

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ
ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Магистерская диссертация
студентки заочной формы обучения
направления подготовки 38.04.08.
Магистерская программа «Корпоративные финансы»
3 курса группы 06001579
Гиревой Татьяны Владимировны

Научный руководитель:
к.э.н., доцент кафедры финансов,
инвестиций и инноваций
НИУ «БелГУ»
Соловьева Н.Е.

Рецензент:
управляющий доп. офисом БРФ
АО «Россельхозбанк»
№3349/3015 в г. Алексеевка, к.э.н.
Наумова А.Е.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБЕЛЬНОСТИ.....	8
1.1. Сущность стратегии развития коммерческого банка.....	8
1.2. Виды стратегий развития коммерческого банка.....	16
1.3. Основные концепции (стратегии) действия коммерческого банка.....	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК» В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....	39
2.1. Организационно - экономическая характеристика АО «Россельхозбанк».....	39
2.2. Способы и методы оценки стратегии развития АО «Россельхозбанк».....	45
2.3. Анализ современных банковских технологий как фактор реализации стратегии развития АО «Россельхозбанк».....	55
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ.....	68
3.1. Разработка критериев оценки стратегии коммерческим банком.....	68
3.2. Рекомендации коммерческому банку АО «Россельхозбанк» по совершенствованию стратегических мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях финансово-кредитной глобализации и скорости движения финансовых потоков, потребность юридическими и физическими лицами в качественных банковских продуктах приводит к модернизации и трансформации деятельности коммерческих банков. Основные изменения выражаются в конкурентной борьбе за расширения сфер услуг и масштабов деятельности коммерческих банков.

В условиях финансовой нестабильности и конкуренции важной необходимостью становится повышение эффективности работы коммерческих банков, от которых зависит успех деятельности всех хозяйствующих субъектов экономических отношений. Поэтому современное состояние банковского рынка как рынка сбыта банковских услуг требует разработки от коммерческих банков специальных программ развития, которые предусматривают эффективные управленческие схемы, внедрение новых инновационных способов обслуживания клиентов, новых банковских продуктов, отвечающих международным банковским стандартам. Модернизация обозначенных мероприятий в коммерческом банке должна носить централизованный характер и функционировать в рамках стратегии развития коммерческого банка. Следовательно, четко поставленные цели мероприятий или программ должны соответствовать специальным требованиям, и экономической ситуации на банковском рынке, и прописаны в стратегии развития коммерческого банка для успешного функционирования и достижения главной цели – прибыли.

В условиях финансовой нестабильности и реальной хозяйственной ситуации в российской банковской системе на сегодняшний день практически отсутствует опыт развития и реализации программ банковских стратегий, которые будут решать определенные актуальные проблемы

решения эффективных форм деятельности коммерческого банка и достижения главной цели.

На сегодняшний день не все коммерческие банки имеют программы стратегии развития, или у не которых банков есть в наличии только план перспектив на будущее, возможность которых, реализовать не всегда реально. Многие теоретические и методические вопросы стратегии развития коммерческого банка в целях эффективного обеспечения банковскими услугами изучены еще недостаточно, что накладывает негативный отпечаток на практическое использование методов и приемов их формирования и совершенствования. В научно-экономической литературе слабо отражены вопросы стратегии развития коммерческого банка и его особенности формирования банковских услуг, отсутствует четкое понимание аспекта эффективности деятельности банков с позиции удовлетворения потребностей в различных видах банковских услуг и достижения главной цели. Это определяет актуальность темы, направленность концептуальных положений, цель и задачи магистерского исследования.

Степень разработанности проблемы магистерского исследования.

Теоретико-методологические актуальные проблемы стратегии развития коммерческих банков и развития рынка банковских услуг в условиях финансовой нестабильности нашли отражение в трудах и зарубежных и отечественных исследователях - экономистов. Наиболее существенный вклад в исследование теории развития банковской сферы деятельности, организации международных, валютных, кредитно-финансовых отношений, денежного обращения и кредита, внесли следующие ученые как: Андерсон К., Акулич М., Барковский Н.Д., Бергер А., Дмитриенко Т. и другие.

Большой вклад в разработку концепций маркетинга банковских услуг внесли следующие ученые: Андреева А., Боханов Б.Л., Иванова С., Корнеева И., Прексин О.М., Свиридов О. и другие.

Вопросами практики стратегического развития и функционирования коммерческими банкам и нашли отражение в работах Белоглазовой Г.,

Красавиной Л.Л., Котлера Д., Спицына Я.О., Ямпольского М. и других. Исследования отмеченных ученых проводились применительно к коммерческим банкам и не затрагивали вопросов развития коммерческих банков.

На сегодняшний день специфика современного состояния российской банковской деятельности обусловили актуальность повышения качества и капитализации российских коммерческих банков и обязательности наличия стратегических целей и стратегий развития, согласно разработанной Правительством РФ «Стратегии развития банковского сектора России» и рекомендациям Базельского Комитета по банковскому надзору объективно потребовали наличия практических и теоретических разработок в области стратегических подходов к банковской деятельности.

Теоретико-практическим исследованием внедрения стратегических подходов в банковскую деятельность занимаются представители Московской экономической школы - О.И. Лаврушин, О.Ю. Дадашева, И.Л. Никонова и другие.

Однако на сегодняшний день остаются не разработанными вопросы построения стратегии развития коммерческого банка в условиях финансовой нестабильности.

Целью магистерского исследования является теоретическое обоснование содержания стратегии развития коммерческого банка в условиях финансовой нестабильности и выработка рекомендаций по ее формированию.

Поставленная цель магистерского исследования определяет необходимость решения **основных задач**:

- изучить основы разработки и реализации стратегии развития коммерческого банка и рассмотреть классификацию банковской стратегии;
- исследовать финансовый рынок в формировании стратегии развития коммерческого банка;
- дать характеристику объекта исследования;

-провести анализ современных банковских технологий как фактор реализации стратегии развития АО «Россельхозбанк»;

- предложить основные направления формирования стратегических мероприятий в коммерческих банках.

Объектом исследования признается акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (АО «Россельхозбанк»), как один из активных участников финансово-кредитного рынка.

Предметом исследования выступает процесс формирования коммерческим банком стратегии развития в соответствии в условиях финансовой нестабильности и изменениями на финансово-кредитном рынке.

Теоретическую основу исследования, составляют научно-экономические труды зарубежных и отечественных ученых рассматривающие концепции, положения, методологические подходы с помощью, которых формируется стратегия развития коммерческого банка в условиях усиления неопределенности экономической динамики и ограничения ресурсов, порождаемых системными рисками финансовой глобализации.

Методология исследования носила комплексный характер, которая объединяет совокупность методов, основанных на монографическом, историческом, логическом методе и системном, экономическом анализе, а также методе группировки.

Информационная база исследования формировалась на основе официальных данных Центрального Банка России, Федеральной службы по финансовым рынкам, Федеральной службы государственной статистики, Базельского комитета, международных рейтинговых агентств, статистических и информационно-аналитических данных, а также материалов международных научно-практических конференций, монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, авторских расчетов, Интернет-ресурсов, финансовой отчетности АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг.

Рабочая гипотеза магистерского исследования. Процессы совершенствования и оптимизация работы коммерческих банков на современном этапе развития финансово-кредитного рынка, в условиях финансовой нестабильности, конкуренции и глобализации, происходят в рамках реализуемых на практике стратегий развития коммерческих банков.

Научная новизна магистерского исследования заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении комплекса задач, связанных с процессом формирования стратегии развития коммерческого банка.

Теоретическая значимость исследования заключается в ориентированном расширении и уточнении, и конкретизации теории формирования стратегии развития коммерческого банка в условиях финансовой нестабильности.

Практическая значимость заключается в том, что она представляет собой завершенное исследование и является одной из самых актуальных на сегодняшний день проблем, связанных с выбором и разработкой российскими коммерческими банками стратегии развития. Предложенные рекомендации коммерческому банку АО «Россельхозбанк» по совершенствованию стратегических мероприятий могут быть использованы при разработке стратегий развития в коммерческих банках и выборе приоритетных направлений банковской деятельности.

Апробация работы. Основные положения работы докладывались на международных научно-практических конференциях. По результатам исследования опубликовано: 1 научный труд общим объемом более 0,3 п.л.

Структура и объем магистерской диссертации. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы, приложения. Объем диссертации – 98 страниц. Работа содержит 11 таблиц, 16 рисунков, 76 источника литературы и 7 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБЕЛЬНОСТИ

1.1. Сущность стратегии развития коммерческого банка

Стратегия развития коммерческого банка как явление в научной практике предполагает определение сущности данного понятия. Так как банковская деятельность постоянно обновляется, определение стратегии развития становится важным элементом функционирования банка. Этапы формирования стратегии развития состоят из планирования и менеджмента, используя при этом способы внутреннего и внешнего анализа. Это все необходимо для обеспечения банка надежными конкурентными преимуществами.

Понятие «стратегия» вошло в число определений менеджмента в 50-е годы, именно в то время, когда необходимо стало быстро реагировать на внешние изменения.

Стратегия – детальный и всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения исполнения миссии организации и достижения ее целей в долгосрочной перспективе. Основной целью стратегии является трансформация настоящего хозяйствующего субъекта в будущего.

Стратегия развития – это работоспособные подходы к развитию составляющих деятельности субъекта (самого субъекта управления, обстоятельств, ресурсов, поставленных целей, стимулов, результатов и процессов).

В значительной части банков недостаточно представлен опыт принятия инвариантных решений в выборе перспективных направлений деятельности,

нечетко сформулировано стратегическое видение, отсутствует системный подход к формированию стратегии развития.

Банки с успешной деятельностью всегда точно определяют стоящие перед ними задачи, четко расставляют приоритеты, правильно делают переход от краткосрочных к долгосрочным целям через среднесрочное планирование. Этот переход они осуществляют в рамках стратегического управления, обращая внимание на превращении в жизнь выбранной стратегии.

Стратегия развития коммерческого банка – это процесс комплексного обеспечения грамотного соотношения между целями банка и теми ресурсами, которые у него есть, в обстоятельствах постоянно изменяющегося рынка и регулирования данной отрасли государством [18, 56].

Главная цель стратегии развития банка – это развития, совершенствование, создание новых продуктов и направлений деятельности. Следовательно, в конечном счете приведет к увеличению объемов операций и возрастанию доходной части коммерческого предприятия.

В стратегии развития всегда имеет место определение существующих и будущих услуг банка, которые будут востребованы, а также определение рынков и сегментов, уже успешных направлений деятельности, и направлений деятельности, в которых организация хочет добиться успеха.

Банковская стратегия развития как последовательность процедур осуществляется через управленческие решения, которые принимаются и реализуются в течение одного периода, при этом необходимо сформировать взаимосвязанные модели деятельности [27, 45].

Если банк проводит активную политику сбыта нового продукта, который не нужен потребителям, то долгосрочную выгоду организация от этого не получит. Для банка важно сделать акцент на осуществлении, верно созданном и четко формализованном, процессе стратегического развития.

Управление – это главное, что влияет на успешную деятельность банка.

Управление в широком смысле слова – это управление финансовыми активами, ростом, филиальной и региональной сетью банка, разработка конкурентной стратегии совместно со стратегией развития.

На данный момент без стратегии развития не может функционировать ни один коммерческий банк. Сейчас в банках существуют подразделения, занимающиеся формированием стратегии, анализом рынков, конкурентов, в них специалисты анализируют прошлый опыт организации, полученный при осуществлении стратегии развития. И в условиях конкуренции данные банки умеют больший успех, чем банки, которые не уделяют должное внимание разработки стратегии. Именно чрез принятую стратегию развития банка дает о себе знать конкурентам, сотрудникам, потребителям.

В секторе банковских услуг все продукты схожи между собой, банковский рынок сильно не диверсифицирован, именно поэтому между банками происходит борьба за потребителей банковских услуг, здесь имеется связь с возрастающим числом коммерческих банков и увеличением их филиальных сетей. Успех имеют те банки, которые грамотно определили и осуществили выбранную стратегию.

Важное значение приобретают сотрудники банка, ведь менеджмент банка связан с управлением персоналом. Важно понимать, что в банке есть определенная структура, управлять этой структурой очень сложно одному руководителю. От того кто разрабатывает стратегию зависит успех организации в долгосрочной перспективе.

На данный момент сектор банковских услуг, как и другие сектора экономики, состоит из продавцов – банков и потребителей – клиентов банка, в тоже время меняется вид конкуренции в зависимости от типа рынка, которые функционируют в конкуренции между банками, представлен на рисунке 1.1.[31, 78].

<p align="center">Производственный рынок</p> <p>Роль коммерческого банка заключается в выступлении его в качестве продавца банковского продукта (ведение счетов, расчетно-кассовое обслуживание), посредника (ипотека), потребителя ресурсов (мебель, техника для офиса).</p>	<p align="center">Потребительский рынок</p> <p>Роль коммерческого банка – финансовое посредничество, например, в предоставлении ссуд на цели потребления</p>
<p align="center">Рынок труда</p> <p>Банк как организация предоставляет людям место труда. В банк набирается ряд сотрудников, осуществляется грамотная расстановка персонала по рабочим местам, часто организация делает вклад в повышение навыков сотрудников путем оплаты курсов по повышению квалификации и переобучению. Здесь банк является приобретателем ресурса.</p>	<p align="center">Информационный рынок</p> <p>Банки являются источником информации, например, когда осуществляют консультации клиентам по вопросам финансов. Но также важно иметь информационное обеспечение в качестве компьютерных программ.</p>
<p align="center">Рынок недвижимости</p> <p>Роль коммерческих банков – посредничество в сфере финансов. Банк может покупать землю и другую недвижимость и продавать через реализацию залога при несоблюдении договора ипотечного кредитования.</p>	<p align="center">Рынок финансов</p> <p>Банки являются активными участниками рынка валютного и ценных бумаг, а также выдают ссуды под проценты. Здесь банки приобретают права на деньги на определенное время.</p>

Рис. 1.1. Конкуренция между банками на разных рынках

Таким образом, на рисунке проецирована конкуренция в секторе банковских услуг широкая и разнообразная. Следовательно, прежде чем приступить к формированию стратегического плана каждый коммерческий банк должен определить зоны стратегической деятельности, при этом необходимо учесть изменения в конъюнктуре рынка финансов и как стратегическая зона будет приспособлена к этим изменениям.

Приведем показатели классификацию стратегических зон деятельности по показателям, которые представлены на рисунке 1.2. Российский банковский рынок на данный момент постоянно изменяется и развивается, это обуславливает рост коммерческих банков в числе, это же приводит к возрастанию конкуренции [47, 21].

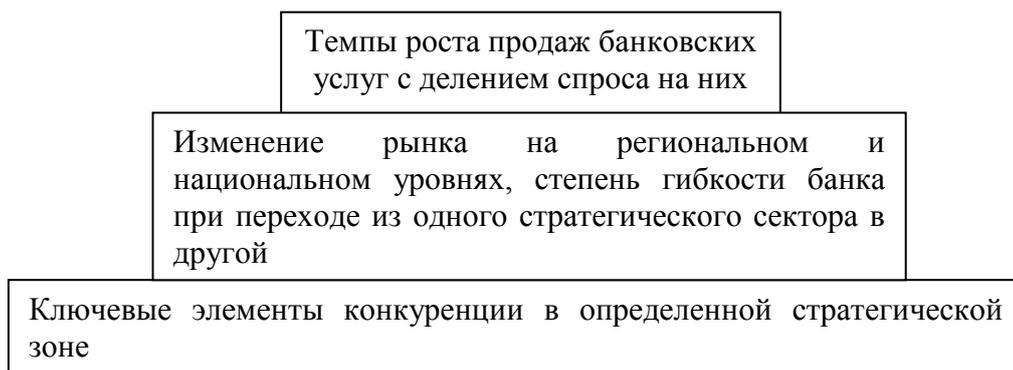


Рис. 1.2. Показатели классификации стратегических зон

Именно поэтому сейчас так важно особое внимание уделять современным методам менеджмента, делать акцент на их совершенствовании, важно развивать свою стратегию. Конкурентная стратегия – это совокупность шагов, по которым должен идти банк для достижения поставленных целей и создания конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу.

В системе целей коммерческого банка конкурентная стратегия является важным элементом. На ряду с традиционными целями, такие как получение прибыли, обеспечение ликвидности, минимизация рисков, появилась новая цель – формирование и поддержание конкурентоспособности коммерческого банка.

Проблема оптимально распределения ресурсов – это первая проблема стратегии. Главной задачей здесь было увеличение числа создания новых банковских продуктов. Это схоже с производственной концепцией в маркетинге. Затем акцент стал делаться на качество создаваемых банковских услуг, как в товарной концепции. Затем главной проблемой становится продвижение банковских продуктов и услуг. Это схоже с сбытовой концепцией в маркетинге. Реализация стратегии осуществляется через применение конкурентных способов реализации политики банка. Политика в области товаров формирует и трансформирует ассортимент банковских услуг, их качество; политика банка в сфере цен устанавливает цены на

банковские продукты и услуги, опираясь на изменение спроса и предложения на рынке.

Политика банка в сфере реализации продукта определяет пути доведения его до клиента. Политика в сфере коммуникаций определяет способы взаимодействия коммерческого банка с клиентами, преследуя цель заставить потребителей купить именно их банковский продукт [65,34].

Главная характеристика коммерческих банков в России на данный момент – это высокая активность в сфере маркетинга, так как наблюдается значительное увеличение числа банков-конкурентов. Маркетинг для российских банков стал вещью само собой разумеющейся, что значит, маркетинг – важный элемент на российском рынке банковских услуг.

Стратегия коммерческого банка, как и любой другой организации, состоит из четырех элементов: корпоративной стратегии, деловой, функциональной, и оперативной.

Корпоративная стратегия – это общая стратегия организации. Ее элементами являются миссия, философия и видение компании. Она позиционирует организацию на определенной рыночной нише. Она определяет, какой тип товара предлагает банк рынку, на каких клиентов банк ориентирует свою деятельность.

Деловая стратегия формируется для каждого направления деятельности банка.

Количество деловых стратегий зависит от количества предоставляемых банков продуктов и услуг.

Функциональная стратегия разрабатывается для каждой сферы банка (производственная, маркетинговая, инновационная, кадровая, финансовая и др.).

Стратегия, разрабатываемая для подразделений банка, называется операционной стратегией. Она позволяет быстро решать оперативные задачи.

Стратегия развития определяет политику банка по ключевым направлениям бизнеса – по корпоративным клиентам, по розничным

клиентам, по операциям на зарубежных рынках. Она определяет пути совершенствования существующих продуктов, создание новых услуг, сохранение темпов роста доходов. Коммерческий банк имеет определенные принципы развития, представлена на рисунке 1.3.[26, 83].

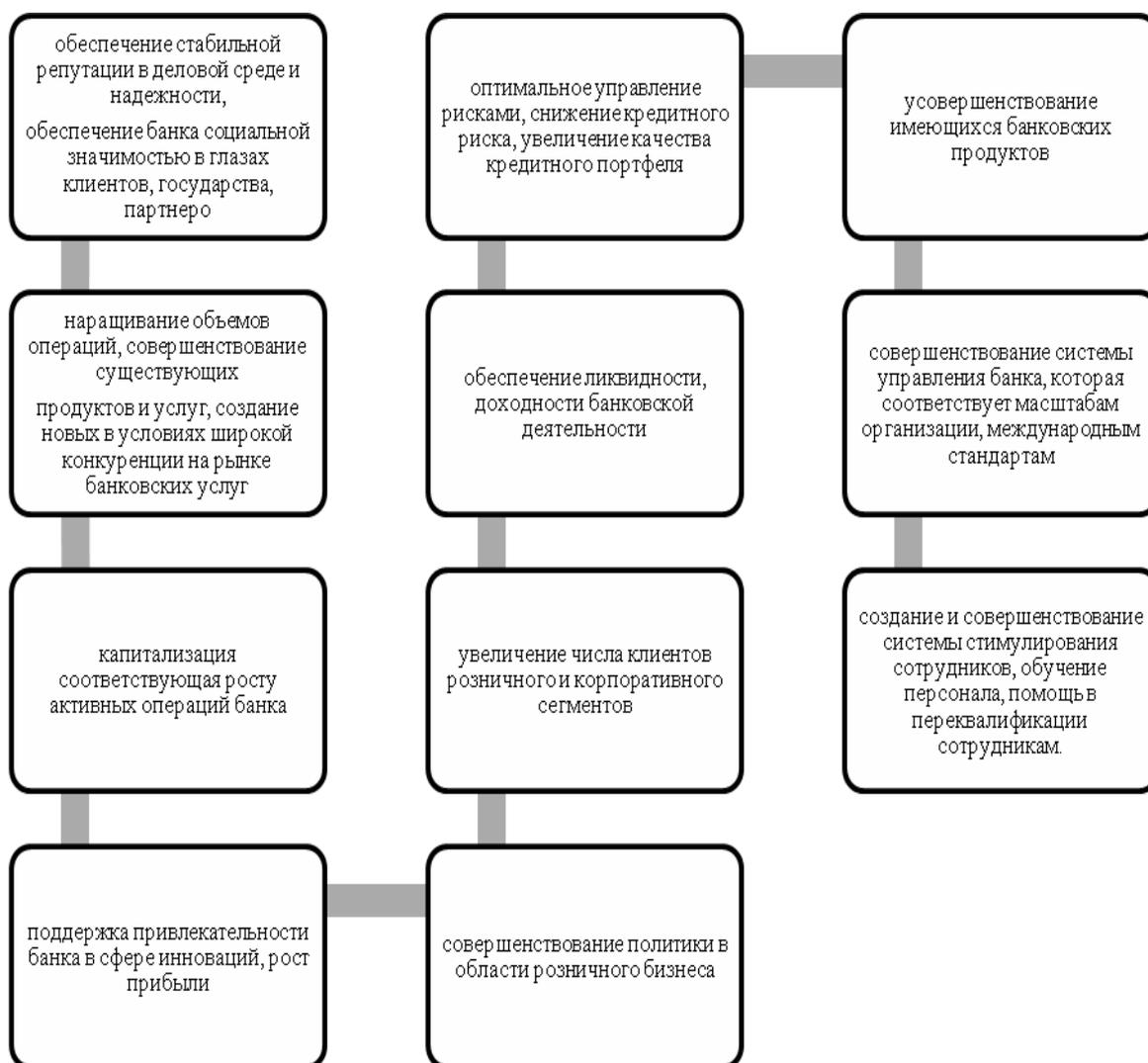


Рис. 1.3. Принципы развития коммерческого банка

В основе формирования стратегии банка лежат несколько основных элементов.

Руководство банка сформулировало депозитную и кредитную политику: определило основы, по которым будут привлекаться средства,

определило направления, по которым будут совершаться операции для размещения средств.

От выбора в этих сферах зависел вид стратегии, применяемой коммерческим банком, и сам тип банка.

Еще одним важным фактором стратегии являлось соотношение пассивной и активной части баланса банка. Он шел над вышеописанными политиками и определял оптимальную структуру активов и пассивов банка.

Следующим элементом является политика в области рисков, безопасности, ликвидности и кредитования.

После к данным трем элементам стратегии банка прибавились новые факторы – политика в области финансовых операций, обеспечивающих непроцентный доход и коммуникационная политика банка. Политика в сфере коммуникаций содержит в себе направления работы по взаимодействию с потенциальными клиентами, государством, партнерами, обществом.

Отметим, что все эти элементы взаимодополняют друг друга, и неуспех в одной из политик банк, будет являться следствием неуспеха в другой.

Также новым элементом в стратегии банка стал инновационный аспект.

Политика в сфере инноваций, информационных технологий приобрёл сейчас большое значение.

В данный момент времени коммерческие банки формируют свое отношение по всем вышеперечисленным элементам стратегии. Плюс к этому государство стало обращать внимание на то, что банки должны становиться социально ответственными организациями. Поэтому банки стали разрабатывать политику в области корпоративной социальной ответственности.

Также нужно отметить, что сейчас важное внимание уделяется развитию персонала в организациях. Банки стали тщательно формировать политику в области кадров, которая связана с управлением коллективом, и образованием команд и проектных групп. Банк также заинтересован в росте

навыков и компетенций у своих сотрудников, поэтому этому моменту в кадровой политике также уделяется большое внимание.

Таким образом, роль стратегии развития коммерческого банка определяется стремлением финансовым институтом достичь своих целей и решить поставленные задачи, стремлением развить банковский сектор экономики и экономику страны в целом.

1.2. Виды стратегий развития коммерческого банка

Существуют различные стратегии, применяемые организацией для достижения желаемых целей и решения задач. Стратегии бывают абсолютно разные, направленные на развития производства, финансовой, инвестиционной сферы, на рост, сокращение, на совершенствование маркетинга, продаж. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, которые упорядочивают их в единую систему и создающие общее понимание для профессиональных управляющих.

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную стратегию, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. Беря во внимание большой рост процессов децентрализации и самоорганизации, в компаниях в современных условиях следует делать акцент на разработке стратегий развития проектных групп и сотрудников, которые делают максимальный вклад в деятельность организации, а именно в формирование и осуществление стратегии.

Представим классификацию стратегий по признаку структуры иерархии на рисунке 1.4. [18, 44].

Главная стратегия или корпоративная. Данная стратегия описывает общее направление деятельности организации. Она утверждается высшим руководством и является основой для всех остальных стратегий, вне

зависимости насколько автономно действуют подразделения их применяющие.



Рис. 1.4. Классификация стратегии по признаку структуры

Эта стратегия обеспечивает единство и целостность всей организации, что в совокупности приведет к успешному ее развитию. Она определяет общие показатели деятельности организации: общую выручку, общий объем производства. Только показатели ключевых направлений бизнеса могут описываться в данной стратегии, например, объем производства, доходность, вклад подразделения в общий успех организации.

Общая стратегия создает эффект синергии. Синергия — это значимое свойство крупных систем, показывающая, какой эффект дает сочетание результатов отдельных элементов в общем, в отличие от суммы эффектов данных элементов, когда они функционируют отдельно. Приведем пример, организация покупает сбытовую сеть, следствием этого является рост продаж продукции отдельных подразделений, которые ранее не имели доступа к потенциальным потребителям. Общая сумма продаж выше, чем сумма продаж сети сбыта и подразделений, если бы они функционировали отдельно.

Именно поэтому общая стратегия не равна сумме стратегий ее бизнес - единиц. Это синтетическое соединение стратегий развития организационной единицы, которое берется за базу в достижении будущей ступени развития.

Формирование этой стратегии – это сложная процедура стратегического управления. Здесь определяются сочетание и соотношение направлений бизнеса, создается портфель направлений деятельности организации. Необходимо изучить рынки и сделать выбор рынков, на которых будет действовать организация. Важно определить приоритеты, создать обую философию, оптимально распределить ключевые трудовые ресурсы по уровням управления.

Деловая стратегия (стратегия бизнес-единиц). Данные стратегии создаются, когда в организации имеются несколько бизнесов и существует несколько стратегических единиц их осуществляющие. Бизнес-единица – это организационная единица (подразделение, филиал), в которой присутствует маркетинговая, инновационная, кадровая, финансовая и производственная виды деятельности. Данные подразделения имеют определенную степень автономности, они сами формируют стратегии продаж, кадровую политику, сами устанавливаю цены и план производства. Но отдельные решения принимаются только на высшем уровне руководства, они устанавливаются заранее. Стратегия развития отдельного подразделения основывается на общей стратегии организации [41, 100].

Функциональные стратегии. Эти стратегии предназначены для поддержки функционирования отдельных подразделений и организации в целом. При их создании во внимание берутся не только цели отдельных организационных единиц, но и цели всей организации. В отдельных организациях часто отказываются от формирования функциональных стратегий, это в дальнейшем приводит к провалу деятельности организации. Они необходимы для определения ответственности за задачи и цели, координации и приоритетов в решении отдельных проблем.

Чаще всего данные стратегии определяются по видам функциональных подразделений организации. В другом варианте классифицируются по общим видам деятельности: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия. Здесь сразу понятно кто будет ответственен за разработку и осуществление стратегии. Для каждого функционального подразделения характерно формирование стратегии в сфере инноваций, в сфере организационных изменений, в социальной сфере. Понятно, что стратегию кадров должно разрабатывать отдел персонала, но нет понимания, кто будет формировать социальную, инновационную и другие стратегии. Отметим, что каждая стратегия должна нести инновационный характер.

Стратегии команд, проектных групп и сотрудников. Как продемонстрировала практика стратегического управления, реализация стратегии зависит от того, как оптимально соотносятся друг с другом цели и задачи верхнего уровня с целями и задачами нижнего уровня.

Сейчас набирает обороты внимание к развитию стратегий нижнего уровня, куда происходит делегирование полномочий решения отдельных проблем. Здесь часть управленческих решений зависит от проектных групп, сетевых команд и отдельных сотрудников, реализующих стратегии организации.

Ряховский Д. И. и Акулова Н. Г. В своих исследованиях уделяют внимание антикризисным стратегиям. Обоснование выбора антикризисных стратегий (корпоративной, функциональной и бизнес-стратегий) предприятия и их разработка — это сложный процесс, основанный на учете множества взаимосвязанных разнонаправленных внешних и внутренних факторов. Тем не менее, еще более сложным процессом является реализация антикризисных стратегий, предполагающая сопряжённое взаимодействие разнообразных методов, инструментов и технологий управления, обеспечивая при этом координацию и согласованность управленческих

функций и минимизируя внутренние потери Виды стратегий по принципу типа развития организации [64, 22].

Этот подход разделяет стратегии организации по следующим видам:

- стратегии роста: вертикальной интеграции, концентрации и
- диверсификации;
- стратегии стабилизации;
- стратегии защиты: инвестиций, поворота, сбора урожая, ликвидации и банкротства.

Необходимо отметить, что в наши дни появляются новые стратегии, новые сочетания базовых стратегий. Так стратегия одного вида, как диверсификация и интеграция могут использоваться не только при росте, но и при стабилизационном типе стратегий. Тогда учитываются достоинства и недостатки отдельных стратегий, и качественное их использование способствует успеху в реальной практике организаций. По развитию организации виды стратегий представлены на рисунке 1.5 [55, 23].



Рис. 1.5. Виды стратегий организации по типу развития компании

1. Стратегии роста направлены на рост деятельности организации на рынке, расширение активной части баланса, увеличение инвестиционных средств. Часто руководители организации специально оставляют выбор на данной стратегии, хоть они и связаны с риском, не дающим гарантии, что резкий рост товаров даст планируемый уровень дохода в условиях конкурентной среды.

От того, в каком темпе развивается организация (темпов увеличения доходов, продаж, активов) стратегии бывают:

– Стратегия суперроста или гиперроста. Это организации, которые в течение 10 лет набирают высокие темпы развития и достигают суммарных продаж на сумму более 1 млрд. долл. или занимают главенствующее рыночное положение среди конкурентов.

– Стратегия динамичного роста, когда организация занимает одно из лидирующих мест на рынке, но не занимает первое место. Характеризуется темпом роста рынка выше среднего и ускоренным темпом развития организации.

– Стратегия скачкообразного роста (скачка). Организация показывает рост темпов развития в течении короткого временного периода.

– Стратегия умеренного роста предполагает приспособление организации к средним рыночным темпам роста.

– Стратегия медленного роста. Организация имеет рост экономического потенциала компании, темпы развития организации ниже потенциала рынка и средних темпов роста рынка.

– Стратегия замедления роста означает увеличение прибыли, продаж, активов в абсолютном выражении, но при этом темпы роста этих показателей в сравнении с прошлым промежутком времени уменьшаются. Эта стратегия используется при исчерпании ресурсов самой организации или при уменьшении возможностей роста рынка, когда рынок насыщен и зрел.

2. Стратегии стабилизации, защиты и выживания обеспечивают ту долю рынка и то положение на рынке, которые организация себе уже успела

обеспечить. Главная цель данных стратегий – оптимизация ресурсов организации, выявление резервов, анализ рынка на существующие возможности для компании. Риск в данном варианте минимизируется.

3. Стратегии сокращения предполагают минимизацию расходов организации на направления деятельности, не приносящие прибыль. Тогда организация имеет минимум прибыли, низкую рентабельность, также она, скорее всего, терпит убытки. Роль руководителей в данном случае заключается в коренной трансформации организации, смене направлений бизнеса, перестройке компании, переходе к стратегиям роста или стабилизации. Если перейти не получается, организацию ликвидируют с минимальными издержками [20, 36].

Рост, стабилизация и сокращение фирмы могут идти по различным путям:

- концентрации — увеличение объемов производства товаров и услуг;
- интеграции – может быть прямой и обратной, также носит название вертикальной интеграции. При прямой интеграции организация расширяет собственную сбытовую сеть или приобретает на ее стороне. Обратная интеграция означает усиления контроля над поставщиками;
- диверсификация — создание новой продукции, отличной от основных товаров и услуг организации;
- TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества) — стратегия организации
- предполагающая создание товаров на основе концепции качества как главного критерия
- оценки деятельности и результатов организации;
- стратегия репозиционирования — предполагает принятие товара покупателями с новой точки зрения в результате проведения рекламных программ, тогда у товара меняется цена или некоторые характеристики;
- кастомизация, означает рост ценности товара в результате

- приспособления его к личным нуждам покупателей;
- реинжиниринг — предполагает базовое перестроение имеющихся направлений деятельности организации;
- реструктуризация — трансформация системы организации изнутри при помощи избавления от создания неосновных товаров, ликвидации лишних управленческих элементов;
- прекращение инвестиций (извлечение остаточных прибылей) — организация перестает выделять денежные средства в свое развитие, собирается доход, который остается, и организация ликвидируется либо реорганизуется;
- банкротство — если организация не может рассчитаться со своими кредиторами, то используется эта стратегия;
- ликвидация — окончательный этап жизненного цикла компании.

Выбор стратегии одного вида – это не единственный путь движения организации к поставленным целям. Игорь Ансофф в принципах стратегического менеджмента вывел предположение многоэлементности, которое отрицает влияние на достижение положительных результатов только одного элемента, например, управляющих, системы, культуры и структуры. Чтобы добиться успеха, организация должна уметь оптимально сочетать ключевые элементы, некоторые из которых все-таки могут быть важнее остальных [16. 44].

Приведем классификацию стратегий по функциональным направлениям деятельности организации:

- Стратегия развития продукта (продуктовая стратегия, товарно-рыночная, производственная).
- Технологическая стратегия.
- Стратегия использования ресурсов.
- Стратегия инноваций.
- Стратегия в сфере логистики.

- Стратегия в сфере маркетинга.
- Стратегия продаж.
- Стратегия исследований и разработок.
- Стратегия финансов.
- Стратегия инвестиций.
- Стратегия корпоративной социальной ответственности.
- Стратегия, направленная на сохранение определенного положительного имиджа организации (стратегия PR — Public Relations).

Таким образом, стратегии обеспечивают развитие потенциала организации внутри, его увеличение, которое приведет к достижению положительных результатов.

М. Портер приводит разделение стратегий на генерические (видовые) типы [67, 93].

Стратегии делятся по принципу размера рынка, который организация занимает. Весь ли это рынок или отдельный узкий сегмент (вертикальное разделение). В итоге получается разделение стратегий на четыре типа, относящихся к трем генерическим видам.

Первый генерический вид — стратегия лидерства по издержкам, предполагает, что все внимание организации направлено на создание и реализацию дешевых товаров и услуг в сравнении с конкурирующими организациями.

Принцип экономии от масштаба позволяет добиться в данном случае конкурентных преимуществ. Данный принцип устанавливает взаимосвязи между уменьшением затрат на создание единицы продукции и объемам производства. При увеличении производства в два раза расходы на создание единицы продукции снижаются на 15-30%.

Второй генерический тип — стратегия дифференциации используется и на широком рынке, то есть многих сегментах, так и на небольшом сегменте рынка. При придании основному товару новой характеристики или

способности удовлетворять новую потребность используется широкая дифференциации, если организация находится на узком сегменте рынка, то возникает третий тип генерической стратегии.

Третий тип генерической стратегии — стратегия фокусирования, тогда организация занимает узкий сегмент рынка. Существует два варианта стратегии фокусирования: на издержках и на дифференциации. Фокусирование на издержках применяется, когда организация на узком сегменте рынка пробует создать преимущество над конкурентами при помощи низких затрат. Стратегия фокусирования на дифференциации означает сосредоточение внимание организации на дифференциации, придание существующему товару новых характеристик, на развитии его качества. Майкл Портер считал, что организация не должна сочетать различные генерические стратегии, необходимо выбрать один тип и проводить его [67, 95].

Наумов В. Н. полагает, что в настоящих условиях экономики всё большее внимание уделяется маркетингу, который способствует удерживать клиентов как источника регулярного поступления денежных средств. В этом плане для предприятий становится актуальным разработка новых или совершенствование существующих маркетинговых стратегий, позволяющих удерживать своих клиентов. Маркетинговые стратегии удержания клиентов представлены на рисунке 1.6.[48, 18].

Приведем заключительную классификацию стратегий по признаку динамики целевых параметров модели поведения компании. Стратегии подразделяются на:

- стратегии развития;
- стратегии функционирования (поддержания достигнутого уровня).

Для определения сути данных стратегий покажем различие между понятиями «развитие» и «функционирование» по примеру отдельной компании.

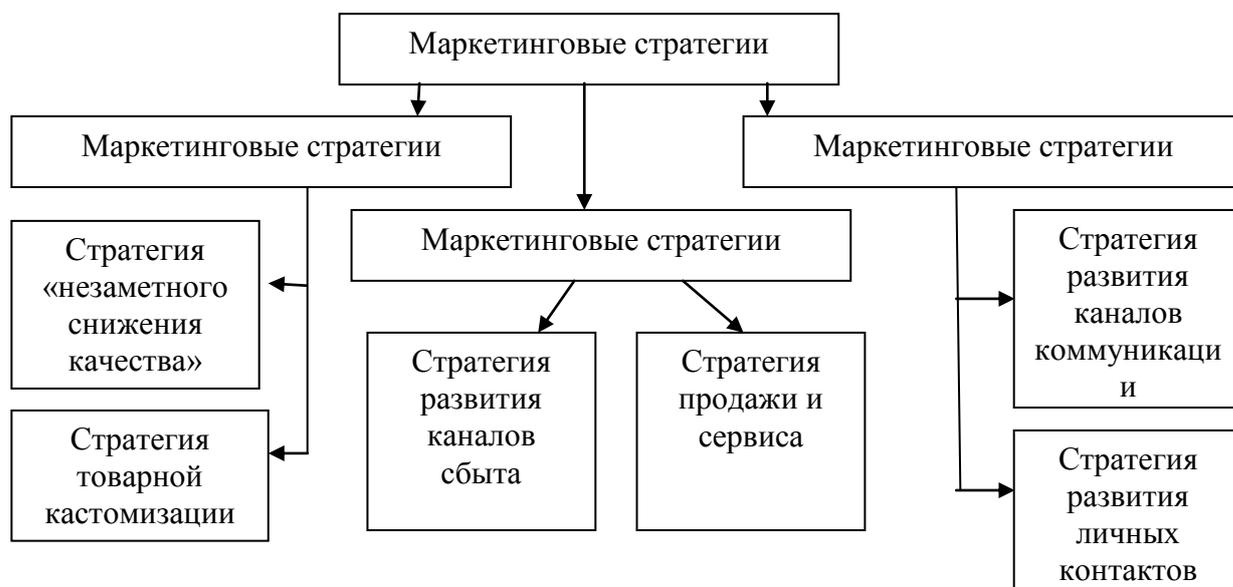


Рис. 1.6. Маркетинговые стратегии удержания клиентов

Понятие развитие - это «процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход из старого качественного состояния в новое качественное состояние, от простого к сложному, от низшего к высшему». Вновь созданное состояние объекта управления может означать существенное количественное увеличение его основных характеристик, либо диверсификацию деятельности, либо же при закреплённом результате деятельности на выходе, изменения в структуре, которые могут увеличить эффективность функционирования организации. Тогда развитие предусматривает коренное трансформирование функционирования организации, переход ее в новое положение относительно качества, положение, которое даёт существенный рост основных показателей деятельности организации.

Функционирование означает стабилизацию деятельности организации на достигнутом уровне. Это задача по-своему сложна, если организация функционирует в условиях серьёзной конкуренции.

Различные подвиды стратегий развития и функционирования формируются по принципу соотношения управляющей системы и того сигнала, который она подаёт, учитывающего ресурсы исполнительного элемента. По этому принципу определяются нижеследующие стратегии:

1) Стратегия развития:

– амбициозная стратегия – организация желает достичь абстрагированные возможности. Утопический тип стратегии, предполагающий, что имеющиеся противодействия могут быть разрешенными без существенных усилий со стороны организации;

– утилитарная стратегия – организация стремится достичь существующий потенциал и возможности.

Примером применения амбициозной стратегии есть желание стремление части предприятий по энергосбыту завоевать долю рынка жилищно-коммунальных услуг в ранге управляющих компаний, именно потому, что большинство потребителей услуг энергосбытовых предприятий оценивают их деятельность отрицательно.

Формирование и выбор стратегии — это непростой процесс, который невозможно провести по заранее определенным правилам. У этого процесса нет стандартов, и это хорошо, потому что только стратегия, созданная не по образцу, может привести организацию к успеху.

По-разному сочетая факторы внешней и внутренней среды организации способны создавать уникальные стратегии в огромном количестве.

Современному руководителю и профессиональному управляющему необходимо понимать суть стратегий, это помогает им сформировать особые компетенции и использовать их в дальнейшем своем трудовом развитии.

1.3. Основные концепции (стратегии) действия коммерческого банка

Разработка и формализация стратегии всегда требует четкого методологического инструментария. Традиционный подход к разработке стратегии основывается на анализе факторов внешней и внутренней среды

организации, установлении целей и выборе стратегии развития (который часто базируется на сравнении стратегических сценариев).

Модели разработки стратегии с одной стороны широко известны и описаны в разное время такими авторами, как М. Портер, И. Ансофф, К. Эндрюс, К. Омайе, а также консалтинговыми компаниями BCG, McKinsey², но с другой стороны они не предусматривают инструментария реализации стратегии, и, по сути, являются методами стратегического анализа.

Баюров И.В. представляет логическую структуру системы управления тремя уровнями: идеология, методология и технология [22, 49].

В модель разработки и реализации стратегии необходимо внедрить элементы системы поддержки реализации стратегии. Наиболее известной на сегодняшний день методикой в этой области является система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard — BSC), предложенная Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом.

Наиболее интересна модель «7М» Г.М. Озерова, которая указывает на необходимость разработки комплексной системы управления разработкой и реализацией стратегии, состоящей из семи модулей. При этом система сбалансированных показателей является лишь составной частью данной модели. Однако модель «7М» обладает рядом недостатков (перегруженность и большое число аспектов стратегии). Проще и логичнее представляется модель, состоящая из пяти модулей: анализ, бизнес, организация, система сбалансированных показателей и инициативы [58, 24].

Также этап анализа стратегических альтернатив должен включать оценку приемлемости риска, заложенного в стратегии. В этой связи представляет интерес рациональная модель стратегического менеджмента, представленная в работе Р. Ибрагимова.

Однако в научной среде в настоящее время нет единого мнения по вопросу формализации стратегии. Так Д. Нортон и Р. Каплан утверждают, что нельзя управлять тем, что нельзя описать.

Формализация стратегии обеспечивает структурированную методологию мышления и анализа при решении сложных стратегических задач, стимулирует к долгосрочному видению стратегии и полезна с точки зрения регулярного контроля исполнения стратегии, координации, коммуникации и вовлечения в разработку стратегии (формирование «владельцев» стратегии).

Так как процесс разработки и реализации стратегии относится к числу процессов управления, то логично предположить, что, как и любой процесс управления, его можно проиллюстрировать с помощью схемы управленческого цикла:

Постановка целей (целеполагание) → Планирование → Исполнение → Контроль → Анализ → Формирование управленческого воздействия → Корректировка.

Особое место в стратегической деятельности занимает определение тех, кто будет заниматься разработкой стратегии. Рассмотрим этот момент подробнее.

К исполнителю разработки стратегии обычно предъявляется следующее требование – обладание необходимыми компетенциями, полномочиями для осуществления стратегии.

В роли исполнителя могут выступать:

- руководство высшего уровня управления — это правление банка, члены совета директоров, которые проводят заседания, направленные на определение стратегических целей банка. В данном случае при формировании стратегии зачастую в большее внимание берутся интересы собственников организации;

- специальные организационные единицы, основной целью которых является стратегическое планирование. Они определяют, организуют деятельность по разработке стратегии развития коммерческого банка;

– компании, осуществляющие консалтинговые услуги, обычно они занимаются анализом стратегических альтернатив и планируют деятельность по разработке выбранной стратегии;

– проектная группа рабочих, собранная не только из собственных сотрудников банка, но и с привлечением специалистов со стороны.

Обычно коммерческие банки применяют сочетание различных вариантов исполнителей разработки стратегии. При выборе разработчика используют показатель – достижение конкретных целей. Здесь имеются два момента. Первый – предполагаемый исполнитель должен обозначить перспективы роста организации, используя которые можно было бы получить положительные результаты, и определить сможет ли организация профинансировать данный вариант стратегии. Эта перспектива или предлагаемый вариант стратегии должны носить объективный характер и иметь совпадение с финансовыми целями и задачами роста организации. Второй момент – это соответствие варианта стратегии организационным целям.

В данное время у банков спросом пользуются организации, предлагающие консалтинговые услуги, они имеют специфику стратегического управления, и аудиторские компании, предлагающие данную услугу как дополнительную. В любом случае банку необходимо быть уверенным в том, что документ по стратегии развития будет создан правильно, и он будет действенен. Но зачастую специалисты со стороны после долгой работы предлагают совершенно недейственную и неэффективную стратегию, которую они хоть и оформили правильно. И, к сожалению, из-за того, что банки чересчур доверяют данным организациям, дальнейший аудит стратегии не осуществляется, это приводит к отрицательным результатам. В итоге банк на бумаге имеет очень привлекательную стратегию развития, которая попусту не приносит никаких результатов.

После определения исполнителя разработки стратегии осуществляется переход непосредственно к формированию ее.

Когда разрабатывают стратегию, существует определенная последовательность шагов. Вначале определяют базовые элементы функционирования коммерческого банка на период формирования стратегии, для этого необходимо проанализировать внешнее окружение банка и его внутренний состав, изучить развитие макроэлементов, таких как экономическая сфера, фирмы-конкуренты, рынок банковских услуг, целевой сегмент потребителей, учесть развитие этих элементов нужно по ряду альтернативных сценариев.

Для такого анализа подходят SWOT-анализ банка, сценарный анализ развития коммерческого банка. Стратегия развития оформляется в единый документ, содержащий миссию, видение, философию, политику организации, всевозможные варианты развития событий, а также цели стратегии на определенный промежуток времени и ключевые показатели деятельности банка.

Стратегия разрабатывается отдельным органом, обычно это специальное подразделение, ориентирующееся на формировании и реализации стратегии, к ним подключаются и другие подразделения, а также управляющие с разных уровней управления для совместной работы. Все разногласия по поводу стратегии решает отдельная группа сотрудников, затем стратегия передается на уровень подразделения, а потом высшему руководству на согласие с данным вариантом стратегии.

Когда стратегию развития передают на высшее звено управления, она обсуждается на совете директоров, они позиционируют себя как представители такой группы влияния как акционеры компании, и дают понимание исполнителям относительно этой группы стейкхолдеров отношения по поводу стратегии. После утверждения стратегии наступает этап номер два – детальная проработка стратегического развития банка и создание документа стратегии. На каждом шаге разработки стратегии

проводятся собрания группы исполнителей с управляющими и главными акционерами компании.

Этот этап разработки стратегии развития еще именуют высшим уровнем, так как формируется общая стратегия коммерческого банка. На этом шаге главное слово за советом директоров банка, председателем правления и высшим звеном управления по оперативным вопросам. Процедура формирования стратегии представлена ниже следующей схемой на рисунке 1.7 [35, 79].



Рис. 1.7. Процесс формирования стратегии развития коммерческого банка

Формирование стратегии развития происходит как сверху вниз, так и снизу-вверх. Чтобы скоординировать этот процесс необходимо приложить немало усилий, нужно создать согласованную работу менеджеров с разных уровней управления.

В третьем шаге формирования стратегии развития банка осуществляются основные стратегии для отдельной бизнес-единицы банка. Данное решение о реализации этих стратегий определяется председателем правления коммерческого банка и (или) его заместителями.

В четвёртом шаге определяются стратегии по каждому отдельному направлению бизнесов банка. На этом этапе согласие выражают управляющие бизнес-единиц. Когда определяются итоговые цели организации необходимо соблюсти последовательность в решении поставленных задач.

Приведем альтернативный вариант процесса формирования стратегии развития (рис. 1.8.) [35, 82].

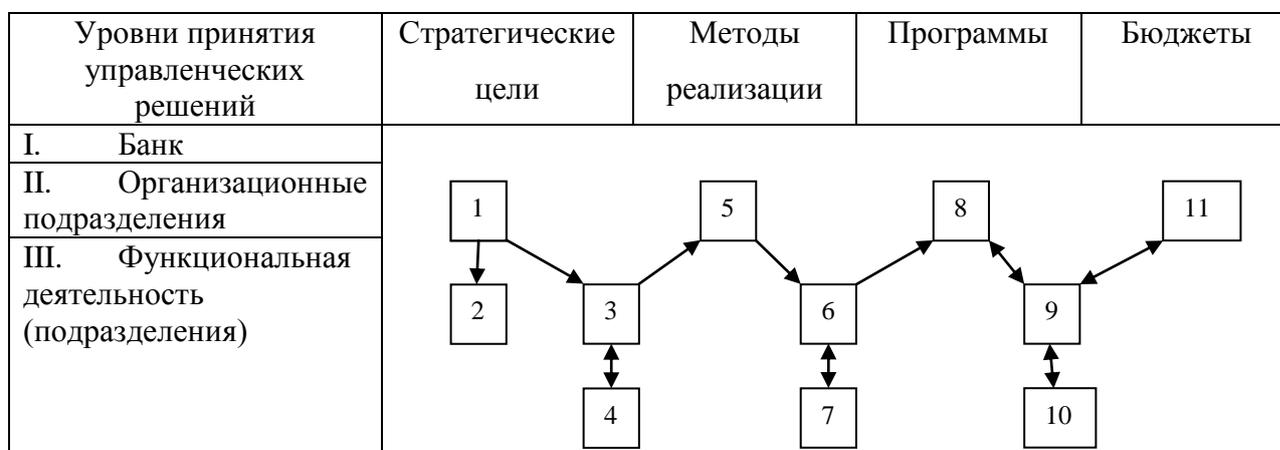


Рис. 1.8. Последовательность формирования стратегии развития коммерческого банка

На рисунке 1.8. в квадратах каждая цифра соответствует тем задачам, которые необходимо решить на различных уровнях управления. Рассмотрим их.

1. Философия, видение и миссия банка.

Вопрос о решении, какой продукт продавать, какой создавать в будущем, определение направлений бизнесов банка, где у банка уже есть

устойчивое конкурентное преимущество над другими банками, и тех направлений, в которых банк сможет использовать возникнувшие возможности в свою пользу. Формируется последовательность осуществления поставленных целей, ориентированных на долгосрочную перспективу. Все это позволит воспользоваться существующими перспективами с наилучшей позиции, плюс это поможет избавиться от угроз, исходящих из внешней среды банка. Итог решения данных задач выражается в систему принципов управления и способов, которые способны выработать действия по стратегическому развитию на всех дальнейших уровнях коммерческого банка.

Разделение деятельности банка на сегменты по бизнес - направлениям и организационным единицам в соответствии со свойствами и нуждами каждой сегментированной части рынка.

Наделение значимых бизнес-единиц ответственностью за решения в определенном круге вопросов. Делегирование полномочий по решению отдельных задач управленцам с учетом возможности оптимального распределения ресурсов для выполнения и достижения установленных целей и задач.

2. Философия стратегических бизнес-единиц. Философия организационных единиц – проявление главной задачи функционирования бизнес-единицы, показателей деятельности, которые нужно добиться коммерческому банку, чтобы закрепиться на позиции главного лидера на рынке. Главной информацией в сформированной философии организации становится определение существующих бизнесов и бизнесов, которые необходимо будет создать в будущем.

Определяются банковские продукты, сегменты рынка, регионы присутствия, операции и способы сражения с конкурирующими банками. В философии содержатся конкретные задачи бизнес-единицы банка, а также способы оценки эффективности реализации стратегии. Подходы могут основываться на оценке увеличения дохода, роста доли рынка, увеличение

степени привлекательности организации в глазах клиентов. Но вся политика, философия конкретной организационной единицы не должна идти в разрезе с общей стратегией развития коммерческого банка.

3. Определение целей стратегии и способов их достижения. Стратегия развития состоит из взаимосвязанных процедур, направленных на создание стабильного преимущества над конкурентами в долгосрочной перспективе.

Данные действия должны быть соотнесены с задачами коммерческого банка, возможностями изменения философии деятельности, с учетом перспектив и угроз, исходящих из внешней среды банка. Необходимым моментом является формирование элементов, которые будут увеличивать положительное влияние сильных сторон банка, и элементов, которые будут снижать негативное действие слабых сторон банка.

4. Создание функциональных и операционных стратегий. Формирование стратегий функциональных направлений предполагает определение сути конкурентной среды, а именно формирование политики поведения для усиления позиций по отношению с конкурирующими банками. Для формирования стратегии развития нужно знать не только состав расходов или показатель дохода организации, необходимо уметь проводить анализ и обработку этих данных в сравнении с показателями банков-конкурентов.

5. Согласие на первом этапе и определение приоритетных направлений развития. После одобрения стратегических действий на уровне организационных единиц нужно согласовать их на высшем уровне руководства. При согласовании целей стратегии на высшем уровне управления необходимо их разбить на виды и подвиды, это поможет оптимально распределить имеющиеся материальные, трудовые, финансовые и другие ресурсы.

6. Формирования и сравнение основных программ развития. Целевые программы определяют пути изменения или улучшения функционирования

банка. Программы развития должны иметь связь с политиками бизнес-единиц и их целями.

7. Условия функциональной системы и расходы. После решения шестого вопроса, а именно определения основных программ, направленных на развития бизнес-единиц, они должны быть обработаны специальными службами на возможность их осуществления в реальных условиях. Также необходимо провести оценку расходов, которые будут направлены на реализацию данных программ.

Роль функциональных служб заключается только в установлении расходной части реализации стратегии и оценку возможности ее осуществить, а не на определение положительных элементов данных программ.

8. Одобрение программ, разработанных на долгосрочную перспективу. После разработки, программ развития организационными единицами банка, после определения расходов на осуществление стратегических действий и установление сроков их реализации программы подаются высшему руководству для их итогового согласования и одобрения на распределение ресурсов организации. Все эти основные программы развития включают в себе стратегические цели и задачи отдельных бизнес-единиц банка, направленных на долгий срок.

9. Утверждение плана реализации программ и формирование бюджета. Помимо разработанных программ развития, нужно создать планы, носящие целевой характер, установить время выполнения данных планов, обычно это срок от 6 до 18 месяцев. На этом шаге планы прорабатываются тактически, они определяют уже более точные задачи, которые нужно решить для успешной деятельности коммерческого банка.

Данные планы реализации программ реализуются с использованием средств из специально созданных бюджетов, также данные планы постоянно контролируются управляющими.

10. Распределение ответственности между функциональными подсистемами и звеньями и определение расходов. Для реализации плана необходимым является определение функциональных обязанностей. Именно так осуществляется трансформация стратегии в создание взаимосвязанных направлений бизнеса банка, отвечающие за многие функции. Они согласуются специальными функциональными службами, после этого они учитываются в годовом бюджете банка.

11. Утверждение плана и бюджета. Итоговый вариант оперативного плана, носящего функциональный характер, подается высшему уровню управления для его одобрения и согласия на использование ресурсов. В плане можно увидеть три вида информации. Во-первых, в нем кратко описаны базовые моменты предлагаемых программ и действий отдельной бизнес-единицы банка и функциональных служб. Во-вторых, в нем представлен бюджет по реализации данных программ. И еще один вид информации – это способы оценки эффекта от проводимых мероприятий, которые используют руководители для осуществления их контроля.

От разработки стратегии переходим к ее реализации. С учетом правильно созданной стратегии необходимо грамотно ее осуществить, иначе не будет должного эффекта от стратегии развития. По исследованиям компаний даже самые тщательно разработанные стратегии были неспособны к эффективному ее внедрению.

Стратегию развития банка можно осуществить через его основные элементы управления: персонал, бизнес-процессы и проекты.

Рассмотрим осуществление стратегии при помощи сотрудников организации. В данном случае используются нижеследующие способы и пути осуществления деятельности:

1. Определение целей, показателей и методов менеджмента и доведение их до отдельного рабочего банка, включая возможность приобретения новых навыков и знаний.

2. Определение целей и установление показателей работы в должностных инструкциях банка. Это самый лучший способ доведения целей до персонала.

3. Использование обратной связи с персоналом, контроль и своевременное изменение в элементы стратегического менеджмента, если это вызывает необходимость.

4. Контроль и рост результатом деятельности персонала в личностном плане. Использование такого инструмента как тайм-менеджмент. Заинтересованность персонала на достижение всех показателей эффективности деятельности и на оптимальное распределение временных ресурсов. Все это поможет, в конечном счете, осуществить стратегию правильно и даст положительные результаты для банка в целом.

5. Построение системы мотивации и стимулирования персонала с использованием системы КПЭ.

Таким образом, при этом способе реализации стратегии решаются также вопросы относительно мотивации сотрудников, вовлеченности в общую цель банка, понимание стратегических целей и задач, повышается эффективность работы сотрудников.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК» В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Россельхозбанк»

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк»
Сокращенное наименование: АО «Россельхозбанк» является кредитной организацией, созданной в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «О банках и банковской деятельности» и Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» в целях реализации кредитно - финансовой политики Российской Федерации в агропромышленном комплексе и формирования эффективной системы кредитно - финансового обслуживания агропромышленного комплекса.

Дата регистрации в Банке России: 24.04.2000 г. Регистрационный номер в соответствии с Книгой государственной регистрации кредитных организаций: 3349. Наименование Банка на английском языке: Joint stock company Russian Agricultural Bank.

Дата внесения записи в Единый государственный реестр юридических лиц: 22.10.2002 г. Основной государственный регистрационный номер (ОГРН): 1027700342890. Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 7725114488 Банковский идентификационный код (БИК): 044525111

Территориальное учреждение Банка России, осуществляющее надзор за деятельностью Банка: Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу - ул. Балчуг, 2, г. Москва, М-35, 115035; тел. (495) 950-21-90, факс (495) 230-34-12;

Юридический адрес Банка: Гагаринский переулок, дом 3, Москва, Российская Федерация, 119034. Адрес электронной почты: office@rshb.ru

Адрес страниц в сети «Интернет», на которых осуществляется раскрытие информации Банком – эмитентом ценных бумаг: <http://www.e-disclosure.ru/>, <http://www.rshb.ru/>

Платёжные реквизиты: Корреспондентский счет АО «Россельхозбанк» №30101810200000000111 в ГУ Банка России по ЦФО, БИК 044525111, ИНН/КПП 7725114488/997950001, ОКОНХ 96120, ОКПО 52750822, ОКАТО 45286590000.

АО «Россельхозбанк» - банк с государственным участием. АО «Россельхозбанк» - находится в ломбардном списке, и Банком России принимаются в качестве залога облигации рассматриваемой кредитной организации; имеет право работать с Пенсионным фондом РФ и может привлекать его средства в доверительное управление, в депозиты и накопления для жилищного обеспечения военнослужащих; имеет право работать с негосударственными пенсионными фондами, осуществляющими обязательное пенсионное страхование, и может привлекать пенсионные накопления и накопления для жилищного обеспечения военнослужащих; имеет право открывать счета и вклады по закону 213-ФЗ от 21 июля 2014 г., т.е. организациям, имеющим стратегическое значение для оборонно-промышленного комплекса и безопасности РФ; в кредитную организацию назначены уполномоченные представители Банка России. (Приложение 1).

АО «Россельхозбанк» осуществляет деятельность на основании Генеральной лицензии Центрального Банка России № 3349, выданной 25.07.2007 г., а также ряда лицензий, дающих право осуществлять различные виды банковских и финансовых операций:

- лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление депозитарной деятельности; лицензии на техническое обслуживание шифровальных средств № 5025 X от 28.01.2008 г.;

- лицензии на распространение шифровальных средств № 5026 P от 28.01.2008 г.; лицензии на предоставление услуг в области шифрования информации № 5027 Y от 28.01.2008 г.;

– лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской деятельности №077-08455-100000 от 19.05.2005 г., выданной Федеральной службой по финансовым рынкам России и других.

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» является крупнейшим российским банком и среди них занимает 5 место по активам-нетто.

На отчетную дату (01 Декабря 2017 г.) величина активов-нетто банка АО «Россельхозбанк» составила 3196.69 млрд. руб. За год активы увеличились на 12,98%. Прирост активов-нетто незначительно повлиял на показатель рентабельности активов ROI (данные на ближайшую квартальную дату 01 октября 2017 г.): за год рентабельность активов-нетто выросла с 0.08% до 0.11%. По оказываемым услугам банка в основном привлекает клиентские деньги, причем эти средства достаточно диверсифицированы (между юридическими и физическими лицами), а вкладывает средства в основном в кредиты.

Проанализируем финансово-экономические показатели деятельности АО «Россельхозбанк» в динамике за исследуемый период, используя в качестве информационной базы данные бухгалтерской и финансовой отчетности (Приложения 2,3,4) и представим в виде таблиц 2.1. и 2.2. и рисунков 2.1. и 2.2.

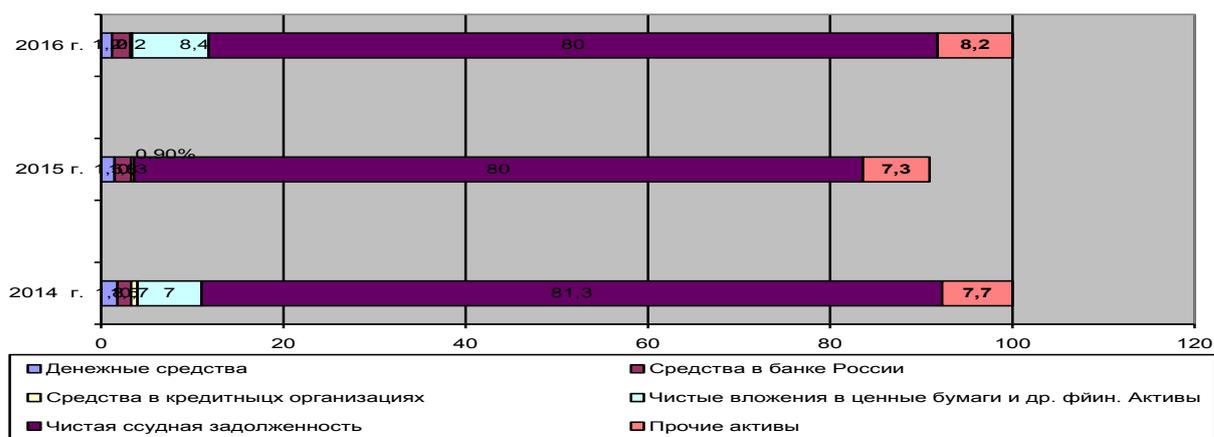


Рис. 2.1. Динамика структуры активных операций – размещение ресурсов АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг.

Таблица 2.1

Динамика активов АО «Россельхозбанк», тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп прироста	
					2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2015 г.
1	2	3	4	5	6	
1	Денежные средства	3660758	39384469	31011531	0,07	-0,21
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке России	31502361	46163207	54532403	0,47	0,18
2.1	Обязательные резервы	9372645	7738775	11266416	-0,17	0,46
3	Средства в кредитных организациях	14203009	4718254	6087209	-0,67	0,29
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	16130664	73993	26691713	-1,00	359,73
5	Чистая ссудная задолженность	1680209962	2010134751	2144522595	0,20	0,07
6	Чистые вложения в ЦБ и др. финансовые активы, имеющие наличии для продажи	145293921	227469999	224585190	0,57	-0,01
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	36022243	30464015	30464015	-0,15	0,00
7	Чистые вложения в ЦБ, удерживаемые до погашения	32349379	31316171	11593760	-0,03	-0,63
8	Требование по текущему налогу на прибыль организаций	321075	818845	83319	1,55	-0,90
9	Отложенный налоговый актив	17464574	17865690	17691828	0,02	-0,01
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	18527883	16487360	17975627	-0,011	0,09
11	Долгосрочные активы, для продажи	135200	151472	47446	0,12	-0,69
12	Прочие активы	7462870	116522139	144268352	14,61	0,24
13	ВСЕГО АКТИВОВ	2067492306	2510939663	2679290973	0,21	0,07

На основании данных таблицы 2.1. и рисунка 2.1., можно сделать вывод, что Банк увеличивает такой показатель как средства кредитных

организаций в Центральном банке России на 23 030 042 тыс. руб., так же обязательные резервы увеличились на 1 893 771 тыс. руб.

В структуре активов АО «Россельхозбанк» наблюдается преобладание чистой ссудной задолженности (дебиторская задолженность), так в 2016 г. по сравнению с 2014 г. произошло увеличение на 1 465 787 367 тыс. руб. Доля чистых вложений наблюдается положительная динамика на 79 291 269 тыс. руб.

К активам, приносящим прибыль, относятся кредитные операции банкам, физическим и юридическим лицам, государственные ценные бумаги, прочие ценные бумаги для перепродажи. За рассматриваемый период активы, приносящие доход увеличились. Так же наблюдается увеличение прочих активов за рассматриваемый период на 136 805 482 тыс. руб.

Таким образом, банковские активы АО «Россельхозбанк» формируются в результате активных операций, за счет размещения собственных и привлеченных денежных средств в целях получения прибыли, поддержания ликвидности и эффективности работы Банка. Следовательно, в результате активных операций АО «Россельхозбанк» получает основную часть своих доходов, а именно за рассматриваемый период увеличение дохода на 611 798 667 тыс. руб.



Рис. 2.2. Динамика структуры пассивных операций – источники ресурсов АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг.

Таблица 2.2

Динамика пассивов АО «Россельхозбанк», тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп прироста	
					2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2015 г.
1	2	3	4	5	6	
1	Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ России	203124316	41605697	28855704	-0,80	-0,31
2	Средства кредитных организаций	202739640	157116965	148061302	-0,23	-0,06
3	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	1217539923	1796083553	1978966431	0,48	0,10
4	Вклады физических лиц и ИП	317800218	498004188	624429929	0,57	0,25
5	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливости через прибыль или убыток	980553	184201	1035752	-0,81	4,62
6	Выпущенные долговые обязательства	191339725	234917799	22617499	0,23	-0,04
7	Обязательства по текущему налогу на прибыль	33845	161605	205064	3,77	0,27
8	Отложенное налоговое обязательство	364736	364736	1455500	0,00	2,99
9	Прочие обязательства	32959010	46624750	48417890	0,41	0,04
10	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитным потерям и операциям с резидентами оффшорных зон	327748	167653	493242	-0,49	1,94
11	ВСЕГО ПАСИВОВ	1849409496	2277226959	2433698384	0,23	0,07

Анализ данных таблицы 2.2. структуры пассивов Банка показал, что доминируют средства клиентов, не являющихся кредитными организациями увеличение произошло на 761 426 508 тыс. руб., так же наблюдается увеличение по операциям вкладов физических лиц и ИП на сумму 3 066 297 111 тыс. руб. При этом рост пассивов был вызван, прежде всего, ростом привлеченных средств. Обязательства Банка по состоянию на 2016 года

составляет 2433698384 тыс. руб., что на 58 4288 888 тыс. руб. больше чем на тот же период 2014 года 1849409496 тыс. руб. Следовательно, пассивы АО «Россельхозбанк» состоят из его собственных средств, увеличенных на величину созданных резервов на возможные потери, и суммы обязательств перед клиентами.

Таким образом, АО «Россельхозбанк» эффективно ведет финансово-экономическую деятельность и активно функционирует на рынке банковских услуг, где предлагает большой перечень кредитных продуктов своим потенциальным клиентам, и физическим и юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям предлагаются разные виды депозитов разными условиями.

2.2. Способы и методы оценки стратегии развития АО «Россельхозбанк»

Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и осуществляется она на всех последующих этапах превращения стратегии в жизнь. Она проводится по двум направлениям:

- 1) сравнение разработанных стратегических альтернатив для определения их способности пригодиться, осуществиться для целей организации;
- 2) оценка результатов осуществления стратегии с поставленными целями.

Чтобы качественно оценить стратегию необходимо присутствие нескольких факторов: стимул для оценки, оценочная информация. Оценка стратегии должна проходить по основным критериям.

Наличие продуманной стратегии дает коммерческому банку некоторые преимущества: во-первых, управленческие решения осуществляются более осмысленно и активно; во-вторых, сводится к минимуму несогласованность

действий подразделений коммерческого банка; в-третьих, у сотрудников повышается эффективность труда.

Для эффективной разработки стратегии коммерческого банка появляется необходимость осуществления стратегического управления, которое представим на рисунке 2.3.

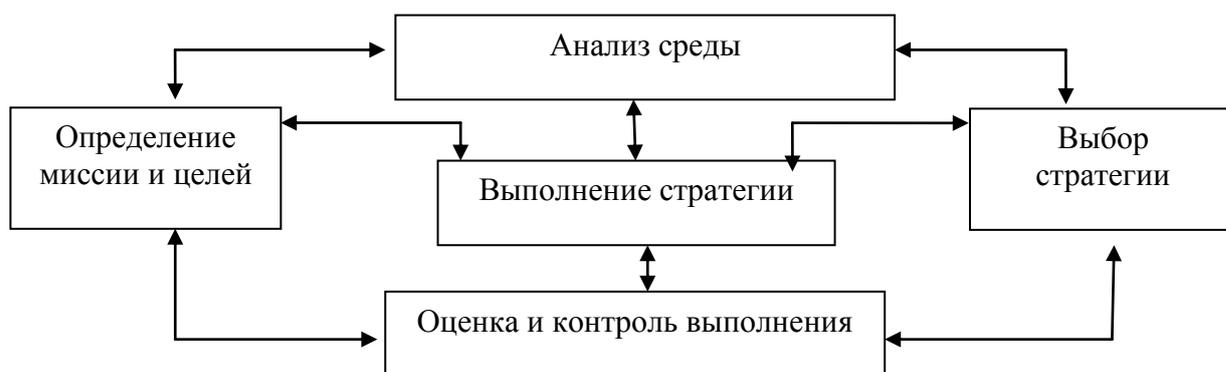


Рис. 2.3. Система конкуренции сценария стратегического управления коммерческого банка

Система стратегического управления коммерческого банка состоит из анализа внешней и внутренней среды, определения миссии и целей, выбора стратегии, выполнения стратегии, оценки и контроля выполнения, так как данные процессы логически вытекают один из другого. Однако необходимо помимо этого проводить дополнительный анализ и оценивать реалии окружающего мира и собственное положение коммерческого банка.

Следовательно, появляется необходимость в создании подхода, позволяющего соединить элементы в единый показатель результативности стратегии.

Главной задачей является создание универсального подхода оценивания результата стратегии, которая бы учитывала влияние всех факторов. Поэтому обратим внимание на предложенную идею Шишковой Е. А. интегральной оценки, ее можно выразить через формулу, определяющую трехмерную систему координат:

$$F_{int} = \int (S_j * M_g * F_s) \quad (2.1.)$$

S_j - качество стратегии,

M_g - качество механизма реализации стратегии,

F_s - стратегическая эффективность.

Здесь под качеством стратегии понимаются относительные показатели соответствия стратегии тенденциям развития внешней среды, ее динамичности, адаптивности, контроля, соотнесения с потенциалом организации, объективности и т.д.

Под качеством механизма реализации стратегии понимается набор рычагов формирования, осуществления, оценивания, контроля стратегии, возможность использования рычагов осуществления стратегии, полноту их использования эксплуатации.

Под стратегической эффективностью понимаются смену долгосрочного качественного состояния организации по итогу осуществления стратегии, плюс полученный эффект от осуществления стратегий в прошлом.

Стратегическая эффективность – интегральный показатель, находящийся в условиях определенной организации с индивидуальными условиями в ней.

Итак, исследовав подходы оценки эффективности стратегии, можно сделать вывод, что все подходы имеют и плюсы, и минусы. Наибольшую пользу получаем, используя интегральный показатель оценивания результативности осуществления стратегии, предложенной Шишковой Е. А., основанной на трехмерной модели.

Целесообразно каждый год советом директоров принимать план реализации стратегии развития на текущий год с финансовыми показателями. Данный план содержит стратегические цели развития банка на текущий год. Все подразделения банка работают на выполнение данного плана.

Можно даже говорить не о целесообразности, а о необходимости принятия такого плана, так как он существенно уменьшает стратегический риск банка с точки зрения банка России. Нельзя прямо не сказать, что во многих банках даже таких нормативных документов как «Методика оценки стратегического риска» или «Политика в области стратегического риска» просто нет или они рассматриваются как чисто формальные.

Стратегическими целями банка, достижение которых должен обеспечивать план, являются:

- развитие внутренней методологической базы по вопросам планирования и контроля деятельности банка;
- внедрение системы планирования и контроля деятельности банка на качественно новом технологическом уровне.

С этой целью план должен предусматривать решение следующих основных задач: разработать и утвердить ряд внутренних документов по вопросам стратегического планирования и контроля хода реализации стратегии, подготовленных с учетом признанных в деловом сообществе современных подходов.

Проведем STEP-анализ с помощью, которого можно изучать «поведение» внешней среды, оценивая воздействие на Банк всех четырех факторов, который представим в таблице 2.3.

STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S social), технологических (T - technological), экономических (E - economic), политических (P - political). Итак, к элементам косвенного воздействия внешней среды организации относятся: экономические, правовые, политические, социальные и технологические факторы.

STEP - анализ АО «Россельхозбанк»

Факторы	Характеристика
1	2
S Социальные	Сотрудники Банка имеют полный соц.пакет (оплачивают листы временной нетрудоспособности, предоставление оплаты проезда на городском транспорте, выплаты пособий по уходу за детьми до 1,5 лет и др.), Банк участвует в реализации социальных программ, благотворительности.
T Технико-технологические	Используются современные технологии, все подразделения оснащены современной компьютерной техникой и программным обеспечением. Применяются программы: для ввода заявок с последующей выдачей кредита; программа с данными клиентов, получивших кредит в АО «Россельхозбанк» и т.д.
E Экономические	Уставной капитал коммерческого банка определяет min размер имущества АО «Россельхозбанк», гарантирующего интересы его кредиторов. Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должен превышать 25% от уставного капитала Банка. Уставной капитал банка может быть увеличен в порядке, предусмотренным законодательством РФ и уставом Банка
P Политико-правовые	Банк является юридическим лицом, входит в банковскую систему РФ и в своей деятельности руководствуется федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Банка России, а так же уставом Банка

Таким образом, рассмотренные факторы влияют на развитие АО «Россельхозбанк» и оказывают общие представления о сущности и роли банка в экономике.

SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

SWOT -- метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Методика SWOT-анализа включает анализ четырех категорий Банка:

1. Сильные стороны предприятия (Strengths) – большой опыт работы, предоставление дополнительных возможностей, доступность к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования,

высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

2. Слабые стороны предприятия (Weaknesses) - это отсутствие чего-то важного для функционирования Банка и ставит его в неблагоприятное положение и недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

3. Рыночные возможности (Opportunities) - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п.

4. Рыночные угрозы (Threats) - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Из анализа внешней и внутренней среды получили следующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, которые представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

SWOT-анализ АО «Россельхозбанк»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
высокое качество обслуживания клиентов;	недостаточность финансовых средств для оперирования
оперативная система консультирования и поддержки клиентов	использование ограниченных методов продвижения банковских услуг
использование последних достижений НИОКР в работе банка	отсутствие четкой маркетинговой стратегии развития
низкие процентные ставки по кредитам	недостаточный бюджет на маркетинговые составляющие
широкий ассортимент предлагаемых расчетно-кассовых услуг	отсутствие филиальной сети
Возможности	Угрозы
увеличение доли рынка	снижение темпов развития отрасли
увеличение льгот и субсидий от государства	усиление финансового кризиса
снижение уровня налоговой нагрузки	упадок экономической активности потребителей банковских услуг

Альтернативные стратегические задачи примут следующий вид:

1) Поддерживать сильные стороны и конкурентные преимущества банка.

2) Устранить слабые стороны:

а) Найти источник дополнительных финансовых средств: банк сможет освоить новый сегмент (крупные юридические организации), увеличение бюджета на маркетинговые исследования и рекламные кампании.

б) Увеличить спектр методов маркетингового продвижения и стимулирования. Это поможет банку, возможно, найти наиболее эффективные способы, а также наиболее полно заявить о себе рынку банковских услуг.

в) Разработать четкую маркетинговую стратегию развития кредитной организации. Эффективно претворять в реальность маркетинговую деятельность возможно только благодаря четко поставленной маркетинговой стратегии.

г) Снизить комиссионные по некоторым видам расчетно-кассовым услугам. В основном услуги банком анализируются клиентами комплексно, поэтому высокие комиссии даже в минимальном количестве услуг могут вызвать отказ от банка;

д) Повысить малоизвестность банка за счет новых методов стимулирования и продвижения. Известность прибавляет не только клиентов. Банк благодаря этому становится более стабильным в глазах потребителей банковских услуг.

3) Не упустить свои возможности, добиваться льгот и субсидий от государства.

4) Смягчить влияние внешних угроз.

SWOT-анализ факторов внутренней и внешней среды

АО «Россельхозбанк»

Внутренние факторы	
Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<p>большой опыт работы на рынке данной отрасли; широкий спектр предлагаемых банковских продуктов и услуг;</p> <p>высококвалифицированный персонал;</p> <p>современное модернизированное оборудование и т.д.</p>	<p>волокита по документообороту; небольшие технические недостатки.</p>
Возможности	Угрозы
<p>постоянство спроса на услуги; доверие клиентов.</p>	<p>высокая конкуренция; нестабильная макроэкономическая ситуация.</p>

Из таблицы 2.5 видно, что АО «Россельхозбанк» имеет большое количество сильных сторон. Слабые стороны не значительно влияют на эффективность деятельности АО «Россельхозбанк».

Возможности Банку дают существенные перспективы для развития, но, несмотря на это существуют и ограничиваются значительными угрозами со стороны конкурентов и рыночной конъюнктуры. Ведь в начале кризиса рынок банковских услуг погрузился в продолжительную стагнацию, отражением которой стало резкое замедление динамики банковских активов и кредитного портфеля.

При оценке коммерческого банка огромную роль играет рейтинг надежности. Он позволяет вступить в доверительные отношения с той или иной финансовой организацией.

Одним из крупнейших банков России, являющихся стабильными организациями, выступает АО «Россельхозбанк». Его позиции на банковском рынке находятся на высоком уровне, который представлен в таблицах 2.6.

Таблица 2.6

Финансовый рейтинг российских банков по ключевым показателям деятельности рассчитывается по методике Banki.ru с использованием отчетности кредитных организаций РФ

№ п/п	Название банка	Показатель Активы нетто, в тыс. руб.		Изменение	
		2017 г.	2016 г.	тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
1	Сбербанк России лицензия № 1481, Москва и обл.	23 633 271 356	22 606 604 681	+1 026 666 675	+4,54
2	ВТБ лицензия № 1000, Санкт-Петербург и обл.	9 353 664 727	9 959 296 564	-605 631 837	-6,08
3	Газпромбанк лицензия № 354, Москва и обл.	5 613 397 081	5 267 761 099	+345 635 982	+6,56
4	ВТБ 24 лицензия № 1623, Москва и обл.	3 719 460 785	3 207 540 431	+511 920 354	+15,96
5	Национальный Клиринговый Центр лицензия № 3466, Москва и обл.	3 213 300 548	2 039 319 172	+1 173 981 376	+57,57
6	Россельхозбанк лицензия № 3349, Москва и обл.	3 117 836 187	2 760 244 338	+357 591 849	+12,96

Надежность банка АО «Россельхозбанк» обоснована его высокими рейтинговыми показателями по различным критериям и многочисленными клиентами. Представим Топ 10 банков по надежности в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Топ 10 банков по надёжности на 01.01.2018 г.

Место	Банк	Продукты	Филиалы
1	2	3	4
	Сбербанк России Лицензия №1481	Кредиты ²⁹ Вклады ⁹	Отделения ⁹³²³ Банкоматы ³³⁴⁸⁸
	ВТБ Банк Москвы Лицензия №1000	Кредиты ¹⁸ Вклады ⁴	Отделения ⁴⁰¹ Банкоматы ⁹⁹⁹
	Газпромбанк Лицензия №354	Кредиты ⁹ Вклады ¹¹	Отделения ³¹⁷ Банкоматы ²⁸⁵⁰
	ВТБ Лицензия №1000	Кредиты ²² Вклады ⁴	Отделения ⁸⁵⁹ Банкоматы ⁴¹²³
	АО Россельхозбанк Лицензия №3349	Кредиты ²⁶ Вклады ⁸	Отделения ¹³⁵⁷ Банкоматы ²⁸⁴⁴

*По данным Экспертов РА и сайта bankiros.ru

Проанализировав рейтинг по данным экспертов РА, наблюдается положительная динамика. Рейтинг надежности банков по данным Центробанка на 2018 год способствует оценке устойчивости финансовой организации или физическому лицу, где планируется открыть вклад или оформить кредит. АО Россельхозбанк занимает следующие позиции:

- 5 место Рейтинг по активам 3.1 трлн. рублей;
- 5 место Рейтинг по кредитам 1.9 трлн. рублей;
- 3 место Рейтинг по вкладам 806.3 млрд. рублей;

На рынке банковских услуг много кредитных организаций. Конечно же, главным конкурентом всех банков является Сбербанк России и ВТБ 24, но сравнивать их с обычным коммерческим банком нецелесообразно, поскольку по масштабам деятельности, они превосходят любое кредитно-финансовое учреждение.

Выбирая банк для открытия вклада, многие в первую очередь ориентируются на размер процентных ставок, забывая оценить стабильность работы финансового института. Конечно, такой принцип имеет право на существование, если клиент вкладывает сумму до 1,4 млн. рублей (величина вклада, застрахованная государством) и заранее морально готов к отзыву лицензии у банка.

Но далеко не все готовы клиенты, вносить деньги и рисковать, поэтому все чаще оформляют вклады или кредитные продукты в АО «Россельхозбанк». А потому, оценивая, куда вложить свои денежные средства, сегодня важно заранее оценить, насколько надежен банк, которому вы хотите доверить свои сбережения. При выборе наиболее надежного банка для вклада многие, как правило, опираются на: оценки рейтинговых агентств; отзывы клиентов; народные рейтинги надежности.

2.3. Анализ современных банковских технологий как фактор реализации стратегии развития АО «Россельхозбанк»

Результатом деятельности банка является банковский продукт, который создается на определенных направлениях деятельности.

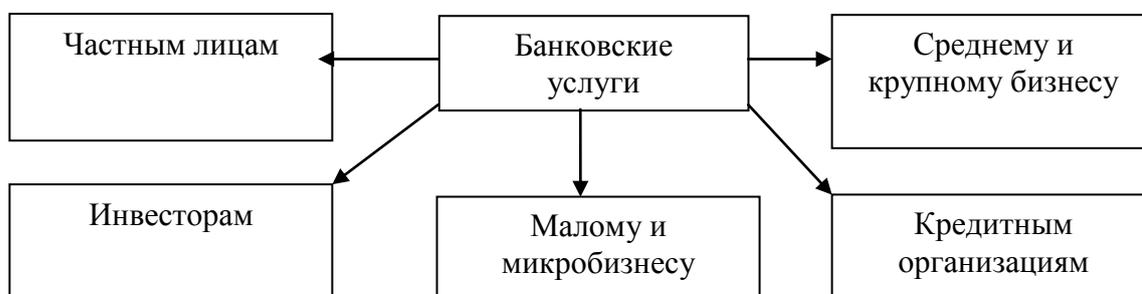


Рис. 2.4. Банковские услуги АО «Россельхозбанк» предоставляющие клиентам

Рассмотрим более подробно услуги Банка, которые предлагает своим клиентам:

1. Партнерские программы:
 - Партнерская программа с ООО «Воронежсельмаш»
 - Партнерская программа с «ПК «Ярославич»
 - Оценочные компании
 - Партнерская программа с ПАО «КАМАЗ»
2. Кредитование:
 - На приобретение коммерческой недвижимости
 - Кредиты на проведение сезонных работ
 - Инвестиционные программы
 - На пополнение оборотных средств
 - На проведение сезонных работ
 - Рефинансирование
 - Госконтракт
 - Банковские гарантии
 - Государственная поддержка субъектов МСП

3. Депозиты:
- Начисление процентов на остаток средств на счете
 - «Стабильный»
 - «Динамичный»
 - «Удобный»
 - «Оперативный»
 - «Структурный бивалютный депозит»
 - «Специальный депозит для размещения средств фонда

капитального ремонта»

- Начисление процентов на остаток средств на счете

4. Банковское обслуживание:

- Расчетно-кассовое обслуживание
- Дистанционное банковское обслуживание
- Корпоративные банковские карты
- Торговый эквайринг
- Зарплатные проекты
- Индивидуальные сейфовые ячейки

5. Документарные операции:

- Дистанционное банковское обслуживание
- Корпоративные банковские карты
- Зарплатные проекты

6. Онлайн-сервис:

- Заказать обратный звонок специалиста
- Заявка на кредит
- Кредитный калькулятор
- Заявка на эквайринг
- Интернет-клиент

АО «Россельхозбанк» предлагает в городе Белгород оформление дебетовых карт, общее число программ по которым достигло 29, а

максимальная ставка на остаток составила 7.00%. Самые выгодные программы: Зарплатная виртуальная, ТП Премиальный, Виртуальная карта.

13 программ потребительского кредитования, предлагаемых банком, предполагают процентные ставки от 6.75%. Наиболее популярные продукты: Потребительский без обеспечения для членов Общероссийской общественной организации «Союз садоводов России», Садовод, Инженерные коммуникации.

Количество ипотечных программ достигло 15, ставки от 6.00%. Самыми выгодными предложениями, по мнению клиентов, считаются АО «А101 Девелопмент» (г. Москва, готовое жилье), ООО «А101» (г. Москва, строящееся жилье), ООО «ОптимаСтрой» (г. Сыктывкар).

Гибкие условия предлагаются в рамках автокредитования: 2 программ в городе Белгород, процентные ставки – от 13.50%. Чаще всего клиенты выбирают программы Новый автомобиль, Подержанный автомобиль.

Банк выдает кредитные карты по 9 программам с минимальной ставкой 21.90% и льготным периодом. Самые популярные предложения в линейке: Амурский тигр, Кредитная карта Россельхозбанк-Роснефть, Классическая.

Представим более подробно розничные продукты на рисунке 2.5.

Группу розничных продуктов	
Вклады	Кредитование
Премиальное обслуживание	Банковские карты
Акции и специальные предложения	Монеты и драгоценные металлы
Обмен валюты	

Рис. 2.5. Группы банковских продуктов розничным клиентам АО «Россельхозбанк»

Индивидуальный подход, сочетающий выгодные финансовые решения и особые условия обслуживания АО «Россельхозбанк» предлагает частным лицам пакет услуг «Премиум, который представлен на рисунке 2.6.

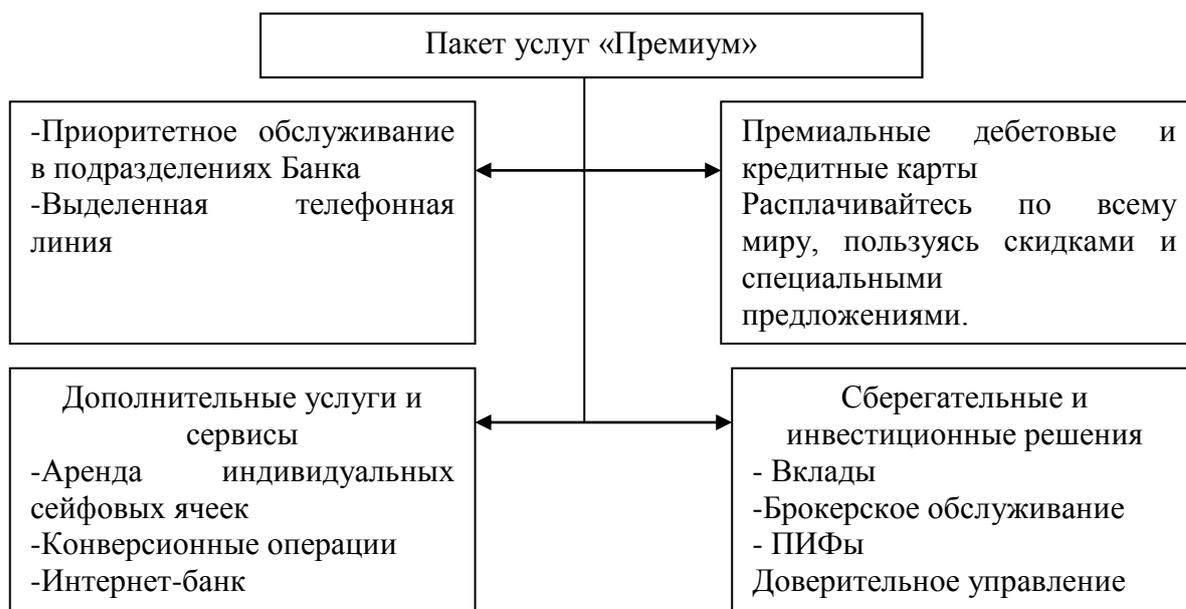


Рис. 2.6. Пакет услуг «Премиум» для частных лиц

Таким образом, пакет услуг открывает частным лицам доступ в мир персонального обслуживания и предоставляет комплекс продуктов и услуг, разработанных Банком и его партнерами с учетом индивидуальных потребностей клиента.

АО «Россельхозбанк» в течение последних нескольких лет обновил линейку кредитных продуктов для сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов (СКПК).

Получить кредит в АО «Россельхозбанк» для личного подсобного хозяйства можно при условии оформления его на оплату расходов для реализации бизнес-идеи потенциального предпринимателя.

АО «Россельхозбанк» предоставит заявителю займ, только после рассмотрения кредитной комиссией бизнес-плана субъекта предпринимательской деятельности, в котором следует отразить виды затрат, необходимых для реализации идеи. Они должны соответствовать установленным требованиям банка, который примет положительное решение о выдаче денег, только при отнесении их к категории нужд:

- приобретение молодняка или взрослых особей животных для выращивания или для разведения;

- покупка топлива и смазочных материалов;
- оплата электроэнергии, арендной платы за землю и помещения, которые необходимы для реализации идеи предпринимательства;
- приобретение строительных материалов;
- закупка минеральных удобрений и защитных препаратов от вредителей и болезней растений сельскохозяйственного назначения;
- сезонные затраты.

Стандартная банковская программа рассчитана на кредитование субъектов предпринимательской деятельности сроком от 3 месяцев до 2 лет. Однако при планировании крупных расходов на проведение дорогостоящих мероприятий, необходимость в которых отражена в бизнес-плане, возможно оформить займ на 5 лет. При этом банком могут быть профинансированы операции:

- покупка движимого и недвижимого имущества;
- проведение строительных и ремонтных работ помещений и загонов для ведения животноводства;
- приобретения оборудования для обеспечения производства.

Условия кредита на личных подсобных хозяйствах в АО «Россельхозбанк» предусматривают различные ставки начисления процентов на сумму задолженности, в зависимости от обстоятельств:

1. При оформлении договорных отношений на срок до 12 месяцев, процентная ставка будет соответствовать величине 16,5%. Для категории заёмщиков, которых банк относит к надёжным клиентам, ставка снижается до 14,9%.

2. Кредит от 12 до 60 месяцев предусматривает ставку начисления процентов 16,5% – для новых клиентов, а для постоянных – 15,5%.

3. В случае нарушения условий, определяющих целевые критерии расходов, оговорённые в договорном соглашении, ставка будет увеличена на 2,5%.

4. При отказе оформления страховки жизни и здоровья, заёмщику предстоит автоматическое увеличение размера ставки на 5%.

При выполнении обязательств в плановом режиме увеличение его размера, вследствие повышения ставки, обусловленное отказом от услуг страхования, является меньшей величиной, чем суммарный размер ежемесячного обязательного и страхового платежей.

АО «Россельхозбанк» предлагает своим будущим клиентам следующие кредитные продукты, которые имеют различие по целевому назначению, видам предлагаемого обеспечения и требованиям к заемщику: «Кредит СКПК на приобретение офиса», «Кредит СКПК на обустройство офиса», «Кредит СКПК для выдачи займов членам СКПК». «Кредит СКПК по залог прав требования», «Беззалоговый для СКПК».

В рамках системы лояльности АО «Россельхозбанк» предлагает кредитный продукт «Надежный клиент — для СКПК».

Для удовлетворения потребности в поддержании ликвидности кредитные кооперативы могут воспользоваться новой формой кредитования — возобновляемая кредитная линия. Такая форма кредитования позволяет сельскохозяйственным кредитным потребительским кооперативам многократно использовать кредитные средства в рамках установленного лимита задолженности, поскольку по мере погашения ранее предоставленных траншей кредитной линии лимит восстанавливается. При этом процентная ставка может устанавливаться отдельно по каждому траншу в зависимости от срока его предоставления, а обеспечение может предоставляться как на всю сумму кредитной линии, так и отдельно на каждый транш по мере его предоставления. При правильном планировании кооперативом своей деятельности данная форма кредитования предоставляет реальную возможность снижения стоимости привлекаемых ресурсов, поскольку сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы фактически самостоятельно управляют сроками и стоимостью их привлечения.

Таким образом, кредитование сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов является одним из приоритетных направлений деятельности АО «Россельхозбанк», поскольку обеспечивает возможность предоставления кредитной поддержки малому бизнесу на селе, а также сельскому населению, которые не имеют прямого доступа к банковским услугам. Проанализируем денежные средства и их эквивалент по кредитному качеству АО «Россельхозбанк» за период 2014-2016 годы, который представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ денежных средств и их эквивалент по кредитному качеству
АО «Россельхозбанк»

(в милл. руб.)

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4
Наличные средства остатки по счетам в ЦБ РФ (кроме обязательных резервов)	36 834	39175	30622
Корреспондентские счета и депозиты в банках с первоначальным сроком погашения до одного месяца:	37 930	39424	128335
-30 крупнейших российских банков (по величине чистых активов) и их дочерние банки	14 456	47933	62767
-банки стран ОЭСР и их дочерние банки	10 011	16880	19549
-другие российские банки	-	117	658
-прочие банки-резиденты	21	4333	40
Расчетные счета на фондовых и валютных биржах	3 609	5982	2402
Расчетные счета в клиринговых и брокерских организациях	1 883	1727	3338
Соглашения обратного репо с первоначальным сроком погашения до 1 месяца:			
- 30 крупнейших российских банков (по величине чистых активов) и их дочерние банки	265	10666	70969
- другие российские банки	-	2995	7353
ИТОГО денежных средств и их эквивалентов	105 009	168232	326033

По состоянию на 31 декабря 2016 года денежные средства и их эквиваленты в сумме 78 322 миллионов рублей фактически были обеспечены

ценными бумагами, приобретенными по договорам обратного репо, справедливой стоимостью 86 853 миллиона рублей (31 декабря 2015 года: денежные средства и их эквиваленты в сумме 13 661 миллион рублей фактически были обеспечены ценными бумагами, приобретенными по договорам обратного репо, справедливой стоимостью 18 230 миллионов рублей). Банк имел право продать или перезаложить данные ценные бумаги.

Таблица 2.9

Структура кредитного портфеля по отраслям экономики

АО «Россельхозбанк» (млн. руб.)

Отрасль экономики	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Сумма	%	Сумма	%	Сумма	%
1	2	3	4	5	6	7
Сельское хозяйство	916 939	59	948 978	53	980 848	55
Физические лица	281 065	18	296 798	16	327 131	18
Строительство	86 336	6	155 493	9	193 564	11
Промышленность	99 837	6	125 674	7	114 634	6
Нефть и газ	65 025	4	135 195	7	80 067	4
Торговля	52 214	3	50 251	3	39 470	2
Прочее	52 526	4	92 472	5	72 175	4
Итого кредитов и авансов клиентам (до вычета резерва под обесценение кредитного портфеля)	1 553 942	100	1 804 861	100	1 807 889	100

По состоянию на 31 декабря 2016 года совокупная сумма кредитов физическим лицам включала кредиты в сумме основного долга, равной 37 565 миллион рублей, предоставленные физическим лицам, ведущим личные подсобные хозяйства (31 декабря 2015 года: 57 362 миллионов рублей).

В 2015 году расходы на содержание персонала включают взносы в фонд социального страхования, государственный пенсионный фонд в размере 4 718 миллионов рублей (2014г. 4 882 миллиона рублей), а в 2016 году в размере 4915 миллиона рублей.

Таблица 2.10

Административные и прочие операционные расходы
АО «Россельхозбанк» «милл. руб.»

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4
Расходы на содержание персонала	25332	23699	25542
Расходы на аренду	3434	4401	4630
Расходы за вычетом доходов от выбытия кредитов	551	765	2277
Прочие налоги, кроме налога на прибыль	1596	1690	1577
Платежи в Фонд страхования вкладов (ГК АСВ)	1044	1422	2209
Амортизация основных средств	12391	1306	1589
Коммуникационные расходы и информационные услуги	992	1217	1408
Реклама и маркетинг	1230	1086	662
Охрана	1025	972	945
Прочие затраты, относящиеся к основным средствам	992	971	1642
Амортизация нематериальных активов	624	814	842
Запасы и другие расходные материалы	1018	696	702
Обесценение и переоценка основных средств	222	570	-
Амортизация имущества, взысканного по договорам залога	65	169	69
Прочее	2437	2687	2879
Итого административных и прочих операционных расходов	41953	45560	47106

DirectBank – это технология, которая дает возможность отправлять документы в банк и получать документы из банка нажатием одной кнопки в программе 1С, не переключаясь между системами «Интернет-Клиент» и 1С.

Система «Интернет-Клиент» АО «Россельхозбанк» прошла сертификацию на совместимость с системой 1С:Предприятие с использованием технологии DirectBank, представим преимущества и недостатки на рисунке 2.7.



Рис. 2.7. Преимущества и недостатки DirectBank

Процесс на примере платежного поручения:

- 1) Отправка платежных документов из «1С».
- 2) Оформите требуемые платежные поручения в программе «1С» штатным способом.
- 3) В списке документов «Платежные поручения» выполните команду «Выгрузить».
- 4) В открывшейся форме отметьте готовые к передаче в банк документы и выполните команду «Отправить в банк».

Многолетний опыт АО «Россельхозбанк» по внедрению и адаптации подсистем комплекса услуг с учетом потребностей каждого отдельно взятого клиента обеспечивает сжатые сроки их установки, а также бесперебойное последующее методическое и организационное сопровождение.

Рассмотрим механизм формирования системы продаж банковских продуктов и услуг, которую представим на рисунке 2.8.

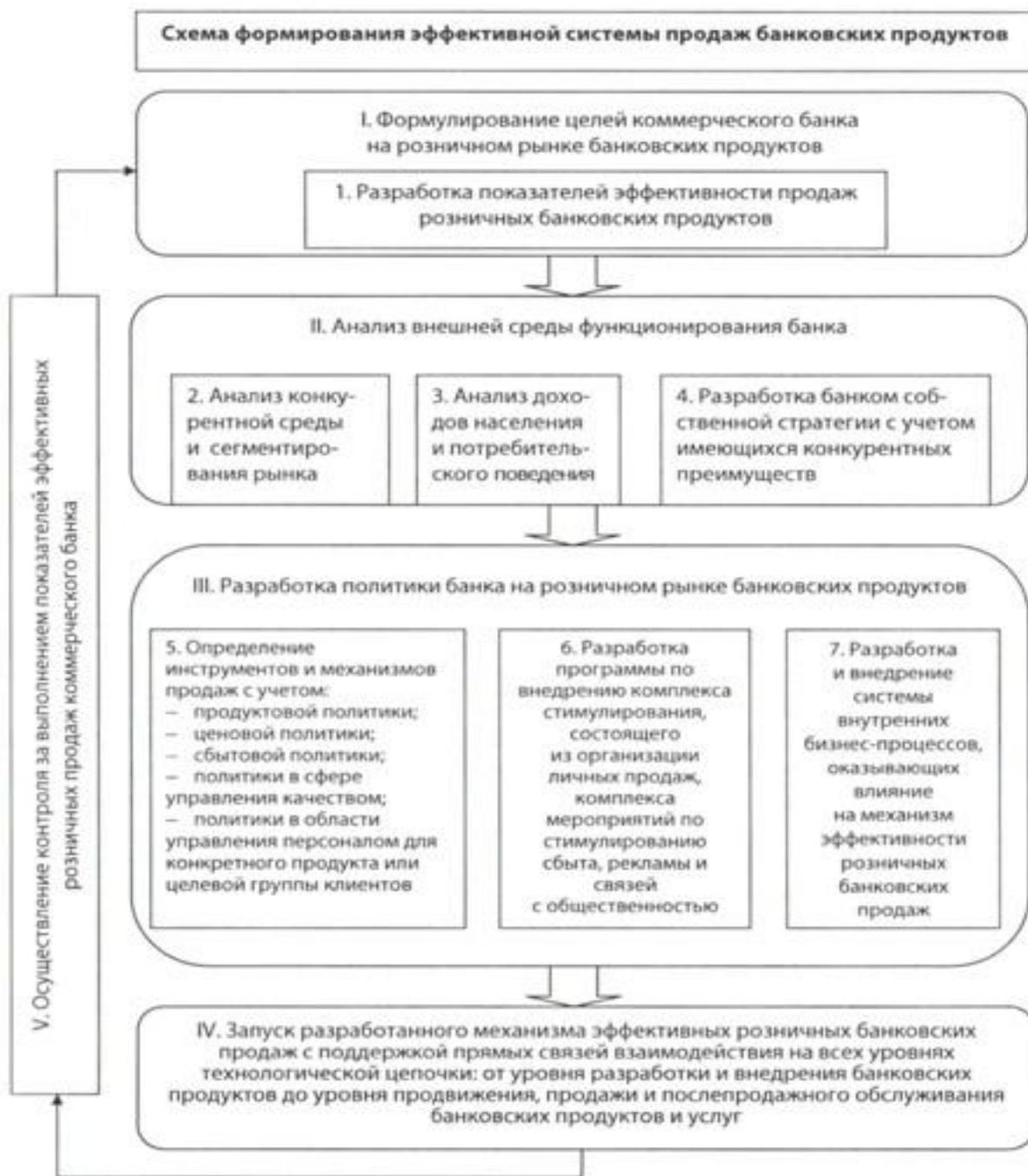


Рис. 2.8. Механизм формирования эффективной системы розничных продаж АО «Россельхозбанк»

Организация банковского маркетинга реализуется в рамках службы стратегического планирования, службы маркетинга и контроллинга. Мероприятия по стратегическому планированию и реализации (банковскую

политику) разрабатывает ряд внутрифирменных подразделений. Однако в современных условиях координацию этого процесса осуществляет, как правило, служба банковского маркетинга.

Основные функции банковской службы маркетинга следующие:

- разработка стратегии маркетинга;
 - исследование рынка;
 - планирование новых услуг, включая формирование ассортимента, определение условий их предоставления, выработку маркетинговых концепций для реализации определенных услуг;
 - определение стратегии цен;
 - выбор каналов сбыта;
 - реклама и стимулирование сбыта;
 - обучение персонала, внутренний маркетинг;
 - контроль за реализацией маркетинговой стратегии.
- Роль маркетинговой службы могут выполнять отдел маркетинга и рекламы, сектор маркетинга, состоящий из нескольких отделов, и т. д.

Таким образом, жесткая конкуренция, враждебные поглощения крупными банками более мелких банков на рынке банковских услуг, приводят руководителей кредитных институтов к пониманию необходимости разработки стратегии развития коммерческого банка на перспективу. Эффективность управления развивающимся коммерческим банком невозможно обеспечить на уровне оперативного управления. Без продуманной стратегии и эффективного механизма её реализации не обойтись. Следовательно, разработка стратегии банка, определение его миссии, долгосрочных целей и задач являются привилегией и обязанностью руководителей высшего управленческого звена кредитной организации, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам на уровне структурных подразделений. В связи с этим здесь существует потенциальная угроза провала реализации стратегии работниками банка, которые за

текущей оперативной деятельностью не будут успевать или не быть заинтересованными в её реализации.

Одним из крупных банков в Российской Федерации является АО «Россельхозбанк», который специализируется на финансировании сельского хозяйства и агропромышленных производителей, и 100% акций Банка принадлежит государству.

АО «Россельхозбанк» выступает посредником (оператором) при организации государственной поддержки, посредством субсидирования части затрат на уплату процентов по кредитам (займам) сельскохозяйственных потребительских кооперативов, которая включает себя, с одной стороны, меры по поддержке малых форм хозяйствования, что содействует расширению социальной базы кооперации, с другой, - собственно самих кооперативов.

Таким образом, преимущества кредитных продуктов АО «Россельхозбанк» заключаются: в широкой линейке кредитных продуктов; в оперативном принятии решений, что позволит своевременно получить финансирование; конкурентная процентная ставка повысит эффективность бизнеса; длительные сроки кредитования позволят выстроить оптимальную стратегию развития; индивидуальный подход к клиенту позволит получить кредит исходя из реальных показателей бизнеса; возможность оформления беззалоговых кредитов.

АО "Россельхозбанк" признается универсальным коммерческим банком и предоставляющий различные виды банковских услуг, и является лидером с позиции в финансировании агропромышленного комплекса России. АО «Россельхозбанк» обслуживает розничных и корпоративных клиентов, предлагая наряду с универсальными банковскими продуктами десятки специализированных программ для развития производства в области сельского хозяйства и смежных отраслей. Особое внимание уделяется программам кредитования малого и среднего бизнеса.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

3.1. Разработка критериев оценки стратегии коммерческим банком

Эффективная система оценки требует наличия четырех основных элементов:

1. Мотивация для оценки.
2. Информация для оценки.
3. Критерии оценки.
4. Решения по результатам оценки стратегии.

На данный момент разработка критериев оценки стратегии необходимы для более точного определения правильности пути движения организации к поставленной цели. Представим дополненные, усовершенствованные критерии оценки стратегии развития, подходящие именно для коммерческих банков, опираясь на анализ стратегии развития АО «Россельхозбанк».

Рассмотрим критерий – последовательность осуществления стратегии через призму стратегии развития АО «Россельхозбанк».

Исходя из стратегии развития АО «Россельхозбанк», принят ряд нормативных актов и документов, оказавших влияние на стратегические ориентиры деятельности Банка. Правительством Российской Федерации одобрена и Наблюдательным советом утверждена Долгосрочная программа развития Банка на 2014-2020 годы заключаем, что приоритетной целью компании является достижение финансовых целей. Поэтому последовательность осуществления стратегии будет определяться тем, как данная цель поддерживается стратегиями в других направлениях деятельности банка. В данном случае за основное направления можно взять операционную функцию для упрощения, и проанализировать, как данное

направление влияет на конечный финансовый результат банка. Это можно сделать, посчитав коэффициент корреляции между расходами по операционной деятельности и прибылью банка.

Также необходима согласованность стратегии направлений обеспечения и поддержания бизнеса со стратегией развития основных направлений бизнеса.

Так как АО «Россельхозбанк» ставит перед собой задачу выделить несколько уровней корпоративного управления, то необходимо, чтобы решения, принимаемые на этих уровнях, были последовательны и согласованы. Банк имеет целью развития международного бизнеса, здесь также важна согласованность общей стратегии развития со стратегией данного направления деятельности.

Такая задача как внедрение принципов стандартизации в управлении региональной сетью будет способствовать последовательности в реализации стратегии.

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

Следующий критерий – согласованность с требованиями среды. Банковский сектор экономики имеет большую степень конкуренции, поэтому так важно определить возможность создания новых компетенций с учетом анализа экономики и рынков. Это позволит получить дополнительные конкурентные преимущества. Данный критерий можно проанализировать также через экспертную оценку.

Информационные системы и инфраструктура на данный момент для банков имеет большое значение. В большей степени это диктуется развитием рынка информационных технологий, поэтому необходимо согласовывать требования данного рынка с развитием банковских ИТ-технологий. Оценку производим через расчет коэффициента отношения расходов на ИТ-сферу к прибыли банка.

Управления операциями на зарубежных рынках должно опираться на анализ экономики стран, где присутствует бизнес данной организации. Оценим данное условие через коэффициент отношения доходов по операциям с иностранной валютой к прибыли банка.

Также необходимо оценить, возможна ли реализация данной стратегии с учетом имеющихся ресурсов организации. Для банков большую роль в деятельности всей организации играют люди, операционная функция и информационные технологии.

Данные ресурсы должны определить возможность осуществления стратегии. Содержание данного критерия выражается через:

- влияние операционной функции на возможность реализации стратегии.

- определяется через коэффициент отношения операционных расходов к доходам банка.

Наличие ИТ-систем, помогающих реализовать стратегию. Оценить данный показатель можно, используя коэффициент роста ИТ-расходов, который находится по формуле:

$$Kp_{(ИТ)} = C_{ИТ\ n} / C_{ИТ\ n-1} * 100\%, \text{ где} \dots \dots \dots (3.1.)$$

$C_{ИТ\ n}$ – расходы на информационные технологии в отчетном году,

$C_{ИТ\ n-1}$ – расходы на информационные технологии в предыдущем году.

Оптимальное управление персоналом. Оценивается через коэффициент отношения расходов на персонал к доходам банка.

Возможность совершенствования производственной системы. Определяется путем расчета роста производительности труда за счет внедрения производственной системы.

Возможность совершенствования системы управления организацией. Определяется через качественный показатель путем экспертной оценки.

Приемлемость для стейкхолдеров – также значимый критерий для банков. Грамотное управление рисками банка повышает привлекательность

банка для инвесторов. Оценивать данное условие мы предлагаем через коэффициент отношения использования резервов к доходам банка.

В российских банках сейчас особое внимание уделяется сотрудникам. Необходимо чтобы, стратегия была привлекательна для персонала, чтобы цели и задачи стратегии были ясны для каждого сотрудника. Формула коэффициента роста затрат на персонал, который мы предлагаем использовать представлена ниже:

$$Kp(з\ перс) = Cз\ перс\ n / Cз\ перс\ n-1 * 100\%, \text{ где} \dots \dots \dots (3.2.)$$

Cз перс n – затраты на персонал в отчетном году,

Cз перс n-1 – затраты персонал в предыдущем году.

Наличие корпоративной социальной ответственности делает компанию привлекательной для основных групп влияния. Устанавливается путем определения качественного показателя через экспертную оценку.

Преимущество по отношению к конкурентам применительно к коммерческим банкам может определяться:

Возможностью создания уникального продукта. Оценка через экспертизу.

Преимущества в разработке и использовании ИТ-систем. Если у банка есть возможности финансового вложения в разработку информационных технологий, то он будет всегда идти впереди конкурентов, а последние будут за ним следовать. Определяем через экспертную оценку

Совершенствование системы качества обслуживания клиентов. Надежное качество в обслуживании клиентов также может помочь получить преимущество над другими банками. Оценка через индекс лояльности клиента к банку.

Таким образом, мы разработали дополнительное содержание основных критериев оценки стратегии, которые может использовать любой банк, чтобы определить эффективность принятой стратегии и ее реализации представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Критерии оценки, адаптированные для коммерческих банков

Название критерия	Общее содержание	Дополнительное содержание для коммерческих банков
1	2	3
Последовательность осуществления стратегии	<p>-Отсутствие проблемы координации и планирования в результате деятельности людей.</p> <p>-Отсутствие следственной связи между успехом одной организационной единицы и провалом другой.</p> <p>-Делегирование полномочий по решению текущих вопросов.</p> <p>- Согласованность стратегии с ценностями организации.</p>	<p>Степень обеспечения достижения финансовых целей через реализацию стратегий в других областях (персонал, технологии, риски, операционная деятельность).</p> <p>-Согласованность стратегии направлений обеспечения и поддержания бизнеса со стратегией развития основных направлений бизнеса.</p> <p>- Согласованность действий в осуществлении стратегии на различных уровнях управления.</p> <p>- Согласованность общей стратегии со стратегиями международных бизнесов.</p> <p>- Использование принципов стандартизации в управлении региональной сетью.</p>
Согласованность с требованиями среды	<p>Наличие согласованности стратегии с проблемами, определенным в стратегическом анализе.</p> <p>Использование сильных сторон организации.</p> <p>Соответствие организационным целям.</p> <p>Гибкость для снижения фактора неопределенности и изменчивости среды.</p>	<p>Возможность создания новых компетенций с учетом анализа экономики и рынков.</p> <p>Возможность создания, приобретения информационных технологий.</p> <p>Соответствие управления операциями на зарубежных рынках с учетом анализа данных рынков.</p>
Осуществимость стратегии	<p>Наличие особой компетенции в осуществлении стратегии.</p> <p>– Координация усилий для реализации стратегии.</p> <p>– Финансовое обеспечение необходимое для реализации стратегии.</p> <p>– Возможность достижения желаемых экономических показателей.</p> <p>– Возможность противостоять конкурентам.</p> <p>– Возможность получить необходимые материалы и услуги.</p>	<p>– Влияние операционной функции на возможность реализации стратегии.</p> <p>– Наличие ИТ-систем, помогающих реализовать стратегию.</p> <p>– Оптимальное управление персоналом.</p> <p>– Возможность совершенствования производственной системы.</p> <p>– Возможность совершенствования системы управления организацией.</p>

Приемлемость для стейкхолдеров	Степень изменчивости финансового риска. - Воздействие стратегии на структуру капитала. - Отсутствие необходимости существенных изменений системы для реализации стратегии. - Влияние на основных стейкхолдеров. - Воздействие на функции и действия различных подразделений.	Оптимальное управление рисками. - Привлекательность стратегии для сотрудников банка. - Наличие корпоративной социальной ответственности.
Преимущества по отношению к конкурентам	Способность стратегии привести к широкой известности компании как надежного поставщика товаров (услуг). - Возможность создания уникального опыта в ходе обслуживания рынков. - Возможность размещения компании географически рядом с основными покупателями.	Возможность создания уникального продукта. - Преимущества в разработке и использовании ИТ-систем. - Совершенствование системы качества обслуживания клиентов.

Отметим, что разработанное содержание критериев не исключает использование уже существующего содержания критериев оценки стратегии. Но разработанные критерии могут быть применимы именно для коммерческих банков, что обуславливает их практическую значимость.

3.2. Рекомендации коммерческому банку АО «Россельхозбанк» по совершенствованию стратегических мероприятий

Стратегия банка (Bank's strategy) – это план развития, рассчитанный на несколько лет вперед, который определяет цели банка, путь по которому он будет двигаться. Иными словами, стратегия определяет то, каким образом будут расходоваться средства банка для выполнения поставленных задач, и по каким принципам будут приниматься различные управленческие решения.

Стратегия любого банка предполагает, что через n-ое количество лет будет достигнута какая-то цель (цели). Также отметим, что по достижении

этой цели предполагается, что будет поставлена следующая (реализована новая стратегия банка).

В связи с Концепцией развития до 2020 года ОАО «Россельхозбанк» ожидает средних темпов роста экономики России, постепенного улучшения страновых макропоказателей. При этом Банк предполагает рост рентабельности, повышение качества кредитного портфеля, существенное увеличение количества розничных клиентов, поддержку отрасли государством.

ОАО «Россельхозбанк» планировал поэтапное эволюционное развитие. Первый этап прошел в 2013-2014 гг. В этот период банк планировал продолжать укреплять позиции в АПК, диверсифицировать доходную базу за счет непроцентных доходов, наращивать клиентские средства, активно развивать розничный и малый бизнес, продолжать формирование банковской группы, включающей страховую компанию, управляющую компанию и др. К концу этого периода банк стремится усовершенствовать управляемость региональной сети, расширить продуктовый ряд, кроме того, банк планирует адаптировать свой продуктовый ряд под требования Всемирной торговой организации (ВТО), а также реализовать меры по улучшению качества кредитного портфеля.

Второй этап развития приходился на 2015-2017 года. В этот период банк планировал развивать партнерские и агентские схемы продаж и обслуживания, банкоматную сеть, банковскую группу.

На третьем этапе (2018-2020 годы) банк планирует достигнуть позиций в ТОП-3 среди российских банков [8].

Если на всех этапах банк достигнет всех запланированных результатов, то к 2020 году ОАО «Россельхозбанк» достигнет следующие целевые значения:

- значительных объемов и сроков кредитования государственных программ развития отраслей и территорий;
- высокого объема и качества кредитного портфеля;

- необходимых значений показателей эффективности.

Для выполнения миссии Банка потребуется достижение следующих стратегических целей:

- обеспечение лидирующей позиции в кредитовании и обслуживании АПК и смежных отраслей, включая увеличение рыночной доли в кредитовании сезонных работ и проектное финансирование;

- диверсификация источников дохода путем укрепления позиций Банка в кредитовании и обслуживании приоритетных отраслей и сегментов экономики Российской Федерации и населения;

- укрепление позиций Банка как эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института.

Для достижения стратегических целей Банк определяет следующий комплекс задач.

В целях обеспечения лидирующей позиции в кредитовании и обслуживании АПК и смежных отраслей, включая рост рыночной доли в кредитовании сезонных работ и проектное финансирование:

- нарастить объемы кредитования с учетом индикаторов Госпрограммы АПК в рамках платёжеспособного спроса клиентов на кредиты;

- обеспечить содействие реализации конкурентоспособного импортозамещения и повышения экспортного потенциала экономики;

- увеличить долю стандартных продуктов и конвейерных технологий в продажах, усовершенствовать механизм индивидуального структурирования сделок;

- обеспечить качество и уровень доходности кредитного портфеля, в том числе за счет совершенствования инструментов работы с проблемной и просроченной задолженностью;

- увеличить количество продуктов на одного клиента, а также долю активных клиентов во всех клиентских сегментах.

В целях диверсификации источников дохода путем укрепления позиций Банка в кредитовании и обслуживании приоритетных отраслей, сегментов экономики и населения:

- нарастить объемы кредитования и обслуживания предприятий, организаций приоритетных отраслей и сегментов экономики, а также населения, в том числе в рамках Программы АСВ и других государственных программ;

- увеличить долю доходов, получаемых от транзакционных и комиссионных продуктов в структуре доходов Банка;

- диверсифицировать источники фондирования, увеличив долю устойчивых клиентских пассивов;

- расширить линейку предлагаемых банковских и инвестиционных продуктов и услуг для всех клиентских сегментов;

- увеличить долю доходов от продаж продуктов и услуг компаний, входящих в Группу Банка, а также нарастить долю внешних клиентов в доходах организаций Группы Банка.

В целях укрепления позиций Банка как эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института:

- продолжить деятельность по оптимизации операционной модели и повышению эффективности бизнес-процессов;

- продолжить дальнейшее совершенствование технологической инфраструктуры Банка, в том числе за счет приобретения банковских и небанковских активов, включая технологические платформы;

- нарастить долю операций, совершаемых через дистанционные каналы обслуживания;

- повысить эффективность работы региональной сети путем сбалансированного развития видов и форматов точек доступа к продуктам и услугам Банка, включая прямые и дистанционные каналы, а также путем оптимизации количества и размещения офисов продаж при сохранении текущего территориального охвата.

Реализуемая Банком бизнес-модель универсального коммерческого банка позволяет Банку быть рыночным инструментом реализации государственной политики в сфере АПК, смежных и прочих приоритетных для государства отраслей, сегментов и направлений экономики, обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность Банка, соблюдать нормативные требования регулятора, а также достигать целевых уровней рентабельности и эффективности.

Важнейшими условиями достижения стратегических целей является содействие государства как в части своевременной докапитализации Банка на планомерной основе и предоставления долгосрочного фондирования в целевых объемах, так и в части мер государственной поддержки заемщиков – субъектов приоритетных отраслей и сегментов экономики, а также стимулирования потребительского спроса населения.

При разработке сценарных условий развития на период до 2020 года Банк руководствовался основными параметрами официальных прогнозов.

Минэкономразвития Российской Федерации и Банка России с учетом последующих заявлений представителей органов власти, мнений международных и российских экспертов, а также оценок Банка. В рамках базового сценария при условии обеспечения плановых объемов и сроков докапитализации планируется дальнейшее увеличение корпоративного кредитного портфеля Банка, что обеспечит выполнение обязательств по Госпрограмме АПК и Программе АСВ. Одновременно будут формироваться доходы на уровне, необходимом для создания резервов, соблюдения нормативов достаточности капитала и контроля уровня просроченной задолженности. В условиях консолидации банковской системы и активной деятельности Банка России по ее оздоровлению ожидается рост розничного бизнеса Банка темпами выше рыночных. В части кредитного портфеля – в первую очередь за счет ипотечного кредитования. В части пассивов рост будет обеспечен за счет реализации потенциала Банка в качестве надежного финансового учреждения с государственным участием. Указанной динамики

планируется достичь посредством обслуживания массового сегмента и значимых клиентов, а также за счет роста доли активных клиентов и кросс-продаж.

В целях повышения качества кредитного портфеля Банк продолжит деятельность по предупреждению снижения качества активов, а также работу с проблемными заемщиками в рамках выстроенной системы реструктуризации и урегулирования просроченной задолженности.

Банк сосредоточится на поэтапном сокращении проблемных активов за счет тиражирования разработанных стратегий и технологий урегулирования, а также продолжит работу по реализации непрофильных активов, полученных в результате мероприятий по урегулированию проблемной задолженности. С учетом необходимости замещения внешнего фондирования первостепенной задачей Банка является привлечение ресурсов на российском рынке, как за счет наращивания клиентских пассивов, так и за счет развития операций на внутреннем финансовом рынке.

В части финансового результата основными факторами прибыльной деятельности Банка остаются сбалансированная по стоимости и срочности структура активов и пассивов, диверсификация рисков, опережающие темпы роста комиссионных доходов, доступность долгосрочного фондирования, докапитализация в целевых объемах и в плановые сроки, а также урегулирование проблемной задолженности.

В целях обеспечения стабильности деятельности Банка достаточность собственных средств (капитала) будет поддерживаться на необходимом уровне.

Состав и значения количественных показателей Банка определены исходя из его миссии, целей и задач, в том числе по обеспечению рыночной доли в кредитовании АПК и смежных отраслей. Значения показателей учитывают потенциал платежеспособного спроса клиентов на кредиты и услуги Банка, оценку текущего и прогнозного уровня долговой нагрузки

заемщиков, а также их способность качественно обслуживать ссудную задолженность, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Основные количественные ориентиры развития Банка до 2020 года

Показатель	Значение
1	2
01.01.2021	
Акционерный капитал, млрд. руб.	406,3
Кредитный портфель (всего), млрд. руб.	2 268-2 556
Остаток ссудной задолженности по кредитам, выданным на развитие АПК, смежных отраслей и направлений, млрд. руб.	1 475-1 670
Клиентские пассивы (всего), млрд. руб.	1 600-1 890
Рыночная доля в кредитовании АПК (сельское хозяйство, лесное хозяйство, пищевая промышленность, сельхозмашиностроение), %	>30
Рыночная доля в финансировании сезонных работ, %	>75
Количество точек доступа, тыс.	8,6-8,8

* В рамках базового сценария и при условии планового поступления средств в капитал Банка не позднее I квартала расчетного года.

По состоянию на 01.01.16 акционерный капитал Банка составлял 326,8 млрд руб. Источниками увеличения акционерного капитала до 2020 года являются средства федерального бюджета, предусмотренные Госпрограммой АПК. Дополнительно Банк будет использовать рыночные инструменты привлечения ресурсов, обеспечивая необходимую диверсификацию источников капитала.

Значения количественных ориентиров развития Банка до 2020 года в части диапазонов показателя «Остаток ссудной задолженности по кредитам, выданным на развитие агропромышленного комплекса, смежных отраслей и направлений, млрд. руб.» и соответствующих ежегодных взносов в уставный капитал Банка за счет средств федерального бюджета синхронизированы с показателями подпрограммы «Развитие финансово-кредитной системы АПК» Госпрограммы АПК.

Таким образом, к 2020 году ОАО «Россельхозбанк» планирует усилить развитие следующих ключевых направлений:

- кредитование малых форм хозяйствования (МФХ), малого и среднего бизнеса, удлинение сроков кредитования;

- проектное финансирование: поиск и тиражирование типовых инвестиционных проектов, прежде всего по развитию мясного животноводства, по переработке сельхозпродукции и инфраструктурному развитию АПК, сельской местности, поселений, малых и средних городов, РХК и ЛПК;

- внедрение комплексного обслуживания клиентов банка;

- развитие комиссионных банковских продуктов;

- развитие продуктового ряда в рамках «зеленой корзины» ВТО: модернизация и инфраструктура АПК;

- адаптация продуктового ряда к объемам и ограничениям «желтой корзины» ВТО;

- диверсификация в рамках целевых сегментов будет проводиться по направлениям цепочки от производителя до потребителя, для обеспечения равномерной пропускной способности товарно-денежных потоков.

Драйверами роста кредитного портфеля будут являться [8]:

Развитие корпоративного бизнеса:

- кредитование всех участников цепочки доведения продукции от производителя до конечного потребителя;

- комплексное обслуживание клиентов на всех этапах его развития.

Развитие малого и среднего бизнеса:

- расширение кредитования крестьянских фермерских хозяйств (КФХ);

- развитие специальных программ кредитования малого и среднего предпринимательства, в т.ч. лизинг, факторинг;

- непроцентные продукты и пр.

Развитие розничного бизнеса:

- расширение кредитования личных подсобных хозяйств (ЛПХ);

- кредитование физических лиц: потребительское, ипотечное, авто;
- непроцентные продукты и пр.

ОАО «Россельхозбанк» к 2020 году планирует рост кредитного портфеля до 3,1-4,1 трлн. руб., основную долю в котором займут целевые сегменты банка.

Основная задача диверсификации кредитного портфеля - существенное улучшение его качества, минимизация рисков, снижение доли и уровня проблемной задолженности, формирование дополнительных доходов в первую очередь комиссионных.

Банк будет двигаться к установленным пропорциям кредитного портфеля и структуры доходов поэтапно - на временных горизонтах до 2014, 2017 и 2020 гг. При достижении доли целевых сегментов на указанном уровне будет приниматься отдельное решение о целесообразности дальнейшей диверсификации.

Банк стремится стать неотъемлемой частью всей цепочки создания и доведения до потребителей продукции своих целевых сегментов. Это значит, что состав продуктов и услуг Банка позволяет удовлетворить потребности клиентов на всех этапах создания ценности по всем направлениям деятельности.

В условиях ВТО Банк будет придерживаться двух стратегий [8]:

- защитной, нацеленной на поддержку отечественных производителей и переработчиков;
- развития, способствующей реализации производственного и экспортного потенциала отечественными производителями и переработчиками.

В целевых сегментах Банк должен обеспечить:

- широкий охват банковскими услугами сельских территорий, поселений, малых и средних городов;

- повышение конкурентоспособности российского АПК, его инвестиционной привлекательности, эффективности переработки, снижения потерь сельскохозяйственной продукции, хранения, транспортировки, сбыта;
- внедрение современных форм хозяйствования;
- снижение рисков кредитования;
- комплексное обслуживание клиентов целевых сегментов, необходимый уровень кросс-продаж, оптимальные наборы пакетов услуг;
- технологии продаж и обслуживания по принципу «одного окна»;
- формирование группы в целях комплексного развития Банка и бизнеса его клиентов (проектное финансирование, страхование, управляющая компания, пенсионное обеспечение, лизинг и пр.), оптимизации затрат (централизованные ресурсы и обеспечение), управления рисками (работа с залогами, проблемными активами).

Банковская группа ОАО «Россельхозбанк» будет включать в себя:

- инвестиционную (управляющую) компанию, созданную в целях развития инвестиционных продуктов, управления проектами, активами, инвестиционными фондами и привлечения в них инвесторов;

- негосударственный пенсионный фонд, специализирующийся на обслуживании населения сельских территорий, малых и средних городов.

Создание НПФ ...

Банк продолжит обеспечивать доступность широкого спектра банковских услуг для населения и бизнеса во всех регионах России.

На начало 2016 года количество точек доступа к продуктам и услугам Банка превышает 6,8 тыс. единиц. При этом под точками доступа понимаются региональные филиалы и офисы продаж, банкоматы, информационно-платежные терминалы, офисы самообслуживания, мобильные офисы, уполномоченные представители и удаленные рабочие места.

Банк реализует программу по повышению эффективности региональной сети, направленную на обеспечение рентабельной работы

региональных подразделений путем развития бизнеса и оптимизации формата присутствия. Для достижения оптимальной конфигурации офисов продаж и обеспечения качественного и комфортного обслуживания клиентов Банк разработал и внедрил линейку форматов, делая основной акцент на применение наименее затратных из них.

Расширение сети точек доступа обеспечивается активным развитием дистанционных каналов продаж и обслуживания с помощью интернет- и мобильного банкинга, контакт-центра и сайта Банка с одновременным умеренным развитием точек прямых каналов, в том числе с их реновацией, главным образом, в более легкие и менее затратные форматы.

Диверсификация каналов в пользу облегченных и дистанционных форматов точек доступа позволит существенно повысить коммерческую результативность региональной сети, не снижая при этом уровня территориального охвата и доступности услуг Банка.

Для достижения заявленных стратегических целей и задач Банк продолжит активно развивать и трансформировать свою операционную модель. Банк определил для себя следующие ключевые направления развития операционной модели.

Повышение эффективности продаж на основе развития системы управления отношениями с клиентами корпоративного и розничного бизнеса (CRM-системы), агентских каналов продаж, функционала контакт - центра; внедрения новых продуктов и услуг с учетом специфики и потребностей целевых клиентских сегментов.

Развитие транзакционного бизнеса: повышение удобства, функциональности, безопасности и доступности каналов ДБО; развитие карточных продуктов, программ лояльности; развитие эквайринга, услуг инкассации, платежных сервисов для клиентов.

Повышение операционной эффективности: внедрение новой современной централизованной автоматизированной банковской системы; создание современной высокотехнологичной платежной инфраструктуры;

оптимизация и централизация функций операционного сопровождения и поддержки бизнеса из региональных филиалов на базе созданных единых сервисных центров.

Повышение эффективности поддержки бизнеса: совершенствование систем регуляторной и управленческой отчетности; внедрение решений, позволяющих управлять различными видами рисков (кредитные, операционные, финансовые) на основе анализа широкого спектра статистических данных, моделирования и прогнозирования влияния рисков на финансовое состояние Банка; оптимизация внутрикорпоративной деятельности Банка; развитие и обновление ИТ-инфраструктуры; обеспечение непрерывности ключевых процессов Банка.

Развитие инфраструктуры оказания небанковских услуг клиентам Банка: развитие продаж продуктов компаний группы Банка клиентам Банка (прежде всего страховых и инвестиционных продуктов); формирование пакетных предложений для обеспечения потребностей клиентов и повышения доходов; предоставление клиентам Банка дополнительных специализированных информационно - консультационных услуг; проведение обучающих семинаров, востребованных клиентами целевых сегментов с учетом отраслевой специфики.

Банк обеспечит дальнейшее развитие системы корпоративного управления в соответствии с критериями его качества, отраженными в документах Банка России, рекомендациях Акционера, а также с учетом лучших практик в данной области.

Банк будет совершенствовать управление организационной структурой уделяя особое внимание: усилению функционального управления бизнесом и его поддержкой в региональной сети со стороны подразделений головного офиса Банка.

Дальнейшее развитие получит система финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности, проекты по повышению эффективности бизнес-процессов, основными из которых являются

кредитный процесс, продажи и обслуживание клиентов, а также внедрение стандартов корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами.

Приоритетными направлениями в части совершенствования кредитного процесса являются: построение автоматизированных целевых процессов кредитования, дифференцированных в зависимости от сегмента бизнеса и учитывающих отраслевые особенности; повышение прозрачности процесса принятия решений, ускорение сроков рассмотрения кредитных заявок и снижение себестоимости процессов; повышение качества системы управления кредитными рисками; оптимизация процесса оперативного выявления и работы с потенциально проблемной и проблемной задолженностью. Дальнейшее внедрение лучших практик и технологий в данной области позволит повысить качество кредитного портфеля и уровень удовлетворенности клиентов.

В целях повышения эффективности деятельности, защиты интересов акционеров, кредиторов и вкладчиков Банк на постоянной основе обеспечит развитие системы внутреннего контроля, дополнение и совершенствование процедур внутреннего контроля, методов внутреннего аудита, процессов и процедур контроля за функционированием системы управления рисками и капиталом, достижением стратегических целей и ориентиров.

В Банке создана и постоянно совершенствуется система стратегического планирования, анализа и мониторинга. Целевые показатели Стратегии детализируются и доводятся до уровня подразделений и отдельных исполнителей. Все оперативные планы Банка, деятельность органов управления и структурных подразделений строятся с учетом заложенных в Стратегии целей, задач и приоритетов.

Таким образом, формируются следующие механизмы реализации Стратегии:

- стратегические документы декомпозируются до уровня подразделений и сотрудников, на основании Стратегии разрабатываются и

утверждаются стратегии по направлениям бизнеса, сферам его поддержки и обеспечения, а также портфель программ и проектов;

- управление изменениями и контроль реализации программ и проектов производится стратегическим проектным офисом Банка;

- бизнес-планы синхронизируются со стратегическими документами Банка;

- на постоянной основе проводятся анализ и оценка внешних условий и их влияния на деятельность Банка;

- осуществляется регулярный мониторинг результатов посредством системы финансовых и нефинансовых КПЭ.

Указанные механизмы по реализации Стратегии обеспечат Банку управляемый сбалансированный рост и достижение стратегических целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения магистерской диссертации были сформулированы следующие выводы и рекомендации для руководителей коммерческих банков и всех заинтересованных участников финансовых рынков. К ним, в частности, относятся следующие:

Стратегия банка – это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи, и пути их достижения. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей (менеджеров) банка на всех уровнях его деятельности, т.е. она является основой всей системы банковского менеджмента. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии банка и достижение его целей.

Стратегия коммерческого банка состоит из двух частей: постоянная (основные положения и миссия) и динамически обновляемая. Динамически обновляемая составляющая стратегии банка представляет собой совокупность взаимозависимых стратегий второго порядка, которые чувствительны к изменению окружающей среды.

Анализ объекта исследования показал, что АО «Россельхозбанк» является базой национальной кредитно-финансовой системы обслуживания товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства и обеспечивает эффективность использования бюджетных инвестиций.

В 2013–2015 годах АО «Россельхозбанк» развивался в соответствии со Стратегией, выполняя в целом установленные показатели, несмотря на существенные отклонения от ранее предусмотренных внешних условий деятельности. Со второй половины 2014 года АО «Россельхозбанк» оказался подвержен нарастающим рискам и угрозам в большей степени, чем

банковская система в целом. Это вызвано отсутствием внешнего фондирования на фоне высокой доли долгосрочных кредитов в кредитном портфеле, а также недостаточными объемами докапитализации. Адаптация российской экономики к новым внешним условиям сопровождалась падением экономической активности и ухудшением финансового состояния заемщиков, но несмотря на это с 2016 года АО «Россельхозбанк» увеличил уставный капитал, и наблюдалась положительная динамика по всем финансовым показателям.

АО «Россельхозбанк» является лидером в кредитовании и обслуживании АПК и смежных отраслей, о чем свидетельствует его высокая рыночная доля на соответствующем рынке банковских продуктов и услуг. Кредиты АО «Россельхозбанк» составляют более 70%, а в отдельных регионах – до 100% объемов кредитования сезонных работ, обеспечивая тем самым своевременное проведение посевной и уборочной кампаний. Введенные в эксплуатацию с участием АО «Россельхозбанк» объекты производства, переработки и реализации продукции АПК позволили по отдельным видам продукции достичь уровня продовольственной безопасности и создать новые рабочие места в сельских регионах.

АО «Россельхозбанк» обеспечивает мультипликативный эффект за счет государственной поддержки в форме взносов в капитал АО «Россельхозбанк», от которой зависят как масштабы кредитной поддержки отраслей АПК, так и финансовый результат АО «Россельхозбанк». Необходимость планомерной ежегодной докапитализации Банка существенно возрастает в условиях действия зарубежных санкций, закрывших для АО «Россельхозбанк» возможность привлечения с рынков капитала долгосрочного фондирования на условиях, сопоставимых с рентабельностью предприятий отраслей АПК.

Реализуя бизнес-модель универсальной кредитной организации, АО «Россельхозбанк» является рыночным инструментом государственной поддержки отраслей АПК. Диверсификация кредитования отраслевых

направлений и населения в результате участия АО «Россельхозбанк» в ряде государственных проектов и программ (в том числе сопровождение государственного оборонного заказа и государственных закупок, ипотека с государственной поддержкой) позволяет повысить маржинальность деятельности и оптимизировать риски, вызванные высокой долей в кредитном портфеле отраслей АПК.

В Банке создана эффективная система управления, на постоянной основе совершенствуются бизнес-процессы и технологии, обеспечивается контроль качества обслуживания клиентов, развивается современная система каналов продаж. Продукты и услуги АО «Россельхозбанк» востребованы на рынке, повышению их конкурентоспособности уделяется постоянное внимание.

Обновленные в Стратегии исходные предпосылки, тенденции и ожидаемые количественные параметры развития экономики Российской Федерации, в том числе банковского сектора, АПК и смежных отраслей, формируют с учетом текущих корректировок макроэкономических прогнозов, основу для стратегического планирования деятельности Банка на горизонте до 2020 года.

Сформулированные миссия, стратегические цели и задачи соответствуют приоритетам развития экономики Российской Федерации. Уточнены направления развития АО «Россельхозбанк» в разрезе отраслей, клиентских сегментов и продуктового ряда. Это позволит обеспечить удовлетворение рыночного спроса бизнеса и населения на современные финансовые продукты и услуги Банка. Определены сравнительные характеристики базового и консервативного сценариев, на основе которых сформированы качественные и количественные ориентиры развития АО «Россельхозбанк» до 2020 года, что обеспечивает Банку в условиях экономической неопределенности, финансовой волатильности, возникающих рисков и угроз необходимую степень точности стратегического планирования.

В Стратегии обеспечен достаточный уровень детализации планов по совершенствованию на перспективу системы управления рисками с учетом актуализированных подходов в данной сфере, специфики Банка, а также прогнозных тенденций динамики различных категорий рисков в экономике Российской Федерации.

Определены основные направления развития системы каналов продаж и обслуживания, точек доступа к услугам АО «Россельхозбанк», базирующиеся на концепции построения мультиканальной интегрированной модели продаж и обслуживания. При этом планируется опережающее развитие дистанционных каналов.

Актуализированная Стратегия предусматривает продолжение работы АО «Россельхозбанк» по совершенствованию системы управления, оптимизации операционной модели, повышению результативности и снижению стоимости бизнес-процессов, развитию систем внутреннего контроля и аудита на основе применения лучших практик в соответствующих областях деятельности. Повышенное внимание уделено вопросам вносов в капитал и привлечения долгосрочных ресурсов, что особенно актуально в условиях санкций в отношении АО «Россельхозбанк», дефицита пассивов и высокой стоимости ресурсов на внутреннем рынке. Предусматривается синхронизированная с Госпрограммой АПК докапитализация АО «Россельхозбанк» за счет средств государственной поддержки, а также усилий самого АО «Россельхозбанк» по диверсификации источников капитала и фондирования.

Таким образом, обновленная Стратегия в качестве важнейшего приоритета определяет продолжение усилий, направленных на обеспечение необходимого уровня эффективности инвестиций в капитал АО «Россельхозбанк». При этом критериями оценки деятельности АО «Россельхозбанк», его вклада в развитие отечественной экономики определены доля АО «Россельхозбанк» на рынке кредитования АПК, а также объемы кредитной поддержки приоритетных отраслей и секторов экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Юристъ, 2018. – 63с.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2. [Текст]: офиц. текст. – М.: КноРус, 2018. – 512 с.

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 02.12.1990 г. № 395-1 (ред. от 15.01.2017). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=97552>.

2. О Центральном Банке (Банке России) [Электронный ресурс]: федер. закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ //Собрание законодательства Российской Федерации.- 2002.- №28.

3. Об акционерных обществах [Текст]: федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 15.01.2017) // Собрание законодательства РФ. Статья 9. [Текст] : офиц. текст. М. : Юрайт, 2018 - № 1. - ст. 1.

4. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности [Электронный ресурс]: положение утв. ЦБ РФ 26.03.2004 № 254-П (ред. от 04.01.202017).Режим доступа:[http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc; base =LAW;n=95787](http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=95787)

5. О порядке предоставления (размещения) кредитными организациями денежных средств и их возврата (погашения) [Электронный ресурс]: положение ЦБ РФ от 31.08.98 г № 54-П. (в редакции №144-П от 11.01.2018 г.). Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;baseLAW=25>

6. «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов» [Электронный ресурс]: // Указание Банка России от 16 января 2004 г. № 1379-У. Режим доступа:<http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc; base=LAW;n=95787>

7. «Об оценке экономического положения банков» [Текст]: // Указание Банка России от 30 апреля 2008 г. № 2005-У. Режим доступа:<http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc;base=LAW;n=91567>

3. Аверьянова, Л.В. Выявление факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии банка [Текст] : / Сборник трудов VIII Международного научно-практического семинара «Проблемы трансформации современной российской экономики: теория и практика организации и обеспечения управления».–М.: ИНИОНРАН, 2017.–С. 18-23.

4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : учебное пособие /И. Ансофф.-СПб.: Питер, 2017. -416 с.

5. Ахметова, Д.М. Ликвидность и платежеспособность банка [Текст]: Д.М. Ахметова // Аудит и финансовый анализ. 2015. - №4. С.140-169.

6. Банки и банковские операции России [Текст]: учебник /В.И. Букато, Ю.В. Львова – М.: Финансы и статистика, 2016 – 497с.

7. Банки и банковские операции [Текст]: учебник / Е.Ф. Жукова – М.: ЮНИТИ, 2017.- 597с.

8. Банки и банковские операции [Текст]: учебник / В.А. Челнокова - М.: Экономика, 2017. – 463с.

9. Банковские риски [Текст]: учебное пособие / О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. М.: КНОРУС, 2016. 232 с.

10. Банковское дело [Текст]: учебник / Г.Г. Коробовой – М.: Экономистъ, 2016. – 751 с.

11. Батраков, Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник для вузов. – М.: Логос, 2016. - 344 с.

12. Бархатов, В.И. Особенности управления коммерческим банком в современных условиях [Текст]: / В.И.Бархатов // Вестник Челябинского государственного университета. 2017. - № 1. С. 14-19.

13. Байрамова, М.Б. Формирование системы рейтингования корпоративного заемщика [Текст] / М.Б. Байрамова, М.Х. Халилова // Современные технологии управления.-2016.-№ 1.-С.1-6.
14. Белоглазова, Г.Н. Банковское дело [Текст] : учебник / Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2015. – 416 с.
15. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий [Текст]: учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2017.- 215 с.
16. Бор, З. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование [Текст] : учебное пособие / З. Бор. - М.: Дис, 2017. - 288 с.
17. Бровкина, Н.Е. Тенденции развития продуктов российского кредитного рынка [Текст] // Деньги и кредит.-2017.-№ 3.- С.37-42.
18. Буевич, С.Ю., Королев О.Г. Анализ финансовых результатов банковской деятельности [Текст] : учебное пособие/ С.Ю. Буевич, О.Г. Королев. - М.: КНОРУС, 2016. – 160 с.
19. Бригхэм, Ю., Эрхардт, М. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / Пер. с англ. под ред. к. э. н. Е. А. Дорофеева. - СПб.: 10-е изд. Питер, 2016. - 960 с.
20. Бюллетень банковской статистики за 2015–2020 гг. [Электронный ресурс] / Сайт Банка России. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/publ/main.asp?Prtid=BBS> (10.12.2017), свободный.
21. Вешкин, Ю. Г., Экономический анализ деятельности коммерческого банка [Текст] : / Ю.Г. Вешкин,– М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
22. Винаков, И.В. Кредитный портфель коммерческого банка [Текст]: / И.В. Винаков // Российское предпринимательство. 2016. - № 6. С. 12-25.
23. Гинзбург, А.И. Экономический анализ [Текст]: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / А.И. Гинбург.- СПб.: Питер, 2016. 528 с.

24. Глушкова, Н.Б. Банковское дело [Текст]: учебное пособие. / Н.Б.Глушкова.- М.: Альма Матер, 2016. 432 с.
25. Драгомирецкая, О.В. Стратегическое управление в коммерческом банке [Текст]: / О.В. Драгомирецкая // Сибирская финансовая школа. 2016. - №2. С.88-91.
- 26.Егоров, А.В. Кредитный рынок: тенденции и перспективы [Текст] / А.В. Егоров, А.С. Карамзина, Е.Н. Чекмарева // Банковское дело. -2016.-№ 3.- С.18-23.
27. Ермаков, С. А. Основы организации деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник / С.А. Ермаков, Ю.Н. Юденков. – М.: КНОРУС, 2016. – 656 с.
28. Жарковская, Е.П. Банковское дело [Текст]: учебник. – 6-е изд., испр/ Е.П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2015.– 476 с.
29. Жуков, Е.Ф. Банки и банковские операции [Текст]: учебник.– 2-е изд., перераб. и доп./ Е.Ф.Жуков. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 312 с.
30. Иванов, В.В. Оценка банковского рейтинга [Текст]: учебное пособие./ В.В. Иванов.- Тверь: Банк России, УМЦ БР, 2017. – 114 с.
31. Исакова, К.Б. Стратегическое планирование в банковской сфере [Текст] : / К.Б. Исакова //Банковское дело, 2016, №3,-С.74-75.
32. Калтырин, А.В. Деятельность коммерческих банков [Текст] : учебник/ А.В. Калтырин. – М.: Кнорус, 2016 – 84 с.
33. Котенков, В.В. Стратегии управления банком: российские особенности [Текст] : / В.В.Котенков // Банковские технологии, 2016, №5., С. 37-41.
34. Коряков, Р.И. Оценка кредитоспособности как основной элемент риск-менеджмента [Текст] / Р.И. Коряков // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов.-2016.-№ 5.-С. 82-85.
35. Лаврушин, О.И. Оценка финансовой устойчивости кредитной организации: коллектив авторов [Текст] : / О.М. Лаврушина, И.Д. Мамоновой. – 2-е изд., перераб. – М.: Юрайт, 2015. – 304 с.

36. Лаврушин, О. И. Банковское дело: современная система кредитования: [Текст] : учебное пособие / О.И. Лаврушин, ОН. Афанасьева, С.Л. Корниенко. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 768 с.
37. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг [Текст] : учебник / Ж.Ж. Ламбен .-СПб: Наука, 2016.-456 с.
38. Левина, Ю.Б. Банковская деятельность [Текст]: учебное пособие / Ю.Б. Левина. – М.: ЭКОН, 2016. 164 с.
39. Лунтовский, Г. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России [Текст] : / Г. Лунтовский //Деньги и кредит, 2017, №5, С.3-7.
40. Магомедов, Г.И. Качество кредитного портфеля и кредитные риски [Текст]: Г.И.Магомедов // Банковское дело. 2016. - № 3. С. 80-85.
41. Мамонтов Д.С. Система мониторинга кредитного портфеля коммерческого банка [Текст]: / Д.С.Мамонтов // Финансы и кредит. 2017. - № 38. С. 59-62.
- 42.Мамаева, Д.С. Об оценке кредитоспособности банковских заемщиков [Текст] : / Д.С. Мамаева // Банковское дело. -2016. -№ 8.- С. 34–38.
43. Матчина, Е. Совершенствование банковской системы кредитования юридических лиц [Текст]: / Е. Матчина, Е.М. Широнина // Современные проблемы науки и образования.-2016.-№ 3.-С.303-305.
44. Масленченков, Ю. Методология формирования стратегий в российском банке [Текст] : / Ю. Масленченков //Банковский менеджмент, 2016, № 9, С. 68-83.
45. Олюнин, Д.Ю. Проблемы потребительского кредитования коммерческого банка [Текст]: Д.Ю. Олюнин // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2017. - № 3. С. 19-23.
46. Основы банковской деятельности [Текст]: учебное пособие / К.Р. Тагирбекова М.: ИНФРА-М, 2016.- 720 с.
47. Петров, А.Ю. Комплексный анализ финансовой деятельности банка [Текст]: учебное пособие – 4-е изд., перераб. и доп / А.Ю. Петров, В.И.

Петрова.. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 560 с.

48. Пестова, А.А. Ситуация на кредитном рынке: промежуточные итоги кризиса и контуры среднесрочного прогноза [Текст]: / А.А.Пестова // Банковское дело.- 2016. - №4. С. 19-22.

49. Поморина, М.А. Планирование как основа управления деятельностью коммерческого банка [Текст]: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2016. 384 с.

50. Продолятченко, П.А. Методы управления привлеченными финансовыми ресурсами коммерческих банков [Текст]: / П.А. Продолятченко // Сибирская финансовая школа. 2013. - №5. С. 38-42.

51. Сафронова, Т.Е. Структура и анализ активного банковского портфеля коммерческого банка [Текст]: / Т.Е.Сафронова // Микроэкономика. 2016. - Т. 6. С. 239-249.

52. Синки, Д. Ф. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг [Текст]: учебник/ Д.Ф. Синки. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 1024 с.

53. Состояние банковского сектора России в 2020 году [Текст]: // Вестник Банка России. 2017. - №20 (1111). С.7-13.

54. Стрих, А.Н. Стратегические перспективы развития рынка банковских услуг в России [Текст]: / А.Н. Стрих // Сибирская финансовая школа. 2015. - №1. С. 18-24.

55. Тен, В.В. Экономические категории качества активов коммерческого банка [Текст]: учебник / В.В.Тен.- Тамбов Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. 104 с.

56.Тихомирова, Е.В. Кредитные продукты современных российских банков [Текст] / Е.В. Тихомирова // Финансы и кредит.-2017.-№ 298(461).-С. 44-50.

57. Толмачева, С.В. Исследование потенциальных потребителей банковских услуг [Текст] : / С.В.Толмачева // Тенденции социально-экономического развития региона. - 2016. - Вып. 1. - С.112-114.

58. Тютюнник А.В., Турбанов А.В. Банковское дело [Текст]: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2017. 608 с.

59. Тысячникова, Н.А. Внутренний контроль в кредитной организации: рискориентированный подход и обеспечение непрерывности банковской деятельности. Практическое пособие./ Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков М.: М.: «Регламент Медиа», 2017. -230 с.

60. Хворостовский, Д.В. Влияние риска портфеля депозитов на устойчивость коммерческого банка [Текст]: учебное пособие / Д.В. Хворостовский.-М.: Финансы и кредит. 2016. – 250 с.

61. Хорошев, С.С. Банковские услуги: актуальные проблемы и их решения [Текст]: / С.С.Хорошев // Банковское дело. 2016. - №4. С. 42-44.

62. Чичуленков, Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов [Текст]: / Д.А. Чичуленков // Финансы и кредит. 2014. - № 12. С. 41-46.

63. Чичуленков, Д.А. Управление портфелем банковских активов в современных российских условиях [Текст]: / Д.А. Чичуленков // Финансы и кредит. 2016. - № 9. С. 36-42.

64. Фетисов, Г.Г. Устойчивость коммерческого банка и рейтинговые системы ее оценки [Текст] : учебник. – изд.2-е, перераб. и доп./ Г.Г. Фетисов – М.: Финансы и статистика, 2016. – 656 с.

65. Югай, А.Я. Оптимизация кредитного портфеля на основе повышения согласованности срочной структуры активов-пассивов коммерческого банка [Текст]: / А.Я. Югай // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2017. - № 2. С. 432-437.

66. Югай А. Формирование кредитного портфеля банка [Текст]: / А. Югай // Проблемы теории и практики управления. 2017. - № 11. С. 51-57.

67. Финансы и кредит [Текст] : учебник / Т. М. Ковалевой. – 5 изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2016. – 384 с.

68. Банк России [Электрон.ресурс]. – Режим доступа. –

<http://www.cbr.ru> (дата обращения 30.11.2016)

69. АО «Россельхозбанк» [Электрон.ресурс]. – Режим доступа. – <http://www.rshb.ru> (дата обращения 30.11.2017).

70. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http:// www.minfin.ru](http://www.minfin.ru), свободный.

71. По итогам 2017 года Россельхозбанк увеличил объем кредитования АПК на 41%. / по данным Пресс-центра Россельхозбанка.– 26 янв. 2016. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа. – <http://www.rshb.ru/news/201416/>(дата обращения 30.11.2016)

72. Рейтинги банков по финансовым показателям [Электронный ресурс]. – [http:// www.bankir.ru](http://www.bankir.ru).

73. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://:www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru), свободный.

74. Центральный банк России. [Электронный ресурс]. -Режим доступа: [http://: www.cbr.ru](http://www.cbr.ru). , свободный.

75. Финансовая отчетность ООО «ХКФ Банк» [Электронный ресурс]. – [http:// www.itb.ru](http://www.itb.ru).

76. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://: www.gks.ru](http://www.gks.ru), свободный.