

# Основные черты стратегического планирования кредитной организации. The main features of strategic planning of the credit institution Иванов И. В.<sup>1</sup>, Тимошин А. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Иванов Игорь Владимирович / Ivanov Igor Vladimirovich – ассистент,  
кафедра статистики, эконометрики и информатики;

<sup>2</sup>Тимошин Александр Антонович / Timoshin Alexander Antonovich – инженер,  
кафедра экономики предприятий,

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

**Аннотация:** в статье дается определение стратегии кредитной организации, рассматриваются основные факторы, под влиянием которых она формируется, на примере ПАО Сбербанк приводятся данные корреляционно-регрессионного анализа основных показателей деятельности банка с показателями состояния денежного рынка, способные оказать существенное влияние на цели стратегического планирования.

**Abstract:** the article defines the strategy of the credit organization, examines the main factors, which it is formed, it provides data correlation and regression analysis of key indicators in example of JSC Sberbank. It defines Bank's performance indicators, which have a significant influence at strategic planning.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, формирование стратегии, денежный рынок.

**Keywords:** strategic planning, strategy formation, monetary market.

Одним из ключевых звеньев в системе управления современной корпорацией является стратегическое планирование.

Важность организации системы стратегического планирования в банковском секторе связана с огромным значением, приобретаемым финансовой системой в настоящее время. Именно отлаженные механизмы управления, реализуемые профессиональными, квалифицированными высшими руководящими органами крупного бизнеса, основанные на объективном позиционировании организации в высококонкурентной среде, позволяют добиться серьезных результатов.

Политика собственников бизнеса определяет совокупность условий и принципов деятельности компании. Стратегия же определяет, как будут применены на практике условия и принципы политики.

Политика и стратегия пересекаются, поскольку принципы, определяющие политику, частично реализуются в стратегии предприятий при описании их миссии и целей [1, стр. 313].

Стратегия определяет, какими способами организация намерена достигать заданные целевые ориентиры, указывая конкретные качественные и количественные цели деятельности, устанавливая мероприятия по их внедрению.

Таким образом, нами прослеживается явная зависимость обоюдного влияния политики собственников на стратегию деятельности компании и успешность ее развития.

Источниками информации при разработке стратегии являются данные официальной статистики, результаты маркетинговых исследований, прогнозы развития, отраженные в стратегических документах государственных органов и другие источники. Основой стратегического планирования являются фактические данные, полученные в ходе операционной деятельности за определенный период времени.

Инструментом мониторинга результатов исполнения стратегии является система показателей эффективности (KPI).

Стратегическое планирование особенно важно для кредитных организаций, поскольку в настоящее время рынок финансовых услуг показывает сокращение в стоимостном выражении, снижение относительной эффективности использования банками привлеченных денежных средств клиентов.

Особую важность приобретает система стратегического планирования для организаций, являющихся лидерами рынка - они задают лучшие практики деятельности, являются ориентиром для компаний-партнеров и конкурентов, располагают значительными ресурсами для реализации серьезных инфраструктурных проектов.

В качестве примера отбора критериев для установления стратегических целей нами рассмотрено Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (далее - ПАО Сбербанк).

ПАО Сбербанк занимает ведущую роль на рынке финансовых услуг в России, является локомотивом банковской системы России, внедряет передовые технологии и сервисы. В данной статье он рассматривается нами в качестве примера, реализующего прогрессивные практики стратегического планирования, корпоративного управления и информационной открытости.

Банк осуществляет деятельность в более чем 20 странах мира, оказывает весь спектр финансовых услуг, а также выступает агентом Правительства Российской Федерации по осуществлению социальных и пенсионных выплат.

Все это, в совокупности, делает Сбербанк важнейшим поставщиком финансовых услуг на рынке, а качество стратегического планирования в нем - одним из наиболее важных аспектов деятельности.

Немаловажным при разработке стратегии развития является отбор таких показателей, которые наиболее полно и объективно отражают суть явлений и процессов в организации на основе методов регрессионного анализа. Отбираются показатели, в наибольшей степени оказывающие влияние на объекты хозяйственной деятельности, а, применительно к кредитным организациям - группы денежных агрегатов в зависимости от их ликвидности.

Банк России рассчитывает следующие денежные агрегаты: M0, M1, M2.

Полагаем, что для целей оценки развития банковской системы и рынка финансовых услуг на территории России целесообразно использовать показатель, представляющий собой разность денежных агрегатов M2 и M0, представляющий собой объем средств физических и юридических лиц, организаций и учреждений, находящихся на счетах и доступных для проведения расчетов.

Помимо этого, Банком России ведется учет общей суммы средств организаций, банковских депозитов (вкладов) и других привлеченных средств юридических и физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах, а также объема кредитов, предоставленных физическим лицам-резидентам, юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах.

Полагаем, что для установления первичных зависимостей показателей деятельности кредитной организации от объема средств, доступных для расчетов в экономике России, данного набора показателей достаточно.

В ходе выполнения процедур корреляционно-регрессионного анализа нами определены следующие зависимости:

$$Y_1 = -866,66 + 0,39 \times X_1; \quad r = 0,96 \quad (1)$$

где:  $Y_1$  - объем кредитов, предоставленный ПАО Сбербанк физическим лицам-резидентам, юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям;

$X_1$  - общая сумма задолженности по кредитам юридических лиц-резидентов, индивидуальных предпринимателей, физических лиц-резидентов в банковской системе России.

$$X_4 = 1,75 \times X_1; \quad r = 0,99 \quad (2)$$

где:  $X_4$  - объем активов банковской системы России;

$X_1$  - общая сумма задолженности по кредитам юридических лиц-резидентов, индивидуальных предпринимателей, физических лиц-резидентов в банковской системе России.

$$Y_4 = -842,24 + 0,28 \times X_4; \quad r = 0,98 \quad (3)$$

где:  $Y_4$  - объем активов ПАО Сбербанк;

$X_4$  - объем активов банковской системы России.

$$Y_5 = 511,39 + 0,15 \times Y_1; \quad r = 0,81 \quad (4)$$

где:  $Y_5$  - показатель капитала ПАО Сбербанк;

$Y_1$  - объем кредитов, предоставленных ПАО Сбербанк физическим лицам-резидентам, юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям.

$$Y_6 = 0,0000010047 \times Y_5^{2,79}; \quad r = 0,75 \quad (5)$$

где:  $Y_6$  - доход ПАО Сбербанк;

$Y_5$  - показатель капитала ПАО Сбербанк.

$$Y_3 = 30111117,60 \div X_3; \quad r = 0,99 \quad (6)$$

где:  $Y_3$  - объем привлеченных средств на счета и вклады в ПАО Сбербанк;

$X_3$  - объем привлеченных средств на счета и вклады в банковской системе России.

$$Y_7 = -28,84 + 1,00 \times Y_6; \quad r = -0,99 \quad (7)$$

где:  $Y_7$  - объем расходов ПАО Сбербанк;

$Y_6$  - объем доходов ПАО Сбербанк.

Базой расчетов послужили статистические данные Банка России, ПАО Сбербанк [Рассчитано авторами на основе 2, 3, 4, 5, 7].

Зависимости выявлены при использовании методов регрессионного анализа, статистическая значимость показателей подтверждена.

Для более объективной оценки рыночной конъюнктуры, выработки конкурентной стратегии развития целесообразно использовать и другие показатели в натуральном и стоимостном выражении,

характеризующие рынок банковских услуг, а также выполнять расчет аналогичных зависимостей по данным официально публикуемой отчетности ближайших конкурентов.

К основным конкурентам Банка в различных сегментах финансового рынка являются крупнейшие государственные и частные банки и их банковские группы, а именно банки из Топ-10 на основных банковских рынках – кредитования юридических лиц и привлечения вкладов. Мы конкретизируем, что к наиболее серьезным конкурентам ПАО Сбербанк можно отнести банки, имеющие схожий с ним рейтинг, согласно данных рейтингового агентства Moody's (Ba2), а именно: «ВТБ», «ВТБ24», «Газпромбанк», «Россельхозбанк» [8].

Для достижения целей стратегии компании необходим регулярный мониторинг за ее исполнением с одновременным обновлением прогноза развития рыночной конъюнктуры и оценкой факторов, влияющих на целевые ориентиры. В случае если в ходе такого мониторинга будет выявлено, что фактические значения показателей эффективности, принятых за целевые и установленные стратегией, существенно отклоняются от прогнозируемых, стратегия подлежит корректировке. Корректировка может осуществляться в форме:

- принятия новой стратегии развития, в т. ч. определение новых показателей эффективности, при помощи которых можно более корректно оценить рыночное положение компании;

- изменения существующей стратегии развития, в том случае, если показатели эффективности сохраняют свою актуальность, однако их достижение затруднительно при сложившейся рыночной конъюнктуре.

### *Литература*

1. Казак А. Ю., Веретенникова О. Б., Марамыгин М. С., Ростовцев К. В. Денежное хозяйство предприятий: учебник для ВУЗов. Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2006. 464 с.
2. Статистика банка России: Данные об объемах кредитов, депозитов и прочих размещенных средств, предоставленных организациям, физическим лицам и кредитным организациям [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации. URL: <http://www.cbr.ru/statistics> (дата обращения: 28.02.2016).
3. Статистика банка России: Данные об объемах привлеченных кредитными организациями вкладов (депозитов) физических лиц [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации. URL: <http://www.cbr.ru/statistics> (дата обращения: 28.02.2016).
4. Статистика банка России: Данные об объемах привлеченных кредитными организациями средств организаций [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации. URL: <http://www.cbr.ru/statistics> (дата обращения: 28.02.2016).
5. Статистика банка России: Объем активов банковской системы России [Электронный ресурс]: Центральный банк Российской Федерации. URL: <http://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst> (дата обращения: 28.02.2016).
6. Трошин А. Н., Мазурин Т. Ю., Фомкина В. И. Финансы и кредит: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 408 с.
7. Финансовая отчетность по РСБУ. [Электронный ресурс]: ПАО Сбербанк. URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras> (дата обращения: 28.02.2016).
8. Moody's, рейтинговое агентство. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moody.com/credit-ratings> (дата обращения: 28.02.2016).