

**Шумилина В.Е.**, к.э.н., доцент  
кафедры «Экономическая безопасность, учет и право»  
Донского государственного технического университета  
**Сергеева Д.О.**, магистрант  
кафедры «Экономическая безопасность, учет и право»  
Донского государственного технического университета  
г. Ростов-на-Дону

## АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

**Аннотация.** Финансовая стратегия является основой для роста и поддержания финансовой устойчивости кредитной организации. В статье рассмотрены ключевые элементы финансовой стратегии коммерческого банка, принципы ее формирования, способы реализации, методы анализа эффективности и рисков. Приведены аналитические инструменты, пошаговый план разработки и подготовки отчета по финансовой стратегии. Изучены регуляторные требования, такие как требования Банка России, и их влияние на стратегические решения. Рассмотрены практические рекомендации по совершенствованию финансовой стратегии, путем внедрения подходов к управлению капиталом, ликвидностью, активами и пассивами, доходами и затратами.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, коммерческих банк, ликвидность, капитал, риск-менеджмент, стратегические решения.

**Shumilina V.E.**, Ph.D., Associate Professor  
Department of Economic Security, Accounting and Law  
Don State Technical University  
**Sergeeva D.O.**, master's student  
Department of Economic Security, Accounting and Law

## ANALYSIS OF THE FINANCIAL STRATEGY OF A COMMERCIAL BANK

**Abstract.** Financial strategy is the basis for growth and maintaining the financial stability of a credit organization. The article discusses the key elements of the financial strategy of a commercial bank, the principles of its formation, methods of implementation, methods of analyzing efficiency and risks. Analytical tools and a step-by-step plan for developing and preparing a financial strategy report are provided. Regulatory requirements, such as those of the Bank of Russia, and their impact on strategic decisions are studied. Practical recommendations for improving financial strategy are considered by introducing approaches to managing capital, liquidity, assets and liabilities, income and costs.

**Key words:** financial strategy, commercial bank, liquidity, capital, risk management, strategic decisions.

Финансовая стратегия – целостная система, которая направлена на обеспечение устойчивого роста доходов, поддержание достаточного уровня ликвидности и капитала. Эта система состоит из целей, принципов и инструментов. Банк формирует долгосрочную дорожную карту, где финансы выступают не только, как функция, обеспечивающая платежи, но и как драйвер роста, что особо важно в условиях нестабильной экономической ситуации, цикличности кредитного рынка, растущих ожиданий клиентов. Особое внимание следует уделить тому, чтобы финансовая стратегия соответствовала корпоративной, риск-менеджменту и существующей в банке бизнес-модели для поддержания баланса между целью максимизации

долгосрочной прибыли и требованиями регулятора ликвидности, капиталу, рискам.

Формирование финансовой стратегии банка можно рассматривать через призму пяти взаимосвязанных задач (рис.1).

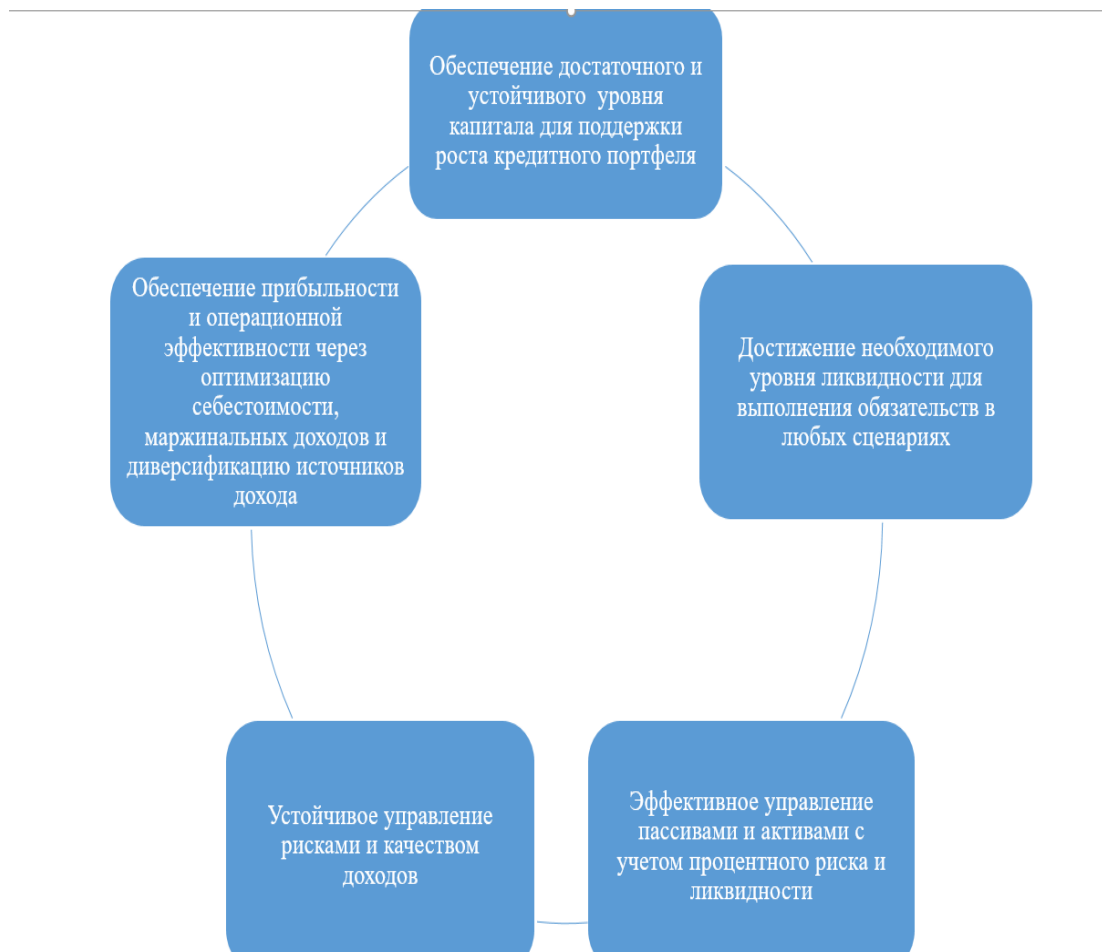


Рисунок 1. Задачи, которые обуславливают формирование финансовой стратегии

Финансовая стратегия должна быть динамичной и адаптируемой к различным обстоятельствам, таким как макроэкономические условия, ценовая конъюнктура, изменения в регулировании и учетная политика.

Основные принципы формирования финансовой стратегии коммерческого банка представлены в таблице 1.

Таблица 1- Принципы формирования финансовой стратегии коммерческого банка

Принцип	Сущность
Соответствие бизнес-стратегии	Бизнес-стратегия направлена на достижение определенных целей, финансовая стратегия должна им соответствовать.
Управление рисками	Мониторинг существующих рисков, таких как кредитный, операционный, рыночный.
Аналитика и сценарное планирование	Составление нескольких сценариев, анализ данных.
Регуляторная совместимость	Финансовая стратегия не должна противоречить регуляторам.
Гибкость и адаптивность	Возможность вносить корректировки в финансовую стратегию в условиях меняющегося рынка.
Прозрачность и управляемость	Ясная структура стратегии, документирование всех решений.

При проведении анализа финансовой стратегии изучают следующие показатели, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2. Показатели, учитываемые при анализе финансовой стратегии

Финансовую стратегию можно представить, как совокупность целей, достижения определенных показателей, а также способов их достижения в отношении баланса банка, его портфеля активов и пассивов, источников финансирования. Любое направление стратегии является измеримым, так как устанавливаются целевые значения, ограничения, а также механизмы мониторинга.

Рассмотрим ключевые направления финансовой стратегии коммерческого банка (таблица 2).

Таблица 2- Ключевые направления финансовой стратегии коммерческого банка

Направление	Цель
Стратегия капитала и капитализация	Необходимо поддерживать достаточный уровень капитала, соответствующий стратегическим планам и регуляторным требованиям.
Управление ликвидностью	Поддержание нужного уровня ликвидности, необходимого для исполнения банков своих обязательств и финансирования активов.
Управление активами и пассивами	Достижение баланса между активами и пассивами, что приведет к минимизации рисков процентной ставки и ликвидности.
Управление кредитным портфелем и качеством активов	Обеспечение роста кредитного портфеля и минимизации потерь
Корпоративное управление и управление рисками	Создание структурированного подхода к управлению рисками и достижение устойчивости по отношению к внешним шокам.
Стратегия доходов и затрат	Обеспечение роста доходов и минимизации затрат.
Стратегия цифровой трансформации и инноваций	Использование новых технологий для улучшения сбора и анализа данных, повышения безопасности.

Для того чтобы перейти от концепции к практике используют набор аналитических инструментов и методик. Можно выделить основные направления анализа:

1) Анализ финансовых показателей и коэффициентов. Ключевыми показателями деятельности банка являются показатели рентабельности активов, собственного капитала, чистая процентная маржа, стоимость риска, коэффициент конверсии потенциальных клиентов в покупателей. Анализ финансовых показателей заключается в сравнении ключевых показателей с целевыми, отраслевыми бенчмарками, изучение их в динамике по годам.

2) ALM и управление рисками процентной ставки. Для данных целей используют GAP- анализ по временным интервалам для оценки чувствительности к изменениям ставок, дюрационный анализ для того, чтобы оценить как на стоимость активов и обязательств влияет изменение

процентной ставки; монетарные и макросценарии, как изменения ставок влияет на величину EBITDA, чистую процентную маржу и резервы.

3) Стресс-тестирование и анализ чувствительности. Проведение стресс-тестов по кредитным рискам, таких как увеличение показателей PD (Вероятность дефолта) и LGD (Убытки при дефолте). Анализ чувствительности – включение макроэкономических шоков, таких как инфляция, курс валют и т.д.; изменение процедуры взыскания задолженности и скоринга, использование методик, адаптированных под банковский контекст.

4) Применение практических инструментов анализа, таких как построение балансовых и кассовых моделей, составление структурированных отчетов, анализ экспозиции по секторам, регионам и контрагентам.

Проведем анализ финансовой стратегии ПАО КБ «Центр-инвест»- крупного банка Юга России, входящего в лидеры рейтингов Банка России. «Центр-инвест» занимает устойчивые позиции на рынке, что обусловлено стратегией, направленной на углубленное понимание потребностей клиентов и высокое качество предоставляемых услуг.

Рассчитаем показатели рентабельности активов и собственного капитала за 2024г.

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость активов}} * 100 \%$$

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100\%$$

Таблица 3 – Показатели рентабельности ПАО КБ «Центр-инвест».

Показатель	Значение, в %
ROA	1,13
ROE	5,25

Из таблицы видно, что показатели находятся в норме.

Был проведен анализ собственных и привлеченных средств Банка.

Таблица 4–Структура собственных и привлеченных средств ПАО КБ «Центр-инвест»

Показатели	На 31.12.2022г.	На 31.12.2023г.	На 31.12.2024г.	Абсолютное отклонение	
				2023г. к 2024г.	2024г. к 2023г.
Собственные средства	11 %	16 %.	15 %	+5%	-1%
Привлеченные средства	89%	84%	85%	-5%	+1%
Валюта баланса	100 %	100 %	100 %		

Из таблицы видно, что привлеченные средства занимают основную долю в структуре банковских ресурсов, однако наблюдается тенденция к снижению их количества. Доля собственных средств за 3 года увеличилась с 11 % до 15%. Рост количества собственных средств может свидетельствовать о желании Банка сформировать собственную капитальную базу достаточного объема в связи с экономической обстановкой в стране.

Сфера кредитования является важной составляющей деятельности банка, так как именно она приносит больший доход. Рассмотрим показатели кредитного портфеля ПАО КБ «Центр-инвест»(рис.3)<sup>1</sup>



Рисунок 3. Динамика кредитного портфеля

<sup>1</sup> Взято с электронного ресурса: [<https://www.centrinvest.ru/about>]

Из рисунка видно, что кредитный портфель банка «Центр-инвест» на протяжении всего периода увеличивался.

Очень важно для банка иметь стабильный кредитный рейтинг, так как это позволяет выгоднее привлечь средства на межбанковском рынке и дает возможность получать ресурсы по более низким ставкам. В кризисные времена поддерживать рейтинг на приемлемом уровне позволяет проактивный менеджмент и отсутствие негативных факторов. Для того чтобы иметь высокий кредитный рейтинг необходимо использовать системный подход к управлению финансовыми показателями, разрабатывать стратегии снижения рисков и проводить оптимизацию активов и пассивов. Также важно проводить регулярный мониторинг финансовых результатов деятельности и оперативно реагировать на изменения.

Для понимания деятельности банка очень важна клиентская база. Клиентская база ПАО КБ «Центр-инвест» представлена активными пользователями услуг и потенциальными клиентами. У всех клиентов существуют различные потребности и предпочтения. Клиентский профиль представлен работниками предприятий, владельцами малого и среднего бизнеса, а также клиенты, предпочитающие долгосрочные финансовые решения.

Можно выделить следующие методы для привлечения средств от физических лиц, которые применял банк «Центр-инвест» в последние годы: программа наращивание вкладов, выпуск акций и специальных предложений для различных целевых сегментов. Привлечь новых клиентов помогли успешные рекламные компании, использование социальных сетей. Росту доверия со стороны клиентов и созданию положительного имиджа поспособствовало участие банка в благотворительных акциях и социальных проектов, разработка собственных социально-значимых проектов.

В условиях современного мира, когда постоянно происходят какие-то изменения недостаточно только разработать эффективную финансовую

стратегию, важно производить мониторинг и вносить необходимые правки. Можно предложить следующие рекомендации для повышения эффективности финансовой стратегии банка:

1) Оптимизация клиентской базы. Приток клиентов позволит организовать сегментация клиентов по их потребностям и ожиданиям, разработка персонализированных предложений для клиентов, программ лояльности для активных клиентов. Данные мероприятия поспособствуют увеличению денежных средств, размещенных на вкладах и увеличению спроса на услуги Банка.

2) Улучшение управления рисками. Для минимизации рисков можно внедрить достижения цифровизации, которые поспособствуют совершенствованию моделей прогнозирования рисков, а также детализированные методики оценки кредитоспособности клиентов. Предоставленные методы позволят минимизировать потенциальные потери, снизить уровень просроченной задолженности и эффективно управлять активами.

3) Внедрение цифровых технологий. Для повышения лояльности клиентов и привлечения новых, в том числе молодежи и корпоративных клиентов важно иметь современные мобильное приложение, сайт, онлайн-сервисы для бизнеса с понятным интерфейсом и большим спектром банковских операций, которые можно осуществить в приложении.

4) Расширение продуктовой линейки. Разработка новых микрофинансовых, инвестиционных продуктов с акцентом на инклюзивный подход, адаптированных для всех классов населения.

Для эффективного развития финансовой стратегии банка предложенные рекомендации необходимо включать поэтапно. Процесс внедрения нужно распланировать, выбрать показатели оценки эффективности и назначить ответственных лиц.

Анализ финансовой стратегии коммерческого банка-это непрерывный процесс, который сочетает в себе теоретические принципы и практические инструменты. В условиях современного мира, когда постоянно меняются экономические условия, появляются новые конкуренты, принимаются новые законы, банк должен стремиться к достижению баланса между ростом и рисками, для того чтобы оставаться финансово устойчивым, эффективно управлять затратами.

Таким образом, анализ финансовой стратегии является очень важным для банка, так как от правильно разработанной финансовой стратегии зависит уровень конкурентоспособности банка и его адаптация к условиям внешней среды.

### **Список использованной литературы**

1. Агарков А.П. Разработка и реализация финансовой стратегии / А.П. Агарков, Бобкова Е.Ф. // Вестник Московской международной академии – 2022 г. – С. 51-57
2. Беляева Д. С., Финансовая стратегия: понятие и роль в развитии компании / Д.С. Беляев, Г. Н. Ронова // Сборник материалов III Международной научно-практической конференции «Экономическая наука сегодня: теория и практика – 2017г., - С. 106.
3. Управление предприятиями и организациями: проблемы и решения: AUS PUBLISHERS, 2021. – 141 с. – DOI 10.26526/monography\_6180d1003e3fd1.15351579. – EDN PYXXAB.
4. Шумилина, В. Е. Разработка стратегии развития организации как эффективный способ управления / В. Е. Шумилина, Д. М. Дейнега // Наука и мир. – 2022. – № 3. – С. 61-65. – DOI 10.26526/2307-9401-2022-3-56-60. – EDN KMOUPS.
5. Кацибаев А. А., Финансово-инвестиционная стратегия организации и факторы, влияющие на её развитие / А.А. Кацибаев // Новая наука: Проблемы и перспективы – 2016г. - № 4–1.

6. Литовченко В. В., Общее и особенное в формировании финансовых стратегий / В.В. Литовченко // Известия Томского политехнического университета – 2015г. - №6 (308) – С.194.
7. Нургалиева А.М., Роль финансовой стратегии в развитии коммерческих банков / А.М. Нургалиева, А.П. Бейсенов, Н.К. Кенжеханова // Наука в жизни человека– 2022г. – № 5. – С. 150–155.
8. Паленкова М.А., Финансовый анализ коммерческого банка / М. А. Паленкова // Вестник магистратуры – 2019г.- №4-4(91).
9. Шумилина, В. Е. Банки России в период пандемии / В. Е. Шумилина, Р. В. Минин, Е. А. Сафронов // Экономика России: проблемы, тенденции, прогнозы: Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции, Мельбурн, 29 декабря 2021 года. – Мельбурн: AUSPUBLISHERS, 2021. – С. 133-143. – DOI 10.26526/conferencearticle\_61cc296c4e8581.67245869. – EDN URNLQG.
10. Официальный сайт ПАО КБ «Центр-инвест» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.centrinvest.ru/about>

#### References:

1. Agarkov A.P. Development and implementation of financial strategy / A.P. Agarkov, Bobkova E.F. // Bulletin of the Moscow International Academy - 2022 - pp. 51-57
2. Belyaeva D.S., Financial strategy: concept and role in the development of the company / D.S. Belyaev, G. N. Ronova // Collection of materials of the III International Scientific and Practical Conference “Economic Science Today: Theory and Practice - 2017,” P. 106.
3. Management of enterprises and organizations: problems and solutions: AUS PUBLISHERS, 2021. – 141 p. – DOI 10.26526/monography\_6180d1003e3fd1.15351579. – EDN PYXXAB.

4. Shumilina, V. E. Development of an organization development strategy as an effective way of management / V. E. Shumilina, D. M. Deinega // Science and World. – 2022. – No. 3. – P. 61-65. – DOI 10.26526/2307-9401-2022-3-56-60. – EDN KMOUPS.
5. Katsibaev A.A., Financial and investment strategy of the organization and factors influencing its development / A.A. Katsibaev // New science: Problems and prospects - 2016. - No. 4–1.
6. Litovchenko V.V., General and special in the formation of financial strategies / V.V. Litovchenko // News of Tomsk Polytechnic University - 2015. - No. 6 (308) – P.194.
7. Nurgalieva A.M., The role of financial strategy in the development of commercial banks / A.M. Nurgalieva, A.P. Beisenov, N.K. Kenzhekhanova // Science in human life – 2022. – No. 5. – P. 150–155.
8. Palenkova M.A., Financial analysis of a commercial bank / M.A. Palenkova // Bulletin of Master's degree - 2019 - No. 4-4 (91).
9. Shumilina, V. E. Banks of Russia during the pandemic / V. E. Shumilina, R. V. Minin, E. A. Safronov // Russian Economy: problems, trends, forecasts: Collection of articles based on the materials of the international scientific and practical conference, Melbourne, December 29, 2021. – Melbourne: AUSBUSPUBLISHERS, 2021. – pp. 133-143. – DOI 10.26526/conferencearticle\_61cc296c4e8581.67245869. – EDN URNLQG.
10. Official website of PJSC CB "Center-invest" [Electronic resource] - URL: <https://www.centrinvest.ru/about>