

УДК 338.43

Дата: поступления статьи / Submitted: 31.03.2019  
после рецензирования / Revised: 29.04.2019  
принятия статьи / Accepted: 28.07.2019



Научная статья / Scientific article

### **Е.С. Подборнова**

Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева, г. Самара, Российская Федерация  
E-mail: kate011087@rambler.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-7961>

### **А.С. Сухов**

Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева, г. Самара, Российская Федерация  
E-mail: dksr14@yandex.ru

### **Б.Р. Низамов**

Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева, г. Самара, Российская Федерация  
E-mail: bulat063@yandex.ru

## **Особенности разработки финансовой стратегии банка**

**Аннотация:** Рассмотрены авторские подходы к определению понятия «финансовая стратегия банка». На их основе предложено расширенное определение этого термина. Приведена классификация финансовых стратегий банка; обозначены этапы разработки финансовой стратегии.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия банка, стратегическое планирование, показатели эффективности, SWOT-анализ, прибыль, рентабельность, финансовый результат.

**Цитирование.** Подборнова Е.С., Сухов А.С., Низамов Б.Р. Особенности разработки финансовой стратегии банка // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2019. Т. 10. № 3. С. 54–63.

**Информация о конфликте интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### **E.S. Podbornova**

Samara National Research University, Samara, Russian Federation  
E-mail: kate011087@rambler.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-7961>

### **A.S. Suhov**

Samara National Research University, Samara, Russian Federation  
E-mail: dksr14@yandex.ru

### **B.R. Nizamov**

Samara National Research University, Samara, Russian Federation  
E-mail: bulat063@yandex.ru

## **Features of development of the bank's financial strategy**

**Abstract:** The author's approaches to the definition of the term «financial strategy of the bank» are considered. Based on the concepts considered, an extended definition of the bank's financial strategy is proposed. The classification of financial strategies of the bank is given. The stages of developing a financial strategy of the bank are given.

**Key words:** bank financial strategy, strategic planning, performance indicators, SWOT analysis, profit, profitability, financial result.

**Citation.** Podbornova E.S., Suhov A.S., Nizamov B.R. Features of development of the bank's financial strategy. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2019, vol. 10, no. 3, pp. 54–63. (In Russ.)

**Information on the conflict of interest:** authors declare no conflict of interest.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

© *Екатерина Сергеевна Подборнова* – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики инноваций, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

© *Александр Сергеевич Сухов* – магистрант кафедры экономики инноваций, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

© *Булат Раисович Низамов* – магистрант кафедры экономики инноваций, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

© *Ekaterina S. Podbornova* – Candidate of Economics, associate professor of the Department of Innovation Economics, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

© *Aleksandr S. Suhov* – Master's Degree Student of the Department of Innovation Economics, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

© *Bulat R. Nizamov* – Master's Degree Student of the Department of Innovation Economics, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

### Введение

Современный этап развития финансовых систем стран характеризуется наличием кризисных ситуаций. Одной из причин появления и развития кризисов в финансовых системах является значительный рост невозврата кредитов банкам, что приводит к нарушениям деятельности банковской системы и, как следствие, финансовой системы. При этом распространение кризиса не останавливается на национальном уровне, а продолжает распространяться на экономики стран – торговых партнеров. Многие из таких последствий можно вовремя предвидеть, если банки в процессе реализации своих финансовых стратегий будут ориентированы на поддержание баланса между риском и доходностью.

Следовательно, финансовая стратегия банка является ключевым фактором успешного его функционирования на рынке. Реализация продуманной финансовой стратегии повышает финансовую устойчивость банка путем оценки возможных рисков, способных привести к неблагоприятной ситуации. Поэтому существующая необходимость проработки, реализации и постоянного совершенствования банковской финансовой стратегии является объективно необходимым условием развития современного банка.

Изначально термин «стратегия» употреблялся военными Древней Греции и означал «искусство генерала», «план победы над врагом», «искусство военного управления». В современной экономической литературе термин «стратегия» трактуется как искусство планирования, руководства, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах. Согласно О.Е. Никонец, Н.П. Казимировой, стратегия в отношении деятельности коммерческих организаций представляется в виде сложного, многопозиционного понятия, связанного не только с выработкой концептуальной идеологии, миссии организации, но и с готовностью организации к организационно-структурным преобразованиям под воздействием факторов глобализации и рыночной среды, выступающих в качестве определяющих условий развития коммерческих организаций на современном этапе [1].

В свою очередь, финансовая стратегия выступает составным элементом общей стратегии банка.

По мнению Н.А. Тысячниковой, финансовая стратегия банка определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками и другие ключевые финансовые характеристики [2].

Е.А. Бибикова дает следующее определение финансовой стратегии банка: «Финансовая стратегия банка, по нашему определению, – это система долгосрочных целевых установок в области привлечения и трансформации финансовых ресурсов банка, определяемых общими долгосрочными задачами его деятельности и финансовой политикой, а также система способов их достижения в условиях нестабильности факторов внешней среды» [3].

Можно выделить следующие ключевые характеристики финансовой стратегии банка:

- финансовая стратегия является по своему содержанию одним из подвидов функциональных стратегий банка;
- в сложившейся системе всей совокупности функциональных стратегий банка ее финансовая стратегия занимает одно из определяющих мест;
- финансовая стратегия банка охватывает все ключевые направления развития финансово-хозяйственной деятельности и финансовых взаимосвязей банка на рынке;
- процесс разработки финансовой стратегии банка содержит в себе необходимость разработки специфических, характерных для банка и определяемых ее внутренней средой финансовых целей долгосрочного развития;
- процесс разработки финансовой стратегии банка программирует собой выбор наиболее эффективных для компании направлений достижения сформулированных целей;
- финансовая стратегия банка содержит в своем механизме оптимальные пути распределения финансовых и материальных ресурсов банка, для которых по умолчанию характерно наличие признака дефицитности;
- финансовая стратегия банка направлена на изучение и учет постоянно изменяющихся условий внешней среды в процессе финансово-экономического развития компании и формирование объективно обоснованной реакции банка на такие изменения;
- процесс адаптации финансовой стратегии банка к изменяющимся условиям ее внешней среды должен быть обеспечен изменениями в направлении формирования и использования располагаемых финансовых ресурсов банка [4].

Рассмотренные сущностные характеристики финансовой стратегии банка позволяют следующим образом раскрыть уточненное содержание финансовой стратегии.

Финансовая стратегия банка – это один из основополагающих видов функциональных стратегий банка, который обеспечивает реализацию всех ключевых направлений развития финансовой деятельности банка и ее финансовых отношений с субъектами и участниками рынка за счет формирования долгосрочных целей банка в финансовой сфере, выбора наиболее эффективных путей достижения этих целей, научно и экономически обоснованной корректировки подходов к формированию и использованию финансовых ресурсов банка в условиях постоянно изменяющегося состояния внешней среды.

Таким образом, финансовая стратегия банка является ключевым элементом для достижения стабильного финансового состояния в условиях изменяющейся внешней среды. В связи с этим рассмотрение особенностей разработки финансовой стратегии банка можно считать актуальным.

### **Ход исследования**

Теория банковского менеджмента выделяет разнообразные виды планирования, поэтому система планирования в коммерческих банках представляет собой многоуровневый механизм (табл. 1).

Как видно из таблицы 1, на первом уровне в системе банковского планирования расположено стратегическое планирование, в состав которого включены выдвижение идей, постановка целей, задач, а также определение основных подходов к решению этих целей и задач

На втором уровне начинается тактическое планирование, реализация которого включает мероприятия и задачи, обеспечивающие реализацию стратегических решений банка.

На третьем уровне осуществляется непосредственно финансовое планирование деятельности банка в стоимостных показателях, которое базируется на стратегиях, задачах и мероприятиях, разработанных на первых двух этапах процесса планирования.

Следовательно, в виде объектов финансового и стратегического планирования в банке выступают все сферы и элементы деятельности банка [5].

Результатом планирования деятельности банка становится разработанный сводный план его развития, а также оперативные планы в разрезе отдельных направлений политики банка: в области кредитной и депозитной политики, инвестиционной и процентной, а также в целом корпоративной и кадровой политик. Эти плановые положения способствуют более углубленному пониманию сотруд-

никами банка общих задач развития, а также обеспечивают возможность использования стратегии и тактики достижения поставленных целей в условиях ограниченных имеющихся ресурсов банка.

**Таблица 1 – Система планирования в коммерческом банке**  
**Table 1 – Planning system in a commercial bank**

Уровень планирования	Виды планирования	Содержание планирования	Планы
1-й	Стратегическое планирование	установка целей; планирование программы и потенциала	Цели Стратегии
2-й	Тактическое планирование	бизнес-планирование; организационное планирование	Бизнес-план План мероприятий
3-й	Финансовое планирование	планирование портфеля активов и услуг; планирование доходов и расходов	Расчетный баланс и портфель услуг Бюджет

Стратегическое планирование – это неотъемлемая составная часть процесса стратегического управления хозяйственной деятельностью банка. К стратегическому плану банка предъявляется целый ряд специфических для отрасли требований, принципиальным из которых является точное соответствие разрабатываемого стратегического плана миссии банка.

Ключевым инструментом, с помощью которого осуществляется реализация финансовой стратегии банка, выступает бюджет, который формируется с учетом фактических значений финансовых показателей банка с ориентацией его на стратегическую цель и задачи банка в области реализации финансовой политики.

К базовым финансовым стратегиям банка, на которые ориентируются разрабатываемые бюджеты, относятся: увеличение стоимости капитальной базы банка; наращивание депозитной базы банка; повышение интенсивности и объемов кредитования; развитие инвестирования и инвестиционных вложений; стратегии развития иных финансовых направлений деятельности и операций банка [7].

Конкретные финансовые стратегии банка с учетом его миссии и положения на рынке неравнозначны, а следовательно, как правило характеризуются иерархической подчиненностью, которая выражается в процессе структурирования бюджетов.

Важным аспектом финансового стратегического планирования в банке является осуществление периодического контроля за выполнением разработанных бюджетов, проведение которого обеспечивает возможность выявить отклонения от запланированного сценария финансового развития банка и обеспечить своевременные корректирующие воздействия на план и финансовую стратегию развития банка.

Описанный выше процесс согласования бюджетов различных уровней банка, как правило, осуществляется в банковской практике одним из двух основных методов: сверху вниз – менеджмент банка формулирует задачи и определяет планируемые индикаторы финансовых показателей, которые доводятся до подразделений, руководители которых на базе доведенных показателей уже осуществляют разработку конкретных мероприятий достижения доведенных сверху показателей; снизу вверх – каждое подразделение банка разрабатывает собственный локальный финансовый план с учетом возможностей и нужд подразделения и определяет состав и стоимость необходимых для выполнения этого плана финансовых ресурсов.

Исследование существующих в современном банковском управлении подходов к осуществлению стратегического планирования и прогнозирования позволяет отметить, что классические точки зрения на финансовые стратегии и их содержание, как правило, не учитывают банковскую специфику. В связи с этим предлагается использовать классификацию финансовых стратегий банка, которая была бы основана на критерии преобладающего в деятельности банка числа операций (рис. 1).

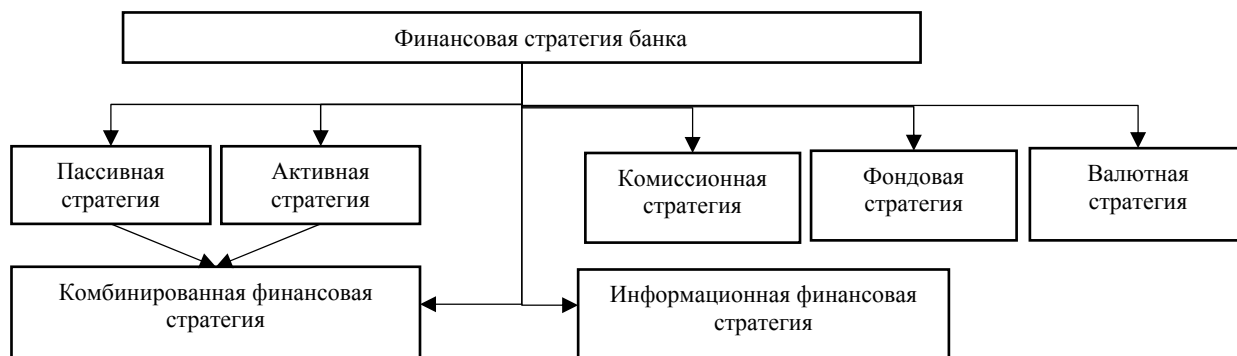


Рис. 1 – Классификация финансовых стратегий банка в зависимости от преобладающего типа операций

Fig. 1 – Classification of bank financial strategies depending on the prevailing type of operations

Использование предложенной классификации в процессе стратегического финансового планирования обеспечивает возможность использования матрицы альтернативных стратегий с описанием возможных ситуаций финансового развития и действий стратегического характера, которые будут необходимы в случае выбора одной из предлагаемых финансовых стратегий.

Этапы реализации финансовой стратегии банка сводятся к следующей последовательности работ (рис. 2).

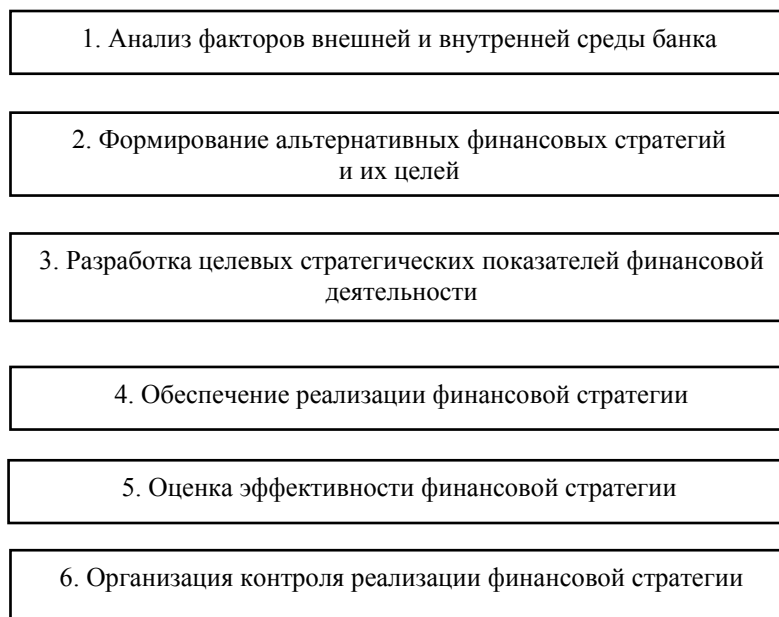


Рис. 2 – Этапы разработки финансовой стратегии банка

Fig. 2 – Stages of development of the financial strategy of the bank

На первом этапе происходит сбор информации в целях анализа факторов внутренней и внешней среды, сильных и слабых сторон банка, его потенциальных возможностей. При разработке финансовой стратегии необходимо учитывать факторы, представленные в таблице 2.

Одним из вариантов инструментов для анализа факторов внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Он может быть эффективно использован для построения финансовой стратегии. В соответствии с системным подходом банки являются субъектами, которые взаимодействуют с внешней и внутренней средой и состоят из различных подсистем. В этом смысле банк существует в двух средах: одна находится внутри, а другая снаружи. Данные среды необходимо проанализировать для разработки финансовой стратегии.

**Таблица 2 – Основные факторы, которые необходимо учитывать при разработке финансовой стратегии банка**  
**Table 2 – Main factors that must be considered when developing a financial strategy of the bank**

Внешние факторы	Внутренние факторы
Регулирование банковской деятельности ЦБ РФ	Организационная структура
Состояние финансового рынка	Уровень корпоративного управления
Характер денежно-кредитного регулирования	Планы развития банка
Общэкономическая ситуация в стране	Квалификация персонала
Уровень доверия к банку со стороны клиентов и контрагентов	Финансовые показатели деятельности банка, характеризующие достаточность капитала, качество активов и пассивов, ликвидность, доходность и рентабельность

SWOT-анализ оценивает внутренние сильные и слабые стороны.

Сильные стороны на организационном уровне включает в себя свойства и способности, благодаря которым банк получает преимущество перед конкурентами, которые обнаруживаются в результате анализа его внутренней среды. Другими словами, организационная сила определяет характеристики и ситуации, в которых банк является более эффективным и действенным по сравнению со своими конкурентами.

Слабые стороны на организационном уровне относятся к ситуациям, в которых текущее существование и способности банка слабее по сравнению с банками-конкурентами. Другими словами, слабые стороны банка означают аспекты или действия, в которых банк менее эффективен и действенен по сравнению со своими конкурентами. Эти аспекты негативно влияют на эффективность банка и делают его более слабым относительно конкурентов. В таких условиях банк не может реагировать на возможные проблемы и не может адаптироваться к изменениям.

Поле возможностей – это удобный период или ситуация, которую среда предоставляет банку для достижения своих целей. Возможности – это то, что может дать положительные результаты для банка, определенные в результате анализа его среды. Конкуренция и напряженная работа предоставляют банкам большие возможности. Фактически возможности – это условия во внешней среде, которые позволяют банку использовать свои преимущества, преодолевать недостатки организации или нейтрализовать внешние угрозы.

Поле угроз является элементом, который затрудняет или делает невозможным достижение стратегических целей. Угрозы – это ситуации, возникающие в результате изменений в среде, которые могут помешать банку сохранить свое превосходство в конкуренции и которые неблагоприятны для него. Они могут стать препятствием для успеха стратегии и нанести непоправимый ущерб.

В результате выполнения SWOT-анализа формируется матрица решений, в которой выделяются четыре поля (табл. 3).

**Таблица 3 – Матрица решений, сформированная с помощью SWOT-анализа**  
**Table 3 – Decision matrix generated using SWOT analysis**

Внутренние возможности	Внешние возможности	Внешние угрозы
Сильные стороны	Поле II (СИБ)	Поле I (СИУ)
Слабые стороны	Поле III (СЛВ)	Поле IV (СЛЮ)

Традиционно считается, что в поле I – «сильные стороны – внешние угрозы» – формулируются решения, которые должны предполагать использование сильных сторон банка для устранения угроз из внешней среды.

Поле II – «сильные стороны – внешние возможности». Стратегия должна строиться на основе использования сильных сторон банка, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде.

Поле III – «слабые стороны – внешние возможности». За счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся слабости.

Поле IV – «слабые стороны – внешние угрозы». Стратегия должна предусматривать избавление от слабых сторон и попытку предотвратить угрозу, исходящую из внешней среды [9].

На основе выполненного SWOT-анализа осуществляется выбор целей финансовой стратегии банка. Данные цели могут быть следующими:

- увеличение прибыли на акцию.
- сокращение уровня заимствования;
- увеличение денежных потоков и дивидендов.
- увеличение прибыли.

В стратегии может быть отражен ряд важных нефинансовых целей, которые могут ограничивать достижение финансовых целей. Они могут быть связаны с:

- удовлетворенностью клиентов, что реализуется через выполнение определенных стандартов обслуживания, обеспечение качества банковских услуг и высокого уровня послепродажного обслуживания;

- благосостоянием работников. Это касается таких вопросов, как уровень заработной платы, условия труда, наличие и качество обучения. Можно утверждать, что преследование благосостояния работников наносит ущерб акционерам, поскольку средства, предназначенные для работников, могут быть использованы на другие цели. Тем не менее выполнение данных нефинансовых целей может помочь в подборе и удержании персонала, а также в повышении производительности;

- благосостоянием высшего руководства. Руководство может устанавливать нефинансовые цели, такие как оплата и условия труда, которые связаны с их собственным благосостоянием;

- ответственностью перед обществом. Ответственность перед обществом в целом называется корпоративной социальной ответственностью. Она включает в себя соблюдение соответствующих законов и правил или минимизацию внешних факторов, таких как загрязнение окружающей среды [10].

После определения целей наступает этап реализации финансовой стратегии. Для этого необходимо осуществить распределение стратегических планов по уровням управления банка.

Важным этапом разработки финансовой стратегии банка является оценка ее эффективности. Традиционно менеджеры фокусировались на финансовых показателях эффективности стратегии. Все чаще банки используют нефинансовые показатели для оценки успеха по ряду критериев. Рассмотрим ряд общих финансовых и нефинансовых показателей.

Можно выделить следующие финансовые показатели эффективности финансовой стратегии:

- окупаемость инвестиций. Данный показатель характеризует прибыльность вложений денежных средств в определенный проект;

- генерирование денежных средств. Низкая ликвидность является большей угрозой для выживания банка, чем низкая прибыльность. Если банк не готов финансировать рост за счет высоких уровней заимствований, тогда он должен обеспечить генерирование денежных средств для обеспечения инвестиций в будущие прибыльные проекты;

- рентабельность. Рентабельность может быть определена как скорость, с которой генерируется прибыль. Она часто выражается как прибыль на единицу затрат (например, инвестиций). Тем не менее прибыльность ограничивает внимание объекта одним выходным показателем – прибылью. Она не учитывает качество, и об этом ограничении следует помнить при использовании рентабельности как показателя эффективности;

- рентабельность активов (RoA). Этот показатель рассчитывается путем деления годовой прибыли на среднюю чистую балансовую стоимость активов. Поэтому он подвержен искажениям, когда прибыль, а не денежные потоки используются для определения эффективности. К искажающим факторам для целей интерпретации и сравнения относятся политика амортизации, переоценка запасов, списание нематериальных активов, таких как гудвилл и т. д. Еще одним недостатком является то, что RoA игнорирует временную стоимость денег.

Помимо финансовых показателей эффективности также выделяют нефинансовые показатели эффективности финансовой стратегии:

– рыночная доля. Показатель эффективности, который можно предположительно включить в список финансовых показателей, часто рассматривается как стратегическая цель банка. Доля рынка может выступать качественным показателем: следует предполагать, что если клиенты не будут удовлетворены качеством оказываемых услуг, то банк потеряет долю рынка. Получение доли рынка должно рассматриваться как долгосрочная цель банка, которая реализуется через обеспечение сбыта услуг и минимизацию конкуренции. Однако рыночная доля характеризуется ограниченным размером из-за рестрикции деятельности монополий;

– удовлетворенность клиентов. Оценить удовлетворенность потребителя весьма затруднительно, поскольку входные и выходные данные не всегда легко определить или измерить. В целях оценки удовлетворенности клиентов могут быть использованы анкеты и опросные листы, но эти методы имеют недостатки, в основном связанные с предвзятостью респондентов. Однако степень удовлетворенности клиентов может быть косвенно измерена уровнем продаж и увеличением доли рынка;

– конкурентная позиция. Эффективность стратегии банка должна сравниваться с эффективностью его конкурентов для определения стратегической перспективы;

– подверженность риску [11].

Проведенное исследование стратегического планирования в банках позволило также систематизировать критерии, дающие представление об эффективности управления и стратегического финансового планирования в банке (рис. 3).

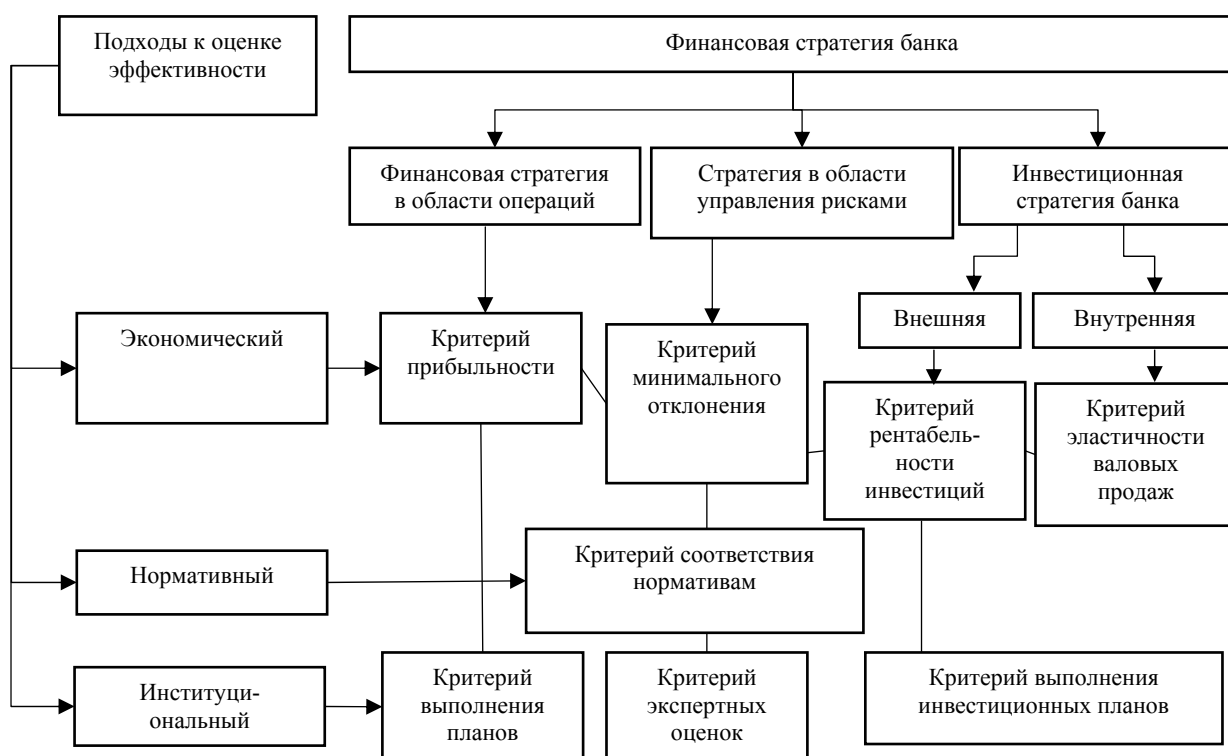


Рис. 3 – Модель осуществления критериальной оценки эффективности финансовой стратегии банка

Fig. 3 – Model for the implementation of the criteria-based assessment of the effectiveness of a bank's financial strategy

Как показало исследование, эффективность финансового стратегического планирования в банковской организации обуславливается эффективностью управления кредитной организацией и может тогда быть определена с использованием одного из следующих подходов:

– экономический (подразумевает исследование отношения полезного эффекта (финансового результата деятельности) к затратам на их получение);



- нормативный (оценка эффективности как степени соблюдения банком предусмотренных обязательных нормативов ЦБ РФ и поддержания уровня ликвидности);
- институциональный (подразумевает оценку достижений банком объявленных в финансовой стратегии целей) [12].

Последним этапом разработки финансовой стратегии банка является контроль ее реализации. Основные виды контроля следующие: предварительный контроль, текущий и итоговый.

По форме осуществления эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль проводится до фактического начала реализации финансовой стратегии. Основным средством осуществления предварительного контроля служит реализация определенных правил, процедур и направлений поведения. Поскольку правила и линии поведения предназначены для обеспечения выполнения стратегии, их строгое соблюдение является способом обеспечения того, чтобы работа развивалась в заданном направлении.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе реализации финансовой стратегии. Чаще всего он направлен на подчиненных работников и традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Данный вид контроля позволяет исключить отклонения от запланированных значений стратегии и инструкций. Текущий контроль не осуществляется буквально одновременно с самой реализацией финансовой стратегии. Он основан на измерении фактических результатов, полученных после реализации составных мероприятий финансовой стратегии. Для осуществления рутинного мониторинга таким способом управляющему требуется обратная связь. Системы обратной связи позволяют руководству выявлять многие непредвиденные проблемы и корректировать свою линию поведения, чтобы избежать отклонения от наиболее эффективного пути к поставленным перед ним задачам.

Итоговый контроль используется после завершения реализации финансовой стратегии. Результаты итогового контроля сравниваются с плановыми показателями. Эти данные позволяют установить правильность и экономическую осуществимость плановых заданий; оценить вклад каждого функционального подразделения в общий результат; выявить упущения и недостатки, возникшие в работе, и определить пути их устранения в будущем; выявить положительные тенденции в работе персонала и т. д.

### **Заключение**

Финансовая стратегия банка является ключевым элементом для достижения стабильного финансового состояния в условиях изменяющейся внешней среды. В связи с этим рассмотрение особенностей разработки финансовой стратегии банка можно считать актуальным.

Разработка финансовой стратегии банка включает в себя шесть этапов. На первом этапе происходит сбор информации в целях анализа факторов внутренней и внешней среды, сильных и слабых сторон банка, его потенциальных возможностей. С помощью SWOT-анализа формируется матрица решений. На основе выполненного SWOT-анализа осуществляется выбор целей финансовой стратегии банка. При этом цели могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми. После определения целей наступает этап реализации финансовой стратегии. Для этого необходимо осуществить распределение стратегических планов по уровням управления банка. Важным этапом разработки финансовой стратегии банка является оценка ее эффективности, для чего используются финансовые и нефинансовые показатели. Последним этапом разработки финансовой стратегии банка является контроль ее реализации.

### **Библиографический список**

1. Никонец О.Е., Казимирова Н.П. Формирование стратегии коммерческого банка: вопросы методологии и практики: монография. Москва: Изд. «Интернаука», 2018. 170 с.
2. Тысячникова Н.А. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология. Москва: КНОРУС: ЦИПСИР, 2018. 308 с.

3. Бибикина Е.А., Симонцева С.В. Финансовая политика коммерческого банка: значение, роль, принципы формирования // Вестник ИГЭУ. 2011. № 5. С. 70–73. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17096162>.
4. Пашков Р.В. Стратегия развития банка: монография. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: РУСАЙНС, 2017. 250 с.
5. Секерин В.Д. Банковский менеджмент: учебник. Москва: Проспект, 2016. 224 с.
6. Синки Д. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Москва: Альп. Бизнес Букс, 2016. 1018 с.
7. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / Л.Н. Коршунова, Н.А. Проданова, Е.И. Зацаринная, А.Л. Гендон, И.Б. Рудская. Москва: ИНФРА-М, 2019. 228 с.
8. Романов Е.В., Дроздова Т. В., Романова Е.В. SWOT-анализ: от стратегии организации к стратегии личностного роста // ПНИО. 2018. № 6 (36). С. 246–253. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2018.6.27>.
9. Осипова Я.А. Применение методики SWOT-анализа при обосновании управленческих решений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5–2. С. 176–180. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38214563>.
10. Кириченко Т.Т. Финансовый менеджмент. Москва: Дашков и Ко, 2018. 484 с.
11. Турбанов А. Банковское дело: Операции, технологии, управление. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 682 с.
12. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: в 2 т. Т. 1. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2018. 286 с.

## References

1. Nikonets O.E., Kazimirova N.P. Formation of the strategy of a commercial bank: issues of methodology and practice: monograph. Moscow: Izd. «Internauka», 2018, 170 p. (In Russ.)
2. Tsyachnikova N.A. Strategic planning in commercial banks: concept, organization, methodology. Moscow: KNORUS: TsIPSiR, 2018, 308 p. (In Russ.)
3. Bibikova EA, Simontseva S.V. Financial policy of a commercial bank: significance, role, principles of formation. *Vestnik IGEU*, 2011, no. 5, pp. 70–73. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17096162>. (In Russ.)
4. Pashkov R.V. Bank development strategy: monograph. 3rd edition, enlarged and revised. Moscow: RUSAINS, 2017, 250 p. (In Russ.)
5. Sekerin V.D. Banking management: textbook. Moscow: Prospekt, 2016, 224 p. (in Russ.)
6. Sinki D. Financial management in a commercial bank and in the financial services industry. Moscow: Alp. Biznes Buks, 2016, 1018 p. (In Russ.)
7. Korshunova L.N., Prodanova N.A., Zatsarinnaya E.I., Gendon A.L., Rudskaya I.B. Fundamentals of financial management: training manual. Moscow: INFRA-M, 2019, 228 p. (in Russ.)
8. Romanov E.V., Drozdova T.V., Romanova E.V. SWOT-analysis: Strategy of the Organization to the Strategy of Personal Growth. *Perspectives of Sciences and Education*, 2018, no. 6 (36), pp. 246–253. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2018.6.27>. (In Russ.)
9. Osipova I.A. The Application of SWOT-analysis to inform management decisions. *ECONOMY AND BUSINESS: theory and practice*, 2019, no. 5–2, pp. 176–180. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38214563>. (In Russ.)
10. Kirichenko T.T. Financial management. Moscow: Dashkov i Ko, 2018, 484 p. (In Russ.)
11. Turbanov A. Banking: Operations, technologies, management. Moscow: Alpina Publisher, 2016, 682 p. (In Russ.)
12. Isaev R.A. Banking management and business engineering: in 2 vols. Vol. 1. 2nd edition, revised. and enlarged. Moscow: INFRA-M, 2018, 286 p. (In Russ.)