

*Иванова Екатерина Вадимовна*

студентка

ФГОБУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве РФ»

г. Москва

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И ОСНОВНЫЕ ЕЕ КОМПОНЕНТЫ**

*Аннотация: в данной статье рассмотрены цели деятельности коммерческого банка и их связь со стратегией развития кредитной организации, которая является необходимым элементом его долгосрочного и успешного функционирования. Выделены также основные компоненты, которые нужно учитывать при разработке стратегии.*

**Ключевые слова:** банк, кредитная организация, стратегия, цель, тактика, компонент.

В современных экономических условиях, обусловленных спадом экономики вследствие санкционного давления на Россию и ослабления курса национальной валюты, особенно актуальной для коммерческого банка становится разработка и реализация грамотной стратегии развития кредитной организации. Правильная постановка целей и выбор необходимых инструментов для достижения намеченной цели является основополагающим моментом при разработке политики банка. Прежде всего, при этом для каждого банка должны быть четко ясны его цели.

Цели банка базируются на целях его владельцев, персонала, руководителей, клиентов банка и органов банковского надзора. Наиболее важная цель для владельцев – это рост банка, то есть увеличение его активов, капитала, клиентской базы, доходов и цены акций. Управляющие преследуют наиболее широкий разный по срокам и содержанию целей, так как они несут ответственность за эффективное функционирование банка, и, как следствие, основной их задачей является рост прибыли. Для клиентов банка интересы будут различаться в зависимости от

их статуса – кредитор или заемщик, но обе стороны солидарны в своем желании иметь в качестве партнера надежный и устойчивый банк. Целью служащих банка выступает повышение уровня дохода. Государство же, в первую очередь, интересует надежность и стабильность банка.

Согласование всех вышеизложенных частных целей отдельных заинтересованных групп является сложной многофакторной задачей координации, взаимосвязи целей путем прихода заинтересованных сторон к компромиссу. Из этого следует, что основной целью коммерческого банка выступает его развитие в широком смысле.

Политика на уровне конкретного коммерческого банка состоит из стратегии и тактики в сфере организации и проведения банковских операций и оказания услуг в целях обеспечения надежности, ликвидности и рентабельности банка.

Стратегия банка – это цель его деятельности и методы ее реализации, а тактика – это комплекс конкретных действий, средств и приемов достижения цели. Нетрудно проследить тесную взаимосвязь между стратегией и тактикой: тактика является конкретным способом воплощения в жизнь стратегии банка. Реализовать свой коммерческий интерес и избежать неудач и поражения банкам банку позволяет грамотное сочетание стратегических целей и оперативных задач. Мощным импульсом для развития предпринимательской деятельности является четкая стратегическая ориентация банка.

Следующие основные компоненты должны вставать во главу угла при разработке стратегии банка:

1. Клиент. В России важную роль играет стратегическая ориентация на клиента. Очевидно, что в условиях экономического спада и преобладания кризисных явлений в экономике положение клиентов коммерческих банков значительно ухудшается. Как сообщает Федеральная служба государственной статистики, доля убыточных предприятий в период с января по июнь 2014 года составила 32,4% от общего числа. По итогам первых шести месяцев работы организации понесли убыток в общем объеме 926,6 млрд рублей. Если обратиться к статистике за 2015 год, то только с января по февраль увеличилась на 0,9% и достигла

34,3% в годовом выражении, как заявляет Росстат. Совокупные убытки на 290,1 млрд руб. понесли 19,8 тыс. организаций. Сами коммерческие банки говорят о том, что большая часть их клиентов ввиду современной экономической ситуации перестала отвечать подлинным критериям кредитоспособности. Поэтому важным направлением банковской стратегии является поиск и привлечение надежных клиентов.

При разработке маркетинг-стратегии банку необходимо рассматривать клиентов как платежеспособный сегмент рынка. Банку стоит ответить на следующие вопросы при анализе круга своей клиентуры: на каком рынке он планирует организовывать свою деятельность, будет ли он универсальным или же специализированным, и на каких клиентов в таком случае он будет ориентирован: юридические лица, физические лица, другие банки.

2. Затраты. Коммерческие банки в России с целью получения дополнительной прибыли зачастую создают внутренние резервы на покрытия рисков в объемах меньших, чем это необходимо в контексте текущей рыночной ситуации. Подобными действиями они подрывают свою надежность и ставят под сомнения факт своего существования в будущем. Особенно часто такие шаги предпринимаются коммерческими банками в кризисный период. По правилам же в подобные периоды банкам следует уменьшить свои текущие расходы, но затраты на покрытие рисков не должны сокращаться. В сложившейся ситуации банкам лучше всего сэкономить на вложении денежных средств в персонал, поскольку если сократить вложения в оснащение банка новой техникой или программным обеспечением, то можно подорвать его позиции на рынке и обеспечить технологическое отставание в будущем. Примером экономии средств на персонале может послужить текущая ситуация, сложившаяся в российской банковской системе. По заявлению пресс-службы Связной банк, банк только в апреле 2014 года покинули 10% сотрудников головного офиса, а это около 80 человек. И это не единственный раз, когда банк проводил сокращения штата. В течение 2014–2015 года персонал банк уволил еще ряд сотрудников. Группа ВТБ также сни-

жает расходы на персонал и сокращает сотрудников головного офиса за счет консолидации функций. В 2014 году, по заявлению РБК, сокращение коснулось 15% служащих банка. Сбербанк заложил в своей новой стратегии на 2014–2018 годы уменьшение численности персонала с 250 тыс. до 220 тыс. человек. Презентуя новую стратегию, Герман Греф говорил, что «сокращение будет происходить естественным путем: часть людей будет уходить на пенсию, часть покинет банк по собственной инициативе, найдя, например, другую работу». Если Сбербанк будет сокращать персонал равномерно, то ежегодно из банка будет уходить по 6 тыс. человек [5].

Подводя итог вышесказанному, стоит отметить, что, снижая расходы, банкам стоит анализировать и определять приоритетные направления развития с учетом вложения средств в персонал, затрат на новую технику и программное обеспечение, затрат на покрытие рисков.

3. Капитал. Разрабатывая стратегию банка, нужно учитывать оценку его собственных средств, в частности, акционерный капитал, рассматривая его с позиции доходности акций. Как известно, банку сложно быть универсальным, поскольку, в первую очередь, данная стратегия потребует большой акционерный капитал, а также его нужно правильно разместить, что в свою очередь определяет правильность выбора клиентуры банка и рациональность использования его средств.

4. Характер. Характер и дальновидность руководителя банка является необходимым элементом стратегии банка. В России нередко создавались банки, руководителями которых были не профессиональные банкиры с высшим экономическим образованием, а чиновники или научные сотрудники, решившие начать свой бизнес. В итоге низкий уровень менеджмента, отсутствие навыков и профессиональных знаний негативно сказались на банковской системе страны в целом. Банки могут сделать большой шаг в развитии благодаря хорошо отлаженному менеджменту и маркетингу. Для достижения такого результата нужен хорошо подготовленный квалифицированный персонал, мотивированный на достижение высоких результатов.

Успех кредитной политики зависит от того, насколько полно воплощены ее установки в разрабатываемых на каждом этапе развития банка стратегии и тактике. Решение стратегических и тактических вопросов кредитования клиентов определяют роль кредитной политики в развитии банка как коммерческого предприятия [3].

Основные цели коммерческого банка должны включать в себя максимизацию прибыли в процессе кредитования и размещения депозитов, минимизацию кредитного риска путем анализа кредитного рынка, уменьшение количества проблемных ссуд, оптимизацию управления депозитным и кредитным портфелем, поддержание ликвидности банка со стороны управления кредитом.

Необходимо также отметить, что не может быть одинаковой кредитной политики для всех коммерческих банков. Каждый банк выстраивает свою политику, учитывая ряд факторов (экономические, политические, социальные) и принимая во внимание внутренние и внешние риски. Если коммерческий банк не имеет собственной ясно определенной и четко реализуемой на практике кредитной политики, то его совокупный риск повышается.

Совокупность факторов, влияющих на деятельность банка, должно быть проанализировано при разработке кредитной политики. К ним относятся макроэкономические факторы (действуют на все банки) и микроэкономические (влияют на работу конкретного банка).

Две группы факторов на современном этапе оказывают влияние на банковскую политику в целом и на кредитную политику в частности. К первой группе факторов относятся факторы, определяющие внешнюю политику банка (уровень инфляции, риски, конкуренция, спрос на услуги). Важнейшими среди них являются:

1. Общее состояние экономики страны, уровень инфляции, темпы роста ВВП, дефицит бюджета и др.
2. Влияние денежно-кредитной политики ЦБ РФ и Минфина РФ.
3. Степень независимости центрального банка, участия банков в политической жизни страны и проч.

4. Уровень доходов населения, способность потреблять банковские услуги, наличие социальных льгот и т. п.

5. Региональная специфика функционирования банка.

6. Уровень конкуренции.

7. Уровень цен на банковские продукты и услуги.

8. Политизированность общества.

9. Социальная напряженность.

10. Потребность в ссудах банка его клиентов [3].

Факторы, определяющие внутреннюю политику банка, относятся ко второй группе. Основными из них выступают:

1. Кредитный потенциал банка.

2. Степень рискованности и прибыльности отдельных видов ссуд.

3. Стабильность депозитов.

4. Спектр (гамма) выполняемых операций и услуг.

5. Обеспечение ссуд.

6. Профессиональная подготовленность, квалификация и опыт персонала банка.

7. Клиентура банка.

8. Качество кредитного портфеля.

9. Ценовая политика банка.

10. Риск-менеджмент [3].

Благодаря проведенному факторному анализу можно констатировать, что приоритеты общегосударственной и частной политики банка отражены в его кредитной политике.

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, стоит отметить, что стратегия банка является ее опорной точкой к достижению поставленных целей и задач. Именно грамотно разработанная и реализованная стратегия поможет банку эффективно функционировать на протяжении длительного периода времени.

### ***Список литературы***

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 №395–1 действующая редакция от 29.11.2014. – М.: Омега-Л, 2014. – 112 с.
2. Банковская система России (Настольная книга банкира) / Г.С. Панова, А.Г. Грязнова, О.И. Лаврушин [и др.]. – М.: Де Ка, 1995. – 688 с.
3. Кредитная политика коммерческого банка. Г.С. Панова. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 462 с.
4. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент). – М.: Юристъ, 2013. – 688 с.
5. РБК. Антикризисное сокращение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rbcdaily.ru/finance/562949990338412> (дата обращения: 06.03.2016).