DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

Оригинальная статья
УДК 336.01/336.018

Особенности реализации стратегии развития в банковской сфере

Анна А. Шевлякова [a, @, ID]

[a] Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова, 163002, Россия, г. Архангельск, наб. Северной Двины, 17

[@] any1011998@yandex.ru

Поступила в редакцию 01.03.2019. Принята к печати 10.04.2019.

Аннотация: Рассматриваются теоретические аспекты стратегии развития компании, перечисляются научные подходы различных авторов к изучению стратегического планирования, дается определение стратегическому плану и стратегии. В рамках теоретического анализа в работе изучена двухуровневая система планов, предложенная Р. А. Фатхутдиновым. Представлена концепция сравнения стратегического планирования с маркетинговой стратегией А. Б. Индрисова. Рассматривается зарубежный опыт стратегического планирования, анализируются взгляды авторов на сходство понятий *стратегия* и *политика*. Автором уделяется внимание стратегическим целям и задачам стратегии развития компаний, деятельность которых направлена на предоставление финансовых услуг. Объектом исследования служат российские банковские организации. Для проведения исследования автор обратился к официальному рейтингу российских банков по ключевым показателям, в результате чего для анализа были выбраны такие банковские организации, как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк и Альфа-банк. В статье делается акцент на способах реализации стратегических задач в рамках стратегии развития каждого банка. Результатом исследования служит выявление одной из самых важных особенностей стратегий развития рассмотренных банковских организаций, объясняется мнение автора в отношении причины данной особенности.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегическая цель, задача, цифровая технология, IT-инфраструктура, экосистема

Для цитирования: Шевлякова А. А. Особенности реализации стратегии развития в банковской сфере // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 2. С. 271–276. DOI: https://doi.org/10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

Введение

С помощью повышения конкуренции, нестабильности экономической политики государства и увеличения требовательности потребителей к продукту перспективы развития предприятия становятся все более размытыми. Основная цель стратегии развития компании заключается в необходимости добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые могут обеспечить ей устойчивое развитие. Однако, если провести анализ российских предприятий, можно сделать вывод о том, что не все отечественные компании готовы к созданию долгосрочных ориентиров развития [1].

Целью данного исследования является выявление специфических особенностей реализации стратегии развития банковских организаций. Актуальность проблемы заключается в том, что в настоящее время российские организации осуществляют свою деятельность в постоянно изменяющейся среде, что требует разработки новых подходов к их управлению.

Существует большое разнообразие концепций и подходов к данной проблеме со стороны как отечественных, так и зарубежных ученых. Различные аспекты реализации стратегии отражаются в научных трудах И. Ансоффа, Б. Карлофа, Г. Минцберга, О. С. Виханского, В. А. Винокурова, О. А. Богомолова, А. Н. Петрова, С. А. Попова и др. Проблемам формирования стратегии развития компании уделялись научные труды таких ученых, как Е. М. Базулукина, В. В. Зянько, Е. М. Зибрева, В. О. Василенко [2]. Большая часть ученых рассматривает теоретические и методологические подходы и концепции к изучению стратегии развития на предприятии. Необходимого внимания реализации стратегии развития кредитных организаций не уделяется, что определяет актуальность данного исследования.

Теоретические подходы к определению стратегического планирования

Стратегический план представляет собой формулировку стратегического видения и миссии компании. Установка целей и разработка стратегии являются главными условиями для выбора направления развития компании. Руководство организации планирует те шаги и действия, которые будут предприниматься в достижении прогнозируемых результатов.

В научной литературе имеется большое разнообразие подходов к изучению стратегического плана развития организации, многие из которых были заимствованы у таких западных ученых, как А. Вайсман, Э. Зигель, Б. Форд, А. Томпсон, и переработаны исходя из особенностей российских предприятий. Р. А. Фатхутдинов предлагает разрабатывать двухуровневую систему стратегических

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

планов фирмы: стратегия фирмы на определенный период; стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы и обеспечивающие достижение стратегических целей на тот же период [3].

А. Б. Индрисов сравнивает стратегическое планирование с бизнес-планированием, где происходит сосредоточение на маркетинговой стратегии, а именно:

– миссия стратегической бизнес-единицы;
– анализ финансовых результатов (объем продаж / оборот, маржа, прибыль);
– рассмотрение рыночной ситуации (потенциал рынка, его основные сегменты, движущие силы конкуренции);
– результаты SWOT-анализа (для сегментов рынка);
– результаты сегментного анализа (обзор прибыльности каждого сегмента товаров, территорий, каналов сбыта, заказчиков, целевых групп потребителей);
– стратегические цели маркетинга на уровне планирования;
– стратегии маркетинга для сегментов рынка [4].

Недостатком данной концепции является отсутствие отдельных понятий *стратегическое планирование* и *бизнес-планирование*.

Зарубежная практика имеет существенный опыт стратегического планирования, но в литературе в большей степени содержится информация о системе планирования в целом и в меньшей степени о методических вопросах.

В японских компаниях содержание стратегического плана таково:

– определение долгосрочного плана корпорации и отделений (на 5 лет): объемы производства (новые заказы, чистый доход, численность занятых, инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели);
– долгосрочная стратегия деловой деятельности на 5 лет (модели относительно деловой среды и важнейшие существующие и новые рынки, стратегия и тактика зарубежной активности, другие проблемы, подлежащие решению);
– ситуационный план на 3 года;
– анализирование и план внедрения.

Стратегическое планирование на предприятиях Германии вбирает в себя рассмотрение следующих вопросов:

– анализ сфер деятельности;
– анализ сильных и слабых сторон;
– формулировка стратегии (кадры, ресурсы, исследования и разработки, производство, технология, управление, обработка информации, менеджмент, финансы, рынки);
– приоритеты [5].

Проведенный анализ методических вопросов стратегического планирования показал, что в отечественной и зарубежной практике наблюдается различное понимание состава и содержания стратегического плана организации, его показателей. На основе этого можно предложить следующую структуру стратегического плана:

– описание фирмы (цели, задачи предприятия, сферы деятельности, структура и темпы роста бизнеса, особенности выпускаемой продукции, организационная структура управления, культура и имидж фирмы, доходы (величина, рентабельность, доход на акцию и т. д.));
– стратегический анализ (SWOT, PEST и т. д.);
– долгосрочный и ситуационный планы развития;
– приоритеты и программы развития предприятия;
– стратегический финансовый план предприятия;
– стратегический инновационный план предприятия.

В свою очередь, стратегия отмечается как деловая концепция, включающая набор реальных действий, способных привести организацию к достижению конкурентного преимущества, сохраняющегося длительное время.

Термин *стратегия* неоднократно использовался в трудах отечественных и зарубежных ученых. Целесообразным будет провести анализ существующих понятий стратегии. Наиболее полно понятие *стратегия* рассмотрено в работах А. В. Канаева, где акцентируется проникновение военной терминологии в практику бизнеса и вслед за этим в экономическую теорию и теорию управления [5; 6].

Ряд авторов считают, что термины *стратегия* и *политика* являются синонимами. По мнению Р. Энтони, У. Кинга, Д. Клиланда, политика – это провозглашение намерений организации. Политика призвана ориентировать процесс принятия решений в направлении, обеспечивающем достижение целей организации. Как правило, политика помогает ограничить круг альтернативных решений, реализующих стратегию. Однако нельзя обобщать стратегию организации и её политику. Первая носит более фундаментальный характер и включает в себя понятие *политика*.

Американский ученый М. Портер рассматривал стратегию с точки зрения конкурентных преимуществ. Кроме того, автор данного подхода отдельно подчеркивает значимость конкурентной стратегии [7]. Аналогично придерживаются данной теории такие ученые, как А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, К. Баумен.

О. С. Виханский в своей работе предлагает следующую формулировку понятия: «Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы средств и формы деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [8, с. 12].

В. К. Потемкин сравнивает стратегию с генеральной программой действий, выявляющей приоритетные проблемы и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что организация получает единое направление движения [9].

Таким образом, в результате научных исследований целесообразно предложить авторскую формулировку понятия *стратегия*. Стратегия – это взаимодействие ресурсов организации и факторов, обеспечивающих её эффективную деятельность.

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

Реализация стратегии развития банковских организаций

В условиях, создающихся рынком финансовых услуг, банки вынуждены осуществлять свою деятельность в более сложной внешней среде. Следовательно, достижение поставленных целей представляется возможным только за счет совершенствования и развития компании. Именно поэтому банковские организации стремятся к созданию эффективной стратегии развития [10].

I. Сбербанк

Так, главной целью стратегии развития ПАО «Сбербанк России» на период с 2018 по 2020 годы является выход на новый уровень конкурентоспособности, который позволит Группе конкурировать с глобальными технологическими компаниями и оставаться при этом лучшим банком для населения. Выход на новую технологическую платформу является одной задач стратегии компании. К 2025 г. Сбербанк планирует сократить численность сотрудников в 2 раза: создание цифровой экосистемы и активный перевод услуг банка в цифровую сферу. Но для сотрудников компании это не будет являться серьезной угрозой: они смогут найти работу в создаваемых вокруг банка «малых бизнесах»[1].

Одним из приоритетов стратегии Группы является «Технологическое лидерство», добиться которого Группе поможет Центр обработки данных «Сколково», запущенный в эксплуатацию в 2017 г.

Ключевой задачей для банка является увеличение масштабов бизнеса, повышение прибыльности на основе внедрения инновационных технологий. Действительно, компания уже начала выходить далеко за рамки финансовых услуг. В конце 2018 г. Сбербанк совместно с компанией-партнером запустил первую в России сеть кинотеатров виртуальной реальности, где есть возможность расплатиться как рублями, так и бонусами «Спасибо», начисляемыми бонусной программой Сбербанка[2].

Необходимо заметить, что в стратегии развития Сбербанка до 2020 г. присутствует описание ключевых рисков при её реализации и меры, направленные на их избежание. Ключевыми рисками компания считает изменения в макроэкономической ситуации, проблемы в переходе на новую технологическую платформу, неудачное развитие экосистемы в других отраслях и недостаток компетентных специалистов в области IT-технологий. Для устранения описанных рисков компания использует новый подход к внедрению стратегии, который заключается в системе синхронизации целей блоков, стратегических инициатив, постановке на еженедельный контроль правления банка внедрения ключевых приоритетов стратегии.

II. ВТБ

Вторым в стране банком по величине активов является группа ВТБ, чья стратегия развития была утверждена Наблюдательным советом компании 14 декабря 2016 г. и включает следующие приоритеты: рост прибыли до более чем 200 млрд руб. по итогам 2019 г.; объединение Банка ВТБ и ВТБ24 в 2018 г., построение единого универсального банка; развитие клиентоориентированности банка с помощью крупной технологической трансформации.

Один из приоритетов стратегии можно считать уже внедренным: 1 января 2018 г. произошло слияние двух крупных брендов – ВТБ и ВТБ24. Дочерняя компания ВТБ24 перешла под бренд ВТБ, что хорошо укладывается в тренд на укрупнение игроков банковского сектора. Среди преимуществ такого объединения можно отметить следующие: рост общего кредитного портфеля; финансирование общего портфеля кредитования; рост показателей уровня капитала, увеличение прибыли.

Однако есть важные моменты, которые можно отнести к рискам: крупный масштаб: два крупных бизнеса куда сложнее интегрировать друг с другом; различия в корпоративной культуре и подходах к управлению финансовыми объектами.

В рамках модернизации Группы как ещё одного приоритета стратегии в 2017 г. совместно с IT-компанией был запущен проект по модернизации инфраструктуры серверов частного облака на системах хранения, задачами которого служат повышение вычислительной мощности и надежности IT-инфраструктуры, являющейся основой информационных систем компании[3].

Также в 2017 г. было запущено создание новой платформы для хранения клиентских данных, которая поможет не только обеспечить хранение и обработку большого объема данных, но и выйти на новый уровень решения задач и управления рисками[4].

Технологическая трансформация ВТБ в рамках стратегии развития заключается в развитии цифровых каналов, сокращении сроков выхода на рынок новых продуктов для клиентов, развитии технологий анализа данных и автоматизации процессов.

---

[1] Греф допустил сокращение числа сотрудников Сбербанка вдвое к 2025 году // РБК. 19.01.2017. Режим доступа: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5880ab7e9a794732f8c15c6f (дата обращения: 21.02.2019).

[2] Бахур В. Сбербанк открывает сеть кинотеатров виртуальной реальности // CNews. 20.12.2018. Режим доступа: http://www.cnews.ru/news/top/2018-12-20_sberbank_zapustil_otechestvennuyu_set_kinoteatrov (дата обращения: 21.02.2019).

[3] Группа ВТБ модернизирует частное облако на базе серверов отечественной сборки // Коммерческие Вести. 22.08.2017. Режим доступа: http://kvnews.ru/news-feed/gruppa-vtb-moderniziruet-chastnoe-oblako-na-baze-serverov-otechestvennoy-sborki (дата обращения: 22.02.2019).

[4] Цифровое будущее: как ВТБ выстраивает процесс трансформации бизнеса // CNews. 07.06.2018. Режим доступа: http://www.cnews.ru/articles/2018-06-07_tsifrovoe_budushchee_kak_vtb_vystraivaet_protsess_transformatsii (дата обращения: 22.02.2019).

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

III. Газпромбанк

Третьим в России согласно рейтингу российских банков по ключевым показателям деятельности[5] является АО «Газпромбанк», чья стратегия предполагает решение ряда задач: увеличение показателей финансовой стабильности; увеличение доходов по разным видам деятельности; оптимизация бизнеса путем внедрения новых IT-систем и технологий.

В 2018 г. произошел полномасштабный запуск диджитал-компании Газпромбанка, основной деятельностью которой служит разработка компьютерного программного обеспечения. Компания призвана разрабатывать IT-продукты для нужд банка, а в перспективе должна стать «высокотехнологичным банком» для частных лиц[6].

Добиться внедрения новых IT-технологий Группе также поможет приобретение в 2018 г. доли (35 %) в совместном с Мегафоном предприятии «МФ Технологии», основная сфера деятельности которой – проекты в области цифровой экономики[7]. В рамках данного партнерства российская технологическая компания *Mail.Ru Group* имеет доступ к кредитным ресурсам Газпромбанка и будет предлагать своим пользователям банковские продукты в цифровом виде. В рамках деятельности компании «МФ Технологии» самым важным проектом является создание финансовой цифровой платформы.

Ещё одним инструментом для создания цифровой платформы является сотрудничество Газпромбанка с компанией *Samsung* и группой компаний ЦРТ, в рамках которого в 2018 г. было заключено соглашение о цифровой трансформации для финансового сегмента. Совместная работа будет направлена на разработку проектов по следующим направлениям: представление специальных решений *Samsung* и их адаптация к требованиям Газпромбанка; взаимодействие в области разработок инновационных технологий для розничной торговли; участие банка в программах лояльности *Samsung*.

***IV.* Россельхозбанк**

Четвертым в России банком согласно рейтингу по ключевым показателям является компания АО «Россельхозбанк». Одной из главных стратегических целей компания считает укрепление позиций банка как надежного высокотехнологичного финансового института. Как и другие вышерассмотренные организации, Россельхозбанк ставит себе цель – внедрение и развитие цифровых каналов, в стратегии развития до 2020 г. обозначены такие задачи, как: совершенствование IT-инфраструктуры банка, включая технологические платформы; увеличение доли банковских операций, реализуемых через цифровые каналы; повышение эффективности работы региональной сети посредством развития дистанционных каналов.

Как отмечается в самом документе, для достижения поставленных стратегических целей компания будет активно развивать свою операционную модель. В части повышения операционной эффективности стратегия развития предусматривает внедрение современной высокотехнологичной платежной инфраструктуры, оптимизацию функций поддержки бизнеса на базе единых сервисных центров. В части повышения эффективности поддержки бизнеса документ рассматривает развитие и обновление IT-инфраструктуры.

Так, в 2018 г. произошло внедрение Россельхозбанком единой системы управления учетными записями пользователей к корпоративным ресурсам организации от российских разработчиков. Данное решение позволит компании снизить санкционные риски и оценить качество российского программного обеспечения. С помощью такого проекта произошло ускорение процессов управления доступом и переход в то состояние, когда технические моменты перестали задерживать развитие основной деятельности банка[8].

В конце 2018 г. Россельхозбанк стал партнером ассоциации «ФинТех», которая призвана создавать инновационные технологические решения и финансовые инструменты, а также внедрять их в бизнес-процессы банка. Совместная деятельность позволит повысить эффективность разработанных технологий и сервисов. Платформа Мастерчейн, система быстрых платежей и другие продукты ассоциации помогут сделать продукты банка более удобными и доступными для потребителей[9].

В рамках развития дистанционных каналов в начале 2019 г. произошел запуск новых функций интернет-банкинга: теперь Россельхозбанк предоставляет возможность подать заявку на оформление кредита дистанционно, через мобильный банк, и следить за статусом её рассмотрения. В случае принятия положительного решения компания отправляет потребителю СМС-уведомление с условиями кредита и приглашением в физическое отделение банка.

В начале 2019 г. Россельхозбанк совместно с компанией-разработчиком программного обеспечения запустил новую услугу дистанционного банковского обслуживания – сервис проверки контрагентов, интеграция которого повысит качество обслуживания и существенно упростит деятельность потребителей[10].

---

[5] Рейтинги банков. Режим доступа: https://www.banki.ru/banks/ratings/ (дата обращения: 21.02.2019).

[6] Казарновский П. «Коммерсантъ» узнал о планах Газпромбанка создать диджитал-компанию // РБК. 24.05.2017. Режим доступа: https://www.rbc.ru/finances/24/05/2017/59251c0d9a7947b4271118bc (дата обращения: 22.02.2019).

[7] Бондаренко М. Газпромбанк и «Ростех» станут совладельцами интернет-холдинга Усманова // РБК. 08.05.2018. Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/08/05/2018/5af1200b9a794757e74c2af6 (дата обращения: 22.02.2012).

[8] Россельхозбанк внедрил отечественное IDM-решение // CIO.RU. 07.12.2018. Режим доступа: https://www.cio.ru/news/071218-Rosselhozbank-vnedril-otechestvennoe-IDM-reshenie (дата обращения: 23.02.2019).

[9] Ассоциация «ФинТех». Режим доступа: http://fintechru.org (дата обращения: 23.02.2019).

[10] Россельхозбанк запустил сервис проверки контрагентов «Светофор» // Bankir.Ru. 24.01.2019. Режим доступа: https://bankir.ru/novosti/20190124/rosselkhozbank-zapustil-servis-proverki-kontragentov-svetofor-10153940/ (дата обращения:23.02.2019).

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

***V.* Альфа-банк**

Пятое место в рейтинге российских банков по ключевым показателям занимает АО «Альфа-банк», главная стратегическая цель которого до 2021 г. – рост доли рынка в 2 раза. В 2017 г. банк обозначил себе цель войти в топ-5 ипотечных банков за 3 года.

В 2016 г. руководством Альфа-банка была представлена IT-стратегия на 2017–2019 гг., основная цель которой – создание цифрового банка. Для программы трансформации компания использует термин «Альфа 3.0» Основная идея программы – перестроить работу с потребителями, сосредоточиться на качественном сервисе через все каналы общения с ними. Особое внимание в стратегии уделяется методологии *Agile* и развитию современных технологий внедрения проектов в деятельность IT-блока.

В 2017 г. IT-сфера банка претерпела существенные изменения. Важным событием стало объединение трех отделов IT-разработки в одно целое. Большое значение имеет и тот факт, что IT-департамент начал работать по правилам бизнес-подразделений. В том же году в Альфа-банке произошло создание центра операционных инноваций в Ульяновске, что стало результатом совместной деятельности IT-подразделения и операционного блока в сфере роботизации[11]. В центре работает команда *Robotics Process Automation*, занимающаяся совместно с партнером IT-блока оптимизацией процессов, роботизацией и искусственным интеллектом. Благодаря работе центра банк имеет возможность исследовать операционные процессы и проводить пилотные проекты.

Первыми результатами деятельности команды центра стало исключение использования человеческих ресурсов из ряда операционных процессов. Программа роботизации операционного блока должна была продлиться до конца 2018 г., и по её результатам более 30 процессов будут выполняться без участия человека.

Заключение

В статье рассмотрены особенности реализации стратегии развития в банковской сфере. Результатом исследования стало выявление главной особенности стратегий развития рассмотренных банковских организаций: все банки как один стремятся к совершенствованию IT-инфраструктуры, созданию экосистемы и выводу своей деятельности на современную технологическую платформу. Выявленный тренд является вполне объяснимым: в настоящее время имеет место быть обостренная конкуренция на рынке традиционных банковских услуг. Всё меньше остается неохваченного населения, и всё больше становится конкуренция с другими небанковскими игроками – Яндекс, *Amazon, Google*. Происходит укрупнение банков в универсальные группы компаний, тем самым у них появляется больше возможностей финансирования, наращения клиентской базы. Повышается лояльность клиентов – они понимают, что оставаясь клиентом банка, получают целый пакет уникальных предложений, и не тратят время на поиск чего-то еще.

Цифровая трансформация банковского сектора уже неизбежна и является нарастающим трендом. Руководители некоторых банков считают, что у традиционной банковской системы уже нет будущего. «Если мы будем гордиться тем, что мы традиционный банк, то нас ждут печальные времена», – заявил Г. Греф на ежегодной встрече с сотрудниками Сбербанка в 2016 г.

Как отмечает Г. Греф на презентации стратегии развития, компания Facebook уже зарегистрировала банковскую организацию. Не за горами те времена, когда появятся такие компании, как *Amazon Finance* или *Google Finance.* Именно поэтому действующим банкам уже сейчас необходимо разрабатывать стратегию развития, которая поможет компании выйти на новый уровень и стать конкурентоспособными в борьбе с крупными технологическими корпорациями за место на рынке финансовых услуг[12].

Стратегия создания цифровой экосистемы – тренд, который можно увидеть сегодня в современном мире, и это является необходимым для российской экономики. С одной стороны, это очень солидный уровень, который изменит все секторы экономики страны. С другой – это инструмент сохранения и поднятия позиций банка в отрасли и возможность конкурировать с мировыми технологическими компаниями.

Литература

1. Бабкин А. В., Байков Е. А. Стратегическое планирование выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 4. С. 19–30. DOI: 10.18721/JE.10402
2. Балдынюк А. И. Стратегия развития в управлении инновационно-активным предприятием // Вестник института экономических исследований. 2017. № 2. С. 98–102.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2000. 640 с.
4. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М.: Филинъ, 1996. 272 с.
5. Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком: концептуальные основы. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006. 257 с.

[11] Информационные технологии в Альфа-Банке. Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/ (дата обращения: 23.02.2019).

[12] Криворотова А., Литова Е., Божко М. Стратегия 2020: как Греф обещал «отобрать свой завтрак» у Google и Amazon // РБК. 14.12.2017. Режим доступа: https://www.rbc.ru/finances/14/12/2017/5a3298649a79479b6882a13a (дата обращения: 23.02.2019).

DOI: 10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

6. Канаев А. В. Стратегические направления повышения экономической безопасности национальной банковской системы // Финансы и кредит. № 20. 2008. С. 8–16.
7. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N. Y.: The Free Press, 1998. [XXII] p., introduction, 398 p.
8. Виханский О. С. Организация управления в государственном секторе и фирмах Японии: дис. … канд. экон. наук. М., 1973. 239 с.
9. Потемкин В. К. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2010. 432 с.
10. Величко Е. Л., Куприн А. А. Финансовая стратегия предприятия // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2018. № 11. С. 34–42.

Peculiar Features of the Development Strategy in the Banking Sector

Anna A. Shevlyakova [a, @, ID]
[a] M. V. Lomonosov Northern (Arctic) Federal University, 17, Severnaya Dvina Emb., Arkhangelsk, Russia, 163002
[@] any1011998@yandex.ru

Received 01.03.2019. Accepted 10.04.2019.

Abstract: The research features the theoretical aspects of company development strategy. The paper outlines scientific approaches by various authors to the phenomenon of strategic planning and defines the notions of strategic plan and strategy. The theoretical analysis focuses on R. A. Fatkhutdinov's two-level system and A. B. Idrisov's concept of strategic planning comparison of marketing strategy. The paper also introduces foreign experience of strategic planning. The research was based on the strategic goals and objectives used by companies that provide financial services, namely Russian banking organizations. The author studied the official rating of Russian banks on a number of key indicators. As a result, Sberbank, VTB, Gazprombank, Rosselkhozbank, and Alfa-Bank were selected for the analysis. The article particularly concentrates on the ways each bank realizes its strategic goals within the development strategy. The research objective was to identify and justify one of the most important peculiarities of the development strategy of the banks.

Keywords: strategic planning, strategic goal, objective, digital technology, IT infrastructure, ecosystem

For citation: Shevlyakova A. A. Peculiar Features of the Development Strategy in the Banking Sector. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(2): 271–276. (In Russ.) DOI: https://doi.org/10.21306/2500-3372-2019-4-2-271-276

References

1. Babkin A. V., Baikov E. A. Strategic planning for enterprises entering foreign markets enterprises in a new economic reality. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2017, 10(4): 19–30. (In Russ.) DOI: 10.18721/JE.10402
2. Baldynyuk A. I. Development strategy in the management of innovative active enterprise. *Vestnik instituta ekonomicheskikh issledovanii*, 2017, (2): 98–102. (In Russ.)
3. Fatkhutdinov R. A. *Strategic management*. Moscow: ZAO "Biznes-shkola "IntelSintez", 2000, 640. (In Russ.)
4. Idrisov A. B., Kartyshev S. V., Postnikov A. V. *Strategic planning and investment performance analysis*. Moscow: Filin, 1996, 272. (In Russ.)
5. Kanaev A. V. *Strategic management of a commercial bank: conceptual framework*. Saint-Petersburg: Izd-vo SPbGU, 2006, 257. (In Russ.)
6. Kanaev A. V. Strategic directions for improving the economic security of the national banking system. *Finansy i kredit,* 2008, (20): 8–16. (In Russ.)
7. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N. Y.: The Free Press, 1998, [XXII], introduction, 398.
8. Vikhanskii O. S. *The organization of management in the public sector and companies of Japan.* Cand. Econ. Sci. Diss. Moscow, 1973, 239. (In Russ.)
9. Potemkin V. K. *Personnel management.* Saint-Petersburg: Piter, 2010, 432. (In Russ.)
10. Velichko E. L., Kuprin A. A. Financial strategy of the enterprise. *Scientific notes of the Tambov branch of the RUYS*, 2018, (11): 34–41. (In Russ.)