

**В.Ю. Кулькова, Г.А. Чубуков**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ БАНКОВ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (КЕЙС «БАНК ТАТАРСТАН» ВОЛГО-ВЯТСКОГО БАНКА СБ РФ)**

*В статье анализируются результаты исследования стратегических ориентиров развития банка и современной позиционирование банков в территориальной инфраструктуре на примере «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ.*

*Ключевые слова: коммерческие банки, стратегическое планирование, банковские технологии*

**V.J. Kulkova, G.A. Chubukov**

**STRATEGIC GUIDELINES OF TERRITORIAL BANKS DEVELOPMENT  
IN THE RUSSIAN FEDERATION (CASE «BANK TATARSTAN» VOLGO-VJATSKY BANK OF SB OF THE  
RUSSIAN FEDERATION)**

*The results of strategic guidelines research of bank development and modern positioning of the banks in territorial infrastructure on the example of «Bank Tatarstan» Volgo-Vjatsky bank of SB of the Russian Federation are analyzed in the article.*

*Keywords: commercial banks, strategic planning, bank technologies*

В настоящее время банки в большей степени озабочены оперативными аспектами деятельности, нежели стратегическим планированием. Особенно это проблема касается коммерческих банков РФ, которым приходится конкурировать на рынке банковских услуг как с крупными банками монополистами, так и банками с государственным или иностранным участием в условиях трансформации рыночной экономики. Поэтому в современных условиях организация работы банков требует увеличения объема использования четкого и слаженного стратегического планирования. Повышение требований связано с рядом следующих особенностей рыночной конъюнктуры финансовых рынков: сильной конкуренцией в условиях нестабильного финансового рынка; высокой динамикой развития банковских технологий; сменой приоритетов в формировании рынка банковских услуг; изменениями тенденций в законодательстве и необходимостью следования им.

Современные тенденции развития банковской системы России сопровождаются, с одной стороны, наращиванием ликвидности, надежности банков, а с другой - характеризуется замедлением динамики роста и невысоким уровнем прибыльности, что ограничивает не только инвестиционную привлекательность рынка банковских услуг, но и дальнейшую капитализацию банковской системы.

Появление обобщающих стратегических моделей планирования, адаптированных для российских банков, рассчитано на удовлетворение сложившегося спроса. От степени внедрения и использования в практике стратегического планирования будет зависеть эффективность работы банков и банковской системы в целом в современных условиях. Анализ сложившихся тенденций в настоящее время на российском банковском рынке показал, что конкурентной проверке подвергаются не столько банковские продукты и услуги, сколько механизмы планирования, информационно-аналитического обеспечения деятельности банков, способности их руководителей принимать верные управленческие решения на основе имеющейся информации в динамично изменяющихся условиях, в том числе риска и неопределенности.

Современные тенденции функционирования банков свидетельствуют о необходимости решения проблем эффективного использования стратегического планирования как важного инструмента организации и совершенствования использования банковских ресурсов для решения поставленных задач.

Таким образом, все вышеперечисленное еще раз подтверждает актуальность исследования данной темы и её практическую значимость применительно к российскому банку. В современной отечественной науке пока еще существует недостаточно исследований по проблемам стратегического планирования в деятельности банков. В связи с этим, данную проблематику можно с полным основанием отнести к числу наиболее актуальных.

Целью данной статьи является презентация результатов исследования стратегических ориентиров развития банка на примере «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ.

Банки являются финансовыми посредниками: они аккумулируют временно свободные денежные средства хозяйствующих субъектов и населения и предоставляют их во временное пользование тем экономическим субъектам, которые испытывают временную потребность в дополнительных деньгах. За счет разницы процентных ставок по кредитам и депозитам формируются процентные доходы банков, а из процентных доходов формируется часть прибыли банков.

Банки обеспечивают:

1. Трансформацию по объему, т.е. за счет относительно небольших вкладов банки могут выдавать относительно большие по размеру кредиты.

2. Трансформация по срокам - за счет более быстрой оборачиваемости депозитов, банк, используя вклады на относительно небольшой срок, может выдавать относительно долгосрочные кредиты

Трансформация рисков - аккумулированные деньги банки выдают в виде кредитов физ. и юр. лицам, предприятиям различных отраслей экономики, тем самым обеспечивая диверсификацию своего кредитного портфеля в том случае, если какой-либо кредит не будет возвращен, то за счет доходов по другим кредитам банк сможет выполнить свои обязательства перед вкладчиком. Таким образом, риск потерять вклад в банк в среднем меньше, чем риск потерять денежные средства, предоставленные в долг непосредственно другому предприятию.

За последнее десятилетие произошло динамичное развитие банковской системы России, в результате которого произошел переход от жесткого государственного контроля над денежными потоками к рыночной системе перераспределения временно свободных денежных потоков, потребовавший реформирования прежней структуры финансовых институтов и реформирования функций Государственного банка. С принятием в России в декабре 1990 года законов «О Центральном банке РСФСР» и «О Банке и банковской деятельности в РСФСР» образована двухуровневая банковская система рыночного типа. Согласно статьи 2 Закона «О банках и банковской деятельности»: «Банковская система Российской Федерации включает в себя Банк России, кредитные организации, а также филиалы и представительства иностранных банков».

Банковская система является одной из важнейших структур рыночной экономики и представляет собой совокупность национальных банков и кредитных организаций, действующих в рамках денежно-кредитного механизма, каждая из которых выполняет определенные функции и операции, направленные на максимальное удовлетворение потребностей общества.

За период реформирования банковской системы России выросли капиталы банков, сформировалась крепкая материальная база, происходит переход на международные стандарты, подготовлены квалифицированные специалисты. Но в результате финансового кризиса августа 2008 года банковская система претерпела значительные потери, вследствие которого банковский сектор оказался на грани выживания.

Отсюда можно сделать определенные выводы. Проблемы банковской системы имеют внутренний и внешний характер. К внешним проблемам необходимо отнести проблемы общегосударственного характера, которые не зависят от самих банков. Внешние проблемы действовали одинаково как на обанкротившиеся банки, так и на те, которые продолжают успешно функционировать. Большинство перечисленных проблем скорее носят внутренний характер, причинами которых можно назвать следующие:

- невысокий уровень качества работы высших руководителей определенных банков;
- недостаточный контроль за работой банков со стороны акционеров и несовершенство внутреннего банковского надзора, которые выражаются в недостаточном уровне качества управления банком, в том числе и применения стратегического планирования.

Мировой опыт свидетельствует о том, что в течение последних сорока лет модернизации институциональных и законодательных основ национальных систем банковского регулирования развивался по пути взаимного сближения банковских законодательств, унификации и стандартизации регулирующих методов и механизмов. Это оказалось возможным благодаря информатизационно-технологической революции в организации банковского дела, систем его регулирования, надзора, а также благодаря радикальному изменению политической философии и концепций построения межгосударственных кредитных и валютно-финансовых отношений. В настоящее время во многих странах сложилась схожая по общим принципам модель банковского регулирования. В связи с этим опыт банков развитых стран по использованию стратегического планирования может быть использован и в российских банках, так как для зарубежных банков оно стало одним из факторов успеха.

Волго-Вятский банк Сбербанка России — один из 17 территориальных банков Сбербанка России. Волго-Вятский банк Сбербанка России является наиболее крупным и динамично развивающимся банком региона. Банк располагает разветвленной филиальной сетью, которая включает более 2 300 филиалов, что обеспечивает максимальное удобство доступа к банковским услугам для каждого клиента. Волго-Вятский банк осуществляет обслуживание клиентов на территории Нижегородской, Кировской, Владимирской областей, Чувашской и Мордовской республик, республик Татарстан и Марий-Эл.

Волго-Вятский банк Сбербанка России «Банк Татарстан» отделение №8610 находится по адресу: 420012, Казань, ул. Бутлерова, 44. Основной целью деятельности Банка является привлечение денежных средств от физических и юридических лиц, а также осуществление кредитно-расчетных и иных банковских операций и сделок с физическими и юридическими лицами.

Сбербанк занимается кредитно-платежным обслуживанием хозяйственных структур, осуществляет валютные операции по расчетам клиентов с иностранными партнерами. С переходом страны к рыночным отношениям Сберегательный банк РФ способствует инвестированию сбережений населения в экономику через участие в рынке ценных бумаг либо напрямую путем приобретения средств производства и самостоятельной предпринимательской деятельности.

Сберегательный банк России сосредоточивает значительный объем депозитов и выполняемых операций, имеет широкую сеть учреждений, филиалов, значительную численность персонала.

Филиалы Банка (территориальные банки, отделения) не наделены правами юридических лиц и действуют на основании Положений, утверждаемых Правлением Банка, имеют печать с изображением эмблемы Банка

со своим наименованием, а также другие печати и штампы, имеют баланс, который входит в баланс Банка. Изменения в Устав, связанные с открытием, закрытием филиалов и изменением их статуса, вносятся по решению Наблюдательного совета Банка не реже 1 раза в год.

Филиалы Банка (территориальные банки) возглавляются Председателями, назначаемыми Президентом, Председателем Правления Банка, филиалы (отделения) – управляющими, назначаемыми по установленной номенклатуре. Внутренние структурные подразделения (операционные кассы вне кассового узла, обменные пункты и дополнительные офисы) территориального банка открываются, закрываются, переподчиняются по решению правления территориального банка; внутренние структурные подразделения отделения – по решению правления территориального банка, в организационном подчинении которого находится отделение; внутренние структурные подразделения отделения в городе Москве — по приказу Президента, Председателя Правления Банка. На 01 января 2010 года филиальная сеть Сберегательного банка включает: территориальные банки – 17, отделения – 788, внутренние структурные подразделения – 19 516.

Поставленные цели и задачи требуют принятия маркетинговой политики Банка, отвечающей предпочтениям и потребностям целевых групп существующих и потенциальных клиентов. Активная адресная продажа продуктов и услуг предусматривает определенные приоритеты в продуктовой политике, а также оптимизацию форм и методов продаж. Форма предложения должна быть удобна, доступна и привлекательна, качество - отвечать требованиям клиента, цена - соответствовать рыночному уровню и обеспечивать необходимую рентабельность.

Основные стратегические цели развития «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610. Обеспечить рост инвестиционной привлекательности и сохранить лидерство на российском рынке финансовых услуг путем модернизации управленческих и технологических процессов.

Достижение стратегической цели предполагает обеспечение высокой доходности вложений акционеров и инвесторов, сохранение доли в активах банковской системы и уникальной филиальной сети.

Задачами «Банка Татарстан» Волго-Вятского банка СБ являются:

- рост объема продаж и доходов Банка за счет совершенствования системы взаимодействия с клиентами;
- развитие банковских технологий и альтернативных каналов продаж, повышение производительности труда;
- увеличение доступности банковских услуг;
- сохранение контроля над издержками за счет снижения себестоимости операций и оптимизации штатной численности сотрудников.

Решение поставленных задач предполагает проведение модернизации управленческих и технологических процессов.

Целевыми ориентирами «Банка Татарстан» Волго-Вятского банка СБ можно назвать:

- рентабельность капитала (ROAE) - не ниже 20%;
- доля комиссионных доходов в чистом операционном доходе - не ниже 30%;
- удельный вес в совокупных активах банковской системы - 25-30%;
- активы на одного работника – рост в 3 раза;
- чистый операционный доход на одного работника – рост в 2,5 раза;
- количество жителей на точку продаж – снижение на 15%;
- отношение бизнес – персонала к сотрудникам обеспечивающих подразделений – не менее 1:1;
- отношение операционных затрат к чистому операционному доходу (Cost/Income Ratio) - не выше 50%.

Главным условием повышения инвестиционной привлекательности и сохранения лидирующих позиций на национальном рынке банковских услуг станет совершенствование клиентской политики, создание гибкой эффективной системы взаимодействия с клиентами на основе учета потребностей различных клиентских групп.

Обслуживание розничных клиентов и представителей малого бизнеса на массовых рынках будет производиться на стандартной, типовой технологической основе, а крупных клиентов юридических и физических лиц - путем предоставления индивидуального комплексного обслуживания. Организация работы с корпоративными клиентами со средним размером бизнеса будет строиться на основе гибкого сочетания подходов к стандартизации продуктового ряда на массовых рынках и опыта индивидуального обслуживания крупных корпораций.

«Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 будет стремиться к переходу от реализации отдельных продуктов к комплексному обслуживанию клиентов, будет вести сбалансированную процентную и тарифную политику, сосредоточит усилия на развитии операций на рынках, в наибольшей степени проявляющих его конкурентные преимущества. В целях формирования диверсифицированной и сбалансированной клиентской базы и целевой структуры привлеченных средств Банк предполагает сохранить свои позиции лидера на рынке розничных массовых услуг, рассматривая его как свой сердцевинный бизнес, основу устойчивого развития.

С ростом благосостояния населения повышается спрос на финансовые услуги, растут требования к качеству продуктов. Определяющим фактором успеха Банка на массовом рынке будет являться его способность предложить качественное обслуживание и удобный доступ к услугам, сохранив при этом конкурентоспособные цены.

«Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 проведет технологическую модернизацию основных массовых продуктов, направленную на их стандартизацию и упрощение, будет использовать альтернативные каналы сбыта, технологию пакетирования и инструменты перекрестных продаж.

Работа с крупными корпоративными клиентами, как и ранее, будет играть важную роль в деятельности «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610, так как позволяет размещать значительные объемы ресурсов с более низким кредитным риском, реализовывать существенные объемы услуг и, как следствие, приносить значимую долю доходов. При работе с этой группой клиентов Банк будет ориентироваться на предоставление индивидуального комплексного обслуживания, формирование партнерских отношений, развитие практики финансового консультирования.

Для предприятий крупного и среднего бизнеса «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 будет развивать систему обслуживания на основе института персональных менеджеров, в обязанности которых будут входить организация комплексного обслуживания клиента и оперативное реагирование на изменение его потребностей.

К приоритетным направлениям деятельности «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 относятся развитие операций кредитования (в том числе долго-срочного) юридических и физических лиц, упрочнение позиций на рынке банковского обслуживания населения, выход на новый уровень в работе с банковскими картами. Значительные средства банк инвестирует в обеспечение автоматизации банковских операций с физическими лицами, юридическими лицами и государством.

Показатели прибыльности и доходности банка в исследуемом периоде не отвечают условиям оптимальности – величина прибыли недостаточна. Не удовлетворяют критериям оптимальности группа показателей, детализирующих факторов, влияющих на прибыльность. Причина в том, что оптимальные значения данных показателей таковы, что доминирующими в составе доходов должны быть процентные доходы, в составе расходов – процентные расходы, что в принципе оправдано получением процентной прибыли, удельный вес которой в совокупной прибыли банка наибольший. В то же время наибольший удельный вес в совокупном доходе приходится на операционные доходы, в расходах банка – на операционные расходы, поэтому расчетные значения далеки от оптимальных. Показатели, характеризующие уровень расходов, приходящихся на величину активов, а также прочие показатели результативности банковской деятельности в основном близки к оптимальным значениям. Таким образом, результативность банковской деятельности нельзя в полной мере характеризовать отрицательно, несмотря на несоответствие заданным критериям показателей прибыльности. По данным анализа можно сделать вывод, что банку необходимо минимизировать операционные и процентные расходы.

В сложившейся ситуации с целью улучшения эффективности деятельности банка и реализации задач, определенных Концепцией его развития, необходимо провести следующие мероприятия: увеличить объемы кредитования юридических и физических лиц; обеспечить сокращение разрыва между активами и пассивами, чувствительными к изменению процентных ставок, с целью минимизации процентного риска; принять меры по повышению темпов роста собственного капитала в целях приведения его в соответствие с темпами расширения бизнеса; обеспечить снижение внутренней стоимости операций посредством оптимизации функциональных расходов банка.

Увеличение объемов средств на расчетных и текущих счетах юридических лиц, активизация деятельности «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 на рынке предоставления расчетных услуг требуют повышения уровня краткосрочной ликвидности. Считая поддержание ликвидности одним из важнейших приоритетов, Банк оценивает минимально возможный уровень высоколиквидных активов как 5% от суммы активов нетто Банка. Общий уровень ликвидности активов Банка на сроке до трех месяцев, который позволит обеспечить гарантированную работу Банка независимо от ситуации на финансовых рынках, должен составлять не менее 20%. По мере развития финансовых рынков и роста ликвидности рынка предельная доля активов мгновенной ликвидности в структуре баланса может быть уменьшена.

С целью улучшения структуры привлеченных ресурсов и предоставления конкурентоспособных ценовых условий для инвестиций в реальный сектор экономики, «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 ставит одной из основных задач в области привлечения средств сохранение и увеличение доли на рынке банковского обслуживания корпоративных клиентов. Планируется увеличение доли средств, привлеченных от корпоративных клиентов на расчетные и текущие счета и депозиты, до уровня не менее 25% в структуре привлеченных средств Банка, что также будет способствовать снижению процентного риска и повышению объемов непроцентных доходов Банка.

«Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 имеет специализированные дополнительные офисы - одни из них обслуживают крупные и средние предприятия, другие - предприятия с небольшими оборотами и остатками.

Анализируемый «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 обслуживает как крупные, так и небольшие предприятия. Издержки дополнительного офиса по обслуживанию расчетных счетов небольших предприятий составят около 2,25 млн. руб. в год, или 187,5 тыс. руб. в месяц.

Расширение безналичных расчетов за счет малых предприятий в рамках традиционной модели обслуживания банкам не интересно и обернется существенным ростом убытков. «Банк Татарстан» Волго-Вятского банка СБ РФ отделение №8610 необходимо переводить подавляющее большинство клиентов на дистанционное обслуживание и внедрять другие новации в технологии платежных систем.

Стимулирование этих процессов возможно в рамках тарифной политики банков - необходимо

существенно повысить тарифы за традиционное обслуживание и снизить за дистанционное и дополнительные услуги.

Предлагается запретить банкам нулевые или минимальные тарифы за открытие и ведение счета, установить их величину на уровне не меньше, чем по 150 руб.

Предлагается установить минимальную комиссию за традиционный физический прием и первичную обработку платежного поручения, за физическое представление выписки по счету, за проведение сложных расчетов аккредитивом или инкассо, розыск платежа и разрешение конфликтных ситуаций на уровне 350 руб. Предполагается, что 350 руб. за операцию в рамках традиционного физического обслуживания клиентов будет экстренным, побуждающим клиентов меньше обращаться в банк и больше использовать средства ДБО (обслуживание через «Клиент-Сбербанк» - 250 руб.). Поэтому количество операций традиционного обслуживания должно снижаться и стать через несколько лет минимальным. В основном рассматриваемая комиссия ориентируется на предприятия, а традиционное физическое обращение в банк со стороны физического лица уже закладывается в комиссию за ведение карточного счета.

Крупные предприятия могут позволить себе платить за использование средств дистанционного доступа. Малые предприятия и индивидуальные предприниматели такие дополнительные расходы нести не готовы.

В целях повышения эффективности проведения расчетно-кассового обслуживания создана система VOICE-информатор. Использование этой системы позволяет клиенту узнать состояние своего счета и произвести распределение денежных средств на текущий период: налоги, оплата счетов поставщикам, подрядчикам, оплата коммунальных платежей и т.п. При помощи введения этой технологии планируется увеличить число предприятий малого и среднего бизнеса.

Выдача наличных через банкоматы, как указывалось выше, высокоприбыльна для банков, позволяет быстро окупать инвестиции в инфраструктуру кассовых операций. Одновременно уровень соответствующих комиссий приемлем для розничных клиентов, и стимулирует использование безналичных расчетов по сделкам верхней суммовой категории. Поэтому предлагается установить минимальный размер комиссии за выдачу и прием наличных на уровне 1%, как в карточных системах при выдаче наличных через банкоматы. За выдачу и взнос наличных традиционным способом также необходимо установить комиссии в размере 1%, чтобы стимулировать использование современных средств автоматизации кассовой работы.

Помимо этого предлагается внедрение экономико-математической модели с целью управления процентным риском - с учетом выведенного уравнения руководство банка может варьировать процентной ставкой с целью минимизации процентного риска. Однако перед принятием управленческого решения необходимо его подтвердить финансовыми расчетами, что позволит доказать эффективность предложенных мероприятий, это раскрывает перспективное направление нашего дальнейшего исследования.

#### Список литературы:

1. Ларичев, О.Ю.. Современная банковская инфраструктура [Текст]: учебное пособие / О.Ю..Ларичев; под ред. И.И.Шмелева. - М.: Логис, 2010. – 342с.
2. Ляменков, А.К. Банковское право [Текст]: учебное пособие / А.К. Ляменков; под ред. Алексева Д.А. -М.: Магистр, 2009.– 404 с.

**Кулькова В.Ю.**

*д.э.н, профессор кафедры менеджмента  
Университета управления «ТИСБИ»  
т.: 8 (4862) 764459*

**Чубуков Г.А,**

*магистр Университета управления «ТИСБИ»,  
т.: 8 (4862) 764459*