

**ИНТЕРНАУКА**  
*internauka.org*

Никонец Олеся Евгеньевна  
Казимилова Наталья Петровна

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ВОПРОСЫ  
МЕТОДОЛОГИИ И ПРАКТИКИ**

Монография

Москва  
2018

УДК 336.71

ББК 65.26

Н64

*Горбов Н.М.*, доктор экономических наук, профессор, директор института экономики, истории и права Брянского государственного университета им. акад. И.Г. Петровского;

*Ломако С.В.*, заместитель управляющего филиалом Банка ГПБ (АО) «Среднерусский» Начальник ОО №004/2013.

ISBN 978-5-9500175-7-5

**Никонец О.Е., Казиминова Н.П.**

**Н64 «Формирование стратегии коммерческого банка: вопросы методологии и практики»:** – Монография. – Москва, Изд. «Интернаука», 2018. – 170 с.

Монография посвящена вопросам методологии и практики формирования стратегии коммерческого банка. Авторы раскрывают особенности оценки эффективности и оперативной корректировки банковских стратегий с учетом изменения влияния факторов внешней и внутренней среды. Рассматриваются теоретические и практические аспекты использования комплексных методик для формирования финансовых стратегий кредитных организаций.

Монография представляет научный и практический интерес для студентов, аспирантов, практических работников, занимающихся исследованием банковского рынка продуктов и услуг.

ББК 65.26

ISBN 978-5-9500175-7-5

© Никонец О.Е., Казиминова Н.П., 2018

© ООО «Интернаука», 2018

## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>Введение</b> .....	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии коммерческого банка в современных условиях</b> .....	<b>7</b>
1.1. Основы формирования стратегии коммерческого банка ...	7
1.2. Особенности стратегического планирования в банковской деятельности .....	15
1.3. Методология формирования стратегии коммерческого банка .....	24
<b>Глава 2. Оценка системы стратегического планирования в ПАО «ВТБ»</b> .....	<b>41</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности банка .....	41
2.2 Стратегическая оценка условий функционирования банка во внешней среде .....	57
2.3 Стратегическая оценка условий функционирования банка во внутренней среде .....	69
<b>Глава 3. Разработка стратегии ПАО «ВТБ»</b> .....	<b>104</b>
3.1. Разработка системы управления клиентской базой .....	104
3.2. Методы продвижения банковских услуг .....	126
3.3. Особенности применения информационных технологий в реализации клиентоориентированной стратегии .....	139
<b>Заключение</b> .....	<b>159</b>
<b>Список использованных источников</b> .....	<b>162</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие национальной банковской системы неразрывно связано с конкурентоспособностью российских банков. Наличие достаточного количества самостоятельных банков создает определенную среду, в которой банки вынуждены вступать в борьбу за клиента, улучшать качество обслуживания, расширять услуги, предлагать рынку новые продукты.

Деятельность современных банков невозможна без разработки эффективной стратегии, которая будет интегрировать все аспекты деятельности банка, связанные с финансами, на основе экономического, нормативного и институционального подходов, с учетом влияния стохастических факторов, что и определяет актуальность исследования.

Одной из причин зарождения мирового финансового кризиса был значительный рост невозврата кредитов банкам. Это можно было своевременно предусмотреть, если бы банки в рамках своих финансовых стратегий ориентировались на соблюдение разумного баланса соотношения риска и доходности. Однако, несмотря на все еще продолжающийся мировой кризис, банковская система продолжает успешно развиваться: преодолен кризис ликвидности, удалось избежать значительных банкротств в финансовой сфере, а значит, кредитным организациям необходимо развивать практику стратегического планирования своих финансовых операций с учетом возможности постепенного выхода экономики из кризиса и появлением новых направлений для развития.

В этих условиях банки, которые более интегрированы в экономику современных бизнес-процессов и постоянно совершенствуют финансовую стратегию развития, смогут воспользоваться ситуацией не только для выживания, но и для поиска новых возможностей, а также продвижения новых продуктов.

Восстановление темпов роста банковского сектора России требует смещения акцентов от продажи массовых банковских продуктов и услуг к быстрой максимизации рыночной стоимости банка, поиску дополнительных источников финансирования стратегических проектов, оптимизации использования финансовых ресурсов и сокращения финансовых рисков. Эти функции требуют комплексного подхода к разработке финансовой стратегии кредитной организации, понимания ее руководством взаимосвязей различных стратегических направлений ее деятельности. Таким образом, при интеграции на первый план выходит необходимость оценки эффективности и оптимизации различных стратегий банка, связанных с финансами.

В результате стратегия банка как синтез основных стратегических направлений финансовой деятельности банка становится основным фактором успешной работы кредитной организации на финансовых рынках и способствует возникновению процессов самоорганизации в деятельности банка, что может его вывести на новый качественный уровень. Эффективное построение и реализация стратегии развития повышает устойчивость банка в кризис, уменьшает его риски и служит опорой его развития в посткризисный период. Игнорирование процесса формирования стратегии приводит к уменьшению эффективности работы, падению прибыли и капитализации.

Поэтому необходимость разработки и совершенствования параметров стратегии в общем стратегическом плане банка является объективным условием развития любого отдельно взятого банка, но и банковской системы страны, в целом. Этот факт подтверждает и низкая прозрачность отечественного банковского сектора. При возникновении стратегических проблем у нескольких банков рынок может практически мгновенно начать закрывать лимиты, что может привести к коллапсу финансовой системы экономики и очередному кризису.

Как показывает анализ основных методов оценки эффективности стратегий кредитных организаций, данная проблемная область остается практически не разработанной. В большинстве публикаций рассматриваются, в основном, общетеоретические подходы к оценке стратегии без учета прикладного характера их применения при стратегическом планировании в кредитных организациях.

Это обуславливает необходимость разработки новых подходов к формированию и эффективному управлению стратегией кредитной организации.

Теоретическую базу исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области банковского дела, теории финансов и кредитных отношений. В частности, наиболее полно проблемы стратегического анализа и выбора альтернатив были исследованы Аакером Д., Бранденбургом М.А., Гольдштейном Г.Я., Капланом Р., Квинтом В.Л., Клиландом Д., Кингом У., Муром Дж., Портером М., Трейси М.

В свою очередь, различные сферы стратегического управления в кредитной организации, такие как конкурентный анализ, классификация стратегий, построение банковских политик, были исследованы в трудах отечественных ученых: Алавердова А.Р., Александровой Н.Г., Балабанова А.И., Белоглазовой Г.Н., Вишневого А.А., Дианова Д.В., Жарковской Е.П., Костериной Т.М., Коробовой Г.Г., Лаврушина О.И., Никонова И.А.

Вопросам анализа тенденций развития стратегической конкурентоспособности кредитных организаций и повышения финансовой устойчивости их операций посвящены труды Василишена Э.Н., Геращенко В.В., Година А.М., Дубинина К.С., Егоровой Н.Е., Ларионова И.В., Пановой Г.С., Хабарова В.И., Рубина Ю.Б., Фатхутдинова Р.А.

В то же время вопросы оценки эффективности и оперативной корректировки банковских стратегий с учетом изменения влияния факторов внешней и внутренней среды остаются открытыми. Вопросы использования комплексных методик для формирования финансовых стратегий кредитных организаций в классической и современной экономической литературе не рассматриваются.

*Монография*

*Никонец Олеся Евгеньевна  
Казмирова Наталья Петровна*

# **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ И ПРАКТИКИ**

Подписано в печать 17.04.2018. Формат бумаги 60x84/16.  
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 10,625. Тираж 550 экз.

Издательство «Интернаука»  
127276, г. Москва, ул. Ботаническая, д. 14, офис 21  
E-mail: [mail@internauka.org](mailto:mail@internauka.org)

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного  
оригинал-макета в типографии Allprint  
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 3