

## СОДЕРЖАНИЕ

Ведение .....	3
1 Теоретические основы формирования финансовой стратегии банка .....	6
1.1 Финансовая стратегия: понятие, виды .....	6
1.2 Цели, задачи и этапы формирования финансовой стратегии .....	13
1.3 Методы оценки эффективности финансовой стратегии .....	17
2 Финансовая стратегия банка ВТБ24.....	25
2.1. Характеристика банка ВТБ24 .....	25
2.2. Финансовая стратегия банка: этапы разработки стратегии и основные аспекты в соответствии с жизненным циклом.....	26
2.3 Реализация финансовой стратегии банка.....	31
3 Разработка финансовой стратегии банка ВТБ24 .....	41
3.1 Мероприятия по улучшению финансовой стратегии.....	41
3.2 Оценка эффективности новой финансовой стратегии .....	45
Заключение .....	50
Список использованных источников .....	54
Приложение А «Основные экономические показатели баланса банка» .....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Современный экономический кризис стал проверкой на прочность всего мирового бизнеса, и финансового сектора в частности. В данных ситуациях и проверяется успешность и умение принимать правильные решения для эффективного развития бизнеса. В такой ситуации стало необходимо правильно создавать или же корректировать существующую финансовую стратегию, что актуально и для российских банков.

Сегодняшний банк - это финансово – кредитное учреждение, имеющее конкретные стратегические цели, компетентный персонал и эффективный механизм деятельности. В условиях конкуренции банку необходимо осуществлять инновационную деятельность, постоянно следить за ситуацией на рынке, принимать управленческие решения и внедрять необходимые изменения в свою деятельность.

Создание качественной стратегии и ее последовательная реализация — актуальная проблема становления и выживания каждого коммерческого банка.

Ведь именно от успешного построения и реализации финансовой стратегии и уменьшения рисков зависит устойчивость банка. Необходимость разработки и совершенствования финансовой стратегии банка является условием успешного развития не только одного банка, но и банковской системы в целом. Ведь при возникновении проблем у нескольких банков, рынок имеет перспективу мгновенно рушиться, что приводит к значительным проблемам финансовой системы в целом. Однако же, успешная разработка финансовой стратегии играет огромную роль в посткризисный период.

В условия разворачивающегося тяжелейшего экономического, банковского кризиса кредитные организации вынуждены полностью пересмотреть и сформировать новые стратегические планы.

Сегодня трудно формировать стратегии долгосрочного развития вследствие того, что экономическая, как и политическая ситуация, в мире стала неопределенной даже на ближайшее время. Даже было принято решение принять Государственный бюджет России на 1 год, да и то с оговорками.

Банки не могут существовать отдельно от экономики, находящейся в состоянии неопределённости, которую охватил тяжелейший финансовый кризис. У банков отзываются лицензии и о будущем для них, включая даже крупные финансовые учреждения, уверенно никак нельзя говорить.

Опыт предыдущих кризисов показал, что в период кризиса и после него, финансовые рынки и курсы валют отличались нестабильностью, индексы и котировки постоянно менялись, и невозможно было предсказать что-либо с точностью, тем более в полной мере успешно разработать финансовую стратегию.

В связи с тем, что в таких условиях сложно что-либо планировать, именно финансовой стратегии необходимо уделять значительное внимание, ведь от нее зависит дальнейшее развитие организации или учреждения.

Этим обусловлена актуальность темы работы.

Основной целью работы является разработка оптимальной финансовой стратегии банка посредством исследования формирования финансовой стратегии банка.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы формирования финансовой стратегии;
- проанализирована реализуемая финансовая стратегия исследуемого банка;
- разработана оптимальная финансовая стратегия банка
- дана оценка эффективности новой финансовой стратегии.

Предметом исследования работы стала стратегические финансовые планы финансово-кредитного учреждения.

Теоретической базой исследования стали работы зарубежных исследователей: Р.Акофф, Л.Бернстайн, Р.Брейли, Ю.Бригхем, П.Гохан, Р.Каплан, У.Кинг, Д.Клиланд, Ч.Ли, С.Майерс, Д.Нортон, Д.Таргет, М.Портер, Дж.Финнерти, Дж. Ван Хорн, Р.Холт, А.Чандлер, Дж.Штерн и др.

Теоретико-методические аспекты разработки финансовой стратегии организаций и финансовых учреждений исследовались в работах отечественных ученых: И.Бланка, В.Барда, О.Виханского, А.Винокурова, П.Градова, Д.Ендовицкого, В.Ефремова, Г.Клейнера, В.Ковалева и др.

Работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка использованных источников, четырех приложений.

# 1 Теоретические основы формирования финансовой стратегии банка

## 1.1 Финансовая стратегия: понятие, виды

Стратегия - наука о войне, в частности наука полководца, общий, недетализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека. Такое трактование понятию «стратегия» дает энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. Согласно данной трактовке, задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

А вот понятию «финансовая стратегия» нет четкого определения. В зарубежной литературе в области финансов понятие финансовая стратегия не рассматривается. В стратегическом менеджменте финансовой стратегией называют одну из функциональных стратегий, а в финансовом менеджменте ее представляют долгосрочными инвестиционными решениями, структурой капитала, дивидендной политикой, кредитной политикой, управлением денежными средствами, запасами, финансовым планированием и другими понятиями, связанными с использованием финансовых ресурсов.

Т. Гениберг, Н. Иванова, О. Полякова в работе «Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы» провели анализ понятия финансовая стратегия, данному известными специалистами в области экономики и финансов.

Они выделили позицию Г. Клейнера и А. Мовсисяна, которые, отмечают, что финансовая стратегия компании как инструмент регулирования используется в связке с инвестиционной стратегией. Л Павлова трактует финансовую стратегию как часть финансового менеджмента.[29]

Давыдова Л.В. и Ильминская С.А. конкретизируют финансовую стратегию в качестве рычага для экономического роста компании и при ее разработке рекомендуют выделять приоритетные направления развития финансовой деятельности, направленные на достижение таких целей финансовой стратегии, как:

- формирование финансовых ресурсов предприятия;
- выбор направлений инвестиционной деятельности;
- обеспечение финансового равновесия предприятия.

Достижение данных целей, по мнению авторов, может определяться целевыми стратегическими нормативами, которыми могут быть темпы роста чистого денежного потока, рентабельность собственного капитала, структура активов, финансовый леверидж, период оборота дебиторской и кредиторской задолженностей. [14]

И.А. Бланк определяет финансовую стратегию, как важнейший вид функциональной стратегии предприятия, который обеспечивает «все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды»[10]. Это определение достаточно емко определяет сущность финансовой стратегии как важнейшей в функциональных стратегиях развития организации, при выборе наиболее эффективных ее путей в условиях долгосрочности финансового планирования, и изменчивости внешней среды.

Определение финансовой стратегии дают и другие специалисты в области менеджмента.

О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют финансовую стратегию как генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.[15]

А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву и Н.А. Саломатину определяют финансовую стратегию как генеральный план действий, выделяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; средство перевода организации из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.[38]

Ю. Бригхем и Л. Гапенской финансовую стратегию считают наиболее общим подходом к организации и осуществлению деятельности корпорации.

В понятии финансовая стратегия отражены следующие ключевые моменты (рис.1):

- цель: эффективное развитие организации, предприятия, финансового учреждения;
- время: долгосрочные ориентиры;
- направление: финансовая деятельность;
- механизм: финансирование;
- условия: внутренняя и внешняя среда.



Рисунок 1 – Ключевые моменты понятия финансовой стратегии

Рассмотрев несколько определений понятия финансовая стратегия, можно принять следующее толкование: финансовая стратегия - это план действий, который связан с риском и неопределенностью, основной целью которого является эффективное развитие организации в рамках сформированной миссии, долгосрочных финансовых целей, разработанной корпоративной и деловых стратегий организации, представляющий собой финансирование путем формирования, координации, распределения и использования финансовых ресурсов

компании, охватывающий весь процесс формирования финансов для обеспечения финансовой стабильности предприятия.

Это определение рассматривает финансовую стратегию как план действий, позволяющий ограничить финансовую стратегию от иных экономических феноменов. Данным определением подразумевается наличие долговременной динамики. Оно отражает внутреннюю и внешнюю сторону стратегии финансирования организации, предприятия, учреждения. Этим определением подразумевается, что стратегия должна быть разработана на базе корпоративной и деловых стратегий, которые задают общий план управления.

Однако для финансовых учреждений, банков финансовая деятельность является основным направлением работы. Банк управляет преимущественно заемными финансовыми ресурсами, поэтому определение финансовой стратегии для банков актуально в следующей форме:

- финансовая стратегия - это модель формирования, использования и учета финансовых ресурсов коммерческого предприятия в долгосрочной перспективе, направленная на достижение общеорганизационных целей.

- финансовая стратегия банка является элементом общей стратегии, так как представляет собой комплекс долгосрочных целей его финансовой деятельности.

Стратегия 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 (Рис.2).

1. Рыночная стратегия:

- система клиентских каналов;
- система конкурентных преимуществ;
- модель клиентской службы;
- план мероприятий по привлечению клиентов.



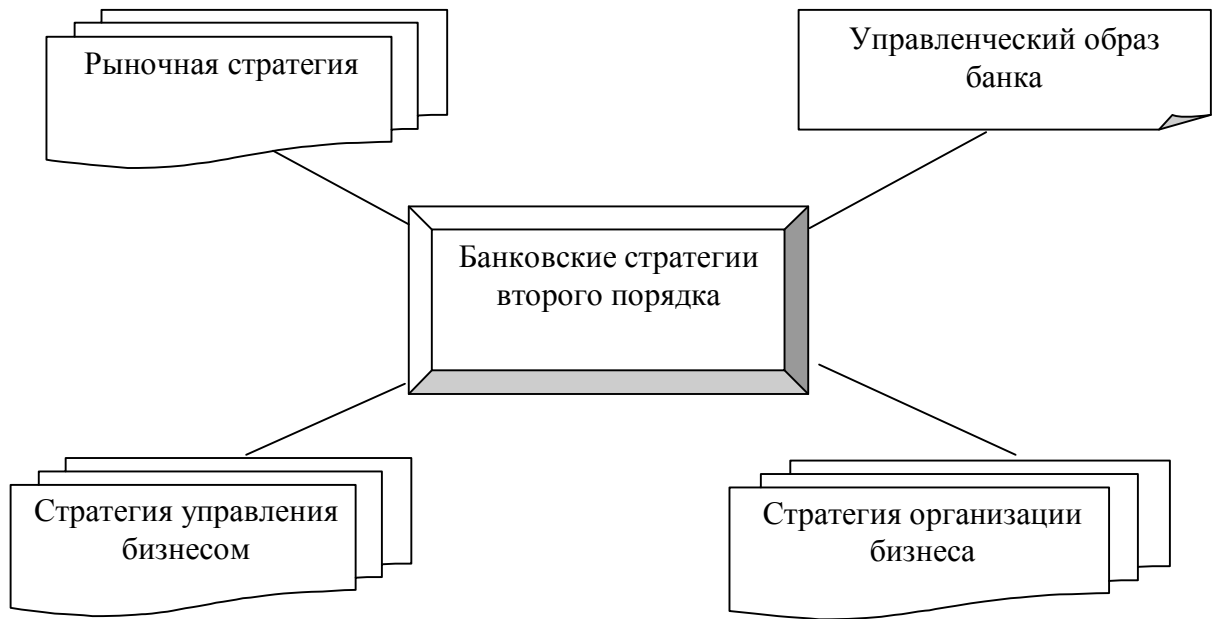


Рисунок 2 – Банковские стратегии второго порядка

2. Управленческий образ банка:

- финансовые цели;
- стратегические цели (ориентированные на клиентов);
- цели развития услуг;
- цели развития инфраструктуры.

3. Стратегия управления бизнесом:

- управленческая структура;
- система внутренних политик и принятия решений;
- система бюджетирования.

4. Стратегия организации бизнеса:

- стратегия развития организационной структуры;
- стратегия развития офисного пространства и регионального развития;
- стратегия кадрового менеджмента;
- стратегия развития информационной системы.

Особенность финансовой стратегии банка состоит в том, что ее формирование зависит от функций, выполняемых кредитно-финансовыми учреждениями:

- на рынке капитала кредитно – финансовое учреждение выступает в качестве финансового посредника;
- свою деятельность банк ведет на финансовом рынке;
- в качестве продукции банк предоставляет финансовые услуги;
- сотрудниками банка в основном являются специалисты в области финансовой деятельности.

Е.А. Бибилова дает следующее определение финансовой стратегии банка: «Финансовая стратегия банка, по нашему определению, – это система долгосрочных целевых установок в области привлечения и трансформации финансовых ресурсов банка, определяемых общими долгосрочными задачами его деятельности и финансовой политикой, а также система способов их достижения в условиях нестабильности факторов внешней среды»<sup>1</sup>.

Отраслевая специфика финансовой стратегии банка определяется следующими факторами:

- необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемых в рамках реализуемой стратегии;
- необходимостью обеспечения высокой оперативности управленческих решений, принимаемых в рамках реализуемой стратегии;
- необходимостью соблюдения централизованных требований и ограничений со стороны государства в лице центрального банка.

Дополнительная отечественная специфика финансовой стратегии банка определяется следующими факторами:

---

<sup>1</sup> Бибилова Е.А., Симонцева С.В. Финансовая политика коммерческого банка: значение, роль, принципы формирования. // Вестник ИГЭУ. 2011. № 5.

- недостаточным уровнем капитализации у подавляющего большинства отечественных кредитных организаций, что определяет необходимость включения в финансовую стратегию дополнительных целей и нестандартных подходов;

- диспропорциями в структуре активов и пассивов у большинства банков, определяемыми структурой платежеспособного спроса на услуги банка на отечественном финансовом рынке;

- неблагоприятной макросредой и микросредой (меньшая стабильность финансовых рынков, низкая надежность клиентов и деловых партнеров, слабопредсказуемая финансовая политика государства и т.п.);[22]

Стратегии, реализуемые российскими банками, классифицируют на три основных вида, следующим образом (рис.3):

- стратегия роста;
- стратегия умеренного роста;
- стратегия сокращения.

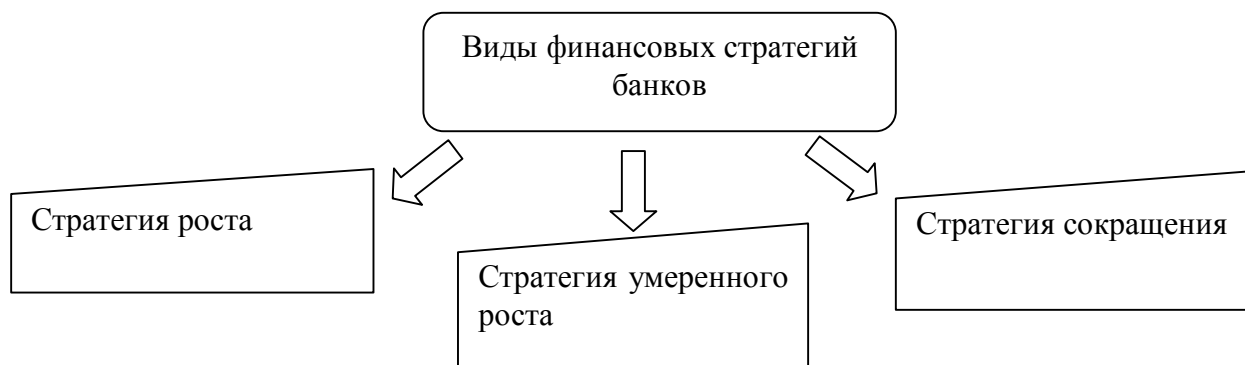


Рисунок 3 – Виды финансовых стратегий банков

Среди финансовых стратегий, наиболее часто применяемых можно выделить следующие:

- наращивание капитальной базы банка;
- расширение депозитной базы;
- кредитование;
- инвестирование;

- стратегии развития других финансовых операций банка (факторинговых, лизинговых, расчетных, операций с пластиковыми карточками и т.д.).

Чаще всего принятые финансовые стратегии банка являются неравнозначными, и, как следствие имеют иерархическую подчиненность, отображаемую в структурировании планируемых бюджетов.

Особенности стратегии обусловлены спецификой банковского продукта: абстрактностью, стоимостной формой выражения, договорным характером отношений с «покупателями», длительностью во времени использования банковской услуги, а также главными целями деятельности банка – стабильной прибылью, универсальностью, высокой репутацией, ведущими позициями в обслуживании национальной экономики, высокими качествами банковских продуктов, полным доверием клиентов, надежностью.[19]

Выделяют следующие направления финансовой стратегии банка:

- дивидендная политика;
- депозитная политика;
- кредитная политика;
- политика обеспечения текущей ликвидности;
- эмиссионная политика;
- фондовая политика;
- процентная политика.

Финансовая стратегия банков включает в себя методы и практику формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение результативности деятельности банка.

## **1.2 Цели, задачи и этапы формирования финансовой стратегии**

Общая цель финансовой стратегии банка заключается в определении направлений, приоритетов и перспектив формирования финансовых ресурсов

банка, а также общих подходов к реализации поставленных целей, индикатором достижения которых выступают интегральные финансовые показатели роста и эффективности.

Задачами финансовой стратегии банка являются:

- формирование финансовых ресурсов, оптимальных по объему и качеству с позиций обеспечения доходности и стабильности деятельности банка, приемлемых уровней ликвидности, рентабельности и риска;

- повышение рейтинга банка по отношению к банкам-конкурентам,

- развитие и укрепление имиджа банка;

- внедрение эффективных методов формирования и трансформации финансовых ресурсов банка при недопущении использования временных, неоправданных приемов в банковской практике;

- содействие развитию долгосрочных отношений банка с клиентами и контрагентами:

- участие банка в экономически рентабельных, перспективных финансовых проектах, соответствующих общей стратегии банка и требованиям законодательства.[35]

Самой важной стратегической целью финансового управления банка является обеспечение рационального и на конкретный промежуток времени оптимального соотношения между:

- нормативным уровнем ликвидности;

- допустимым для большинства клиентов уровнем надежности;

- плановым уровнем рентабельности.

Стратегия банка не является постоянной на долгий период времени. При возникновении новых обстоятельств, оказывающих значительное влияние на деятельность банков, их стратегические цели изменяются.

Особенностью формирования финансовой стратегии банка является то, что создается стратегический план развития не просто предприятия или органи-

зации, а учреждения основной деятельности которого является управление финансами.

Для формулирования недостаточно разработать четкий и реалистичный план с описанием модели развития событий. Для данной категории учреждений важно опираться на конкретные числовые значения финансовых показателей.

Разработка стратегии в банках представляет собой многоуровневый механизм. Формирование стратегии современного банка неразрывно связано со стратегическим планированием его деятельности.

Финансовое планирование направляется на преобразование стратегических целей и задач банка в конкретные (абсолютные и относительные) значения результативных финансовых показателей деятельности банка через реализацию комплекса мер в сфере финансов.[28]

Процесс создания финансовой стратегии начинается с построение целевой финансовой модели банка. Затем определяются целевые значения параметров банка. Далее дается обоснование прогнозных показателей финансовых результатов, строится прогнозный баланс, разрабатываются планы банковских операций, бюджет банка и бюджеты структурных подразделений. Затем составляется план организационных мероприятий и определяются ответственные за их выполнение.

Инструментом реализации финансовой стратегии банка служат бюджеты – планы проведения банковских операций (по объемам, длительность, структурой) с учетом будущих доходов и расходов банка в целом и его отдельных структурных подразделений. Бюджеты формируются с учетом фактических значений финансовых показателей, с ориентацией на стратегические цели и задачи банка.

В процессе создания бюджетов общая финансовая стратегия банка детализируется через ряд конкретных стратегий, направленных на разработку стратегических решений в определенном сегменте финансовой деятельности банка.  
[42]

Финансовый план включает расчет финансовых результатов деятельности банка на плановый период, а также необходимых для этого финансовых, материальных и человеческих ресурсов.

В процессе финансового планирования устанавливаются плановые значения показателей банковского баланса и отчета о финансовых результатах. После завершения планового периода фактические результаты сравниваются с планом, выявляются причины отклонений и резервы улучшения деятельности.[33]

Сравнительный анализ финансовых показателей, в частности таких обобщающих как доходность и риск, с аналогичными показателями деятельности других банков, со средними значениями по банковской системе в целом или по группе банков, либо с наилучшими показателями отрасли позволит банку определить стратегические ориентиры финансовой деятельности.

Результаты количественного анализа дадут возможность получить ответы на такие вопросы стратегического управления: позиция банка сейчас и его желательная будущая позиция. Во всех случаях ответы формулируются в виде конкретных числовых значений финансовых показателей.

Периодический контроль за исполнением бюджетов позволяет обнаружить отклонения от запланированного сценария и скорректировать стратегию деятельности банка.

Формируя финансовую стратегию, финансовые планы создаются на уровне банка в целом, и на уровне отдельных структурных подразделений, поэтому происходит согласование отдельных планов. Процесс согласования бюджетов осуществляется одним из двух методов: сверху вниз и снизу-вверх. По первому методу формулируются задачи и определяются плановые значения финансовых показателей, которые доводятся до подразделений. Руководители соответствующих подразделений разрабатывают конкретные меры достижения плановых показателей, которые представляются на рассмотрение менеджменту

банка и согласовываются. Такой подход применяется если нужно быстро реагировать на изменение внешних условий и на жесткую конкуренцию.

При втором методе, когда бюджеты согласовываются снизу-вверх, каждое подразделение самостоятельно разрабатывает финансовый план, исходя из собственных возможностей и потребностей, обосновывая необходимый перечень ресурсов для реализации плановых задач. Данные бюджеты представляются подразделениями для просмотра и обсуждения на уровне руководства банка.

Окончательный вариант плана формируется в процессе обсуждения между руководителем банка и линейными руководителями подразделений. Этот процесс состоит в неоднократном уточнении, коррекции и согласовании планов.

Разработка финансовых планов методом снизу-вверх обеспечивает широкое привлечение ведущих специалистов банка к процессу планирования конечных результатов деятельности.[40]

### **1.3 Методы оценки эффективности финансовой стратегии**

Оценивание финансовой стратегии банков основывается на системе общенаучных принципов, принципах оценки собственности, формирования финансовой информации, процессного управления и специальных принципах. Оценка эффективности финансовой стратегии не зависит от источников финансовой информации, верификации информационно-эмпирической базы, целенаправленности, учета отраслевой и индивидуальной специфики, учета взаимного влияния неопределенности и стратегии банка.[11]

Оценка финансовой стратегии банка осуществляется посредством прогнозно-аналитических методов. Наиболее распространенными из них являются следующие:



1 Неформализованные методы, которые основаны на описании аналитических процедур на логическом уровне, а не с помощью строгих аналитических зависимостей (методы экспертных оценок, сценариев, психологические, морфологические, методы сравнения, построения систем показателей, построения систем аналитических таблиц и т.п.). Применение этих методов характеризуется определенным субъективизмом, поскольку большое значение имеют интуиция, опыт и знания аналитика.

2 Формализованные методы, в основе которых лежат строгие формализованные аналитические зависимости. Их можно условно разбить на группы:

- элементарные методы факторного анализа: методы цепных подстановок, арифметических разниц, выделения изолированного влияния факторов, процентных чисел, простых и сложных процентов, балансовый, дифференциальный, логарифмический, интегральный методы. Эти методы используются главным образом для оценки и прогнозирования финансового состояния;

- традиционные методы экономической статистики: методы средних и относительных величин, группировки, графический, индексный, элементарные методы обработки рядов динамики;

- математико-статистические методы изучения связей: корреляционный анализ, регрессионный анализ, дисперсионный анализ, современный факторный анализ и др.;

- методы экономической кибернетики и оптимального программирования: методы системного анализа, методы машинной имитации, линейное программирование и др. Методы машинной имитации используются для разработки и выбора различных вариантов действий в рамках оптимизации инвестиционной политики;

- эконометрические методы:

- а) матричные методы, гармонический анализ, спектральный анализ, методы теории производственных функций, методы теории межотраслевого баланса;

б) методы исследования операций и теории принятия решений: методы теории графов, метод деревьев, методы байесовского анализа, теория игр, теория массового обслуживания, методы сетевого планирования и управления. [44]

Оценка эффективности финансовой стратегии банков осуществляется по нескольким параметрам.

Во-первых, оценивается, насколько разработанная финансовая стратегия согласовывается с общей стратегией организации, путем выявления степени согласованности целей, направлений и этапов реализации этих стратегий.

Во-вторых, выявляется согласованность финансовой стратегии фирмы с прогнозируемыми изменениями во внешней предпринимательской среде.

В-третьих, рассматриваются возможности организации в формировании собственных и привлечении внешних финансовых ресурсов.

Один из методов оценки финансовой стратегии является прогноз различных финансовых показателей, а также динамики нефинансовых результатов, таких, как рост деловой репутации организации, повышение уровня управляемости финансовой деятельностью его структурных подразделений и т. п.

Исследование финансовой стратегии банка на базе финансового анализа, оценка ее с позиции соответствия достигнутых результатов деятельности банка его стратегическим целям и задачам является системным подходом.

Системный подход к оценке финансовой стратегии позволит провести глубокий анализ всех сторон деятельности банка с точки зрения их подчиненности стратегии развития, интересам акционеров, менеджеров и других связанных групп, а также соответствия полученных результатов (как финансовых, так и нефинансовых) поставленным целям и задачам, имеющемуся потенциалу развития.

Системную оценку эффективности стратегии банка проводят поэтапно:

- постановка задачи анализа;
- формулирование общей цели функционирования системы;

- разработка критериев оценки достижения цели системы;
- определение границ исследуемой системы, ее содержания, места и роли в системах более высокого уровня;
- отбор показателей, характеризующих развитие системы;
- определение основных взаимосвязей и факторов, оказывающих воздействие на показатели системы;
- моделирование показателей;
- проведение расчетно-аналитических этапов системного анализа.

Эффективность принятой стратегии оценивается в несколько последовательных этапов (Рис.4):

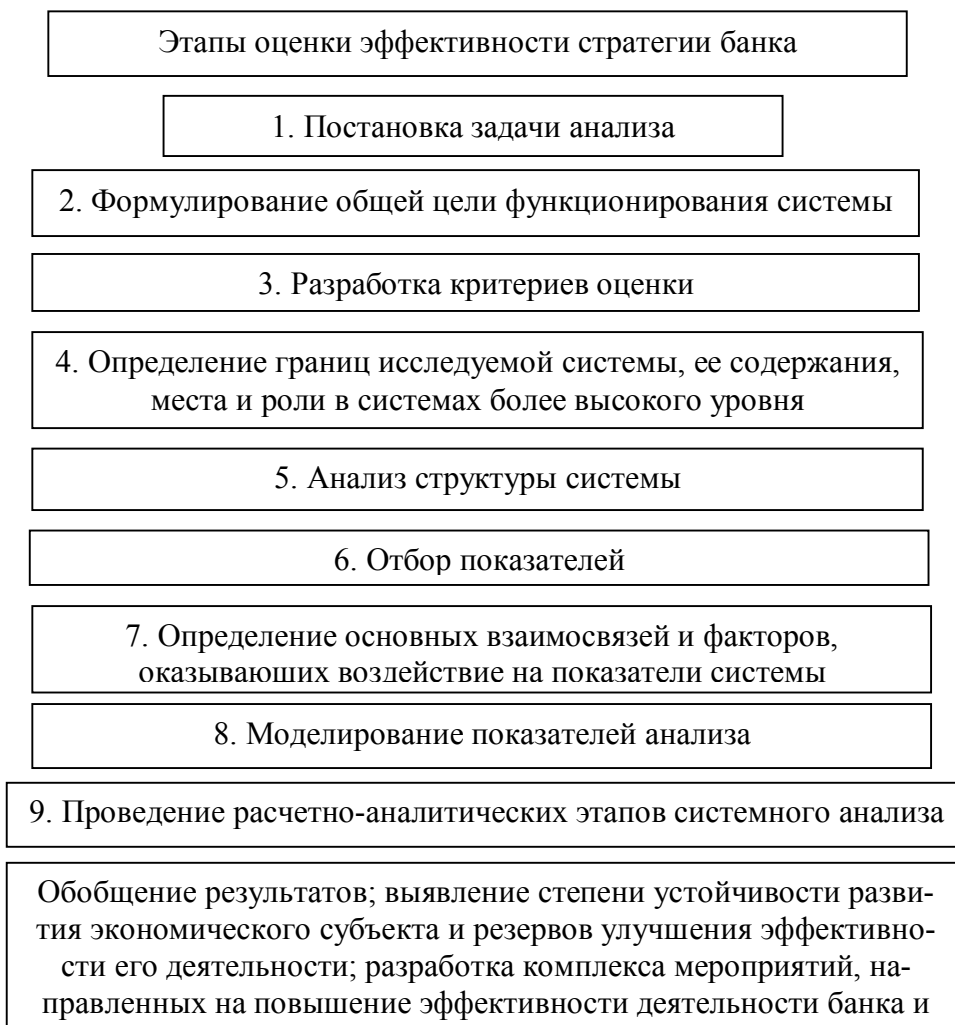


Рисунок 4 - Этапы оценки эффективности принятой стратегии банка

Постановка задачи анализа – выявляется и формулируется задача исследования, оценивается ее содержание и логическая структура. Роль банка в экономике, выработанные его руководством приоритеты определяют систему ключевых параметров оценки финансовой стратегии. Эта система для каждого конкретного банка содержит свой индивидуальный набор частных показателей, определяемый стратегической направленностью деятельности банка, системой основополагающих принципов и приоритетов его развития. Однако, рассматриваются и общие для всех банков результирующие показатели деятельности, определяющие основу банковского бизнеса, такие как показатели оценки прибыли, собственного капитала, платежеспособности, финансовой устойчивости.

Формулирование общей цели функционирования системы. На этом этапе формулируется общая цель системы, отражающая цели деятельности банка, и на основании уточненной цели определяется круг задач, подлежащих исследованию, и их приоритетность.

Исходя из содержания цели системы, для ее реализации необходимо ее согласование и декомпозиция с учетом целей банка. Эта задача анализа решается путем предварительного изучения внутренних распорядительных документов объекта исследования, содержащих программу его развития - стратегия развития банка, которая содержит количественное и качественное выражение целевых ориентиров деятельности банка, его подразделений.[52]

Разработка критериев оценки. В качестве критериев в краткосрочном анализе выступают показатели прибыли и ликвидности, а в качестве долгосрочной цели – увеличение стоимости капитала; краткосрочная прибыль рассматривается только как источник долгосрочного развития. Критерием эффективности финансовой стратегии банка является не только степень достижения стратегических целей банка, но и уровень достаточности капитала, надежности, финансовой устойчивости банка для его дальнейшего развития и расширения деятельности.

Определение границ исследуемой системы, ее содержания, места и роли в системах более высокого уровня. На этом этапе оценивается место финансовой стратегии банка в системе комплексного финансово-экономического анализа деятельности банка, границы ее функционирования, выделяются элементы системы – основные подсистемы и их границы.

Анализ структуры системы – разрабатываются микроблоки по каждой из подсистем анализа эффективности деятельности банка, определяется их иерархия и функции. Микроблоки, определяющие содержание и структуру каждой из подсистем, служат основой для формализации основных факторов, под воздействием которых формируются результаты деятельности банка и система показателей их оценки.

Отбор показателей. Разрабатывается система показателей анализа и оценки результатов деятельности банка.

Подсистема первого (высшего) уровня включает в себя ограниченное число наиболее существенных и информативных показателей деятельности банка, соответствующих финансовой стратегии его развития и аналитическим задачам пользователей информации. Эта подсистема служит для оценки достигнутых результатов, финансового состояния банка в целом и одновременно является методической основой для выработки и корректировки финансовой стратегии, целевых установок развития банка. На этом уровне отслеживается выполнение контрольных нормативов ЦБ РФ, оцениваются целевые нормативы по объемам привлечения и вложения средств, целевые уровни доходности, предельные показатели степени риска, ликвидности и т. д. Показатели анализа подсистемы первого уровня являются главным инструментарием в работе службы стратегического планирования банка.

Подсистема второго уровня – детализированная совокупность показателей оценки эффективности отдельных функций, подразделений, банковских продуктов и услуг, обеспечивающая установление причинно-следственных связей между конкретной операцией и интегральными результатами деятельности

банка в целом. Второй уровень анализа используется при оценке эффективности внедрения новых банковских продуктов и услуг.

Определение основных взаимосвязей и факторов, оказывающих воздействие на показатели системы. На этом этапе выявляются и систематизируются основные факторы, под воздействием которых функционирует система и формируются ее аналитические показатели.

Моделирование показателей анализа. В ходе моделирования каждый показатель представляется как некая факторная система, образованная в соответствии с определенными экономическими критериями выделения факторов как элементов этой системы: причинность, достаточная специфичность, самостоятельность существования, возможность и количественного измерения.

Проведение расчетно-аналитических этапов системного анализа. На материалах исследования производится испытание факторной модели взаимосвязи основных показателей анализа; вычисляются параметры идеальной или нормативной системы результатов деятельности банка, удовлетворяющей стратегическим целям его развития, исходя из имеющегося экономического потенциала. На этом этапе широко применяются методы и приемы динамического, структурного, структурно-динамического, коэффициентного и факторного анализа.

На последующих этапах анализа проводятся: обобщение результатов; выявление степени устойчивости развития экономического субъекта и резервов улучшения эффективности его деятельности; разработка комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности банка и его развитие в соответствии с целевыми ориентирами и принятой стратегией развития.

Одним из приемов, обеспечивающих согласование взаимосвязей отдельных результативных финансовых показателей банка и позволяющих определить целевые уровни прибыльности, является методика декомпозиционного анализа собственного капитала (модель Дюпона). Этот подход достаточно универсален и применяется как внешними, так и внутренними пользователями, что

позволяет руководству банка оценивать деятельность кредитного учреждения по тем же критериям, по которым ее оценивают внешние аналитики.

Методика декомпозиционного анализа дает возможность исследовать зависимость между показателями доходности и риска банка и выявить влияние отдельных факторов на результаты его деятельности.

Вывод: Успех финансовой стратегии банка гарантируется, если финансовые стратегические цели соответствуют реальным экономическим и финансовым возможностям банка.

Для российских банков актуальной является задача построения и совершенствования систем корпоративного управления, внутреннего контроля и управления банковскими, в том числе обеспечения их соответствия характеру, масштабам и условиям деятельности.

Отсутствие адекватной финансовой стратегии, как показывает российская и международная практика, зачастую выступает основной предпосылкой развития кризисной ситуации в отдельном банке, является угрозой стабильного развития банковского сектора в целом. А в период кризиса создание оптимальной стратегии развития банка посредством анализа реализации декларированной стратегии является залогом выживания и дальнейшего развития финансового института.

## **2 Финансовая стратегия банка ВТБ24**

### **2.1. Характеристика банка ВТБ**

Группа ВТБ - вторая крупнейшая банковская группа в России. Группа ВТБ - российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка.

Основным акционером Банка является Российская Федерация, которой в лице Росимущества и Министерства финансов принадлежит 45,01% от уставного капитала Банка[55].

Группа ВТБ состоит из собственно банка ВТБ и его дочерних (доля ВТБ - более 50% голосующих акций/долей) кредитных и финансовых организаций. Дочерние кредитные организации (банки) осуществляют банковские операции. Дочерние финансовые организации предоставляют услуги на рынке ценных бумаг, услуги по страхованию или иные услуги финансового характера. Управляющие компании пенсионных фондов, паевых инвестиционных фондов, лизинговые компании и иные организации осуществляют операции на рынке финансовых услуг. Вместе дочерние банки и финансовые организации называются компаниями группы ВТБ.

Банк ВТБ 24 является закрытым акционерным обществом. ВТБ 24 в Красноярске осуществляет и банковскую деятельность на основании лицензии выданной центральным банком России. ВТБ

Филиал ВТБ создан 29.03.1994 на базе отделения ВЭБ в г. Красноярске

Банк ВТБ 24 представлен 15 отделениями в Красноярске, в которых можно открыть вклад или взять кредит частным лицам, индивидуальным предпринимателям и предприятиям, полный спектр финансовых услуг.



Цели ВТБ:

Повышение эффективности деятельности ВТБ, обеспечение показателя эффективности CIR на уровне 43 %;

Увеличение доли присутствия Красноярского Филиала на региональном банковском рынке по основным направлениям бизнеса до 15 %.

Задачи ВТБ:

- повышение эффективности продаж
- рост объемов кредитования и привлечения темпами, опережающими рынок в 1,5-2 раза;
- увеличение объемов комиссионного бизнеса и обеспечения покрытия административно-хозяйственных расходов филиала комиссионными доходами;
- увеличение доли комиссионных доходов в доходах филиала до 30%;
- развитие и оптимизация структуры точек продаж;
- повышение качества оказываемых услуг;
- формирование статуса основного обслуживающего банка,
- осуществление комплексного обслуживания клиентов;
- повышение качества кредитного портфеля, снижение просроченной задолженности;[55]

## **2.2 Финансовая стратегия банка: этапы разработки стратегии и основные аспекты в соответствии с жизненным циклом**

Банк ВТБ при разработке и реализации в свой стратегии выбирал путь достижения целей из возможных вариантов, разрабатывая основные направления действий по завоеванию потребителей и финансового рынка.

Этапы разработки стратегии банка ВТБ в соответствии с жизненным циклом представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Этапы разработки стратегии банка ВТБ в соответствии с жизненным циклом

Этап	Период, годы	Стратегия
1	1991-1997	Становление и признание
2	1997-2001	Качество и надежность
3	2002-2006	Стратегия прорыва
4	2007-2007	Энергия успеха: новые горизонты
5	2008-2009	Преодолевая трудности, идем вперед
6	2010-2013	Время рекордов
7	2014-2015	Стратегия качественного роста

Изменение выбранной стратегии за годы существования банковской группы ВТБ происходила в несколько стадий от становления до устойчивого роста.

Первый этап разработки стратегии банка ВТБ начинался с того, что при участии Государственного банка РСФСР и Министерства финансов РСФСР в октябре 1990 года был учрежден Банк внешней торговли (Внешторгбанк). Банк был создан для обслуживания внешнеэкономических операций России и содействия интеграции страны в мировое хозяйство. Банку ВТБ 2 января 1991 года была выдана генеральная лицензия № 1000 на право совершения всех видов банковских операций в российских рублях и иностранной валюте.

В 1994 году ВТБ вышел на 425-е место в списке 1000 наиболее капитализированных банков мира журнала The Banker.

Второй этап стал этапом преобразований. В 1997 году было принято решение о преобразовании ВТБ из закрытого в открытое акционерное общество. Крупнейшим акционером банка с долей 96,8% стал Центральный банк РФ.

Третий этап развития банка ВТБ стал прорывным. В 2002 году главным акционером ВТБ стало Правительство РФ, выкупившее у Центрального банка РФ долю его участия в уставном капитале банка.

В 2002 году в банк пришла новая команда менеджеров во главе с действующим президентом — председателем правления Андреем Костиным. Они

поставили перед собой стратегическую задачу — превратить ВТБ в ведущий банковский институт страны. Их цель — работа банка во всех ключевых сегментах банковского рынка, включая розничный бизнес и инвестиционно-банковские услуги.

В 2004 году ВТБ стал владельцем Гута-банка. В 2005 году ВТБ запустил на его основе самый успешный в России проект специализированного розничного банка ВТБ 24. В 2005 году покупка Промышленно-строительного банка (Санкт-Петербург) позволила ВТБ укрепить свои позиции в Северо-Западном регионе и закрепить лидерские позиции на российском рынке банковских услуг.

Четвертый этап стратегии отмечен успехами и расширением деятельности банка. В 2007 году среди российских банков ВТБ первым провел первичное публичное размещение своих акций. Это стало крупнейшим на тот момент международным банковским IPO. Объем привлеченных средств в капитал банка составил 8 млрд долларов. На Лондонской фондовой бирже спрос на GDR банка превысил предложение в 9 раз. К ним проявили повышенный интерес практически все ведущие инвестиционные фонды США и Европы. В России акционерами банка стали свыше 120 тыс. граждан. С превращением в публичную компанию существенно повысился уровень открытости ВТБ. К управлению банком были привлечены независимые директора. При Наблюдательном совете ВТБ был образован комитет по аудиту, а внутри банка было создано управление по работе с инвесторами. В 2007 году международное рейтинговое агентство Standard & Poor's признало ВТБ одним из наиболее информационно прозрачных российских банков.

В 2008 году ВТБ стал первым российским банком, получившим лицензию на осуществление банковской деятельности в Китае и Индии и открывшим в этих странах свои филиалы.

В 2008 году инвестиционный бизнес группы был консолидирован на базе «ВТБ Капитал» в России и «ВТБ Капитал плюс» (ранее «ВТБ Европа») за рубежом.

На пятый этап развития банка ВТБ значительное влияние оказал разразившийся экономический кризис.

В условиях кардинального ухудшения ситуации на рынке группа ВТБ поставила в качестве приоритетной задачи сохранение устойчивости основных показателей и обеспечение стабильной работы. Меры, оперативно принятые ВТБ в новых рыночных условиях, включали корректировку кредитной политики, совершенствование системы управления рисками и интенсификацию работы с проблемной задолженностью. Наряду с этим решались задачи по расширению источников фондирования и укреплению капитальной базы, а также по сокращению издержек.

Группа ВТБ не только успешно преодолела кризис, но и совершила качественный рывок в развитии. Большинство целевых показателей, установленных стратегией на конец 2009 года, были перевыполнены: по активам на 4%, кредитному портфелю — на 3%, клиентским пассивам — на 21%, по комиссионным и процентным доходам на 10%.

Шестой этап развития стал периодом укрепления и дальнейшего развития. После окончания кризиса группа ВТБ продолжила свое развитие. 2010–2013 годы характеризовались рекордными показателями. Так, в 2010 году чистая прибыль составила 54,8 млрд рублей, в 2011 году — 90,5 млрд, в 2012-м — 90,6 млрд, в 2013-м — 100,5 млрд. За 2010–2013 годы Группа увеличила активы в 2,4 раза до 8,8 трлн рублей, кредитный портфель — в 2,5 раза до 6,6 трлн рублей, средства клиентов — в 2,7 раза до 4,3 трлн рублей. Росту показателей способствовало приобретение и успешная интеграция «ТрансКредитБанка» (2010) и «Банка Москвы» (2011). Кроме того, Группа укрепила розничный бизнес благодаря созданию «Лето Банка», специализирующегося на потребительском кре-

дитовании в массовом клиентском сегменте. «Лето Банк» был признан одним из наиболее успешных новых российских брендов 2013 года.

В феврале 2011 года правительство России продало 10% акций банка. ВТБ выступил первопроходцем в программе приватизации госсобственности. При размещении акций предпочтение отдавалось долгосрочным, фундаментальным инвесторам. В мае 2013 года была проведена еще одна допэмиссия, в результате которой акционерами банка также стали крупные международные игроки. По итогам обоих размещений государство снизило свою долю в капитале ВТБ с 85,5% до 60,93%.

Седьмой этап развития банка направлен на рост. В апреле 2014 года наблюдательный совет ВТБ утвердил Стратегию развития ОАО Банк ВТБ на 2014–2016 годы, названную «Стратегией качественного роста». В соответствии со Стратегией на горизонте до 2016 года основными задачами ВТБ являются:

- сохранение позиций корпоративно-инвестиционного бизнеса с дальнейшим повышением его эффективности и увеличением непроцентных доходов;
- опережающий рост на рынках розничного кредитования и привлечения средств физических лиц, дальнейшее увеличение доли розничного бизнеса в активах и доходах Группы;
- выделение среднего бизнеса в отдельный операционный сегмент и центр прибыли с целью обеспечения существенных темпов роста объемов данного бизнеса, его доли рынка и показателей прибыльности;
- бережливое отношение к расходам во всех бизнес-линиях и функциях поддержки и контроля;
- дальнейшее укрепление риск-менеджмента на уровне Группы;
- получение дополнительного синергетического эффекта от интеграции и подготовка к слиянию крупнейших банков Группы.

В рамках реализации действующей Стратегии Банка на 2014-2016 годы, ключевыми задачами в текущей системе управления Группой являются:

- выделение Среднего бизнеса в отдельный центр прибыли и укрепление позиций группы в сегменте;

- усиление Корпоративного центра за счет его выделения в структуре Банка ВТБ, отчетности Группы и централизации на его основе ключевых контрольных функций - управления финансами, рисками, внутреннего контроля;

- реализация мер по переходу на платформу единого банка в России.

Банк ВТБ 24 является закрытым акционерным обществом. ВТБ 24 - центральный банк в Красноярске осуществляющий банковскую деятельность на основании лицензии выданной центральным банком России. ВТБ.

### **2.3 Реализация финансовой стратегии банка**

В 2014-2015 годах ВТБ24 продолжило развитие в рамках утвержденной «Стратегии развития розничного бизнеса Группы ВТБ в РФ на 2013—2016 гг.», согласно которой ключевыми направлениями деятельности банка являются:

- улучшение качества обслуживания клиентов;
- повышение лояльности и удержание действующих клиентов банка;
- внедрение инновационных продуктов и услуг и улучшение существующих условий;
- продолжение региональной экспансии, открытие новых объектов сети;
- увеличение доли рынка по кредитованию населения и привлечению средств;
- развитие сети устройств самообслуживания;
- управление затратами;
- управление рисками и проблемной задолженностью;
- дальнейшее становление процессов управления глобальной бизнес-линией «Розница» в рамках системы управления Группы ВТБ;
- поддержка развития дочернего ОАО «Лето Банк».

Ядром розничного бизнеса Группы ВТБ является ВТБ24, на базе которого осуществляется унификация розничного бизнеса и максимальное использование инфраструктуры обслуживания клиентов. В рамках перехода к управлению по глобальным бизнес-линиям ВТБ24 концентрирует функции управления розничными блоками дочерних банков и выступает центром дальнейшего развития сегмента.

Показатели ключевых статей баланса банка ВТБ24 в динамике 2010-2015гг. отражены в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели ключевых статей баланса банка ВТБ24, тыс.руб.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Активы	708 466	900 576	1 172 335	1 472 037	2 028 789	2 735 757
Розничные кредиты	464 029	522 315	709 586	987 497	1 430 653	1 771 557
Портфель кредитов физическим лицам	392 843	458 605	640 921	863 401	1 263 858	1 579 804
Розничное привлечение	476 932	698 313	926 964	1 099 408	1 508 460	1 750 727
Депозиты физических лиц	363 924	523 543	671 997	818 532	1 106 534	1 270 838

По данным таблицы 2 можно сказать, что за 2015 год активы ВТБ24 увеличились более чем в 1,3 раза и достигли 2 736,7 млрд рублей. На 01.01.2014 г. данный показатель составлял 2 028,8 млрд рублей. Увеличение активов банка произошло вследствие привлечения значимых клиентов.

Объем собственных средств (капитал) банка вырос в 1,2 раза — до 261,6 млрд рублей. На аналогичную дату предыдущего года этот показатель составлял 217,7 млрд рублей. При этом уставный капитал ВТБ24 вырос на 17,2 млрд рублей и на конец отчетного года составил 91,6 млрд рублей.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом, ВТБ24 заметно увеличил объем розничного кредитного портфеля, портфеля привлеченных средств физических

лиц и свою долю на соответствующих рынках, считая, что сохранение лояльности населения к банку ВТБ позволит ему сохранить конкурентные позиции на рынке.

Кредитный портфель физических лиц ВТБ24 (с учетом SPV) по итогам 2015 года увеличился на 22,3%, в то время как темпы прироста кредитования физических лиц в России в 2015 году составили 13,8%. Доля банка на рынке кредитования физических лиц (с учетом SPV) выросла с 12,5 до 13,8%.

Темпы роста объема привлеченных средств физических лиц ВТБ24 в 2015 году также превысили рыночную динамику (прирост в целом по РФ за год составил 9,4%). На конец года объем портфеля вкладов физических лиц ВТБ24 достиг 1 524,5 млрд рублей, что на 13,9% превысило показатель 2014 года, что явилось доказательством их доверия к банку.

В условиях возрастающей конкуренции в 2015 году ВТБ24 смог обеспечить существенный приток средств клиентов. По итогам 2015 года банк увеличил долю на рынке привлеченных средств физических лиц в РФ с 7,9 до 8,1%.

Основные экономические показатели банка ВТБ24 представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели банка ВТБ24

Наименование показателя	Единицы измерения	Значение показателя		Изменение	Рост, %
		2014 год	2015 год		
1	2	3	4	5	6
Чистые доходы (расходы)	тыс.руб	154 423 831	137 158 021	-17 265 810	88,82
Операционные расходы	тыс.руб	119 849 393	108 366 227	-11 483 166	90,42
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.руб	34 574 438	28 791 794	-5 782 644	83,27
Возмещение (расход) по налогам	тыс.руб	6 492 632	8 061 931	1 569 299	124,17



### Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) после налогообложения	тыс.руб.	28 081 806	20 729 863	-7 351 943	73,82
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	тыс.руб.	28 081 806	20 729 863	-7 351 943	73,82
Рентабельность деятельности	%	18,18	15,11	-3,07	83,11

По результатам проведенного анализа в таблице 3 в рассматриваемом периоде темп роста чистых доходов по сравнению с базовым периодом был отрицательным и составил 88,82 % или на -17 265 810 тыс. руб. в абсолютном выражении, причиной чего стало значительное превышение расходов на банковские операции.

Операционные расходы при этом в начале рассматриваемого периода составили 119 849 393 тыс.руб. К концу анализируемого периода данный показатель сократился до 108 366 227 тыс.руб. или на -11 483 166 тыс.руб., что явилось следствием сокращения расходов группы Б.

Уменьшение операционных расходов повлияло на результативность деятельности банка до налогообложения. Прибыль до налогообложения в отчетном периоде составила 28 791 794 тыс.руб., что меньше чем в предыдущем году на -5 782 644 тыс.руб.

Возмещение (расход) по налогам по итогам рассматриваемого периода составило 8 061 931 тыс.руб., что больше предыдущего периода на 1 569 299 тыс.руб. или на 24, 17%. Причиной увеличения данного показателя стал рост налогооблагаемых активов банка.

Таким образом, после выплаты налогов прибыль банка на конец рассматриваемого периода составила 20 729 863 тыс.руб., что меньше предыдущего года на -7 351 943 тыс.руб. Темп замедления развития составил 73,82%.

Снижение прибыли сказалось на динамике показателя рентабельности деятельности, который в конце отчетного периода составил 15,11%, уменьшившись на 3,07%.

Основные экономические показатели баланса банка ВТБ представлены в Приложении А.

По данным Приложения 3 можно сказать, что имущество банка ВТБ за рассматриваемый период уменьшилось, причиной чему явилось уменьшение источников собственных средств на 38084851 тыс.руб. и внебалансовых обязательств.

В структуре активов баланса наибольший удельный вес занимают денежные средства, которые составили 75 391 362 тыс.руб., уменьшившись на -62 949 883 тыс.руб., что явилось следствием сокращения денежных средств на счетах Центрального банка РФ. Другими значимыми активами банка ВТБ являются чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи и чистая ссудная задолженность. Однако и эти показатели значительно уменьшились в отчетном периоде, вследствие сокращения чистой ссудной задолженности.

Значимыми источниками обеспечения финансовой деятельности банка стали вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые составили 1 338 778 438 тыс.руб., но также уменьшившись на -185 727 026 тыс.руб. или 12,12 %, из-за сокращения количества вкладчиков среди индивидуальных предпринимателей.

Другим источником финансовых средств стали средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, которые составили на конец отчетного периода 1 677 433 384 тыс.руб., уменьшившись на 15,78% от показателя предшествующего периода, что явилось следствием ликвидации значительного числа предприятий, являющихся клиентами банка.

Результатом реализации основной финансовой стратегии развития банка стала положительная динамика таких направлений как, ипотечное кредитование, кредитование наличными и автокредитование.

По итогам 2015 года ВТБ24 выдал более 177 тыс. ипотечных кредитов на общую сумму 352,6 млрд рублей. Ипотечный портфель банка достиг 711 млрд рублей, продемонстрировав годовой прирост на уровне 47%.

По состоянию на конец года ипотечный портфель ВТБ24 насчитывал 493 тыс. действующих ипотечных кредитов. Доля банка на рынке жилищного кредитования страны на конец отчетного года достигла 19,5%. В 2015 году ВТБ24 в рамках программы кредитования военнослужащих - участников накопительной ипотечной системы, было выдано ипотечных кредитов на сумму более 20 млрд рублей.

Основным приоритетом ВТБ24 в части ипотечного бизнеса в 2015 году является сохранение доступности ипотечных кредитов для клиентов, предложение понятного и удобного инструмента для улучшения жилищных условий. Для этого ВТБ24:

- развивает взаимодействие с партнерами банка;
- принять участие в государственной программе поддержки ипотечного кредитования. В рамках программы выдано кредитов на общую сумму 100 млрд рублей;
- оптимизирован процесс взаимодействия с клиентом, в том числе активно развивались дистанционные каналы.

Кредитование наличными. В 2015 году банком ВТБ24 было выдано более 1 млн потребительских кредитов на общую сумму 355 млрд рублей, что на 25% больше объема соответствующих выдач в 2014 году.

Результатами программы потребительского кредитования 2014 года стало:

- оптимизация процедуры ценообразования по продукту;
- запуск специальных программ кредитования для сотрудников государственных учреждений, а также военнослужащих;

- кредитование наличными: созданы дополнительные возможности и для повышения степени индивидуальности кредитного решения, реализованы проекты по формированию новых, более привлекательных для клиентов условиях.

Для снижения рисков и уровня просроченной задолженности в IV квартале 2014 года банком были предприняты меры по корректировке кредитных процедур. Нарастивание объемов кредитования обеспечивалось за счет запуска новых привлекательных финансовых продуктов, ориентированных на индивидуальные потребности клиентов, использования предоставленных рынком возможностей, а также оптимизации внутренних бизнес-процедур, сопутствующих кредитному процессу (табл.4)

Таблица 4 - Финансовые продукты, ориентированные на индивидуальные потребности клиентов

Продукт	Условия
Кредит наличными	До 2 000 000 рублей на любые цели без залога и поручителей
«Корпоративная программа»	Заем до 2 лет под 14,95% годовых. Только для сотрудников организаций, аккредитованных банком.
Кредит «Коммерсант»	Специальный кредитный продукт для предпринимателей до 3 миллионов рублей без обеспечения.
Кредит на образование	Целевой кредит для тех, кто получает платное образование.
Рефинансирование кредитов: сделай жизнь лучше	До 1 миллиона рублей на погашение любых кредитов других банков.

Данные таблицы 4 показывают, что основным условием новых кредитных продуктов стало предоставление кредита не менее чем на миллион рублей.

Для реализации кредитной политики ВТБ 24 привлекал в 2015 году значительное количество средств.

Сбалансированная ценовая политика, позволила ВТБ24 в 2014-2015 гг. существенно увеличить объем вкладов населения.

Анализ привлеченных средств банка представлен в таблице 6.

Таблица 5 - Анализ привлеченных средств банка

Привлеченные средства	2014 г.		2015 г.		Отклонение млн.руб	Темп рос
	Сумма, млн.руб	%	Сумма, млн.руб	%		
Депозиты до востребования	1170453	37,44	1170289	30,8	-164	99,99
Срочные депозиты	676738	21,65	778926	20,5	117618	115,1
Вклады населения	383690	12,27	1048700	27,6	649580	273,32
Межфилиальный Кредит	895631	28,65	801724	21,1	-93907	89,51
Итого	3126512	100	3799639	100	673127	121,53

Данные таблицы 5 показывают, что величина привлеченных в 2015 году средств увеличилась на 21,53% или на 673127 млн.руб. Данная динамика явилась следствием увеличения вкладов населения больше, чем в 2 раза( 649580 млн.руб0. За 2015 год портфель срочных депозитов вырос на 15% (778926 млн. руб.). Данный прирост был осуществлен благодаря реализации ценовой политики банка и помощи клиентам, пострадавшим от отзыва лицензии у обслуживающего банка или обратившимся в ВТБ24 за страховой выплатой. Данные клиенты, как правило. становились клиентами ВТБ.

Кроме того, отмечено, что межбанковские кредиты уменьшились на 10,5% и составили в 2015 году 1/5 полученных банком средств.

Структура кредитов по секторам вложений представлена в таблице 5

Таблица 6 - Структура кредитов по секторам вложений

Группа заемщиков	2014 г.		2015 г.		Отклонение млн.руб	Темп роста
	Сумма, млн.руб	%	Сумма, млн.руб	%		
Ссуды юридических лиц	898302	41,2	547114	32,29	-351188	60,91
Ссуды малому бизнесу	164428	7,54	184518	10,89	20090	112,22
Ссуды физических лиц	1263858	57,97	1136208	67,05	-127650	89,9
Межфилиальные Кредиты	18101	0,83	11230	0,66	-6871	62,04
Итого	2180261	100	1694552	100	-485109	77,72

Данные таблицы 6 показывают, что в 2015 году банк предоставил кредитов на сумму 1694552 млн.руб., что меньше, чем в предыдущий период на 22,3%.

Банк значительно сократил кредитование юридических лиц (почти на 39%), что стало следствием ухудшения финансового положения потенциальных заемщиков.

Сократилось и кредитование физических лиц на 10,1%. Причиной чему послужило значительное сокращение платежеспособности населения.

При этом отмечено увеличение предоставления займов малому бизнесу, на что повлияла государственная поддержка среднего бизнеса. Однако, необходимо отметить, что доля ссуд малому бизнесу составила в 2015 году лишь 10,89 %.

В течение 2014-2015 гг. банк занимался усовершенствованием предоставляемых услуг для действующих держателей карт за счет проводимых совместно с платежными системами различных маркетинговых мероприятий.

В 2015 году банк упростил линейку депозитных продуктов. Для всех категорий клиентов ВТБ24 предложил три базовых вклада — «Выгодный», «Накопительный» и «Комфортный».

С 2014 года ВТБ24, являясь аккредитованным банком при Агентстве по страхованию вкладов, принимает участие в выплатах вкладчикам банков-банкротов. Выплаты страхового возмещения осуществлялись вкладчикам следующих финансовых учреждений: «Мой Банк», «Интрастбанк», «Надежность», «Аскольд», «Монолит», «Стройкредит», «Банк БФТ», «Народный кредит», «Фининвест». По состоянию на конец года выплачено более 50,3 млрд рублей, что составляет 99% от общего объема выплат. Почти 40% средств клиенты оставляют в ВТБ24.

За год ВТБ24 привлечено более 2,3 тыс. клиентов, общее число клиентов на 01.01.2016 г. увеличилось до 11,7 тыс.

Вывод: в результате анализа было выявлено, что 2015 год активы ВТБ24 увеличились более чем в 1,3 раза, что свидетельствует о расширении деятельности банка. Однако, в рассматриваемом периоде темп роста чистых доходов по сравнению с базовым периодом был отрицательным и составил 17 265 810 тыс. руб. в абсолютном выражении, причиной чего стало значительное превышение расходов на банковские операций.

Уменьшение операционных расходов повлияло на результативность деятельности банка. Снижение прибыли сказалось на динамике показателя рентабельности деятельности, который в конце отчетного периода составил 15,11%, уменьшившись на 3,07%. Однако, банк продолжал работу по привлечению средств, которые в 2015 году составили 3799639 млн.руб., что на 673127 млн.руб., что больше чем в предыдущий период. Привлеченные средства позволили банку осуществить кредитование в размере 1694552 млн.руб. Таким образом, банк имеет возможность увеличить кредитование на 2105087 млн.руб. Данные средства можно направить на увеличение поддержки среднего бизнеса.

### 3 Разработка финансовой стратегии банка ВТБ24

#### 3.1 Мероприятия по улучшению финансовой стратегии

В условия разворачивающегося банковского кризиса банк ВТБ должен полностью пересмотреть все свои стратегические планы.

Наличие хорошо продуманной антикризисной стратегии дает возможность банку решать ряд основных задач:

- на основании антикризисной стратегии принимать тактические решения более осмысленно и целеустремленно;
- минимизировать несогласованные действия различных подразделений банка;
- у менеджеров появляется возможность в процессе текущей деятельности отделять главные проблемы и задачи от второстепенных, поскольку в противном случае происходит нерациональный разброс в действиях и подходах, приводящий к распылению ресурсов банка;
- сотрудники могут работать более согласованно в тех направлениях, которые определены в стратегии банка;
- укрепляется имидж банка в глазах его реальных и потенциальных клиентов, партнеров и контрагентов.



Рисунок 5 - Разработка антикризисной стратегии



Плановые показатели, к которым стремится банк ВТБ24 представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Плановые показатели, к которым стремится банк ВТБ24

Показатели	2015 г	План 2016 г.
Совокупные активы, трлн.руб	8,8	12-13
Расходы / Операционный доход до резе вов, %	49	42-43
Чистая прибыль, млрд.руб.	101	160-180
Возврат на капитал, %	12	15

Разрабатывая стратегию, банком были определены приоритеты. Планируется довести размеры совокупных активов до 12-13 трлн.руб. и прибыли до 160-180 млрд.руб. При этом важно сократить расходы и увеличить возврат на капитал до 15 %.

Стратегия банка в порядке приоритетности должна быть направлена на:

- снижение ставок кредитов и рост ставок по вкладам;
- разработку инноваций в продуктах и обслуживании;
- расширение клиентской сети, получение более полной информации о заемщиках;
- снижение кредитного риска, учет соотношения «риск / доходы»;
- разработку эффективной системы мотивации;
- активную сбытовую политику и повышение объемов продаж;
- расширение продуктовой линейки;
- постоянное повышение квалификации персонала.

На ближайшее время основой стратегии должно стать:

- выделение среднего бизнеса в отдельный операционный сегмент и центр прибыли с целью обеспечения существенных темпов роста объемов данного бизнеса, его доли рынка и показателей прибыльности. Для среднего бизнеса должны разрабатываться программы кредитования и обслуживания.

- укрепление риск-менеджмента, контроль по всем операциям банка.

Во время кризиса банк находится в сложном положении: клиент знает о мировом финансовом кризисе и ощущает собственную важность для банка, даже не принося тому сверхприбыли; при этом он настаивает на максимально выгодных условиях, угрожая в противном случае воспользоваться услугами другого банка. В данном случае привлечь клиента может широкая дифференциация ассортимента банковских продуктов.

Программы лояльности в современных условиях – самое необходимое средство удержания и привлечения среднего бизнеса. Для проведения программ лояльности нужно осуществлять оценку совокупной жизненной ценности клиента, в соответствии с которой разрабатывать новые продукты и программы. Так необходимо разработать программы поддержки товаропроизводителей, в частности на поддержание предпринимателей аграрного сектора.

Средний бизнес выделяется в качестве отдельного операционного сегмента и, как ожидается, будет вносить существенный вклад в доходы ВТБ банка. Обслуживание предприятий среднего бизнеса одним из наиболее перспективных направлений развития.

Увеличение рыночной доли среднего бизнеса по всем ключевым продуктам, включая кредиты, текущие счета, комиссионные продукты позволит обеспечить доходность банка, в частности, за счет развития кросс-продаж.

Для привлечения клиентов нужно снижать ставки по кредитам и увеличивать ставки по вкладам. Эти мероприятия относятся к типу стратегий выживания, и применять их нужно в качестве временных акций для привлечения вкладчиков и заемщиков, что обеспечит рост оборота банка. В этом основа стратегии, залог развития банка и увеличения его эффективности.

Но, снижать ставки по кредитам и повышать ставки по вкладам нужно обдуманно, однако ощутимо для клиентов и без особого ущерба для банка, тогда рост оборотов даже при малой единичной марже даст увеличение общей прибыли. Вот тут и проявляется важность риск-менеджмента.

Кредитование среднего бизнеса и физических лиц должно стать обязательным только после реализации контроля на предмет платежеспособности клиента.

Расширение клиентской сети, только после получения более полной информации о заемщиках (для повышения возвратности средств), снижение кредитного риска, учет соотношения «риск / доходы».

Разрабатывая программу лояльности для среднего бизнеса можно предложить новые кредитные продукты, рассчитанные на разные группы предпринимателей: производственной, аграрной, торговой, исследовательской сфер деятельности.

Таблица 9 - Кредитные продукты, ориентированные на потребности среднего бизнеса

Кредит	Залог	Ставка	Срок кредитования	Сумма
Строим вместе	100 %	от 14,5%	10 лет	от 5000000
Наше будущее	100%	от 14,5%	5 лет	от 1000000
Лояльный	85%	от 14,5%	3 года	от 600000
Фермер	85%	от 14,5%	5 лет	от 800000

Преимуществом предложений по кредитованию среднего бизнеса является отсрочка погашения всех приложенных продуктов на 6 месяцев.

Для банка, в рамках риск-менеджмента, залоговые условия являются гарантом сохранения вложенных средств и уменьшения риска их утраты.

Кредит «Строим вместе» предоставляется сроком до 10 лет для строительства, ремонта, покупки торгово-производственных помещений.

Кредит «Наше будущее» предоставляется сроком до 5 лет развитие нового направления деятельности.

Кредит «Лояльный» дает возможность быстро получить деньги в нужный момент для покрытия кассовых разрывов и для взаиморасчетов с контрагентами.

Кредит «Фермер» предоставляется сроком до 5 лет для приобретения техники, автотранспорта, семенного фонда, племенного скота.

Воспользоваться предложенными кредитными продуктами могут все представители среднего бизнеса, а не только пользующиеся государственными гарантиями.

### **3.2 Разработка и оценка эффективности новой финансовой стратегии**

В результате анализа привлеченных средств банка и структуры кредита было выявлено, что привлеченных средств больше, чем выданных кредитов почти в 2 раза. Поэтому, часть денежных средств банк может использовать для предоставления кредитов малому и среднему бизнесу.

Для кредитования малого и среднего бизнеса допустимо взять 10% от свободных денежных средств, а именно 218673,4млн.руб

По итогам 2015 года в России продолжили свою деятельность 2086772 средних и малых предприятия и организаций. В условиях кризиса многим из них понадобится финансовая поддержка.

Программа лояльности может привлечь к кредитным продуктам в 2016 году дополнительно не менее 10% новых клиентов из числа предприятий и организаций среднего и малого бизнеса, что позволит расширять деятельность банка.

Анализ доходов по кредитованию среднего бизнеса представлен в таблице 10

Таблица 10 – Анализ доходов по кредитованию среднего бизнеса

Кредит	Базовая сумма, руб.	Количество кредитов	Сумма, млн.руб	Доход, млн.руб.
Строим вместе	5000000	15607	78035	11315
Наше будущее	1000000	38310	38310	5554
Лояльный	600000	142170	85302	1234
Фермер	800000	21283	17026,4	2468
Итого		217370	218673,4	20573

Данные таблицы 10 показывают, что возможностями кредитования могут на ближайший период воспользоваться 217370 клиентов.

На реализацию программы лояльности среднему бизнесу может быть выделено 218673,4 млн.руб., что принесет ВТБ банку доход в размере 20573млн.руб., который будет получен от выплаты процентов заемщиками.

Динамика кредитов среднему бизнесу представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика кредитов среднему бизнесу, млн.руб

Заемщик	2015 г.	План 2016г	Отклонение	Темп роста
Ссуды среднему бизнесу	184518	218673,4	34155,4	118,51

Данные таблицы 11 показывают, что в 2016 году банк сможет увеличить свой кредитный портфель на 34155,4 млн.руб. Динамика ссуд среднему и малому бизнесу в плановом году составит 18,51 %.

Повышение доходности банка является значимым показателем, но не менее важным является и надежность банка

Анализ коэффициентов прибыльности банка ВТБ24 представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ коэффициентов прибыльности банка ВТБ24

Показатели	Нормативный уровень	2015 г.	План
Генеральный коэффициент Надежности (К1)	1	0,211	0,51
Коэффициент мгновенной ликвидности (К2)	1	0,225	0,63
КРОСС – коэффициент (К3)	3	1,207	1,59
Генеральный коэффициент ликвидности (К4)	1	0,378	0,81
Коэффициент защищенности капитала (К5)	1	0,367	0,87
Коэффициент фондовой капитализации прибыли (К6)	3	1,27	2,4

Данные таблицы 12 показывают, что значение коэффициента прибыльности будут расти.

Собственный капитал – наиболее стабильная часть ресурсов коммерческого банка. Стабильность или рост прибыли гарантирует в определенной мере сохранение уровня рентабельности банка в будущем. Рентабельная деятельность банка станет характерной чертой банка ВТБ24, потому, что основные коэффициенты прибыльности будут соответствовать нормативному уровню.

Генеральный коэффициент надежности (К1) вносящий основной вклад в величину текущего индекса надежности банка.

Коэффициент мгновенной ликвидности (К2) и генеральный коэффициент ликвидности (К4) показывают преобладание роста обязательств до востребования суммарных обязательств по сравнению с ростом ликвидных активов.

Коэффициент фондовой капитализации прибыли (К6) характеризует эффективность работы банка, его способность наращивать собственный капитал за счет зарабатывания прибыли.

Значения коэффициентов КРОСС - коэффициента (К3) и коэффициента защищенности капитала (К5) показывают, соответственно, какую степень риска допускает банк при использовании привлеченных средств и насколько банк учитывает инфляционные процессы, размещая свои активы в недвижимость,

ценности и оборудование. Но эти показатели имеют меньшую значимость по сравнению другими коэффициентами.

Наиболее употребительны коэффициенты, дающие количественное соотношение ряда статей для поддержания ликвидности баланса коммерческого банка также будут улучшаться. Анализ результатов расчета показывает положительную динамику всех показателей.

Формула надежности выводится в зависимости от удельного веса каждого коэффициента (группа надежности – 70%: К1, К3, К5, К6; группа ликвидности – 30%: К2, К4).

Текущий индекс надежности отражен в таблице 13.

Таблица 13 - Текущий индекс надежности

Показатель	2015 г.	План 2016
Текущий индекс надежности ( $N=45*K1+20*K2+10*K3+10*K4+5*K5+10*K6$ )	37,04	61,3

Данные таблицы 13 показывают, что при реализации декларируемой стратегии степень надежности банка ВТБ повышается.

Оптимальным с точки зрения надежности считается банк, имеющий следующие характеристики:

- вкладывает в работающие активы средства в размере собственного капитала;
- содержит в ликвидной форме средства в объеме, равном обязательствам до востребования;
- имеет в три раза больше обязательств, чем работающих активов;
- содержит в ликвидной форме и в виде капитальных вложений средства в объеме равном суммарным обязательствам;
- капитал банка инвестирован в недвижимость и материальные ценности;
- обладает капиталом в три раза большим, чем уставный фонд.

Прибыль банка – это финансовый результат деятельности банка. На формирование прибыли банка, по оценкам специалистов, предложенные мероприятия могут оказать влияние в следующих параметрах:

- программа лояльности среднему бизнесу – приведет к увеличению чистых доходов на 20%;

- усиление риск-менеджмента сократит расходы на 7%;

Таким образом, основные показатели банка при реализации предложенной стратегии можно представить следующим образом.

Таблица 14 - Основные показатели банка при реализации предложенной стратегии

Наименование показателя	Единицы измерения	Значение показателя		Изменение	Рост, %
		2015 год	План		
1	2	3	4	5	6
Чистые доходы (расходы)	млн.руб	137 158	157 731	20 573	120
Операционные расходы	млн.руб	108 366	95 362	13 003	88
Прибыль (убыток) до налогообложения	млн.руб	28 791	69 227	40 435	240,44
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный Период	млн.руб.	20 729	49 843	29 113	240,44
Рентабельность операционной деятельности банка	%	20,99	42,06	21,07	X
Рентабельность деятельности банка	%	15,11	30,28	15,17	X

Данные таблицы 14 показывают, что реализация мероприятий стратегии при сохранении персонала позволит увеличить чистый доход банка на 20% (до 157731 млн.руб). и прибыль (убыток) до налогообложения до 40435 млн.руб, что больше чем в отчетный период в 2 раза .

Прибыль является основным коэффициентом, позволяющим дать количественную оценку рентабельности банка, которая показывает, что рентабельность банка ВТБ24 при реализации стратегии может увеличиться почти в два раза.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы явилась разработка оптимальной финансовой стратегии банка, ставшей результатом исследования финансовой стратегии банка ВТБ.

В работе изложены теоретические и практические вопросы, касающиеся формирования оптимальной финансовой стратегии банка.

Первая глава дипломной работы посвящена теоретическим аспектам формирования финансовой стратегии банка. В ней были изучены понятия и виды финансовой стратегии кредитных учреждений; определены цели, задачи и этапы формирования финансовой стратегии банка и названы методы оценки эффективности финансовой стратегии.

Во второй главе была проведен анализ финансовой стратегии, реализуемой банком ВТБ24. Особое внимание было уделено этапам развития финансовой стратегии банка в соответствие с жизненным циклом. Рассмотрены приоритеты финансовой стратегии в различные годы. Исследованы особенности реализации стратегии банка ВТБ24.

В ходе исследования было выявлено ряд проблем и недостатков, которые снижают эффективность стратегии банка.

Группа ВТБ - российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка. Группа ВТБ построена по принципу стратегического холдинга, что предусматривает наличие единой стратегии развития компаний Группы, основной из которых является ВТБ 24.

Банк ВТБ 24 представлен 15 отделениями в Красноярске, основной целью которого является увеличение доли присутствия Красноярского Филиала на региональном банковском рынке по основным направлениям бизнеса до 15 %.

На период 2014-2015 годы ВТБ24 развивался в рамках «Стратегии развития розничного бизнеса Группы ВТБ в РФ на 2013-2016 гг.».

В данный период значительно увеличились активы банка, но уменьшились чистые доходы на 17265810 тыс.руб. Сократились и операционные расходы, но недостаточно, чтобы прибыль до налогообложения возросла, было отмечено её снижение на 6,53%. Снижение прибыли сказалось на динамике показателя рентабельности деятельности, который в конце 2015 года составил 15,11%, уменьшившись на 3,07%.

В рассматриваемый период было отмечено, что имущество банка ВТБ за рассматриваемый период уменьшилось, причиной чему явилось уменьшение источников собственных средств на 38084851 тыс.руб. и внебалансовых обязательств.

В структуре активов баланса наибольший удельный вес занимают денежные средства, которые составили 75 391 362 тыс.руб., уменьшившись на -62 949 883 тыс.руб. Другими значимыми активами банка ВТБ является вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи и чистая ссудная задолженность. Однако и эти показатели значительно уменьшились в отчетном периоде.

Значимыми источниками обеспечения финансовой деятельности банка стали вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые составили 1 338 778 438 тыс.руб., но также уменьшившись на -185 727 026 тыс.руб. или 12,12 %, из-за сокращения количества вкладчиков среди индивидуальных предпринимателей.

Другим источником финансовых средств стали средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, которые составили на конец отчетного периода 1 677 433 384 тыс.руб., уменьшившись на 15,78% от показателя предшествующего периода, что явилось следствием ликвидации значительного числа предприятий, являющихся клиентами банка.

Результатом реализации основной финансовой стратегии развития банка стала положительная динамика таких направлений как, ипотечное кредитование, кредитование наличными и автокредитование. Однако, в 2015 году банк

предоставил кредитов на сумму 1694552 тыс.руб., что меньше чем в предыдущий период на 485109 тыс.руб.

Банк значительно сократил кредитование юридических лиц (почти на 39%), что стало следствием ухудшения финансового положения потенциальных заемщиков. Сократилось и кредитование физических лиц на 10,1%. Причиной чему послужило значительное сокращение платежеспособности населения. При этом отмечено, что доля ссуд малому бизнесу составила в 2015 году лишь 10,89 %.

В течение 2014-2015 гг. банк занимался усовершенствованием предоставляемых услуг для действующих держателей карт за счет проводимых совместно с платежными системами различных маркетинговых мероприятий.

Проблемой банка является ожидаемое в 2016 году сокращение темпов роста кредитования физических лиц, хотя население продолжает оставаться значимым кредитором банковского сектора

В условия разворачивающегося банковского кризиса банку ВТБ необходимо полностью пересмотреть все свои стратегические планы.

Основой финансовой стратегии должно стать:

- выделение среднего бизнеса в отдельный операционный сегмент и центр прибыли банка.
- сокращение расходов во всех бизнес-линиях;
- укрепление риск-менеджмента, контроль по всем операциям банка.

Одним из элементов стратегии стало реализация программы лояльности для среднего бизнеса, которая подразумевает внедрение кредитных продуктов, рассчитанных на разные группы предпринимателей: производственной, аграрной, торговой, исследовательской сфер деятельности, ориентированных на их потребности.

Предоставление кредитов среднему бизнесу принесет банку доход в размере 20573703 тыс.руб. Социально-экономической эффект от внедрения данно-

го предложения состоит в том, что банк сможет поддержать не менее 217370 субъектов среднего бизнеса.

Результатом реализации предложенной стратегии ВТБ24 станет укрепление банка ВТБ24 на кредитном рынке.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / В.Б. Акулов. - М.: Флинта, МПСУ, 2010. - 264 с.
- 2 Банковский менеджмент: Учебник / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов, О.М. Русанова; Под ред. Ю.Ю. Русанова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 480 с.
- 3 Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. В 2-х т. Т. 1. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р.А. Исаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
- 4 Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. Том 2 / Исаев Р. А. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014, ЭБС Знаниум
- 5 Батракова Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. К.: Логос - К., 2011. - 245 с.
- 6 Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 240 с.
- 7 Бахрамов, Ю.М. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Ю.М. Бахрамов, В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2011. - 496 с.
- 8 Белолипецкий В. Г. Финансовый менеджмент. – М.: КноРус -, 2013. - 448 с.
- 9 Бибикова Е.А., Симонцева С.В. Финансовая политика коммерческого банка: значение, роль, принципы формирования. // Вестник ИГЭУ. 2011. № 5.
- 10 Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента: т.1 / И. А. Бланк. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 592 с.
- 11 Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. – М.: Ника-Центр -, 2014. - 448 с.
- 12 Бобылева А. З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения. – М.: Дело, 2014. - 336 с.

- 13 Бригхэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент: Экспресс-курс / Ю.Ф. Бригхэм. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с.
- 14 Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
- 15 Варламова, Т.П. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. - М.: Дашков и К, 2012. - 304 с.
- 16 Вяткин В. Н., Гамза В. А., Хэмптон Дж. Дж. Финансовые решения в бизнесе. – М.: Экономика, 2010. - 360 с.
- 17 Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
- 18 Герасименко, А. Финансовый менеджмент - это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. - М.: Альпина Пабл., 2013. - 531 с.
- 19 Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2010. – 286 с.
- 20 Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент. – М.: Высшее образование. 2014. - 480 с.
- 21 Жуков Е., Эриашвили Н. Банковский менеджмент. Учебник. – М.: Дело. – 328 с.
- 22 Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: Учебное пособие / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнева, А.В. Харсеева. - М.: Вуз. книга, 2012. - 340 с.
- 23 Иванов И. В., Баранов В. В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход. – М.: Альпина Паблшер, 2010. - 504 с.
- 24 Ильин В. В., Сердюкова Н. А., Алексеев В. Н., Ермилов В. Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2011. - 560 с.
- 25 Ионова А. Ф., Селезнева Н. Н. Финансовый менеджмент. – М.: Проспект, 2010. - 592 с.

26 Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.

27 Кичапина Е. Н. Финансовая стратегия предприятия в послекризисный период. // Актуальные вопросы экономики и управления.Т.1. - М.: РИОР, 2011. — С. 136-138.

28 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2013. - 304 с.

29 Кокин, А.С. Финансовый менеджмент. Учебное пособие для студентов вузов / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 511 с.

30 Котелкин, С.В. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / С.В. Котелкин. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 605 с.

31 Кудина, М.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М.В. Кудина. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 256 с.

32 Леонтьев В. Е., Бочаров В. В., Радковская Н. П. Финансовый менеджмент. – М.: ЭЛИТ, 2011. - 560 с.

33 Лисицына, Е.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; Под ред. К.В. Екимова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 184 с.

34 Лысенко, Д.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Лысенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 372 с.

35 Маховикова Г. А., Кантор В. Е. Финансовый менеджмент. Краткий курс лекций. – М.: Юрайт, 2011. - 272 с.

36 Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с.

37 Ольхова Р. Г. Банковское дело. Управление в современном банке. – М.: КноРус, 2011. - 304 с.

38 Поморина М. А. Финансовое управление в коммерческом банке. – М.: КноРус, 2013. - 376 с.

39 Проданова Н. А. Финансовый менеджмент. – М.: Феникс, 2012. - 336 с.

- 40 Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие / И.Б. Ромашова. - М.: КноРус, 2012. - 328 с.
- 41 Румянцева, Е.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.Е. Румянцева. - М.: РАГС, 2010. - 304 с.
- 42 Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 413 с.
- 43 Секерин В.Д., Голубев С.С. Банковский менеджмент. Учебник. – М.: Юнити. 2015. – 169 с.
- 44 Тавасиев А. М., Мехряков В. Д., Ларина О. И. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика. Учебник. – М.: Юрайт, 2014. - 736 с.
- 45 Тарасенко О. А. Предпринимательская деятельность субъектов банковской системы России. – М.: Проспект, 2015. - 310 с.
- 46 Тепман Л. Н., Эриашвили Н. Д. Управление банковскими рисками. – М.: Юнити-Дана, 2013. - 312 с.
- 47 Тихомиров Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия. – М.: Академия, 2010. - 384 с.
- 48 Трошин, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебник / А.Н. Трошин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 331 с.
- 49 Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.В. Филатова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 236 с.
- 50 Е.А. Бибикова, д-р экон. наук, С.В. Симонцева, асп. Финансовая политика коммерческого банка: значение, роль, принципы формирования. // Вестник ИГЭУ. 2011. № 5.
- 51 Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014. - .
- 52 Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Р. Хиггинс; Пер. с англ. А.Н. Свирид. - М.: Вильямс, 2013. - 464 с.



53 Шимко П. Д. Международный финансовый менеджмент. – М.: Высшая школа, 2013. - 432 с.

54 Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. - М.: Альпина Пабл., 2012. - 648 с.

55 <http://www.vtb.ru/group/>.

56 <http://izvestia.ru/news/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Основные экономические показатели баланса банка ВТБ24

Наименование показателя	Единицы измерения	Значение показателя		Изменения	Рост, %
		2014 год	2015 год		
<b>I АКТИВЫ</b>					
Денежные средства	тыс.руб	138 341 245	75 391 362	-62 949 883	54,50
Средства кредитных организаций в Центральном банке РФ	тыс.руб	92 758 502	60 601 489	-32 157 013	65,33
Обязательные резервы	тыс.руб	19 837 894	17 389 242	-2 448 652	87,66
Средства в кредитных организациях	тыс.руб	18 101 912	11 230 202	-6 871 710	62,04
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	тыс.руб.	1 396 106	18 368 420	16 972 314	1315,69
Чистая ссудная задолженность	тыс.руб	2 162 160 038	1 683 322 017	-478838 021	77,85
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	тыс.руб.	136 827 802	79 532 692	-57 295 110	58,13
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	тыс.руб.	96 420 683	2 830 670	-93 590 013	2,94
Требования по текущему налогу на прибыль	тыс.руб.	2 233 314	595 662	-1 637 652	26,67
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	тыс.руб.	27 071 711	24 250 867	-2 820 844	89,58
Прочие активы	тыс.руб.	61 364 077	73 375 496	12 011 419	119,57

Продолжение приложения А

Всего активов	тыс.руб.	2 736 675 390	2 029 498 877	-707176 513	74,16
<b>II ПАССИВЫ</b>					
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка РФ	тыс.руб.	223 779 418	32 516 822	-191 262 596	14,53
Средства кредитных Организаций	тыс.руб.	278 675 940	110 300 419	-168375 521	39,58
Средства клиентов, не являющихся кредитными Организациями	тыс.руб.	1 996 398 067	1 677 433 384	-318964 683	84,02
Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	тыс.руб.	1 524 505 464	1 338 778 438	-185727 026	87,82
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	тыс.руб.	55 270	0	-55270	0,00
Выпущенные долговые Обязательства	тыс.руб.	32 039 942	49 610 457	17 570 515	154,84
Обязательство по текущему налогу на прибыль	тыс.руб.	0	0	0	
Отложенное налоговое Обязательств	тыс.руб.	2 502 242	0	-2 502 242	0,00
Прочие обязательства	тыс.руб.	24 460 559	19 078 789	-5 381 770	78,00
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	тыс.руб.	2 175 866	2 055 771	-120 095	94,48

Окончание приложения А

Всего обязательств	тыс.руб.	2 560 087 304	1 890 995 642	-669091662	73,86
<b>III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>					
Средства акционеров	тыс.руб.	91 564 891	74 394 401	-17170490	0,81
Эмиссионный доход	тыс.руб.	40 352 971	13 621 614	-26731357	0,34
Резервный фонд	тыс.руб.	4 206 578	3 170 085	-1036 493	0,75
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	тыс.руб.	-8 468 899	-34 012	8 434 887	0,00
Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	тыс.руб.	150 488	806 092	655 604	5,36
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	тыс.руб.	20 700 251	25 815 192	5 114 941	1,25
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный	тыс.руб.	28 081 806	20 729 863	-7351 943	0,74
Всего источников собственных средств	тыс.руб.	176 588 086	138 503 235	-38084851	0,78
<b>IV ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Безотзывные обязательства кредитной организации	тыс.руб.	211 032 784	218 344 118	7 311 334	103,46
Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	тыс.руб.	57 388 987	55 679 262	-1709 725	97,02
Условные обязательства некредитного характера	тыс.руб.	0	0		

