

Содержание

1. Характеристика банковской стратегии

1.1 Понятие банковской стратегии

1.2 Классификация банковских стратегий

1.3 Особенности формирования и совершенствования стратегии банка

2. Финансовая стратегия ОАО ВТБ

2.1 Характеристика организации и позиции на рынке

2.2 Финансовая стратегия ОАО ВТБ

2.3 Возможности совершенствования финансовой стратегии банка на примере ОАО ВТБ

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

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

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

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

Восстановление темпов роста банковского сектора России требует смещения акцентов от продажи массовых банковских продуктов и услуг к быстрой максимизации рыночной стоимости банка, поиску дополнительных источников финансирования стратегических проектов, оптимизации использования финансовых ресурсов и сокращения финансовых рисков. Эти функции требуют комплексного

подхода к разработке финансовой стратегии кредитной организации, понимания ее руководством взаимосвязей различных стратегических направлений ее деятельности. Таким образом, при интеграции на первый план выходит необходимость оценки эффективности и оптимизации различных стратегий банка, связанных с финансами.

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

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

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

Это обуславливает необходимость разработки новых подходов к формированию и эффективному управлению финансовой стратегией кредитной организации. Все вышеизложенное предопределило актуальность избранной темы диссертационного исследования.

Теоретическую базу исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области банковского дела.

Практической основой курсовой работы послужила официально опубликованная стратегия Группы ВТБ на 2010-2013 год.

Первая глава курсовой работы посвящается общей характеристике банковской стратегии. Вторая глава демонстрирует формирование финансовой стратегии на примере Группы ВТБ.

Целью курсовой работы является решение задачи по разработке эффективной финансовой стратегии банка, при возрастающей конкуренции в банковском.

В соответствии с основной целью поставлен и решен следующий ряд задач:

финансовый стратегия банк управление

- изучены наиболее популярные модели стратегического управления в банковской сфере;
- рассмотрено понятие банковской стратегии;
- сформирован ряд элементов, которые могут усовершенствовать уже существующую стратегию банка;
- проанализирована влияние финансовой стратегии на общую стратегию управления банком на примере Группы ВТБ.

Объект исследования -- финансовая стратегия банка.

Предмет исследования - формы и элементы банковской стратегии.

Практическая значимость работы обусловлена рассмотренным в практической части курсовой работы опытом построения эффективной финансовой стратегии на примере отдельной кредитной организации.

1. Финансовая стратегия банка

1.1 Понятие банковской стратегии

Усиливающаяся конкуренция, враждебные поглощения крупными игроками «лакомых» банков на рынке банковских услуг, приводят руководителей кредитных организаций к пониманию необходимости разработки стратегии развития банка на перспективу. Эффективное управление растущим банком не возможно обеспечить на уровне оперативного управления. Без продуманной стратегии и эффективного механизма её реализации не обойтись.

Разработка стратегии банка, определение его миссии, долгосрочных целей и задач являются привилегией и обязанностью руководителей высшего управленческого звена кредитной организации, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам на уровне структурных подразделений. В связи с этим здесь существует потенциальная угроза провала реализации стратегии работниками банка, которые за текущей оперативной деятельностью не будут успевать или не быть заинтересованными в её реализации.

Для того чтобы избежать данной опасности необходимо наладить информационный обмен между высшим руководством банка и коллективом, координацию действий исполнителей с глобальными целями банка, создать систему мотивации за реализацией стратегии. Причем из опыта работы банков известно, что от достоверности и скорости обмена информацией между руководством и персоналом зависит качество управленческих решений.

В этих условиях использование принципов стратегического менеджмента является средством для того, чтобы сделать банк более успешным, наращивать обороты и клиентскую базу, увеличивать активы.

Весь процесс стратегического управления можно разбить на три этапа:

- 1) стратегический анализ;
- 2) разработка стратегии;
- 3) реализация стратегии.

Конечно, эти этапы составляют единую цепь и являются, составляющими замкнутого цикла стратегического управления. При этом возможны различные

схемы реализации цикла стратегического управления. Важно понимать, что эта схема основана на реализации основных принципов стратегического управления:

- перспективность;
- устойчивость;
- реализуемость;
- поэтапность;
- комплексность;
- приоритетность.

Стратегический анализ позволяет выявить текущее и возможное будущее состояние внешней и внутренней среды кредитной организации. Он необходим для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией для разработки стратегии банка.

Одной из главных проблем, с которой сталкиваются специалисты - аналитики банков, это вопрос о том, что же собственно должен включать в себя стратегический анализ, какая информация должна быть на входе и на выходе. Поиск наиболее эффективных инструментов анализа деятельности работы организаций позволил создать большое количество разнообразных систем ключевых показателей. К ним относятся: MBO (Management by objectives - MBO), BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added), модели ADL / LC, модель HOFER / SCHENDEL, модель Shell / DPM 1, моделей BCG и GE / McKinsey, SWOT -анализа, MACS (market-activated corporate strategy).

MBO(Management by objectives - MBO).

Автором концепции MBO(Management by objectives - MBO) считают Питера Друкера. MBO - это метод управления по целям, объединяющий планирование и контроль, а также способ мотивации работников.

П. Друкер считал, что каждый руководитель в организации, от низшего до самого высокого уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Сторонники метода MBO считают, что постановка конкретных целей повышает производительность труда потому, что работники представляют, каких результатов от них ожидают и как это повлияет на оплату труда. Причем, предоставление публичной информации о достижениях на каждом участке работы, стимулирует природное стремление к соперничеству и повышает производительность труда всего коллектива банка. При внедрении метода MBO возможны следующие препятствия:

1. Отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства банка;
2. Искажение концепции, сопротивление, если MBO используется в качестве «кнута» для усиления контроля над работниками;
3. Трудности при постановке целей;
4. Увеличение канцелярской работы;
5. Отсутствие навыков планирования и эффективного использования рабочего времени у руководителей;
6. Отсутствие соответствующей квалификации, если у руководителей, внедряющих методы MBO, нет навыков для определения целей, планирования, обмена информацией, обучения, консультаций;

7. Отсутствие индивидуальной мотивации. Система вознаграждений не достаточна или не понятна коллективу, в отдельных случаях сознательно усложнена и туманна с целью создания авторитарной власти руководителя;

8. Слабая интеграция с другими системами, как прогнозирование, бюджетирование;

9. Стратегия неуместных изменений.

Проектирование и реализация программы МВО должны быть тщательно спланированы, определены ответственные за ее реализацию.

Если выше перечисленные угрозы будут учтены, то использование метода МВО может улучшить результаты деятельности кредитной организации.

BSC (Balanced Scorecard)

Другой метод, который может, взят за основу при разработке стратегии банка - это BSC (Balanced Scorecard). В последнее время он стал очень популярен и внедряется во многих мировых компаниях, интерес к нему проявляют и многие российские банки. BSC (Balanced Scorecard) - сбалансированная система показателей (сбалансированная счётная карта, сбалансированная система оценочных индикаторов, система сбалансированных показателей эффективности) - это система стратегического управления и оценки её эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей.

Авторами метода Balanced Scorecard являются Дэвид Нортон и Роберт Каплан, профессор Harvard Business School. Открытие этого метода в 1990 году стало возможным в результате поиска альтернативных методов измерения эффективности организации будущего в рамках исследовательского центра Norlan Norton Institute аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick. В исследовании принимали участие также менеджеры крупнейших компаний представляющие различные области деятельности, такие как высокие технологии, производство товаров народного потребления, сфера услуг. В результате исследования было выявлено, что только финансовых показателей недостаточно для адекватной оценки деятельности организации.

Balanced Scorecard базируются на четырех основных составляющих - финансы, маркетинг, внутренние бизнес - процессы, обучение и рост. Система получила название "сбалансированной", так как основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и неосязаемых активов.

Основные недостатки BSC:

1. Система показателей может быть построена только после того, как всеми сотрудниками принята и понята стратегия;

2. Отсутствует ответственность за общий результат;

3. Больше ориентирована на управление активами и ресурсами, а не на их финансирование.

Данная система используется, как основной инструмент управления бизнесом дающий возможность устанавливать индивидуальные и общекорпоративные цели, доводить их до сознания коллектива и руководителей различного уровня, оценивать достижимость поставленных целей посредством использования сбалансированной системы измерителей эффективности, получать быструю обратную связь. Balanced

Scorecard стала чрезвычайно удобной моделью, дающей новые аналитические возможности более традиционной концепции MOS (Mission, Objectives, Strategies). Для того чтобы эффективно управлять своей стратегией, банкам нужна система управления позволяющая, осуществлять мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив. Balanced Scorecard отвечает этим требованиям и может быть использована в качестве инструмента для разработки и реализации стратегии кредитной организации. Но необходимо понимать, что внедрение стратегии начинается с обучения тех, кто должен исполнять ее. С помощью специально разработанных программ обучения, собраний на различных уровнях, выпуска корпоративных бюллетеней с определенной периодичностью и информационных систем руководство должно обеспечить функцию коммуникации стратегического видения всеми сотрудниками банка.

Система управления на основе показателя EVA

Для целей стратегического управления может быть использована система управления на основе показателя EVA. Автор концепции EVA Стюарт Штерн разработал также концепцию под названием "Система управления на основе показателя EVA" (EVA-based management).

Система управления на основе показателя EVA - это система финансового управления, которая задаёт единую основу для принятия решений основным и вспомогательным персоналом и позволяет моделировать, мониторить и оценивать принимаемые решения в едином ключе: добавление стоимости к инвестициям акционеров. Она появилась как результат развития концепции управления на основании стоимости (Value based management). Показатель EVA стал продолжением таких показателей, как ROI (Return on Investment) и ROCE (Return on Capital Employed). В основании этой концепции лежат несколько принципов:

- Собственники инвестируют капитал для получения дохода;
- Компания создана для получения дополнительного дохода;
- Персонал компании направлен на прибавление акционерной стоимости при помощи системы мотивации.

Система управления на основе показателя EVA основывается на математической формуле показателя. EVA (Economic Value Added) - экономическая добавленная стоимость - это финансовый показатель, показывающий фактическую экономическую прибыль предприятия.

Показатель EVA вычисляется следующим образом:

$EVA = \text{Чистая операционная прибыль после уплаты налогов} - \text{стоимость капитала}$.

Некоторые авторы в качестве результата внедрения системы управления на основании показателя EVA выделяют так называемые 4М:

Измерение (Measurement). Система позволяет создать систему оценки деятельности компании, которая наиболее точно выражает фактическую прибыльность компании.

Система управления (Management system). Система покрывает весь комплекс управленческих решений, включая стратегическое планирование, размещение капитала, приобретение и продажа активов, установление целей.

Мотивация (Motivation). Система вознаграждения на основании показателя EVA

позволяет соединить интересы менеджеров и акционеров.

Стиль мышления (Mindset). Внедрение системы управления и вознаграждения на основании этого показателя ведёт к изменению корпоративной культуры.

К основным недостаткам системы управления на основе показателя EVA можно отнести:

1. Связь системы поощрения сотрудников и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов;
2. Система показателей состоит только из финансовых показателей, что приводит к недооценке таких факторов, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура.

Таким образом, использование системы управления на основе показателя EVA позволяет планировать деятельность кредитной организации на прибавление стоимости капитала в интересах акционеров банка.

Модель ADL/LC

Следующим в списке моделей для рассмотрения мы поставили модель ADL/LC. Модель ADL/LC гласит что, как и в сравнении с живым организмом, любой банк проходит последовательно четыре стадии: зарождения, роста, зрелости и старения. Основная идея концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель банка должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла;
2. Поток денежной наличности положителен или обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет целям кредитной организации.

1.2 Классификация банковских стратегий

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная.

На рис. 1 показана иерархическая структура стратегий.

Рис. 1 Иерархическая структура стратегий

Корпоративная, или портфельная, стратегия - это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Эта стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорении оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

1.3 Особенности формирования и совершенствования стратегии банка

Стратегия банка - это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели, задачи и пути их достижения и отличающая банк от конкурентов. Она служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей банка на всех уровнях его деятельности, то есть она является основой всей системы банковского менеджмента.

Для определения стратегии банка рассмотрим концептуальные основы выполнения каждого этапа формирования рыночной стратегии фирмы по Ф. Котлеру.

Стратегия поведения фирмы на рынке определяется конкурентоспособностью фирмы и ее товаров и услуг, уровнем научно-технического и ресурсного потенциала фирмы на основе анализа сетки развития товара и рынка

1) Стратегия расширения присутствия на освоенных рынках может быть весьма успешной, когда организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов. Такие стратегии обычно являются высокочрезвычайными, так как, помимо вложений в технологию и производство, сопровождаются использованием относительно низких, по сравнению с конкурентами, цен.

2) Стратегия развития продукта предполагает разработку, производство и сбыт

новых продуктов на освоенных рынках. Реализация такой стратегии прежде всего, предполагает наличие развитой научно-исследовательской и конструкторской базы и персонала, мотивированного на поиск и освоение новых идей. Применение данной стратегии может закончиться неудачей, если конкурент может легко скопировать продукт, сэкономив на НИОКР, производстве и сбыте.

3) Стратегия развития новых рынков предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенных продуктов. Такая стратегия подразумевает большие инвестирования в новые рынки; она, как правило, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий накал конкурентной борьбы.

4) Стратегия диверсификации заключается в поставках новых продуктов на новые рынки. Этот термин часто ассоциируется с экспансией в область, не связанную с текущей деятельностью организации. Такую стратегию, требующую для своей реализации больших инвестиций, могут проводить обычно только крупные организации. При ее реализации возникают большие трудности достижения эффективного управления. Как было сказано выше, организация СХЕ является ответом на эти трудности. Тенденции последних лет заключаются в том, что организации стараются диверсифицироваться в рамках своих компетенции, используя в полной мере свой накопленный опыт.

Выделяют следующие виды базисных стратегий:

I. Стратегия роста. Включает в себя следующие стратегии:

1) Стратегия интегрированного или концентрированного роста, в том числе. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента.

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

а) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;

б) стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

в) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

2) Стратегия интеграционного роста. Она предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

а) стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

б) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи;

3) Стратегия диверсификации. Стратегиями данного типа являются следующие:

а) стратегия централизованной диверсификации, базирующаяся на поиске и

использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;

б) стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

в) стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

II. Стратегия сокращения. Данная стратегия реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выбор стратегий деятельности для организаций, находящихся в стадии спада, характеризуется своей спецификой.

Стратегия сокращения включает в себя следующие виды стратегий:

1) Стратегией сбора урожая;

2) Стратегия сокращения рыночного присутствия;

3) Стратегия сокращения продуктовой номенклатуры;

4) Стратегия сворачивания бизнеса.

Когда организация уменьшает свою деятельность как с точки зрения продуктов, так и рынков, то она уменьшает инвестирования во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Такая стратегия называется стратегией сбора урожая. Она часто используется при переходе на новую модель относительно заменяемой модели. Если организация не меняет номенклатуру выпускаемой продукции, но покидает некоторые рынки, то она проводит стратегию сокращения рыночного присутствия. Покидают рынки по разным причинам. Иногда организация не выдерживает конкуренции - возможно, изменилось законодательство, меняется профиль организации и т. п. Иногда организации остаются на традиционных рынках, но сокращают номенклатуру поставляемых туда продуктов, т. е. проводят стратегию сокращения продуктовой номенклатуры. Обычно это обусловлено низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.

Стратегия сворачивания бизнеса заключается в прекращении поставок на какой-то рынок всех продуктов организации или путем прекращения всех операций, или путем продажи своего «места» на рынке другой организации. Очевидно, что по отношению к разным рынкам и продуктам организация может одновременно проводить несколько базисных стратегий.

2. Финансовая стратегия ОАО ВТБ

2.1 Характеристика организации и позиции на рынке

ОАО Банк ВТБ сегодня - публичная компания, системообразующий российский банк, построивший международную финансовую группу. Группа ВТБ предоставляет своим клиентам комплексное обслуживание в 19 странах СНГ, Европы, Азии и Африки. На российском банковском рынке Группа ВТБ занимает второе место по всем основным показателям.

По состоянию на конец 2010г.:

- Активы составили 3,6 трлн. рублей;
- Объем кредитного портфеля достиг 2,5 трлн. рублей;
- Привлеченные средства равнялись 3,1 трлн. рублей;
- Собственные средства составили 505 млрд. рублей;
- Операционный доход до создания резервов под обесценение ссуд составил 167 млрд. рублей;
- Сеть включала 645 точек продаж.

Банки Группы ВТБ обладают уникальной для российских банков международной сетью, которая насчитывает более 20 банков и финансовых компаний в 19 странах мира. Общая численность персонала организаций Группы составляет ~40 тысяч человек.

Основными направлениями деятельности Группы являются:

- Банковские услуги для корпоративных клиентов;
- Инвестиционно-банковские услуги;
- Розничные банковские услуги;
- Небанковские финансовые услуги: лизинг, факторинг, страхование, пенсионное обеспечение.

Большое внимание уделялось агрессивному развитию розничного бизнеса: на базе ВТБ 24 (ЗАО) за 3 года был построен второй по величине розничный банк в Российской Федерации; доля рынка по розничному кредитованию и привлечению возросла с 3% до 10% и с 5% до 6%, соответственно, а доля розницы в чистом операционном доходе до резервов увеличилась до 31%.

Продолжилось активное развитие новых высокомаржинальных направлений бизнеса. За два года создан инвестиционно-банковский бизнес, успех которого признан рынком. В 2009 году инвестиционно-банковский бизнес Группы вышел на прибыльность. Активно развивался небанковский финансовый бизнес Группы: лизинг, факторинг, страхование, пенсионное обеспечение. Дочерние финансовые компании ВТБ являются лидерами в соответствующих сегментах.

Группа ВТБ занимает второе место на российском банковском рынке по всем основным показателям - увеличению активов, общей сумме выданных кредитов и общей сумме вкладов. Подобный масштаб бизнеса является важным фактором конкурентоспособности в сегменте крупных корпоративных клиентов и может служить рычагом для продолжения роста в других сегментах.

Филиальная сеть Группы в России является второй по величине в стране и значительно превышает размер сетей большинства ее конкурентов, что является ее значительным преимуществом перед российскими и зарубежными банками. У Группы имеется 645 точек продаж по всей территории России в 73 из 83 российских регионов по состоянию на 31 декабря 2009г., ее деятельность охватывает регионы, в которых сосредоточено 98% ВВП России. Кроме того, банки Группы ВТБ обладают уникальной для российских банков международной сетью. (Приложение 1)

Основными финансовыми целями Группы ВТБ на 2010-2013гг. являются:

- Рост объема прибыли более чем в 2 раза по сравнению с планом на 2010г.;

- ROE - не менее 15% по Группе;
- Существенный рост рыночной капитализации;
- Качественное изменение структуры доходов и повышение устойчивости финансовых результатов.

Для достижения финансовых целей и целей по росту капитализации Группа планирует решить ряд задач:

- Дальнейшая диверсификация бизнеса за счет активного развития новых источников доходов и повышения доли в высокомаржинальных сегментах. Построение нескольких сильных бизнес-направлений, являющихся опорными для Группы: корпоративный, инвестиционный и розничный бизнес, зарубежная сеть. Снижение концентрации бизнеса и повышение устойчивости финансовых результатов;
- Кардинальное изменение структуры доходов. Планируется значительное повышение доли комиссионных доходов в общих доходах Группы за счет улучшения продуктовой линейки и системы продаж комиссионных продуктов (в том числе продуктов инвестиционного бизнеса Группы, а также роста доли среднего и розничного бизнеса в общем портфеле);
- Максимальное использование преимущества широкого географического присутствия за пределами РФ, уникального для российского банка;
- Сокращение издержек и повышение операционной эффективности за счет автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, ИТ-платформы и технологий;

2.2 Финансовая стратегия ОАО ВТБ

В качестве стратегических целей на 2010-2013гг. определены:

1. Построение платформы продажи инвестиционно-банковских услуг ключевым клиентским сегментам Группы ВТБ.

- Активные кросс-продажи инвестиционных продуктов всем сегментам корпоративных клиентов и повышение доходности бизнеса;
- Значительное расширение инвестиционного бизнеса с клиентами Группы ВТБ вне Российской Федерации - в странах СНГ и Европе.

2. Повышение уровня доходов инвестиционного бизнеса с одновременным улучшением их структуры и ростом эффективности:

- Увеличение доли клиентских операций и комиссионных доходов в чистом операционном доходе инвестиционного бизнеса Группы ВТБ; снижение объемов и доходов от собственного портфеля ценных бумаг;
- Достижение ROE не менее 20-30% в среднем за экономический цикл.

3. Вхождение в тройку лидеров инвестиционных банков в РФ по основным продуктам.

В 2013 году планируется активное строительство розничного бизнеса нового масштаба и эффективности.

В докризисный период - с 2006-2008гг.-рынок банковской розницы в Российской Федерации продемонстрировал положительную динамику. Средний темп роста кредитов населению составил 46% в год, рост привлеченных средств -25%. Наиболее высокими темпами рос рынок ипотечного кредитования -даже с учетом кризисного

2009г. Ежегодный рост составил 50%.

Согласно прогнозу на 2013 год, среднегодовые темпы роста рынка будут ниже, чем до кризиса, но доля доходов от операций с физическими лицами продолжит составлять достаточно значительную часть доходов банковской системы. Ожидается, что среднегодовые темпы роста рынка составят по кредитам физических лиц 15-20% и 12-15% по привлеченным средствам. Прогнозируется, что доходы от операций с физическими лицами будут расти медленнее объемов в результате сокращения маржи как по операциям привлечения, так и по операциям кредитования.

В части обслуживания малого бизнеса ожидается, что объемы кредитов и депозитов также будут демонстрировать рост со среднегодовым темпом в 13-15% и сохранять свою долю в общих доходах от операций с юридическими лицами.

Группа компаний ВТБ сегодня - это уникальная международная сеть, которая насчитывает более 20 банков и финансовых компаний в 19 странах мира. Управление розничным бизнесом - цель ВТБ24(ЗАО).

ВТБ24 необходимо существенно повысить эффективность деятельности и достичь следующих целевых показателей:

- Рост чистой прибыли в 5-6 раз
- Увеличение ROE с 8,1% до 20%
- Снижение CIRс 48,3% до 40%

Кроме того, к концу 2013г. ВТБ 24 должен выполнить ряд качественных целей:

- Банк №1 по качеству обслуживания
- Достичь лидерства по лояльности клиентов в приоритетных сегментах
- Превратиться в основной розничный банк для клиентов
- Обеспечить эффективность бизнес-процессов и производительность труда выше средних по рынку
- Обеспечит надежность работы ключевых систем банка на уровне лучших мировых практик

Кроме того, немаловажным является развитие дочерних финансовых компаний.

Одним из ключевых направлений стал лизинговый бизнес. Лизинговый бизнес Группы ВТБ в РФ осуществляют ОАО «ВТБ-лизинг» и Система Лизинг 24, которые специализируются на сегментах крупного/среднего и малого бизнеса соответственно.

Важнейшей целью развития лизингового бизнеса Группы ВТБ является рост бизнеса и его диверсификация с точки зрения клиентской, отраслевой и региональной структуры. На 2013 г определены следующие приоритетные направления развития:

- Сохранение лидирующих позиций в сегменте авиатехники и железнодорожного, промышленного оборудования, недвижимости и морских судов;
- Достижение лидирующих позиций в сегментах среднего и малого бизнеса, в том числе лизинг автотранспорта, недвижимости.
- Диверсификация каналов продаж: партнерство с производителями, поставщиками и дилерами, активизация продаж в банках Группы, интенсивное региональное развитие;
- Диверсификация портфеля по видам имущества

По результатам 2013г. Группа планирует увеличить объемы нового бизнеса в 3-5 раз при достижении доходности на капитал не менее 15%.

Факторинг

Группа ВТБ создала факторинговый бизнес в 2009г.: за 9 месяцев с момента запуска бизнеса компания достигла 6-го места по объему портфеля уступленной дебиторской задолженности, была создана региональная сеть из 12 филиалов. Стратегической целью ООО ВТБ Факторинг на 2013г. является рост доли рынка в 3-4 раза и вхождение в Топ-3 российских факторов. Достижение целей будет обеспечено за счет развития бизнеса с текущей клиентской базой, освоение новых клиентских и отраслевых сегментов, а также усиления региональной сети.

ООО ВТБ Факторинг планирует также стать ведущим экспертом по рискам на рынке факторинга, что в долгосрочной перспективе позволит компании успешно решать задачи по росту бизнеса

Страхование

Бизнес ООО СК «ВТБ Страхование» преимущественно сконцентрирован в сегменте банковского страхования, где компания является одним из лидеров рынка (по оценкам экспертов, входит в Топ-10 в данном сегменте). Данное направление будет развиваться, в том числе на базе роста кросс - продаж через каналы Группы ВТБ (как корпоративным, так и розничным клиентам)

Перед ООО СК «ВТБ Страхование» стоят амбициозные цели на 2013г.:

- Рост объема бизнеса быстрее рынка
- Вхождение в Топ-15 крупнейших страховых компаний России по итогам 2013г.

Пенсионное обеспечение Пенсионный рынок представлен двумя основными сегментами: обязательное пенсионное страхование (ОПС) и негосударственное пенсионное обеспечение (НПО). Сектор ОПС более привлекателен и имеет значительные возможности для развития. В сегменте НПО, напротив, наблюдается стагнация: развитие свободного рынка ограничено низким спросом со стороны населения, а прирост активности обеспечивается в основном за счет отчислений крупных корпораций.

Приоритет развития пенсионного бизнеса Группы ВТБ - обеспечение надежности вложения средств и высокие стандарты обслуживания клиентов. К концу 2013г.

Ожидается значительное увеличение объемов пенсионных активов Группы и вхождение в Топ-15 НПФ по размеру пенсионных активов свободного рынка ОПС.

Для этого будут реализованы следующие инициативы:

- Дальнейшее развитие рыночных каналов привлечения - кросс-продажи корпоративным клиентам Группы и розничные продажи в сети ВТБ 24(ЗАО);
 - Активное расширение регионального присутствия в крупнейших городах России
- Управление непрофильными активами

Дополнительным важнейшим направлением деятельности будет максимизация отдачи от непрофильных активов в сфере строительства и девелопмента. Целью Группы в этой сфере будет максимально быстрый и прибыльный выход из данных активов.

Достижение этой цели планируется достигнуть за счет трех рычагов:

- Максимизация стоимости активов: тщательный анализ проектов, отбираемых для инвестирования, активное управление проектами, контроль над использованием средств, проработка выходов из проектов, поиск потенциальных инвесторов;
- Управленческая консолидация всех активов в единый центр принятия решений;
- Оптимизация юридической формы владения/управления строительными активами в целях обеспечения защиты интересов Группы;

2.3 Возможности совершенствования финансовой стратегии банка на примере ОАО ВТБ

На мой взгляд, совершенствование финансовой стратегии Группы ВТБ возможно только в том случае, если изменения будут затрагивать все возможные стороны развития Компании. Следовательно, трансформация стратегии будет проходить в следующих направлениях:

- Лидерство по оперативности и качеству предоставляемой финансовой информации и затратам на осуществление управления финансами.
- Смещение фокуса с анализа отклонений от плана постфактум на прогнозный анализ для принятия менеджментом оперативных управленческих решений.
- Повышение степени стандартизации, автоматизации и централизации функции.
- Партнерство с государственными/регулирующими органами в вопросах гармонизации национальных стандартов и МСФО;
- Повышение гибкости и оперативности основных процессов.

В области организации управления финансами Группы возможны следующие преобразования:

- Минимизация количества децентрализованных подразделений, осуществляющих функцию управления финансами
- Введение разделения транзакционных процессов подготовки отчетности и функций аналитической финансовой поддержки

Если же рассматривать совершенствование финансовой стратегии со стороны преобразования информационных технологий и операционной эффективности, то перед Группой ВТБ стоят следующие цели:

- Совершенствование продуктового ряда и предложение современных высокотехнологичных и востребованных клиентами услуг;
- Повышение операционной эффективности, за счет снижения стоимости обработки операций и расходов на содержание инфраструктуры;
- Повышение качества управления рисками.
- Внедрение CRM-системы и глобального реестра клиентов Группы ВТБ, что обеспечивает основу для реализации перспективной модели обслуживания общих клиентов и продаж в рамках Группы на основе концепции Глобального клиентского менеджера;
- Реализация операционных сервисов, ориентированных на сквозную обработку информации, эффективную поддержку развития лучших линеек банковских продуктов и каналов обслуживания клиентов;
- Внедрение комплексных систем автоматизации процессов оформления операций, учета, отчетности и контроля;

- Внедрение Корпоративной информационной системы Группы ВТБ, которая обеспечит повышение качества прозрачность и оперативность управленческой и финансовой отчетности.

Управление персоналом- один из способов модернизации финансовой стратегии. Подбор персонала в Группе осуществляется с помощью ротации персонала и менеджмента внутри Группы одновременно с наймом через внешние агентства по подбору персонала и технологии массового рекрутмента. Доступный всем желающим интернет-портал Группы ВТБ(www.vtbcarrer.com), помимо стандартных рекомендаций и обзоров содержит материалы о конкретных позициях и советы потенциальных соискателей от первых лиц компаний Группы.

Одной из приоритетных задач в области подбора персонала является усиление практики ротации между участниками Группы, что будет способствовать передаче технологий и лучших практик между компаниями. В области мотивации и социальной поддержки в Группе непрерывно проводится работа по разработке и реализации эффективных средств мотивации и удержания персонала, в том числе путем введения конкурентоспособных компенсационных пакетов, для укомплектования подразделений Банка высокопрофессиональными сотрудниками при одновременной контроле расходов на оплату труда.

Уделяется достаточно большое внимание вопросам обучения и повышения квалификации персонала:

- Сформирована система дистанционного обучения на базе специализированной платформы LMS(Learning Management System);
- Развитие системы стажировок;
- Разработка экспресс - оценки персонала, которая позволяет оперативно и качественно оценить кадровый состав;
- Образование Корпоративного Университета и Клуба(направление на развитие кадрового резерва, интеграция и трансляция лучшего управленческого опыта в масштабах Группы ВТБ)

Стратегия управления брендом -необходимый элемент развития Группы, поскольку бренд ВТБ обладает рыночной силой и является важнейшим нематериальным активом Банка, способствующим увеличению акционерной стоимости. Если учитывать влияние бренда на реализацию финансовой стратегии, то можно сказать, что первоочередным является входение в Топ-3 по показателям знания бренда на территории РФ. Кроме того, увеличить стоимость бренда на 40%(на данный момент, 83 место в Топ-100 самых дорогих банков).

Заключение

Стратегия ведения боя на рынке банковских услуг диктует свои условия. Разработка системы управления

Организационная структура Группы ВТБ

Приложение 1...