк	ВТБ	Газпромбанк	Ренессанс кредит	Home Credit Bank	Тинькофф
Кредит до 1 млн.руб., % ⁸³	12,9	11,0	10,8	9,9	9,9	12,0
Депозит на 1 год до 1 млн., % ⁸⁴	5,92	7,26	7,5	8,25	8,0	7,76
Курс доллара (продажа менее 1 000), руб.	66,21	66,36	65,25	-	66,99	65,60

Источник: составлено автором на основе данных сайта Сравни.ру URL: <https://www.sravni.ru/> (Дата обращения 30.04.2019)

Также стоит отметить, что не все тарифы ПАО «Сбербанк» для бизнеса являются выгодными, согласно мнениям пользователей, услугами для бизнеса отмечают низкий уровень сервиса и некомпетентность сотрудников о продуктах банка⁸⁵.

Среди основных угроз, влияющих на деятельность банка автором были выявлены введение санкций, появление компаний-субститутов, а также возможный экономический кризис. Однако за счёт использования существующих преимуществ и возможностей для развития банк может избежать негативных последствий от потенциальных угроз.

К главным преимуществам компании автор относит наличие обширной клиентской базы и лояльность потребителей, что обусловлено масштабами деятельности компании. Также стоит отметить, что «Сбербанк» один из немногих банков обладает значительными финансовыми ресурсами, которые могут быть направлены на развитие банка в различных сферах.

Основными направлениями совершенствования стратегии по мнению автора являются: финансовая результативность, лучший клиентский опыт, которые включают в себя следующие цели: сокращение расходов и увеличение количества клиентов банка. В рамках данных направлений следует разработать мероприятия, задачи и показатели для оценки (табл. 3.15). Данные рекомендации применимы к Санкт-Петербургу, так как в рамках прохождения практики были доступны сведения по г. Санкт-Петербург.

⁸³ Сайт Сравни.ру [Электронный ресурс]- <https://www.sravni.ru/kredity/> (Дата обращения 30.04.2019)

⁸⁴ Сайт Сравни.ру [Электронный ресурс]- <https://www.sravni.ru/kredity/> (Дата обращения 30.04.2019)

⁸⁵ Сайт «РКО-банки» URL:<https://rko-bank.ru/stati/gde-otkryt-raschetnyj-schet-ip-i-ooo.html> (Дата обращения 1.05.2019)

Таблица 3.15 Рекомендации по совершенствованию стратегических направлений ПАО «Сбербанк»

Цели	Задачи	Показатели	Мероприятия
Уменьшение расходов	Сокращение низкоприбыльных отделений на 20%	-Средняя рентабельность отделений	1.1 Оценка рентабельности затрат на содержание отделений по Санкт-Петербургу 1.2 Сокращение численности персонала в отделениях за счёт перевода клиентов в цифровые каналы
	Перевод 70 % операций в цифровые каналы	-Доля услуг возможных для получения онлайн к общему количеству услуг -Доля активных пользователей удаленных каналов в общей численности пользователей услугами банка	1.1 Создание в отделениях зоны помощи, где клиенты могут научиться использовать цифровые каналы обслуживания 1.2 Более низкие тарифы при проведении операции через цифровые каналы
Увеличение количества клиентов	Улучшение ставок по депозитам и кредитам на уровне с банками-конкурентами с государственным участием	-Количество клиентов, оформивших кредит - Количество клиентов, оформивших депозит	1.1 Мониторинг тарифов банков-конкурентов 1.2 Совершенствование предложений по кредитам и депозитам для розничного сектора
	Усиление маркетинга в отношении кредитов и депозитов	-Увеличение количества маркетинговых мероприятий для розничного сектора -Эффективность рекламной кампании -Уровень конверсии	1.1 Продвижение в социальных сетях (Инстаграмм, ВК, Одноклассники и т.д.)

Источник: составлено автором

Согласно опросу (прил.1), проведенному автором среди 200 респондентов, 87 % пользуются услугами банка. Основными причинами выбора именно компании «Сбербанк» были выявлены надежность и возможность быстрого перевода денег через мобильное приложение. Около 53% опрошенных посещают отделение банка менее раза в месяц, а 43% респондентов, которые посещают офисы 2-3 раза в месяц обращаются в банк для оплаты гос.пошлин, штрафов и т.д. Таким образом, существует возможность минимизировать посещение клиентами отделения банка при помощи устройств самообслуживания и интернет-банкинга. Следовательно, можно сократить до 20% отделений ПАО «Сбербанк», что приведет к существенной экономии финансовых ресурсов.

Опираясь на данные опроса, можно сделать вывод, что такие банковские продукты как кредит или депозит в банке не пользуются спросом (рис. 3.4). Таким образом, компании следует развивать данное направление, так как в данном сегменте существует потенциал. В настоящее время «Сбербанк» не имеет выгодные предложения данного вида услуг.



Рисунок 3.4 Результаты опроса респондентов об использовании услуг ПАО «Сбербанк», %

Источник: составлено автором на основе опроса

Согласно отчёту Центробанка, объем кредитов в России в 2017 году достиг показателя 42,4 трлн.руб⁸⁶, среди которых 30,2 трлн.руб. – кредиты корпоративному сектору, а 12,2- розничные кредиты. За аналогичный период ПАО «Сбербанк» 5,7 трлн. руб.- объем кредитов розничным клиентам, а 14,1 трлн. руб. - корпоративные кредиты⁸⁷.

⁸⁶ Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. С. 22

⁸⁷ Годовой отчёт компании ПАО «Сбербанк» за 2017 г. С. 7

Таким образом, 46% выданных розничных кредитов и корпоративных кредитов осуществил ПАО «Сбербанк». В настоящее время объем кредитования растёт, наблюдается положительная динамика, поэтому существует возможность увеличить данные показатели, путем снижения ставок по кредиту. Основной объём кредитования приходится на банки, контролируемые государством (67,3%⁸⁸), поэтому основными конкурентами за клиентов следует считать данный вид банков. Таким образом, при установлении тарифов выгоднее, чем у банков-конкурентов компании удастся привлечь дополнительных клиентов.

Также хотелось бы отметить количество отделений и офисов компании в сравнении с другими банками на примере г. Санкт-Петербург. Из данных табл. 3.16 видно, что количество отделений ПАО «Сбербанк» в 4 раза больше банка «ВТБ», а также в разы больше по числу банкоматов. Банк «Тинькофф» не имеет отделений, тем не менее у него наблюдаются наибольшие темпы роста активов. В настоящее время большинство услуг можно перевести в цифровые каналы, поэтому для сокращения расходов на содержание офисов компании следует рассмотреть возможность закрытия наименее прибыльных офисов. В современном мире с развитием интернета и увлечения роли смартфонов наличие отделения теряет свою актуальность, клиентам важен сервис и условия предоставления услуг.

Таблица 3.16 Сравнение количества отделений банков и банкоматов в г. Санкт-Петербург, шт

Банк	Количество отделений	Количество банкоматов
Сбербанк	265	707
Газпромбанк	15	180
ВТБ	63	362
Тинькофф	0	42
Альфа-банк	58	239
Открытие	47	166

Источник: составлено автором по данным сайта 2gis.ru URL: <https://2gis.ru/>
(Дата обращения: 30.04.2019)

Также компании следует уделить больше вниманию продвижению продуктов для розничных клиентов в социальных сетях и Интернете. В настоящее время активно продвигаются услуги для малого и среднего бизнеса, однако особое внимание кредитам и депозитам компания не уделяет. Так как данная сфера является растущей, «Сбербанк» может увеличить свои доли в данных видах услуг.

⁸⁸ Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. С. 26

Средняя цена привлечения одного клиента 3-4 тыс.руб.⁸⁹ Исходя из представленных данных при ежемесячном рекламном бюджете для каждой социальной сети в 5 млн.рублей можно привлечь в сумме более 10 000 новых клиентов. В зависимости от размера бюджета и ценностного предложения в рекламе можно варьировать полученные данные. Однако с помощью табл.3.17 автор показал, каким эффективным может быть продвижение через социальные сети. Для определения эффективности рекламы необходимо определить средний показатель прибыли банка с розничного клиента. Количество активов частных клиентов на 2017 г. составляет 19 137 млрд.руб., а количество активных потребителей-86,2 млн.руб. Таким образом, средняя сумма дохода с каждого клиента составляет 225 тыс.руб., следовательно, при рентабельности активов 3% чистая прибыль с одного клиента составит около 7 тыс.руб⁹⁰. На основе полученных данных рассчитаем эффективность рекламной акции. Также следует учитывать, что стоимость привлечения нового клиента является более высокой по сравнению со стоимостью по удержанию существующих клиентов.

Таблица 3.17 Оценка эффективности продвижения розничных продуктов через социальные сети

Социальная сеть	Стоимость клика, руб.	Конверсия, %	Бюджет, тыс.руб./мес.	Количество новых клиентов, мес.	Рентабельность рекламы, %
«ВКонтакте»	5-150 ⁹¹	4	5 000	2 580	361,2
«Одноклассники»	30-200 ⁹²	4	5 000	1 739	243,46
«Инстаграмм»	15-200 ⁹³	4	5 000	1 852	259,28
«Поисковая реклама»	25 ⁹⁴	1,5	5 000	3 000	420

Источник: рассчитано автором на основе данных рекламного агентства «IPS» URL: <https://ips.ru/cost/vkontakte/> (Дата обращения 7.05.2019)

Также для необходимо провести анализ рисков для предложенных рекомендаций. В соответствии с представленными данными (Табл. 3.18), все риски возможно предотвратить и не допустить их появления.

⁸⁹ Информационный портал «Банки.ру» URL: <https://www.banki.ru/news/bankpress/?id=9613703> (Дата обращения 7.05.2019)

⁹⁰ Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2017 год

⁹¹ Сайт «VK» URL: <https://vk.com/ads> (Дата обращения 7.05.2019)

⁹² Сайт «VK» URL: <https://ok.ru/mytarget> (Дата обращения 7.05.2019)

⁹³ Сайт «Инстаграмм.Бизнес» URL: https://business.instagram.com/advertising?locale=ru_RU (Дата обращения 7.05.2019)

⁹⁴ Сайт «Яндекс.Директ» URL: <https://direct.yandex.ru/> (Дата обращения 7.05.2019)

Таблица 3.18 Оценка рисков для рекомендаций

Рекомендация	Риск	Вероятность появления	Мероприятия для предотвращения
Сокращение количества отделений	-Недовольство потребителей, большие очереди в отделениях	0,7	Обучение клиентов работе с терминалами самообслуживания, осуществление услуг через мобильный банк
Продвижение розничных продуктов в социальных сетях	-Низкая эффективность рекламы (несоответствие прибыли затратам на рекламу)	0,5	Разработка привлекательного рекламного предложения и таргетирование рекламы в соответствии с выбранным сегментом
Перевод услуг в цифровые каналы	-Большие затраты на разработку и внедрение цифровых продуктов	0,7	Планирование бюджета на инновации Информирование клиентов о выгодах интернет банкинга Опрос общественного мнения для разработки простого и удобного интернет банкинга
	-Неготовность населения к подобным переменам	0,2	
	-Разработка более удобных цифровых продуктов конкурентами	0,6	
Снижение тарифов на кредит/депозит для частных клиентов	-Снижение доходности компании при некорректной разработке тарифной сетки	0,2	Анализ новой тарифной сетки на предмет доходности и разработка оптимального варианта для клиента и для банка

Источник: составлено автором

На основе стратегического анализа компании автором были предложены возможные корректировки стратегических направлений развития компании «Сбербанк» и мероприятия для их реализации. Данные рекомендации направлены на улучшение деятельности банка и способны увеличить эффективность его деятельности. Автором были выявлены возможные направления развития такие как улучшение предложений для розничных клиентов по кредитам и депозитам, так как в настоящий момент существует потенциал у данного вида услуг. Следовательно, «Сбербанк» может улучшить ценностное

предложение и удовлетворенность клиентов, а также улучшить финансовые показатели за счёт роста портфеля активов. Также автором определено, что сокращение низкоприбыльных офисов может способствовать сокращению расходов, так как количество офисов у банка в 4 раза больше его конкурентов, а основные услуги, согласно опросу респондентов, используемые клиентами банка: оплата гос.пошлин, штрафов и перевод денег через мобильное приложение. Таким образом, данный вид услуг может предоставляться через мобильное приложение, интернет-банк или терминалы самообслуживания. Следовательно, широкая сеть отделений не является основным конкурентным преимуществом при выборе банка, об этом свидетельствует пример «Тинькофф», который не имеет отделений и работает только через цифровые каналы. Следует также отметить возможное изменение маркетинговой стратегии банка для продвижения розничных продуктов через социальные сети и интернет. Автором была определена эффективность данного мероприятия.

Заключение

Стратегический менеджмент в настоящее время играет важную роль в развитии компании. Реализация в компании процесса стратегического управления может обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества, а также устойчивое развитие, что является особенно актуальным в период глобализации и усиления конкуренции. Стратегия играет ключевую роль в процессе стратегического менеджмента, поэтому при её разработке следует выполнять необходимые этапы, а именно стратегический анализ отрасли, внешней и внутренней среды с использованием современных инструментов, в частности SWOT-анализа.

Стратегический менеджмент не стоит на одном месте, а динамично меняется с изменением окружающего мира. Одним из основных направлений данной науки в настоящее время является разработка стратегии в условиях перехода к цифровой экономике и повсеместное применение информационных технологий, примером тому служит стратегия компании «Сбербанк». Процесс разработки стратегии перестаёт быть столь сложным, множество расчётов и прогнозов стало возможным осуществлять автоматически с использованием программ. С помощью моделирования можно предугадать запросы потребителей, будущее стало легче предсказать, если умело оперировать всеми технологиями и методиками. Основными современными направлениями в стратегиях компаний является применение цифровой стратегии, внедрение инноваций во все сферы деятельности, сертификация, разделение принципов устойчивого развития и другие.

В настоящее время стратегический менеджмент отвечает всем потребностям компании в цифровой экономике, он способен обеспечить ей конкурентоспособность на рынке и устойчивое долгосрочное развитие.

Автором были выявлены основные тенденции развития банковского сектора, а именно усиление банковского надзора, увеличение использования цифровых каналов предоставления финансовых услуг, внедрение новых технологий для оптимизации деятельности компании (BigData, автоматизация, роботизация, искусственный интеллект), усиление монополизации банковского сектора. Данные тенденции необходимо учитывать компаниям банковского сектора при разработке стратегии развития.

ПАО «Сбербанк» является лидером рынка финансовых услуг в России по размеру активов, числу активных пользователей, по количеству отделений, по чистой прибыли и др. При осуществлении своей деятельности банк основывается на разработанную стратегию развития до 2020 года. При анализе данной стратегии были выявлены основные результаты, которые компании удалось достичь, а также показатели, по которым компания отстаёт от

плановых показателей стратегии, например, показатель прибыли в 1 трлн.руб. вероятно не будет достигнут, так как компания несёт убытки за счёт разработки и внедрения инноваций в свою деятельность.

Таким образом, на основе анализа стратегии автором были разработаны рекомендации для ПАО «Сбербанк» по корректировке стратегических направлений среди которых: снижение затрат компании, улучшение эффективности работы сотрудников, увеличение гибкости принятия решения, увеличение количества розничных клиентов, а также увеличение маркетинговых мероприятий для розничных клиентов в социальных сетях.

Среди общих рекомендаций были выбраны два основных направления для детализации, а именно сокращения затрат банка и увеличение количества розничных клиентов. В рамках данных направлений предусмотрены следующие мероприятия: сокращение количества отделений и перевод клиентов в цифровые каналы, увеличение клиентов за счёт продвижения кредитов и депозитов. Было выявлено, что среди широкого ассортимента банка наименьшей популярностью пользуются такие банковские продукты как кредит и депозит в связи с более выгодными предложениями конкурентов. Таким образом, у компании существует возможность увеличить количество клиентов за счёт увеличения присутствия в данном сегменте. Также проведенный анализ позволил сделать вывод, что за счёт перевода предоставления услуг в терминалы самообслуживания и в интернет-банкинг компания может сократить до 20% отделений, сохранив конкурентное преимущество по количеству отделений.

Таким образом, в результате исследовательской работы были разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии развития ПАО «Сбербанк», которые способны обеспечить достижение основных целей «Стратегии 2020», а именно улучшение клиентского опыта, увеличение прибыли и применение технологий.

Список использованных источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с
2. Балашова Р.И., Комарницкая Е.В. Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория // Экономические исследования и разработки. — 2016. С. 2.
3. Баташева М. А., Баташева Э. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 356.
4. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).
5. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.
6. Киселёва К. П. Факторы конкурентоспособности коммерческого банка. URL: <https://3minut.ru/images/PDF/2016/25/factory-konkurentosposobnosti-kommercheskogo-banka.pdf>
7. Козюбро Т.И. Методические подходы к стратегическому планированию // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №8.
8. Котлер Ф., Бикхофф Н., Бергер Р. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Альпина Паблишер, 2016
9. Коуз Р.Г. Природа фирмы. — М.: Дело, 2001 С.98
10. Латуха Ольга Александровна Ключевые факторы успеха развития организации в современных условиях // Вестник НГПУ. 2016. №3 (31). С. 132
11. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.
12. Мельникова Т. Ф., Куприянова В. С., Денисюк С. Я. Конкурентоспособность предприятия: основные методы обоснования экономической сущности // Молодой ученый. — 2017. — №15. — С. 433
13. Мерзликина Е.М. Оценка эффективности деятельности организации: Монография/ Е.М. Мерзликина. – М: МГУП, 2004.
14. Осман М.Д. Классификации рисков // Символ науки. 2017. №1. С. 56
15. Пеньевская М. Н. Анализ и оценка предпринимательских рисков предприятия // Экономинфо. 2012. №18.С. 13
16. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 453 с.
17. Пуятягина Л. М Комплексный подход к анализу положения предприятия в отраслевой среде/ Л. М. Пуятягина: Вестник университета (государственный университет управления) — №3, 2016 — С. 50
18. Сайбель Н. Ю., Данилова Ю. А. Современное состояние банковского сектора России в условиях санкций // Молодой ученый. — 2017. — №1. — С. 259 — URL <https://moluch.ru/archive/135/37800/> (дата обращения: 27.02.2019).
19. Томпсон А. и Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.—М.: Издательский дом «Вильямс», 2006—928с.
20. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. // М: ИНФРА-М, 2001.
21. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
22. Чандлер А. Стратегия и структура, 1962г.
23. Черкасов Д. О. Роль малого предпринимательства в экономике России // Молодой ученый. — 2016. — №2. — С. 627 — URL <https://moluch.ru/archive/106/25029/> (дата обращения: 15.03.2019)
24. Аптекман А. Цифровая Россия: Новая реальность. // Digital McKinsey, 2017.

25. Аналитический отчёт Сбербанка 2018
URL:https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/ir/docs/sberbank_analyst_day_2018
26. Годовой отчёт компании ПАО «Сбербанк» за 2017 г. 198 с.
27. Годовой отчёт ПАО «Сбербанк» за 2017 г. 118 с.
28. Информационное агентство РиаРейтинг <http://riarating.ru/banks/20180222/630083713.html>
(Дата обращения 3.03.2019)
29. Информационный портал «RusBase» URL: <https://rb.ru/news/sberbank-ai-gref/> (Дата обращения 15.03.2019)
30. Информационный портал «Банки.Ру» URL: <https://www.banki.ru/banks/memory/> (Дата обращения: 5.03.2019г.)
31. Информационный портал «Банки.Ру» URL:<https://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (Дата обращения: 7.03.2019г.)
32. Информационный портал «РБК» URL:
<https://www.rbc.ru/finances/22/05/2018/5b03ae269a79474c1be26c3c> (Дата обращения 15.03.2019)
33. Информационный портал Forbes URL:<https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/362431-ozhidanie-buri-kak-raspoznat-priblizhenie-mirovogo-krizisa> (Дата обращения 11.02.2019)
34. Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора за 2017 г. 129 с.
35. Положение о комитетах Наблюдательного совета, 2018 С. 23
36. Сайт банка «Точка» URL: <https://tochka.com/> (Дата обращения 15.03.2019)
37. Сайт компании «Консультант-Плюс» URL:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304091/ (дата обращения 15.03.2019)
38. Сайт компании «Сбербанк» URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/sberbank-executive-board/president> (Дата обращения 5.03.2019)
39. Сайт Сравни.ру [Электронный ресурс]- <https://www.sravni.ru/kredity/> (Дата обращения 30.04.2019)
40. Сайт Центрального Банка России URL:
https://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/4-2-1a_19.htm&pid=pdko_sub&sid=dpbvf (Дата обращения: 14.03.2019)
41. Стратегия ПАО «Сбербанк» 2020 С 25. URL:
<https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>
42. Электронный журнал «Global Finance» URL: <https://www.gfmag.com/magazine/may-2017/best-banks-2017-table-contents> (Дата обращения: 7.03.2019г.)
43. Schendel D. E., Hatten K. J. Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceedings. 1972 P. 99-102

Приложения

Приложение 1

Результаты опроса респондентов

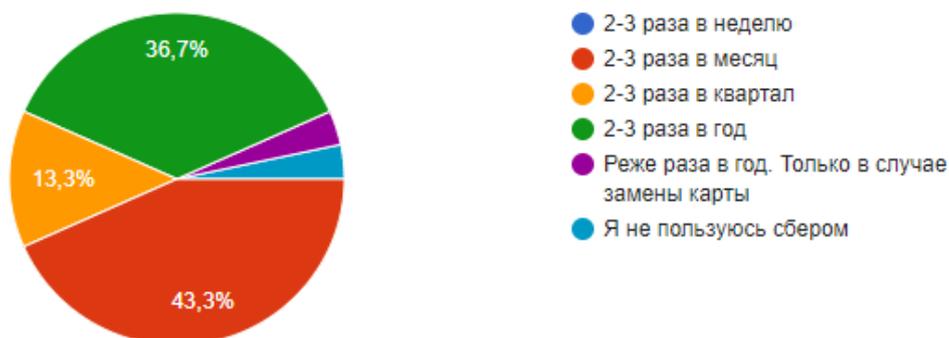
Пользуетесь ли Вы услугами ПАО "Сбербанк"

200 ответов



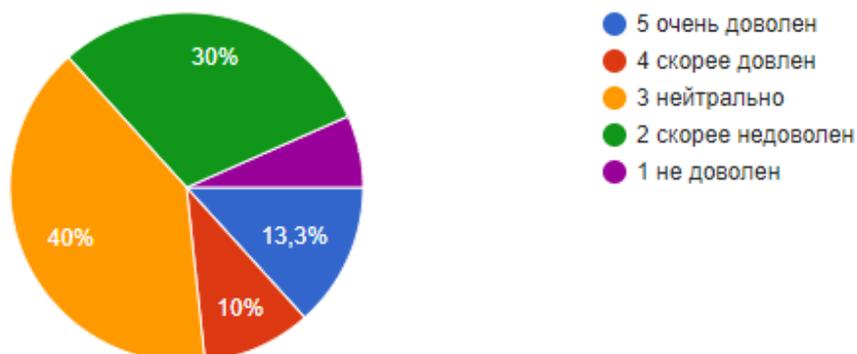
Как часто Вы посещаете отделение ПАО "Сбербанк"?

200 ответов



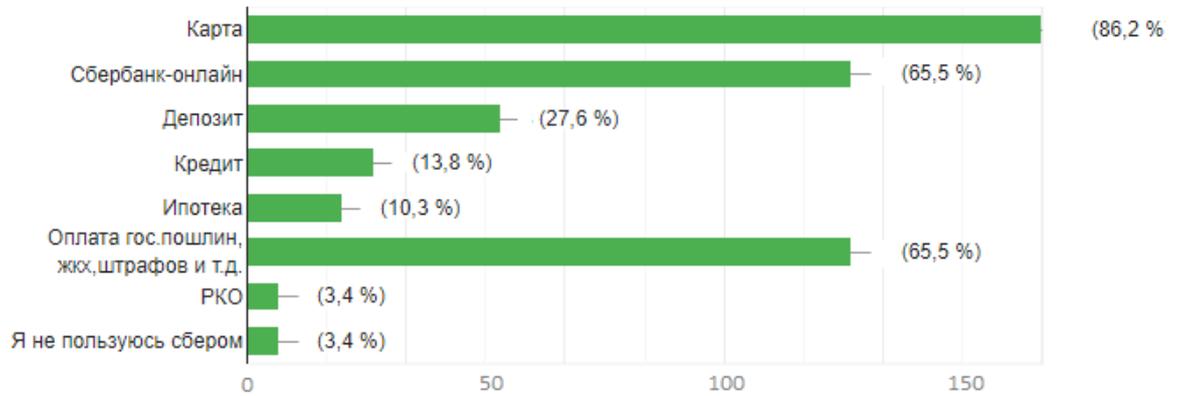
Оцените насколько Вас удовлетворяют тарифы ПАО "Сбербанк"?
(например ставка по кредиту, стоимость обслуживания мобильного банка, курс валют)

200 ответов



Какие услуги банка Вы используете?

200 ответов



Приложение 2

Аннотация

Данная работа посвящена разработке рекомендаций для стратегии развития ПАО «Сбербанк». В рамках исследования автор раскрывает понятие стратегии и её основные классификации, основные этапы стратегического менеджмента и его современные тенденции, а также исследует методологию стратегического анализа.

В работе проведен анализ основных банковских тенденций, а именно усиление банковского надзора, увеличение использования цифровых каналов предоставления финансовых услуг, внедрение новых технологий для оптимизации деятельности компании (BigData, автоматизация, роботизация, искусственный интеллект), усиление монополизации банковского сектора. В результате стратегического анализа компании «Сбербанк» были разработаны рекомендации для банка по корректировке стратегических направлений среди которых: снижение затрат компании, улучшение эффективности работы сотрудников, увеличение гибкости принятия решения, увеличение количества розничных клиентов, а также увеличение маркетинговых мероприятий для розничных клиентов в социальных сетях. Сделан вывод об эффективности предложенной маркетинговой кампании для привлечения новых клиентов.