

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Рецензент ПАО «Челябинвестбанк»,
начальник отделения № 30

Зав. кафедрой

_____ Ю.А. Кабанова

_____ И.И. Просвирина

«__» _____ 2021 г.

«__» _____ 2021 г.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.01.2021.687.ВКР

Руководитель ВКР, профессор

_____ И.И. Просвирина

_____ 2021 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ-381

_____ Н.А. Ярема

_____ 2021 г.

Нормоконтролер, доцент

_____ Л.А. Ширшикова

_____ 2021 г.

Челябинск 2021

РЕФЕРАТ

Ярема, Н.А. Стратегический анализ в системе контроллинга банковской деятельности. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–381, 2021. – 97 с., 11 табл., библиогр. список – 58 наим., 1 прил.

Объект исследования – стратегия развития ПАО «Челябинвестбанк» как элемент контроллинга банковской деятельности.

Предмет исследования – инструменты стратегического анализа в системе контроллинга ПАО «Челябинвестбанк».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по применению стратегического анализа в системе контроллинга и формулированию задач стратегического развития для ПАО «Челябинвестбанка».

В работе проанализировано определение понятия контроллинг, его функции, специфика контроллинга в кредитной организации, показана роль стратегического анализа в системе контроллинга банковской деятельности, проведен PEST-анализ, анализ отрасли и конкурентов (5 сил Портера), проведен SNW-анализ, SWOT-анализ, построена карта рисков и разработаны задачи стратегического развития компании.

Разработаны рекомендации по результатам проведенного исследования. Практическая значимость работы заключается в том, что предложения и выводы работы могут быть использованы для анализа деятельности и формирования стратегии регионального банка. Предложения и выводы работы могут быть использованы для анализа деятельности и формирования стратегии регионального банка.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 КОНТРОЛЛИНГ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	6
1.1 Понятие контроллинга.....	6
1.2 Функции контроллинга.....	11
1.3 Особенности контроллинга кредитной организа- ции.....	17
Выводы по разделу один.....	22
2 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА.....	24
2.1 Анализ политических и социальных факторов развития регио- нального банка.....	24
2.2 Анализ экономических факторов.....	36
2.3 Анализ технологических факторов	44
Выводы по разделу два.....	50
3 АНАЛИЗ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ, ОТРАСЛИ И ВНУТ- РЕННИХ РЕСУРСОВ БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЧЕЛЯБИН- ВЕСТБАНК».....)	52
3.1 Анализ отрасли и конкурентов	52
3.2 SNW-анализ внутренних ресурсов ПАО «Челябинвестбанк» и задачи развития стратегических внутренних ресурсов в системе кон- троллинга банковской деятельности.....	67
3.3 SWOT-анализ и задачи стратегического развития компании	69
Выводы по разделу три.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А SNW-АНАЛИЗ ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК»	91

ВВЕДЕНИЕ

Все компании в условиях жестокой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только сосредотачиваться на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Сегодняшний день диктует необходимость такого управления, которое обеспечивало бы адаптацию системы к быстро меняющейся окружающей среде.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Данная тема является актуальной, т. к. контроллинг является комплексной системой поддержки управления организацией. Ясная и хорошо аргументированная стратегия позволит не только избежать рисков, реализовать потенциал роста, рационально распорядиться своими ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса. Построение четкой системы стратегического планирования, определение стратегических целей для менеджмента и путей их достижения – составляющие успеха каждой компании.

Объект исследования – стратегия развития ПАО «Челябинвестбанк» как элемент контроллинга банковской деятельности.

Предмет исследования – инструменты стратегического анализа в системе контроллинга ПАО «Челябинвестбанк».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по применению стратегического анализа в системе контроллинга и формулированию задач стратегического развития для ПАО «Челябинвестбанка».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи

– дать определение контроллинга как системы управления предприятием, выделить специфику контроллинга в кредитной организации;

– выявить проблемы применения инструментов стратегического анализа в деятельности ПАО «Челябинвестбанк»;

– разработать рекомендации по применению инструментов стратегического анализа и разработке задач стратегического развития ПАО «Челябинвестбанк».

1 КОНТРОЛЛИНГ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Понятие контроллинга

Обеспечение результативности и эффективности деятельности предприятия выражается в экономике. Экономика предприятия – мастерство, искусство вести деятельность так, чтобы достигать эффективной результативности, управляя внутренней средой исходя из целей во внешней среде.

Ключевые факторы результативности и эффективности:

- внешние – потребитель, товар, рынок (ПТР);
- внутренние – процессы, ресурсы, труд (ПРТ).

Суть экономики – воздействовать на объекты и субъекты в направлении ключевых факторов успеха через управление процессами, ресурсами, трудом. Основные инструменты экономики – организация и управление деятельностью.

Организация деятельности – комплексная система, направленная на внутреннюю упорядоченность, согласованность решений, процессов и действий, ведущих к достижению целей; модель деятельности [19, с. 1].

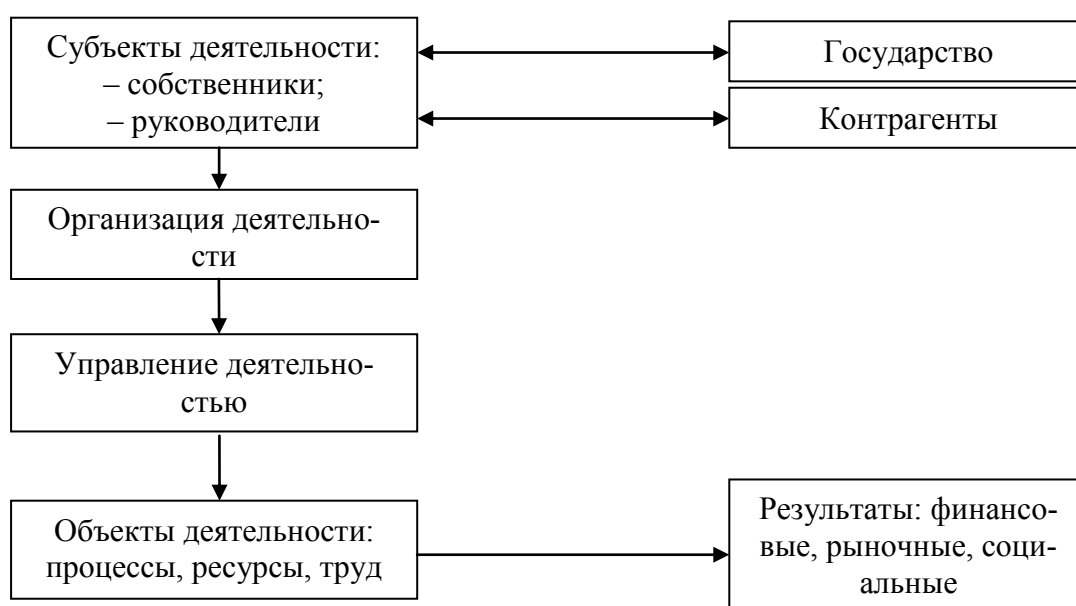


Рисунок 1.1 – Организация и управление в деятельности предприятия

В соответствии с В.В. Солдатовым, менеджмент (управление) – система и процесс управления в рамках организации для оптимизации результатов (рисунок 1.1).

Таким образом, управление – привод для практического осуществления деятельности, комплекс способов выполнения решений от собственников к руководителям и сотрудникам.

Далее мы отобразим схему системы управления деятельностью на рисунке 1.2 [19, с. 2].

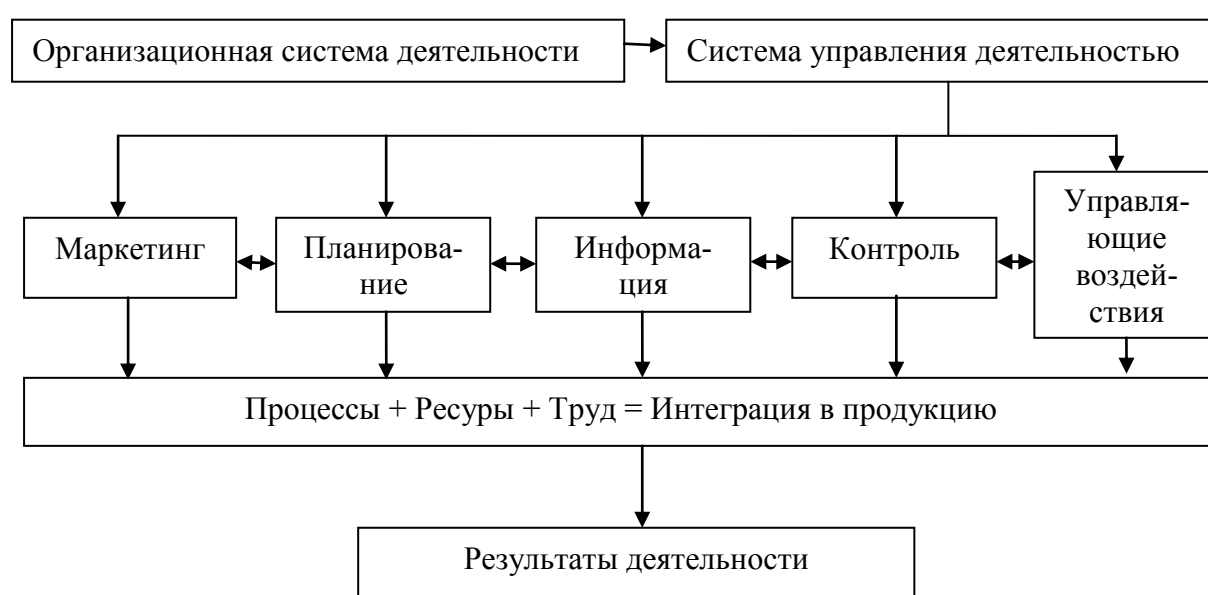


Рисунок 1.2 – Схема системы управления деятельностью

В процессе развития науки и практики управления организациями выделилась специализация в системе управления, которая получила название контроллинга.

Основной причиной появления понятия контроллинга в экономической литературе называют, прежде всего, промышленный рост в США в конце XIX – начале XX вв., который вызвал усложнение процессов планирования и появление новых подходов к планированию на предприятии. Развитие американской промышленности и беспрецедентный рост размеров отдельных предприятий и сложности производств повлекли за собой соответственно необходимость улучшения мето-

дов управления, что в свою очередь потребовало адекватных и научно обоснованных методов производственного учета и более точного финансового контроля. Расширение области задач, связанных с бухгалтерским учетом на предприятии, кроме всего прочего, было вызвано и усилением государственного вмешательства в жизнь предприятия.

Повышение требований и усложнение учетных задач привели к тому, что ряд специфических задач казначея (финансового директора) и секретаря (ассистента правления) были переданы в ведение организационно оформленной службы контроллинга.

В значительной мере на развитие контроллинга и его внедрение на предприятиях оказал влияние мировой экономической кризис. Годы депрессии привели к осознанию того, что успешное руководство предприятием неизбежно связано с усилением внимания к внутрифирменному планированию и учету. Это в свою очередь привело к эволюции взглядов на контроллинг. Если вначале преобладало исторически-бухгалтерское видение контроллинга, и контроллер выполнял функции ведения учета и ревизии уже свершившихся хозяйственных событий, то со временем эти функции были расширены, что привело к необходимости понимания контроллинга и его функций как ориентированных на будущие события [23, с. 109].

Понятие «контроллинг» происходит от английского глагола "to control", имеющего различные значения. В экономическом смысле это управление и наблюдение. Но поскольку эффективное управление и наблюдение невозможно без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, то контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению.

Согласно современному подходу контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием [23, с. 108].

Контроллинг – это интегрированная система, ориентированная на достижение целей информационной, аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, анализа, контроля и принятия управленческих решений по всем сферам деятельности организации [19, с. 2].

А.М. Карминский, Н.И. Оленев и др. определили понятие контроллинга более развернуто [13, с. 7]. Контроллинг (от англ. Control – руководство, регулирование, управление контроль) – стремление обеспечить успешную работу организационной системы (банки, предприятия, торговые фирмы и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- 1) приспособления стратегических целей к постоянно меняющимся условиям внешней среды;
- 2) согласования оперативных планов со стратегией развития;
- 3) создания условий для обеспечения менеджеров информацией в оптимальные промежутки времени;
- 4) адаптации структуры управления к быстро меняющимся условиям внешней среды.

В соответствии с книгой под редакцией Н.Г. Данилочкиной [14, с. 8], выделяется три основные концепции контроллинга (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные концепции контроллинга

Направление концепции	Основные задачи
На систему учета	Ориентация системы из прошлого в будущее, создание на основе учетной базы данных информационной системы поддержки управленческих решений
На управленческую и информационную систему	Создание общей информационной системы управления. Разработка концепции единой информационной системы
На систему управления: а) с акцентом на планирование и контроль; б) с акцентом на координацию.	а) контроль и планирование функционирования подразделений и филиалов предприятия; б) координация деятельности системы управления

Понятие «контроллинг» и «контроль» имеют разные значения. Контроль основан на прошлом, на определение и выявление просчетов и ошибок, контроллинг же – это управление будущим для обеспечения длительного и успешного функционирования организации. Основная цель контроллинга – ориентация на достижение поставленных стратегических целей предприятием [21, с. 12].

Сравнивая понятия «менеджмент» и «контроллинг» можно увидеть существенную разницу. Менеджмент – это управление людьми, включающее в себя [5]:

- 1) задачи, мотивация;
- 2) обучение, повышение квалификации

Контроллинг – это управление вещами, процессами, понятие включает в себя:

- 1) сбор и анализ внутренней и внешней информации;
- 2) постановка цели, подготовка стратегических решений, планирование бизнеса;
- 3) целенаправленное управление, координация и контроль.

Основные компоненты концепции контроллинга: философия доходности; формирование организационной структуры, которая ориентирована на достижение краткосрочных и долгосрочных целей; деление задач контроллинга на циклы [13, с. 8].

Наиболее важными компонентами являются разбиение задач на циклы и философия доходности.

Цикл контроллинга состоит из этапа планирования, контроля за исполнением задач и принятия корректирующих решений. Первый этап планирования реализуется по так называемой технологии «встречных потоков»: изначально процесс планирования происходит «сверху вниз», после этого идет встречный поток «снизу вверх». Как следствие, происходит корректировка, координация планов и их объединение в единый план для работы предприятия [13, с. 9].

Отклонение факта от плана предусматривает анализ полученных фактических данных и выработку конкретных действий по устранению, минимизации нежела-

тельных разрывов. Каждый сотрудник предприятия должен действовать самостоятельно по устранению выявившихся отклонений в пределах его должностных обязанностей и компетенций. Если отклонения превышают его полномочия, работник обращается к начальству.

Философия доходности – ориентация мышления и действий работников предприятия на рентабельность, контроль и минимизацию издержек; одновременная ориентация на клиентов и сопутствующий доход от них и т. д.

Термин «экономический контроллинг» означает процесс управления, регулирования, надзора, контроля комплексной деятельности предприятия [19, с. 3].

Цель экономического контроллинга – оперативное (каждодневное) применение системы управления, выполнение принятых решений (достижение запланированных показателей текущего года) в рамках системы и процесса организация деятельности.

Содержание контроллинга – система управления достижением конечных результатов деятельности предприятия. Изначально мы определяем миссию фирмы, далее определяем стратегические и оперативные цели. Далее проводим анализ внутренней и внешней среды, на их основе определяем цели, разрабатываем систему контроллинга (каким образом будет достигаться результат), далее ведется система контроля за отклонениями и внесение поправок в стратегию. В целом, данный план будет реализован в наших последующих двух главах.

1.2 Функции контроллинга

Система контроллинга направлена на поддержку процессов принятия решений. Он основывается на адаптации системы учета к информационным потребностям ответственных лиц за принятие решений. Таким образом, основная функция контроллинга – достижение целей компании [13, с. 10].

В соответствии с научной работой Д.Хана, контроллинг, также как и у А.М. Карминского, Н.И. Оленева и др., интерпретируется как информационное

обеспечение, направленное на результат целей предприятия. Автор Д. Хан считает, что основная функция контроллинга состоит в поддержке руководства предприятия. Кроме того, будучи, например, членом правления или директората и/или руководителем отдела контроллинга, контроллер может выполнять первичные централизованные функции управления. Значит, контроллинг представляет собой одну из важнейших функций управления и поддержки управления [23, с. 108].

Контроллинг необходим [19]:

1) владельцам – для реализации стратегии, управления исполнительной дирекцией (планирование, контроль, мотивация);

2) исполнительной дирекции – для реализации стратегии, управления текущей и оперативной деятельностью, повышения производительности труда (решений, действий, взаимодействия);

3) инвесторам – для определения устойчивости развития, потенциала деятельности;

4) сотрудникам – для понимания целей, задач, действий, взаимодействия в решении поставленных задач.

Цели контроллинга основаны на целях организации, к примеру, достижение необходимого уровня рентабельности, прибыли, производительности труда.

Задачи контроллинга – создание системы сбора и обработки необходимой информации, которые существенны для принятия управленческих решений.

Из основной задачи контроллинга – информационного обеспечения и поддержки ориентированного на результат управления предприятием – вытекают специальные задачи, к которым относятся [23, с. 113]:

1) планирование и контроль на предприятии (особенно ориентированные на результат планово-контрольные расчеты);

2) бухгалтерский учет как документирование;

3) подготовка и передача первичной ориентированной на результат информации;

4) формирование систем, методики и организационных структур контроллинга.

Служба контроллинга не определяет что планировать, а советует, как и когда планировать и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий. Согласование планов, целей и оценка результатов происходит в процессе обсуждений сотрудников отдела контроллинга и руководителей структурных единиц предприятия [23, с. 113].

К задачам контроллинга относится проведение определенных исследований, которые определяют текущее состояние и тенденции дальнейшего развития предприятия в рыночных условиях

В каждом отдельном случае функции службы контроллинга зависят от многих обстоятельств, но если обобщить существующую практику предприятий, то можно получить некоторый идеальный перечень основных функций и задач контроллинга, который представлен ниже.

Основные функции и задачи контроллинга [13, с. 12–13]:

Учет

- 1) сбор и обработка информации;
- 2) разработка и ведение системы внутреннего учета.

Планирование

- 1) информационная поддержка при разработке базисных планов (продаж, производства, инвестиций, закупок);
- 2) формирование и совершенствование всей "архитектуры" системы планирования;
- 3) установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;
- 4) проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
- 5) составление сводного плана предприятия.

Контроль и регулирование

1) определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах;

2) сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;

3) определение допустимых границ отклонений величин;

4) анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

Информационно-аналитическое обеспечение

1) разработка архитектуры информационной системы;

2) стандартизация информационных носителей и каналов;

3) предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление организацией;

4) сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;

5) разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;

6) обеспечение экономичности функционирования информационной системы.

Специальные функции

1) сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;

2) сравнение с конкурентами;

3) расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Объем реализуемых в организациях функций контроллинга зависит в основном от следующих факторов [13, с. 14]:

1) экономического состояния организации;

2) понимания руководством и/или собственниками организации важности и полезности внедрения функций контроллинга;

3) размера организации (численность занятых, объем производства);

4) сложившегося уровня конкурентности;

5) квалификации управленческого персонала;

б) квалификации сотрудников службы контроллинга.

В крупных организациях целесообразно создавать специализированную службу контроллинга. Небольшие по размеру организации, как правило, не имеют в своей структуре такой службы.

На малых предприятиях основные функции контроллинга выполняет либо руководитель фирмы, либо его заместитель. При этом многие задачи интегрируются и упрощаются. Например, задачи разработки планов, их координации и проверки на реализуемость можно рассматривать как единую задачу, если ее выполняет сам руководитель предприятия. На среднем по размерам предприятии с монопроизводством объем функций и задач учета, планирования и отчета будет, естественно, меньшим по сравнению с многопрофильным предприятием.

В условиях ухудшения экономического положения на предприятии, которое проявляется в снижении уровня ликвидности и рентабельности, от служб контроллинга ожидают в большей степени услуг по координации планов, анализу причин отклонения планов от факта, а также рекомендаций по обеспечению выживания на ближайшую перспективу.

При организации контроллинга задачи, связанные с учетом, формулируются в зависимости от того, какая концепция контроллинга (немецкая или американская) берется за основу. По американской концепции к контроллингу относятся и задачи внешнего учета. В центре немецкой концепции контроллинга стоит внутренний учет в различных формах: плановый, документальный, контрольный. Внешний же учет, напротив, не входит в сферу контроллинга [23, с. 115].

В развитых странах Европы службы контроллинга на предприятиях или услуги привлеченных экспертов-контроллеров вполне привычны. Анализ спроса на рынке трудовых ресурсов такой страны, как Германия, показывает, что не только крупные, но и средние, а в последнее время и малые фирмы приглашают на работу контроллеров – специалистов, способных выполнять функции и задачи контроллинга. Этот факт свидетельствует о признании эффективности управления

организацией на принципах контроллинга. В современных условиях контроллинг становится реальностью работы менеджеров.

Современное состояние контроллинга в России характеризуется явным уклоном в оперативный контроллинг (краткосрочный, более подробная информация будет описана ниже), который в методическом и инструментальном плане хорошо разработан. В оперативном контроллинге самыми развитыми составляющими являются контроллинг затрат и результатов. Практически все современные программные средства информационной поддержки систем управления включают в себя блоки «Контроллинг затрат», «Контроллинг финансов», «Контроллинг показателей эффективности» [48].

Доминирование учетно-аналитической компоненты привело, на наш взгляд, к микро кризису в практике современного контроллинга. Руководители предприятий все чаще высказывают недовольство в адрес служб контроллинга, упрекая их в излишней «мелочности» и заикленности на углубленном анализе данных финансового и управленческого учета.

По сути дела, современный контроллинг работает с вторичными источниками информации, не выходя в те слои, которые оказывают на эффективность деятельности предприятия существенно большее влияние. Речь идет о таких направлениях, как организация рабочих мест и производственных процессов на принципах научной организации производства, за счет чего, по оценкам экспертов, можно добиться роста интегральных показателей эффективности на 15 – 30 %. В настоящее время практически не затрагиваются проблемы управления инновациями на предприятии. А именно там заложен по разным оценкам потенциал роста эффективности порядка 50 – 75 %.

Таким образом, контроллинг имеет большое количество функций, которые непосредственно модернизируют и улучшают деятельность предприятий. В следующем параграфе мы опишем особенности контроллинга в банковской сфере.

1.3 Особенности контроллинга кредитной организации

Применительно к банковской сфере можно выделить три основные задачи контроллинга:

1) построение и поддержание инфраструктуры, ориентированной на управление банком путем управления доходностью;

2) реализация специфических банковских функций контроллинга с тем, чтобы путем последовательного пошагового выполнения этапов анализа, планирования и контроля гарантировать замкнутость цикла контроллинга;

3) выполнение отдельных функций банковского менеджмента: портфельного, структуры баланса, бюджета в соответствии с принципами ориентированного на доходность управления банком.

Банковский контроллинг имеет специфические проблемы по сравнению с контроллингом на промышленном предприятии [21, с. 111]:

1) специфические внешние факторы существенно влияют на функционирование банковского контроллинга:

– денежная политика в рамках национальной экономики определяется центральными (национальными) банками;

– финансовые операции требуют доверительных отношений между контрагентами, что выражается в многочисленных условиях, обеспечивающих защиту их прав;

– государство заинтересовано в здоровой банковской системе и соблюдает свой интерес путем формирования специального законодательства и создания надзора.

2) основной источник доходов – это проценты по выданным кредитам. Основной риск – кредитный риск;

3) высокая доля постоянных затрат (затраты на персонал, оборудование и материалы);

4) высокие требования к уровню классификации сотрудников, высокие затраты на дополнительное обучение.

В банковской сфере выделяют 2 вида контроллинга: стратегический и оперативный [21, с. 112]. Более значительна роль стратегического контроллинга в банковской сфере.

Стратегический контроллинг предназначен для поиска и выявления настоящих и будущих источников успеха (потенциала успеха) всего банка. Для обеспечения долгосрочного успешного развития банка осуществляется систематический поиск перспективных направлений деятельности. К задачам стратегического контроллинга относится также выработка предложений по глобальному перспективному управлению структурой коммерческой деятельности банка.

Определяются элементы этой структуры (как правило, это различные группы клиентов, продуктов, регионов) и комбинация этих элементов между собой для обеспечения максимально возможного уровня достижения цели, например доходности.

Другим важнейшим направлением деятельности стратегического контроллинга является расчет минимально требуемой для долгосрочного функционирования банка рентабельности.

Стратегический контроллинг формирует на длительный плановый период времени глобальные управляемые величины: риски структуры баланса, рыночные риски, потенциал роста и т. д.

Необходимость радикального улучшения поддержки принимаемых решений для повышения эффективности стратегической линии банка, а также финансовых вложений требует новых подходов к информационной поддержке банковской деятельности. Данный вид контроллинга будет использоваться в последующих главах.

Оперативный контроллинг нацелен в первую очередь на структуры рентабельности и риска в краткосрочной перспективе. Он в значительной степени ориентирован на конкретные цифры и детальную информацию. Глобальное управление,

реализуемое стратегическим контроллингом, дополняется более тонким управлением в рамках оперативного контроллинга в том смысле, что последний ориентирован на конкретные коммерческие действия и их условия.

Рассматриваемый в рамках оперативного контроллинга период в нормальных условиях не превышает бюджетного периода. Его можно разбить на две составляющие: собственно оперативный контроллинг, относящийся непосредственно к текущему временному интервалу, и тактический контроллинг, отвечающий за среднесрочную перспективу в пределах бюджетного периода. В российских условиях в настоящее время соответствующие временные интервалы составляют от недели до месяца – для оперативного и от месяца до квартала (в перспективе – до года) – для тактического контроллинга.

Основные компоненты стратегического и оперативного контроллинга отражены в таблице 1.2 [21, с. 114].

Контроллинг в банке включает в себя решение задач финансового анализа, контроля и оптимизации использования финансовых средств и источников. В настоящее время контроллинг формирует систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности банка, т. е. с некоторой долей условности – систему управления прибылью.

Основными в банке являются следующие задачи контроллинга:

- 1) финансовый контроллинг, в том числе контроль нормативов и индексов, финансовых потоков, прибыльности и себестоимости, рыночных тенденций и конкуренции;
- 2) контроль исполнения, включая контроль качества и рентабельности, предоставления услуг подразделениями и филиалами;
- 3) оперативное управление денежными потоками и временно свободными средствами;
- 4) управление проектами, в том числе инвестиционными;

5) мониторинг, анализ и прогноз внешней среды, включая моделирование влияния изменения внешней конъюнктуры, динамики рыночных тенденций, поведения партнеров и конкурентов, развитие новых продуктов, услуг, инструментов.

Таблица 1.2 – Основные компоненты стратегического и оперативного контроллинга

Элементы системы контроллинга	Содержание элементов в стратегическом контроллинге	Содержание элементов в оперативном контроллинге	
		Рентабельность	Финансовая стабильность
Цели	Выявление основных целей и угроз стратегического характера		
Задачи	Обеспечение устойчивого развития банка за счет развития конкурентных преимуществ; управления банковскими рисками; мониторинга потребностей клиентов и разработка новых банковских продуктов; поддержание уникальности организации	Оборот; издержки; прибыль; использование капитала	Ликвидность; финансирование; структура баланса
Методы	Инструменты стратегического анализа (PEST-анализ, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ); выбор стратегии развития (консервативная, умеренная, агрессивная).	Расчет издержек по местам их возникновения; расчет маржинальной прибыли; полная и частичная калькуляция издержек; проектные расчеты	Планирование ликвидности; средне- и краткосрочное планирование; баланс движения средств; двойная бухгалтерия
Результат	Стратегический план развития компании	Планирование результата	Планирование баланса и отчета о прибылях и убытках

Финансовое моделирование. Финансовые модели разрабатываются для прогнозирования последствий принятия стратегических решений относительно финансового положения банка в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Модели составляются так, чтобы руководство имело возможность оперативно вносить изменения в определенные входные переменные и давать неформальную оценку результата при разных сценариях развития событий [21, с. 115].

Финансовое моделирование, не являясь инструментом детального финансового прогнозирования, предназначено для стратегического и оперативного планирования. Фундаментальное предназначение модели двояко. С одной стороны, модель необходима для анализа архивной информации. Это критическая стадия в любой ситуации, требующей прогнозирования, так как лучшим индикатором будущего является характер поведения прогнозируемой величины в прошлом, особенно если принимается во внимание долгосрочный период. С другой стороны, модель помогает предвидеть финансовые показатели и результаты с учетом различных предположений. Это необходимо для целей стратегического планирования, когда банк принимает определенные стратегические решения и может оценить результат влияния таких решений на финансовую отчетность банка. Стратегические решения можно изменять для достижения желаемого результата в модели.

Помимо архивных данных модель включает в себя целевую программу развития (предположения руководства), математические модели прогнозирования отдельных характеристик (финансового прогноза), а также представления результатов (прогнозов финансовых показателей и отчетности).

Модель позволяет производить различные аналитические расчеты. В частности, она может быть использована для анализа структуры активов, пассивов, доходов и расходов банка и их изменений во времени, в том числе с учетом инфляционной составляющей. Модель может обеспечивать анализ изменения статей финансовых отчетов и финансовых показателей во времени. Модель можно применять для прогнозирования тенденций на будущее.

Как правило, разрабатывается несколько сценариев развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

Управление финансовыми потоками в банках. Для контроля, учета и управления финансовыми потоками обычно используют Кэш Флоу-модель (КФ-модель) [21, с. 117]. Она опирается на отслеживаемые во времени балансовые соотноше-

ния между компонентами активов пассивов, планируемыми и реально получаемыми доходами, расходами, прибылью.

Данная модель может быть, в частности, применена для решения следующих задач. Например, контроль банковского баланса – это оперативный анализ изменения активов и пассивов по факту совершения операции с целью определения текущего сальдо в любой момент времени и анализа деятельности банка за рассматриваемый период, необходимый как для отчетности деятельности, так и для текущего стратегического планирования.

Сбор информации организуется в рамках многоаспектной модели, компонентами которой могут быть время, финансовые характеристики и показатели, клиенты, подразделения, услуги.

Оптимизация денежных потоков. К задачам относятся: определение финансовых потоков для заданной процентной ставки при выполнении банковских операций; определение эффективности инвестиционных проектов и их последующее ранжирование по общим критериям; выдача рекомендаций по финансово-кредитной политике банка в целом – при этом используются данные о текущем состоянии банковского баланса, предстоящих и планируемых операциях, а также анализ состояния финансовых рынков, стратегии поведения банка, обеспечивающей максимальный прирост прибыли.

Сценарный анализ движения денежных потоков. В результате решения данной задачи моделируются последствия различных принимаемых решений по финансовой политике банка, а также внештатная ситуация в случае возникновения незапланированных платежей или директивно-командных решений. Используя КФ-модель, можно промоделировать ситуацию с целью выхода из создавшейся ситуации с наименьшими потерями доходности.

Вывод по разделу один

Таким образом, мы определили, что такое контроллинг с точки зрения таких авторов как: А.М. Карминский, Н.И. Оленев, Д. Хана. Несмотря на различные трактовки, их суть сводится к общей цели контроллинга: ориентация на достижение поставленных стратегических целей предприятием. А.М. Карминский, Н.И. Оленев выделяли функции контроллинга по нескольким блокам: учет, планирование, контроль и регулирование, информационно-аналитическое обеспечение, специальные функции (в которые включены сбор данных о внешней среде, сравнение с конкурентами). Далее более подробно рассмотрены особенности контроллинга для кредитной организации: основной источник доходов – проценты по кредитам, высокая доля постоянных затрат, высокие требования к квалификации сотрудников кредитной организации. Были даны определения, цели, задачи, методы и результат двух видов контроллинга: стратегический и оперативный. В банковской сфере более значительна роль стратегического контроллинга. Дальнейшее исследование будет основано на разработке системы стратегического контроллинга для регионального банка.

2 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

2.1 Анализ политических и социальных факторов развития регионального банка

ПАО «Челябинвестбанк» – один из крупнейших банков Южного Урала, входит в число средних банков России, на финансовом рынке работает с 1990 года.

Банк занимает одно из ведущих мест на финансовом рынке Южного Урала, входит в число крупных банков России. В системе ПАО «Челябинвестбанка» работают Головное Управление, 9 филиалов и 89 отделений в Челябинске и городах Челябинской области.

Акционерный челябинский инвестиционный банк ПАО «Челябинвестбанк» – один из крупнейших банков Южного Урала. Собственный капитал на начало 2020 г. составил более 8,2 млрд рублей, уставный капитал – 2,0 млрд рублей. Банк обеспечивает бесперебойные и оперативные расчеты своих клиентов, привлекает свободные денежные средства и эффективно размещает их в реальный сектор экономики. В целях поддержки развития малого бизнеса ПАО «Челябинвестбанк» аккредитован Фондом содействия кредитованию малого предпринимательства Челябинской области, у банка заключено соглашение с Агентством инвестиционного развития Челябинской области. Банк активно участвует в программах поддержки сельхозпроизводителей и развития строительного рынка региона.

ПАО «Челябинвестбанк» входит в систему страхования вкладов, имеет Генеральную лицензию Банка России на осуществление банковских операций № 493, лицензию на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов № 493, лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской, дилерской и депозитарной деятельности. ПАО «Челябинвестбанк» подключен к системам международных коммуникаций SWIFT, BLOOMBERG и REUTERS, активно работает на различных финансовых рынках.

В феврале 2020 г. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности ПАО «Челябинвестбанк» на уровне ruA. По рейтингу установлен стабильный прогноз. Рейтинг кредитоспособности банка обусловлен сильной позицией по достаточности капитала и прибыльности, удовлетворительным качеством активов, устойчивой ликвидной позицией, адекватной оценкой корпоративного управления, а также небольшой долей банка на российском рынке [28, с. 3]

Банк выпускает собственные векселя любых номиналов, работает с клиентами в электронных системах «Клиент-Банк», «Интернет-Банк». На технологической базе банка работает система приема платежей населения «Город».

ПАО «Челябинвестбанк» выпускает международные карты VISA, MasterCard, карты национальной платежной системы «Мир», выпускает и обслуживает социальные карты. По данным на 01.01. 2020 г. в Челябинской области действуют 240 банкоматов и 186 терминалов самообслуживания, клиентам предлагаются новые финансовые технологии: интернет-банк InvestPay, платежные сервисы Apple Pay, Google Pay и Samsung Pay.

В банке оборудована собственная служба инкассации, которая является одной из крупнейших в России негосударственных инкассаторских служб.

Банк занимает активную общественную позицию, участвует в деятельности Ассоциации российских банков, Торгово-промышленной палаты РФ, Южно-Уральской торгово-промышленной палаты, «Союза промышленников и предпринимателей». Выступая экспертами по вопросам, связанным с состоянием финансового рынка, участвуя в законодотворческих процессах, руководство ПАО «Челябинвестбанка» вносит свой вклад в развитие социальных программ города и области, в укрепление экономики, повышение значимости и престижа Южного Урала.

В соответствии с Генеральной лицензией на осуществление банковских операций, выданной Банком России, Банку предоставлено право на осуществление следующих банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте [31, с. 24]:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- 2) размещение привлеченных во вклады (до востребования и на определенный срок) денежных средств физических и юридических лиц от своего имени и за свой счет;
- 3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 4) осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе уполномоченных банков-корреспондентов и иностранных банков, по их банковским счетам;
- 5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 6) купля - продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 7) выдача банковских гарантий;
- 8) осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Перейдем к стратегическому анализу банка.

Деятельность коммерческих банков представляет собой совокупность процессов, зависящих от множества факторов. Наиболее значимо деление факторов в зависимости от возможностей влияния на динамику разных факторов. Они могут быть внутренними и внешними. Первые напрямую зависят от организации работы самого банка, данная информация будет отражена в следующей главе. Вторые являются внешними по отношению к первым, а их изменение либо частично, либо полностью неподвластно воле руководства акционерного коммерческого банка.

PEST-анализ – это анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешнего окружения компании. Далее мы характеризуем все факторы, как они влияют на деятельность банка: положительно либо отрицательно. Необходимо понимать, что отрицательное воздействие одних факторов способно снизить или даже свести на нет положительное влияние других. В дан-

ном случае больше возможностей выжить в таких условиях имеют банки, которые благодаря своему уже созданному потенциалу могут смягчить негативное воздействие данных факторов и понести минимальные потери в существующей экономической среде, а также реализовывать потенциал положительных факторов.

Прежде чем начать, мы определим основные воздействующие факторы в определенной сфере, затем мы соединим все полученные данные в общую таблицу Pest-анализа. Начнем наш анализ с политических факторов. Усовершенствование законодательной базы, различные изменения и поправки прямо влияют на развитие банковской отрасли. Поддержка определенных стандартов необходима для успешного функционирования банка, отсутствия штрафных санкций, выговоров, снижения рейтинга. К политическим факторам относятся те решения органов власти и управления на федеральном, региональном и местном уровнях, которые влияют на характер решений, принимаемых субъектами банковской системы: Центральным банком, банками, кредитными организациями, банковскими ассоциациями.

Гринько Е. Л., Илюнина Д. А. в своей статье в журнале создали классификацию факторов, которые влияют на банковскую сферу, среди них есть данные политические факторы [10, с. 270]:

- 1) изменение законодательной базы;
- 2) ужесточение государственного контроля;
- 3) санкционные меры;
- 4) политическая стабильность.

Начнем с изменения законодательной базы. Законодательство нашей страны оказывает сильное влияние на развитие банковской системы особыми правилами регулирования тех или иных банковских операций и сделок.

Основным законодательным регулятором для коммерческих банков является Центральный Банк РФ и непосредственные политические институты, которые ответственны за создание законов и их регулирование (Правительство, Парламент). ЦБ выполняет следующие функции [50]:

- 1) вместе с Правительством создает денежно-кредитную политику;
- 2) осуществляет надзор и наблюдение в национальной платежной системе;
- 3) устанавливает правила проведения банковских операций;
- 4) эмиссия денег;
- 5) во взаимодействии с Правительством РФ разрабатывает и проводит политику развития и обеспечения стабильности функционирования финансового рынка России;
- б) осуществляет регулирование, контроль и надзор за деятельностью некредитных финансовых организаций в соответствии с федеральными законами;
- 7) утверждает отраслевые стандарты бухгалтерского учета для кредитных организаций, Банка России и некредитных финансовых организаций, план счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядок его применения, план счетов для Банка России и порядок его применения и т. д.

Таким образом, посредством работы Правительства, Парламента и Центрального банка происходит создание, регулирование нормативных актов. Далее ЦБ осуществляет надзор над деятельностью коммерческих банков в соответствии с созданными и существующими федеральными законами.

Далее если рассмотреть, например, изменение законодательства в социальной сфере, как, например, финансирование семей с детьми во время пандемии, выплата материнского капитала, увеличение пенсионного возраста, все это в корне меняет работу с клиентами. Изменяются внутренние инструкции и положения, выдаются более широким слоям населения бюджетные банковские карты, меняются тарифы банка, открываются новые виды вкладов и многое другое.

Также в качестве примера можно выделить объявление новых нерабочих дней, посвященных тем или иным событиям. Банк, в соответствии с данными изменениями, также объявляет данные дни нерабочими.

Следующий выделенный нами политический фактор – это ужесточение государственного контроля. Центральный банк может отозвать лицензию в соответ-

ствии с Федеральным законом от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» в следующих случаях [2]:

1) установления недостоверности сведений, на основании которых выдана указанная лицензия;

2) задержки начала осуществления банковских операций, предусмотренных этой лицензией, более чем на один год со дня ее выдачи;

3) установления фактов существенной недостоверности отчетных данных;

4) задержки более чем на 15 дней представления ежемесячной отчетности (отчетной документации);

5) осуществления, в том числе однократного, банковских операций, не предусмотренных указанной лицензией;

б) неисполнения федеральных законов, регулирующих банковскую деятельность, а также нормативных актов Банка России, если в течение одного года к кредитной организации неоднократно применялись меры, предусмотренные Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации» и т. д.

ЦБ принимает решение о государственной регистрации кредитных организаций, выдает кредитным организациям лицензии на осуществление банковских операций, приостанавливает их действие и отзывает их. Центральный банк осуществляет строгий надзор за коммерческими банками.

Но, при этом, Набиуллина отдельно подчеркнула, что не видит причин для роста отзыва лицензий у банков из-за кризиса. «Это только может быть связано с тем, что какие-то банки накопили проблемы в предыдущие периоды и нынешняя ситуация может их выявить» [49]. Таким образом, именно в данной ситуации этот фактор не оказывает столь сильное влияние из-за послаблений.

Также в пример можно привести Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 №115-ФЗ, который строго должен быть реализован в банковском секторе. Все сообщения, которые принадлежат анализу на «чи-

стоту» сделки банком необходимо обрабатывать в короткий срок, основываясь строго на законе, который постоянно редактируется и дополняется [3].

Следующий политический фактор – это санкционные меры. Сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также международные санкции в отношении некоторых российских компаний и граждан по-прежнему оказывают негативное влияние на российскую экономику [36, с. 4].

Заместитель Председателя Правления ПАО «Челябинвестбанк» Люков А.Ю. говорит, что санкции сказываются на ограничении доступа российских банков (в первую очередь банков с государственным участием) к западным рынкам. При этом ломаются привычные схемы финансирования и появляются проблемы с наличием долгосрочных денежных ресурсов.

Сейчас во многом внешние источники фондирования закрыты, и полученные за рубежом займы уже нет возможности рефинансировать, их надо возвращать. И возвращать их необходимо из имеющихся у банков источников, восполнить которые можно только на внутреннем рынке. А эти возможности очень ограничены.

Также Заместитель Председателя Правления ПАО «Челябинвестбанк» Люков А.Ю. уточнил, что на региональные банки непосредственного влияния экономических санкций практически не будет, т. к. мало кто из них занимает деньги за рубежом в значительных масштабах. Но, при этом, данная ситуация сказывается на всей банковской системе в целом. Темпы кредитования снижаются, т. к. ресурсная база основана только за счет внутреннего рынка [46].

Далее перейдем к следующему фактору, который влияет на функционирование банка – это политическая стабильность. Если государство провозглашает цели развития частной собственности, рыночных отношений, то это способствует привлечению и росту частного банковского капитала, увеличению численности кредитных учреждений. Политическая стабильность является условием успешно развития рынка банковских услуг, поскольку определяет возможности социально-экономического развития страны и укрепления ее позиций на международном рынке. В связи с этим, аналитики коммерческого банка должны отслеживать со-

циально-политическую ситуацию в стране с тем, чтобы прогнозировать возможные варианты развития событий.

Возникновение политического риска на территории страны или в регионах неизбежно вызывает как экономический риск, так и социальный, а в совокупности они создают неблагоприятные условия функционирования как отдельного банка, порождая риск неплатежеспособности, а также всех банков, вызывая утрату к ним доверия со стороны инвесторов, вкладчиков и кредиторов [18, с. 2].

Таким образом, мы можем сказать, что от общей политической стабильности, от заложенных основ, которые функционируют в стране, зависит успешность деятельности банков. Например, во время перестройки произошли изменения в политическом строе общества, которые, в свою очередь, ведут к финансовым изменениям, что в дальнейшем влияет на работу банков и других финансовых компаний.

Далее более подробно опишем основные социальные факторы, которые оказывают влияние на деятельность банков:

- 1) развитие пандемии;
- 2) ускорение темпа жизни населения, мобильность;
- 3) тенденции образа жизни;
- 4) привлекательность и престиж отрасли;
- 5) доходы населения.

В конце 2019 года из Китая впервые пришла информация о коронавирусе (COVID-19). В конце года во Всемирную организацию здравоохранения поступили сообщения об ограниченном количестве случаев заражения неизвестным вирусом. В первые месяцы 2020 года вирус распространился по всему миру, и его отрицательное воздействие на здоровье населения и мировую экономику стало набирать силу. В первые месяцы 2020 года на мировых рынках наблюдалась значительная нестабильность, вызванная вспышкой коронавируса. Вместе с другими факторами это привело к резкому снижению цен на нефть и фондовых индексов, а также обесценению российского рубля. Наблюдается значительное ослабление

российского рубля по отношению к доллару США и ЕВРО в сравнении концом 2019 года (по состоянию на 11 апреля 2020 года курс российского рубля снизился на 19 % и 16 % по отношению к доллару США и ЕВРО соответственно), фондовый рынок упал, а цены на сырьевые товары значительно снизились. Цены на нефть достигли своего минимума в результате разногласий между странами ОПЕК и Россией в отношении объемов и цен поставки нефти в текущих условиях. По состоянию на 10 апреля 2020 года индекс ММВБ снизился на 13 % с конца 2019 года и компании нефтяной отрасли, в частности, еще больше потеряли в цене, чем рынок в среднем. Эти события еще больше повышают уровень неопределенности в российской деловой среде. Ожидается ухудшение качества кредитов корпоративных заемщиков в отдельных отраслях и снижение кредитоспособности населения [36, с. 4–5].

Для оценки ожидаемых кредитных убытков Банк использует подтверждаемую прогнозную информацию, включая прогнозы макроэкономических показателей. Однако, как и в любых экономических прогнозах, предположения и вероятность их реализации неизбежно связаны с высоким уровнем неопределенности, и, следовательно, фактические результаты могут значительно отличаться от прогнозируемых.

Пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 и разрыв сделки ОПЕК+ несут существенный риск для роста мировой экономики, пишут аналитики рейтингового агентства «Эксперт РА» в обзоре банковского сектора на 2020 год. Банки столкнутся со снижением прибыли и торможением одного из самых доходных бизнесов – розничного кредитования. «Два внешних фактора напрямую влияют на экономику России и в конечном итоге приводят к обесценению рубля», – объяснил РБК управляющий директор по рейтингам кредитных институтов «Эксперт РА» Александр Сараев. По данным прогнозов «Эксперт РА» прибыль без учета влияния МСФО 9 снизится с 1600 млрд рублей до 1200–1300, а коэффициент рентабельности собственного капитала с 14,6 % до 10–11 % в 2020 г. [58].

Также мы можем сказать, что общая ситуация в мире соответственно отражается и на региональных предприятиях, потому что вирус ведет к ухудшению показателей деятельности банковской отрасли в том числе. Приведем конкретные примеры.

Принятые меры по самоизоляции ведут к закрытию некоторых отделений ПАО «Челябинвестбанка» по различным причинам: у кого-то из сотрудников либо их родственников выявили коронавирус, либо предполагаемый большой поток клиентов в крупных отделениях может подвергнуть риск заражения сотрудников банка. В Голодном Управлении ПАО «Челябинвестбанк» не функционирует обслуживание физических лиц, некоторых сотрудников отправили на дистанционную работу по причине предостережения развития заболевания. Соответственно, данная ситуация ведет к уменьшению потока клиентов, снижению доходов банков. Набиуллина признает, что будет снижаться не только процентный доход, но и комиссионный. По оценкам ЦБ, его снижение может составить до 20 %. Тем не менее, нужно учитывать, что значительную часть комиссионного дохода банки получают от расчетно-кассового обслуживания (РКО) и эти доходы напрямую коррелируют с темпами роста экономики, объяснила Набиуллина [49]. Темпы экономики в данной ситуации тесно связаны с улучшением ситуации касательно коронавируса, клиенты начнут чаще обслуживаться в банке и приносить доходы.

Следующий социальный фактор – социальная мобильность населения. Происходящие изменения по ускорению темпов жизни населения, развития социальной мобильности, положительно влияют на развитие банковского сектора. Например, при обслуживании физических лиц очень часто клиенты приходят за получением услуги денежных переводов. За 2019 год, в соответствии с данными Росстата, население Челябинской области пополнилось на 6,4 тыс. мигрантов. Больше всего на Южный Урал приезжает выходцев из Армении, Казахстана, Таджикистана и Киргизии. Среди стран дальнего зарубежья лидируют Вьетнам, Грузия и Китай [45].

Следующий фактор – тенденции образа жизни населения. Темпы образа жизни набирают обороты, люди пытаются открыть свое дело, соответственно, приходят в банк за открытием расчетного счета и дальнейшим обслуживанием, проведением операций. Иностранцы граждане все чаще начинают открывать вкладные, карточные счета, оплачивать услуги и т. д.

В нашем цифровом, компьютеризованном обществе гаджеты и их сопутствующие программы, устройства начинают иметь все больший вес. В наше время каждый человек, который хочет идти в ногу со временем, должен иметь депозиты с возможностью получения процентных выгод, банковские карты с бесконтактной системой оплаты, иметь интернет-банк для осуществления операций и другие виды современных услуг. Операции по оплате покупки наличными, посещение банка для оплаты коммунальных и других услуг уже начинают устаревать. Потребительские предпочтения влияют непосредственно на услуги банков, потому что в изменчивых условиях необходимо создавать новые продукты и услуги.

Следующий фактор – привлекательность и престиж отрасли. Банковская сфера традиционно входит в топ-3 привлекательных сфер трудовой деятельности. На 2017 год 23 % россиян считают ее престижной (для сравнения, в 2014 году так считали 20 %, а в 2012 – 28 % опрошенных), и она уступает только нефтегазовой отрасли (44 %) и государственной службе (24 %). По-прежнему в России наименее престижным считается работать в сферах сельского хозяйства, культуры (6 %) и образования (7 %) [38].

Несмотря на хорошее положение в оценке престижности банковской сферы, рейтинг начинает падать по сравнению с предыдущими периодами, потому что, когда только начала развиваться банковская отрасль, все были крайне заинтересованы пойти туда работать, либо начать обслуживаться в банке в качестве клиента. Сейчас население привыкло к банковскому обслуживанию, предложение банковских услуг очень выросло, отделений много, отношение осталось на хорошем уровне, но ажиотаж спал.

Что касается кадрового потенциала: в настоящее время среди молодежи падает интерес к работе в стабильных крупных предприятиях, так как они стремятся открыть собственный бизнес и работать на «себя», поэтому молодых кадров становится все меньше, соответственно, это негативная составляющая.

Таким образом, мы можем сказать, что привлекательность и престиж отрасли оказывает влияние, но не такое, как это было несколько ранее. Очень многое зависит от самого банка, насколько он предлагает нужные услуги, насколько они интересны клиентам, какой у него рейтинг, какие заслуги и т. д. Это будет описано более подробно ниже.

Последний социальный фактор – доходы населения и он является главенствующим. Минэкономразвития сделал официальный прогноз по реальным доходам населения за 2020 г. Реальные располагаемые доходы населения (доходы с поправкой на инфляцию минус обязательные платежи) сократятся, согласно прогнозу министерства, на 3,8 % в 2020 году и восстановятся до докризисного уровня в течение двух лет – 2021 года (рост на 2,8 %) и 2022 года (на 2 %). Безработица в 2020 году вырастет с 4,6 % до 5,7 % (численность занятых сократится на 800 тысяч человек, до 71,7 млн), а к 2023 году снизится до 4,7 %. Без учета принятых антикризисных мер, и в частности, новых пособий для семей с детьми, реальные доходы населения во II квартале снизились бы на 7,5 % против фактических 6 %, сказал Решетников [34]. Соответственно, снижаются доходы населения, снижается количество клиентов и их потребность в банковских услугах (вклады, кредиты, обслуживание юридических лиц).

Низкие процентные ставки по депозитам лишь отчасти позволили сформировать полноценные условия для снижения ставок по кредитам, а плохой инвестиционный климат, падение реально-располагаемых доходов граждан не позволили сформировать спрос предприятий на инвестиционные ресурсы.

2.2 Анализ экономических факторов

Перейдем к анализу экономических факторов:

- 1) денежно-кредитная политика (инфляция, снижение ключевой ставки);
- 2) государственная поддержка;
- 3) ухудшение состояния экономики;
- 4) изменение налоговой политики;
- 5) изменение курса валют.

Денежно-кредитная политика – это политика государства, направленная на ценовую стабильность.

Как правило, за денежно-кредитную политику (ДКП) государства отвечает Центральный Банк. Центральный Банк может объявить своей целью определенный темп роста цен. Банк России поставил себе задачу удерживать инфляцию вблизи целевого уровня – 4 %.

Банк России постоянно оценивает ситуацию в экономике, следит за изменением цен. Регулятор анализирует множество факторов и использует математические модели, чтобы спрогнозировать, какой будет экономическая ситуация и инфляция. Если прогноз говорит об отклонении инфляции от цели в будущем, Банк России может принять решение об изменении ключевой ставки.

Специалисты каждый раз делают расчет: какой должна быть ключевая ставка, чтобы и инфляция оставалась у цели 4 %, и экономика работала. Основным инструментом денежно-кредитной политики – это ключевая ставка, которую устанавливает Центральный Банк страны.

Ключевая ставка влияет на инфляцию. Если Центральный Банк поднимает ключевую ставку, деньги в экономике становятся дороже. Это значит, что вслед за ней повышаются ставки по кредитам и депозитам. Люди и компании в такой ситуации менее охотно берут кредиты, а значит, меньше тратят на покупки. При этом высокие ставки по депозитам мотивируют их больше сберегать. В результате

снижается спрос на товары и услуги, цены перестают расти и, как следствие, замедляется инфляция.

И, наоборот, при снижении ключевой ставки деньги становятся дешевле, снижаются ставки по кредитам и депозитам. Люди и компании берут больше кредитов, больше тратят и инвестируют, меньше сберегают. Это приводит к росту спроса, повышению цен и увеличению инфляции [29].

24 июля 2020 г. ключевая ставка снизилась до 4,25 %, ЦБ объясняет это тем, что риски для финансовой стабильности, связанные с ситуацией на глобальных финансовых рынках, уменьшились. Инфляционные ожидания населения и бизнеса снизились. В этих условиях существует риск значимого отклонения инфляции вниз от цели 4 % в 2021 году. Инфляция снизилась по причине глубокого падения внутреннего и внешнего спроса. Влияние на цены произошедшего в марте ослабления рубля и временного повышенного спроса на отдельные группы товаров исчерпано. Принятое решение по ключевой ставке направлено на ограничение этого риска и удержание инфляции вблизи 4 % [26].

И все же, как это все влияет на банки? При снижении ключевой ставки, как сейчас, снижаются ставки по ипотечным жилищным кредитам и депозитам. У людей поднимается деловая активность, они больше тратят и инвестируют, т. к. сберегать под маленькие проценты нерентабельно, таким образом, потихоньку растет экономическая активность населения. Банкам выгодно брать средства под меньшую ключевую ставку у Центрального Банка, больше выдавать кредитов с накрученными под свои издержки процентами. Прибыльность банковской сферы растет, увеличивается поток денежных средств, поток клиентов. Сейчас денежно-кредитная политика стимулирует экономику, и это положительно сказывается на работе банков.

Снижение процентных ставок также имеет и негативные последствия. Оно привело к снижению прибыльности коммерческих банков при проведении активно-пассивных операций. Данная ситуация будет вынуждать банки искать способы увеличения доходности операций, которые приносят непроцентные доходы. Все

это будет возможно только с принятием законов и участием государственных компаний в формировании новых условий ведения банковского бизнеса. Также снижение процентных ставок ведет к уходу части крупных клиентов на фондовые рынки/рынок облигаций.

Следующий экономический фактор – государственная поддержка.

Как известно, именно Центральный Банк обеспечивает коммерческие банки необходимыми финансовыми ресурсами под процент в размере ключевой ставки. Без помощи государственных структур, коммерческие банки не смогли бы иметь базовый капитал.

Также государственная поддержка коснулась клиентов банка, которые имеют либо хотят получить заемные средства. Закон о предоставлении льготного периода заемщикам в связи с распространением коронавирусной инфекции (вступил в силу 3 апреля 2020 года) гарантирует отсрочку платежей по кредитам и займам на срок до полугода в том случае, если заемщик оказался в трудной жизненной ситуации и столкнулся со снижением дохода на 30 % и более. Право на льготный период имеют граждане, индивидуальные предприниматели, малый и средний бизнес. Банк России дал рекомендацию банкам реструктурировать и займы, не подходящие под требования закона. У большинства банков уже есть программы реструктуризации. Банки могут предлагать перенос сроков платежа, снижение его размера и другие варианты, чтобы сделать выплаты посильными. Скорее всего, банк предложит свой вариант реструктуризации, который поможет заемщику пережить сложные времена [33].

До 30 сентября 2020 года для поддержки предпринимателей в текущих условиях действуют различные механизмы поддержки кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства:

Предприниматели из любой отрасли могут получить кредиты по ставке 8,5 % годовых на срок до 3 лет на любые цели по программе Банка России по стимулированию кредитования малого и среднего бизнеса.

Также действует правительственная программа, направленная на сохранение занятости в пострадавших отраслях. По данной программе банки выдают предпринимателям кредиты по ставке 0 % годовых на срок до 6 месяцев для выплаты заработной платы сотрудникам [33].

Таким образом, данная программа поддержки бизнеса в большей степени положительно влияет на работу коммерческих банков. Низкие ставки по кредитам под бизнес привлекает большее количество потенциальных клиентов, возможность отсрочки платежа помогает сохранить бизнес, что также положительно влияет на экономику в целом и, соответственно, на работу банков. Данные меры с социальной и экономической точки зрения являются необходимыми для улучшения экономической ситуации в будущем, сохранения имущества, бизнеса, инвестиций населения. Но, при этом, существуют и финансовые потери банка в краткосрочном периоде, т. к. заемщики не отдадут в полной мере средства в установленный срок, соответственно, денежный поток банка становится меньше.

В связи с последними изменениями, вызванные пандемией, для поддержания функционирования банков государство применяет действия. Центральный банк Российской Федерации предпринимает различные меры по поддержке банковской системы, которые дополнительно будут способствовать выполнению пруденциальных требований. 20 марта 2020 года ЦБ РФ ввел ряд мер поддержки финансового сектора Российской Федерации – эти меры включают ряд послаблений в регуляторных требованиях к банкам, которые будут действовать в определенные периоды, некоторые меры – до 1 января 2021 года. В частности, ЦБ РФ предоставил право кредитным организациям и некредитным финансовым организациям использовать в целях отражения в бухгалтерском учете рыночные котировки долевого и долговых ценных бумаг по состоянию на 1 марта 2020 года по всем ценным бумагам, приобретенным до 1 марта 2020 года. Данная мера будет действовать до 1 января 2021 года. А также многие другие меры. Такая экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение Банка.

Усиление роли государства в экономике и активное участие госструктур в инвестиционных проектах ведет за собой привлечение банков к государственному участию в национальных проектах, проектах федерального значения. Многие банки начинают сотрудничать с государственными агентствами с целью сохранения клиентской базы.

Следующий экономический фактор – ухудшение состояния экономики. Это собирательное понятие, которое объединяет и состояние ВВП, и изменение структуры расходов и доходов населения, неблагоприятная геополитическая обстановка, риски снижения цен на нефть, плохой инвестиционный климат. Эти изменения в экономике связаны, в том числе с пандемией.

Наиболее существенным фактором, отрицательно влияющим на устойчивость коммерческих банков, является общая экономическая нестабильность в стране. Совокупность экономических факторов отражает состояние экономики, выраженное в интенсивности и способах установления экономических отношений с участием банков. К числу экономических факторов можно отнести: потенциал реального сектора экономики, обновление и выбытие производственных мощностей, сальдо платежного баланса страны (экспорт/импорт), инвестиций (приток/отток капитала), величину ВВП. Стабильная экономическая база страны – основа устойчивости банков, их фундамент. Трудности в экономике серьезно влияют на устойчивость и дееспособность банков. Так, экономические кризисы в первую очередь снижают финансовую устойчивость клиентов банков, что соответственно ведет к оттоку средств из банков и снижению возвратности выданных кредитов, а это в конечном итоге негативно сказывается на устойчивости коммерческих банков. Экономические подъемы, наоборот. Способствуют притоку дополнительных средств и развитию новых сфер приложения капитала [27].

За первую половину 2020 года произошло существенное снижение деловой активности в сфере услуг и промышленности, сокращение объемов новых заказов на внешнем и внутреннем рынках, падение инвестиций. Возросла безработица, и снизились доходы, значительно сократился оборот розничной торговли. По-

этапное снятие ограничительных мер в мае–июне способствует постепенному восстановлению секторов, ориентированных на потребление. Вместе с тем опросы по-прежнему отражают сохранение осторожных настроений бизнеса.

Сокращение ВВП в II квартале может быть более существенным, чем ожидалось. В этих условиях ВВП снизится на 4,5–5,5 % в 2020 году. В дальнейшем прогнозируется восстановительный рост российской экономики на 3,5–4,5 % в 2021 году и 2,5–3,5 % в 2022 году. Поддержку российской экономике оказывают меры Правительства и Банка России по ограничению экономических последствий пандемии коронавируса, в том числе смягчение денежно-кредитной политики, а также регуляторные меры Банка России [25].

«Эксперт РА» в своем прогнозе по банковскому сектору исходит, прежде всего, из умеренно негативного сценария, который предполагает снижение среднегодовой цены на нефть марки Brent до 40–45 долл. за баррель %. Темпы роста российской экономики замедлятся до околонулевых значений. Данный прогноз является наиболее вероятным, поэтому все прогнозные значения исследования приведены исходя из этих предпосылок [37].

Нельзя забывать и о панике, которая порождается спекуляциями в средствах массовой информации и соцсетях по поводу пандемии. Она способна подавить потребительскую активность, повысить неприятие рисков инвесторами и сподвигнуть некоторых регуляторов на нерыночные меры и искусственное ограничение экономического спроса [32].

Низкий инвестиционный спрос формирует условия, когда государство вынуждено повысить налоги и самостоятельно начать инвестировать денежные средства, заменяя собой бизнес, что вынуждает в неравноправной конкуренции уйти с рынка многие предприятия, что еще больше увеличивает долю государства в экономике и уменьшает налоговую базу хозяйствующих субъектов.

Данная ситуация довольно сильно отражается на банках в том числе. Если ВВП падает, соответственно, у юридических лиц деловая активность снижается,

так как клиентов нет, закупать не у кого, и т. д. Многие организации в целом прекратили свою деятельность из-за пандемии, которая понесла за собой огромные убытки. Физические лица ввиду снижения зарплат, понижения спроса на продукты и услуги, меньше стали обращаться в банк. Поэтому, мы можем сказать, что данная ситуация очень сильно сказывается на работе банка.

Следующий фактор – изменение налоговой политики. К примеру, статья 1 Налогового кодекса 142.4 Глава 20.1 гласит: в целях исполнения обязанностей, установленных настоящей главой, организация финансового рынка в порядке, установленном Правительством Российской Федерации по согласованию с Центральным банком Российской Федерации, запрашивает, обрабатывает, в том числе документально фиксирует, и анализирует полученную информацию, а также принимает, в том числе документально фиксирует, обоснованные и доступные в сложившихся обстоятельствах меры по установлению налогового резидентства клиентов, выгодоприобретателей и лиц, прямо или косвенно их контролирующих, включая проверку достоверности и полноты предоставленной клиентом информации. Таким образом, все финансовые организации при обслуживании своих клиентов обязаны давать на заполнение анкеты о налоговом резидентстве – это принадлежность компании или физического лица налоговой системе определенной страны или территории. Если же клиент отказывается заполнять данную анкету, работник банка будет вынужден отказать клиенту в обслуживании. Соответственно, работа внутри банка меняется: отдел контроля следит за правильностью выполнения операций сотрудников, служба внутреннего аудита занимается ознакомлением и внедрением в банк данного законодательного изменения и т. д. В случае невыполнения финансовой организацией своих обязательств Центральный банк при проверке может наложить большие штрафы и санкции на банк [1].

В данный момент времени и в соответствии с прогнозами на 2021 год ставки по налогам не увеличатся, также власти предусмотрели ряд мер «тонкой настройки», которые облегчат жизнь, прежде всего, гражданам или некрупному бизне-

су. Поэтому данный фактор не повлияет негативным образом на деятельность коммерческих банков [35].

Также на деятельность банков оказывает влияние изменение курса валют. На валютный курс рубля оказывают влияние стоимость иностранной валюты, стоимость нефти и интерес инвесторов других стран к экономике РФ [4, с. 11].

Курс рубля в обменных пунктах устанавливается банками на основе официального курса ЦБ, однако Центробанк не регулирует эту процедуру. Банки ориентируются на ситуацию на рынке и не устанавливают цены выше, чем у конкурентов, поэтому курсы валюты разных банков всегда примерно одинаковы.

Динамика валютного курса влияет на балансы банков, домохозяйств, компаний – происходит переоценка их валютных активов и обязательств. Влияние ослабления национальной валюты на финансовые аспекты деятельности организаций (увеличение долгового бремени, повышение доходности вложений) зависит от валютной структуры их активов и обязательств.

Соответственно, если курс выгоден для покупки валюты клиентом, то в Банке увеличивается рублевая денежная масса, если наоборот, выгоднее продавать валюту (когда курс высокий), то в банке становится больше иностранной валюты. Так как банк завышает курсы покупки и продажи, он имеет свой процент прибыли, и если для клиентов данный курс выгоден, то спрос будет выше, соответственно, прибыли в банке будет больше.

Помимо этого, валютный курс влияет на ставки срочных вкладов в валюте, на динамику акций и облигаций, на операции по конвертации валюты, аккредитивы, осуществление денежных переводов без открытия счета, открытие и ведение расчетных счетов в иностранной валюте и т. д.

2.3 Анализ технологических факторов

К технологическим факторам, которые влияют на банковскую деятельность можно отнести:

- 1) появление новых банковских технологий;
- 2) активное развитие Интернета;
- 3) инновации;
- 4) технологические достижения конкурентов.

Первый технологический фактор – появление новых банковских технологий. Для завоевания лояльности владельцев счетов, расширения клиентской базы внедряют современные банковские технологии. Содержание банковских технологий рассматривают как совокупность действий, обеспечивающих организацию сервисного обслуживания, соответствующего запросам клиента, поддержание конкурентоспособности заведения.

Уже сейчас происходит широкое распространение прогрессивных информационных технологий, развитие экосистем отдельных банков, развитие систем удаленного обслуживания и сервисов, повышение требований безопасности информационных систем.

Анализ развития банковских технологий в России позволяет выделить направления, где позитивная динамика наиболее очевидна: 1) дистанционное обслуживание; 2) карточные продукты; 3) компьютерные программные комплексы.

Дистанционное обслуживание в целом является очень важной составляющей банковской деятельности. Во-первых, в условиях пандемии дистанционное обслуживание является важным фактором защиты здоровья населения; во вторых, удобство и экономия времени. Возьмем примеры из объекта нашего анализа банка ПАО «Челябинвестбанк». В условиях пандемии, сотрудники, которые не взаимодействуют напрямую с клиентами, перешли на дистанционную работу, чтобы не подвергать себя и других риску. Дистанционное обслуживание счетов физических лиц основано на современных технологиях связи – мобильной и Интернет.

Это обслуживание включает в себя новые информационные и платежные сервисы. Они подключаются как дополнительные к основным банковским услугам: пластиковым картам, вкладам, кредитам. С их помощью можно получать информацию о своих счетах и делать необходимые платежи [30].

В Банке работает Интернет-банк InvestPay (для физических лиц) – сервис для управления личными счетами клиентов – физических лиц, который представляет собой полноценную платежно-информационную систему. Клиент InvestPay получает персональный расчетный банк с круглосуточным доступом с любого компьютера и из любого браузера, с планшета или смартфона. Помимо основных платежных операций: переводов денежных средств между своими счетами и картами, переводов на чужие счета по произвольным реквизитам, в том числе платежей в бюджет, клиент может погашать кредиты, открывать и пополнять вклады, безналичным способом конвертировать валюту или драгметаллы [28, с. 8–9].

Для юридических лиц существует интернет банк, который называется «Интернет-банк», «Клиент-банк». Также существуют услуги sms и e-mail-информирование. Все успешно функционирующие банки должны иметь дистанционное обслуживание клиентов, так как банковские технологии не стоят на месте и нужно идти в ногу со временем, модернизироваться.

Карточные продукты также необходимое условие успешного банка. С ростом информационных технологий, расчетное обслуживание карточкой имеет массу плюсов: удобство, безопасность, возможность дополнительного заработка (сервисы Cashback), возможность открыть счет в другой валюте, экономия времени и так далее. Поэтому банки активно используют данную технологию, что пользуется хорошим спросом у клиентов.

ПАО «Челябинвестбанк» является принципиальным членом международных платежных систем VISA и Mastercard, а также прямым участником национальной платежной системы «МИР», что позволяет получать стабильный доход по операциям с платежными картами, обеспечивать надежность в обслуживании карт и выполнять требования законодательства. В настоящее время Банк проводит эмис-

сию карт международных платежных систем Visa и Mastercard и национальной платежной системы «МИР». Для юридических лиц Банк выпускает корпоративные международные карты Visa Business [28, с. 8–9]

Также сейчас очень актуальна система бесконтактных платежей, такие платежные сервисы как Apple Pay, Samsung Pay и Google Pay, что также реализовано в банке.

ПАО «Челябинвестбанк» выпускает бесконтактные карты международных платежных систем VISA и Mastercard. Бесконтактные карты позволяют проводить быструю и безопасную оплату на торговых терминалах без предъявления пин-кода карты. С недавнего времени все карты, предлагаемые клиентам, стали бесконтактными, т. к. и старшее поколение заинтересовано в быстрой и безопасной оплате покупок.

Держатели карт Visa и Mastercard Банка могут оплачивать покупки с помощью мобильных платежных сервисов Apple Pay, Samsung Pay и Google Pay. Платежные сервисы используют несколько уровней защиты: токенизацию, обязательную авторизацию по отпечатку пальца или PIN-коду приложения. Благодаря этому данные реальной банковской карты не используются во время оплаты и остаются в безопасности, а устройство защищено от попыток вредоносных атак независимо от операционной системы.

Для совершения платежей в сети Интернет Банк выпускает виртуальные карты Mastercard Virtual. Карта предназначена для совершения платежей в сети Интернет с использованием реквизитов карты, получаемых клиентом в секретном конверте.

В век высоких технологий ни один банк не обойдется без мощного программного обеспечения. Перед банками встают такие проблемы, которые можно решить только с применением новейших информационных технологий. Использование компьютеров увеличили значительно скорость обслуживания, а вместе с тем и качество обслуживания. Также ЭВМ предоставляют банкам возможность анали-

зировать, давать прогнозы по различным финансовым и экономическим показателям, предоставляют консультации для клиентов [16, с. 530].

Поэтому компьютерные программы должны быть в каждом банке. В ПАО «Челябинвестбанк» работает программа, полностью созданная программистами банка. Несомненно, доработки в программе есть, но она постоянно модернизируется, улучшается и делает работу сотрудников быстрее и проще.

Также банком разработано приложение «Манипулятор»: держатели карт Visa, Mastercard, Maestro и «Мир» могут в считанные секунды совершить денежный перевод, зная лишь номер карты получателя.

В каждом другом банке существуют другие программы, технологии, но смысл примерно одинаковый: без данных программ современное банковское обслуживание стало практически невозможным.

Фактор активное развитие Интернета тесно связан с предыдущим фактором банковские технологии. Без Интернета все вышеописанные услуги не функционировали бы. Также сюда можно добавить не только дистанционные сервисы, приложения, карты, но и появившиеся социальные сети, сайты. Реклама в социальных сетях, наличие сайта Банка с большим количеством полезной информации: история, предлагаемые услуги, официальная документация и многое другое. Через интернет огромное количество людей привлекается в качестве клиентов, они могут совершать банковские операции, не выходя из дома, поэтому влияние данного фактора довольно высоко.

Для того чтобы завоевать доверие клиентов, кредитным организациям недостаточно предоставлять им только традиционный спектр услуг. Необходимо менять формы и методы обслуживания, расширять сервисные возможности, предоставлять комплексный банковский сервис. В настоящее время одним из основных факторов успешной банковской деятельности выступает политика постоянных нововведений и инноваций. Данное утверждение вытекает из ряда предпосылок, характеризующих существующее на сегодняшний день положение экономики.

Во-первых, отношения банков с клиентами основаны на принципах партнерства. Это, в частности, означает, что банки проявляют постоянную заботу не только о сохранении, но и о приумножении капитала своих клиентов, предлагая им новые услуги, которые способствуют расширению финансово-хозяйственной деятельности, снижению издержек, развитию деловой активности и повышению ее доходности.

Второй причиной появления новых видов банковских услуг является конкуренция между банковскими институтами в условиях рыночных отношений [17, с. 2]. Более подробно этот фактор будет описан ниже.

К инновациям ПАО «Челябвестбанк» можно отнести созданную программистами программу система «Город», которая основана на оплате платежей услуг населением. Программа получила большое распространение по Челябинской области.

Областная программа Система «Город» продолжает развитие в городах Челябинской области и включает в себя автоматизированный процесс приема и обработки платежей за коммунальные и другие услуги с использованием объединенной информации по жителям города Челябинска и других городов Челябинской области.

В Банке работает совместный с компанией «Интерсвязь» проект по приему переводов системы «Город» в мобильном приложении «Интерсвязь». Абоненты компании «Интерсвязь» могут оплачивать коммунальные и другие повседневные услуги банковской картой прямо в мобильном приложении.

Организована оплата услуг системы «Город» банковскими картами на региональном сайте госуслуг gosuslugi74.ru. Проект реализован совместно с Министерством информационных технологий и связи Челябинской области [28, с. 8–9].

Также к созданным банковским продуктам можно отнести приложение «Маникулятор», ИБС – интегрированная банковская система и т. д. Но в целом, инновации как фактор сейчас очень важен, так как нарастающая конкуренция может «переманить» клиентов в другой банк.

Следующий фактор также тесно переплетается с предыдущим: технологические достижения конкурентов. Самыми яркими преимуществами, которые могут сильно выделить тот или иной банк являются инновации, новые приложения. Для того чтобы выжить в условиях рынка необходима многовариантность и нестандартность деловых решений, неординарность хозяйственных операций, внедрение инноваций во всех сферах деятельности банка. Достижения конкурентов стимулирует банк развиваться и быть лучше.

Например, Сбербанк раньше всех предоставил возможность оплаты по QR-коду товаров в магазинах. СКБ-банк первым реализовал полный функционал оплаты с2b (физ.лицо – юр.лицу) по QR-коду через Систему быстрых платежей с возможностью возврата средств. Массовое внедрение этого сервиса начнётся в самое ближайшее время – в 2020 году. В последующем ПАО «Челябинвестбанк» добавил услугу оплата по QR-коду в кассах банка.

Также набирают популярность такая услуга как экосистема – это набор сервисов для клиентов в одном банке. Он может включать: заказ еды, развлечения (онлайн кинотеатры), позаботиться о здоровье, найти жилье, получить посылку, продать машину. Все это внутри одного банка.

Биометрические данные (лицо и голос) в Единую биометрическую систему сейчас можно сдать практически в любом банковском офисе. А вот удалённо оформить с помощью этих данных какой-нибудь банковский продукт куда сложнее: на данный момент это возможно всего в нескольких банках. Банк ПСБ в начале осени 2019 г. предложил целых два продукта – потребительский кредит и накопительный счет. Паспорт для оформления не нужен. Сервисы биометрических данных начали использоваться в Сбербанке. Один из них называется «виртуальное зрение»: использование речевых и биометрических технологий при пропускных системах в зданиях [47].

В прошлом году появился сервис биометрический платёж. На Финополисе–2019 Банк Русский стандарт провёл демонстрационный платёж такого типа.

Это попытка соединить биометрию (ЕБС) и Систему быстрых платежей. Сервис заключается в том, что при оплате товара выбирается способ оплаты взглядом на камеру, затем подтверждается платеж и покупка совершена. При покупке не нужны телефоны и карты.

Таблица 2.1 – Анализ внешней среды банковской сферы (PEST-анализ)

Группы факторов	События и факторы	Угроза (-)	Возможность (+)	Вес (сумма=100)	Вероятность	Сила (вес× вероятность)
Экономические	Смягчение денежно-кредитной политики (снижение ключевой ставки)		1	35	8	+280
	Государственная поддержка		1	30	7	+210
	Ухудшение состояния экономики	-1		35	8	-280
Итого						+210
Социальные	Развитие пандемии	-1		30	9	-270
	Социальная мобильность		1	15	7	+105
	Тенденции образа жизни населения (формирование информационного, технологического общества)		1	20	7	+140
	Снижение доходов населения	-1		35	8	-280
Итого						-305
Политические	Изменение законодательной базы	-1		25	7	-175
	Ужесточение государственного контроля	-1		30	7	-210
	Санкционные меры	-1		20	6	-120
	Политическая стабильность		+1	25	7	+175
Итого						-330
Технологические	Появление новых банковских технологий		+1	30	8	+240
	Активное развитие интернета		+1	25	7	+175
	Инновации		+1	25	7	+175
	Технологические достижения конкурентов	-1		30	8	-240
Итого						+350
Всего (-)						7
Всего (+)						8

Таким образом, технологические преимущества конкурентов являются сильной мотивацией для каждого банка, происходит технологическая «гонка» за привлечение клиентов и получение максимальных выгод.

Далее внешние факторы, оказывающие влияние на банковскую сферу, сформируем в таблицу, расставим вес и определим, какой из факторов важнейший, какие факторы оказывают положительное либо отрицательное влияние.

Вывод по разделу два

Мы провели анализ четырех видов факторов, которые оказывают влияние на деятельность работы в банковской среде, а именно: социальная, политическая, экономическая и технологическая сферы. Из большого количества возможных вариантов, мы оставили те факторы, которые имеют вес не меньше 0,6. Результаты проведенного анализа отражены в таблице 2.1. По полученным результатам, мы можем сказать, что самый положительный вес имеют технологические факторы: новые банковские технологии, инновации и интернет создает хорошие условия для развития организации. Самое отрицательное влияние имеет политический фактор, т. к. государственный контроль от Центрального Банка и других политических институтов, санкции, нередко меняющееся законодательство сильно влияет на операционные вопросы в организации и на работу банка в целом. Регулировка данного фактора зависит от государственных структур. Социальные факторы имеют также отрицательное значение, они зависят от государственной пропаганды, экономической составляющей страны. Основным фактором для банковской отрасли и для финансовой системы в целом, является экономика. В данном анализе она имеет положительное значение, т. к. несмотря на ухудшение экономического состояния государства, денежно-кредитная политика стимулирует бизнес-процессы в экономике, а также различные меры государственной поддержки из-за пандемии помогают как населению страны в целом, так и работе банковских структур.

3 АНАЛИЗ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ, ОТРАСЛИ И ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК»)

3.1 Анализ отрасли и конкурентов

Начнем нашу главу с общей теоретической и аналитической информации о развитии банковского сектора в России на актуальный период октябрь 2020 года.

По словам Э.С. Набиуллиной, первая волна пандемии коронавируса показала, что банки справляются с такого рода рисками, не уменьшают кредитование и реструктурируют кредиты. Как отметила глава ЦБ, прибыльными по итогам 9 месяцев 2020 года оказались 73 % российских банков. Доля убыточных кредитных организаций в активах составила всего 3 %, уточнила она. По словам председателя ЦБ происходят отзывы лицензий, но в незначительных количествах.

В октябре 2020 г. активы банковского сектора выросли на 0,9 %, до 102,2 трлн руб., в основном за счет вложений в долговые ценные бумаги (+1,3 трлн руб., или 9,6 %), а также роста кредитного портфеля (+0,8 трлн руб., или 1,3 %). При этом в обязательствах временно выросли привлечения государственных средств (+1,1 трлн руб., или 21,8 %) и средств от Банка России (+0,6 трлн руб., или 23,5 %).

Темп прироста корпоративного кредитного портфеля ускорился до 1,0 %, или +439 млрд руб., что выше сентябрьского увеличения (+0,8 %) и среднемесячного прироста в прошлом году (+0,5 %). Розничный кредитный портфель в октябре вырос на 1,9 %, или 368 млрд рублей. Повышенный темп наблюдается уже четыре месяца подряд, что связано с восстановлением деловой активности после отмены жестких ограничительных мер, смягчением денежно-кредитных условий, а также с действием льготных программ в ипотеке.

Быстрее растет ипотечный кредитный портфель. По опросам крупнейших банков, месячный прирост в октябре составил более 3 % (+3,1 % в сентябре). Как и в прошлые месяцы, около 30 % выдач было обеспечено программой «Льготная

ипотека 6,5 %», в рамках которой в октябре было предоставлено около 145 млрд руб., а с момента ее запуска – более 720 млрд рублей [57, с. 2]. При этом прирост потребительских кредитов в октябре, по данным опросов, стабилизировался на уровне около 1 % на фоне умеренного восстановления доходов.

В октябре вклады населения также умеренно сократились (–111 млрд руб., или –0,3 %). На фоне низких депозитных ставок (4,42 % в третьей декаде октября) население продолжает вкладываться в альтернативные инструменты.

В октябре кредитные организации заработали около 170 млрд руб. (доходность на капитал (ROE) – около 20 % в годовом выражении), это на 15 % ниже результата сентября, но выше среднемесячной прибыли в последние девять месяцев [57, с. 5].

Начнем нашу главу с более углубленной информации банка ПАО «Челябинвестбанк». Он является универсальным коммерческим банком с размером активов более 700 млн. евро) и капиталом более 113 млн. евро (на 01.10.2019).

Деятельность банка направлена на удовлетворение потребностей клиентов, получение прибыли при условиях сохранения надежности, сохранения позиций в рейтинге РФ среди 100 крупнейших банков. Место ПАО «Челябинвестбанк» в рейтинге банков России отражен в таблице 3.1, в таблице 3.2 показан рейтинг рассматриваемого банка в Урало-Западносибирском регионе.

Таблица 3.1 – Место в рейтинге ПАО «Челябинвестбанк» по данным рейтингового агентства «Эксперт РА» [44]

Наименование показателя	На 01.10.2019 г
По активам – нетто	98
По капиталу	97
По кредитному портфелю юр. лиц	61
По кредитному портфелю физ. лиц	80
По вкладам физических лиц	62
По депозитам юридических лиц	89

Таблица 3.2 – Рейтинг банков Урало-Западносибирского региона по данным регионального делового журнала «Эксперт-Урал» [43]

Наименование показателя	На 01.07.2019
По величине активов Уральского региона	8
По размеру капитала	7
По размеру прибыли	9
По величине кредитного портфеля юр. лиц	7
По величине кредитного портфеля физ. лиц	9
По величине кредитного портфеля ИП	4
По вложениям в ценные бумаги	5

Лозунг банка: «Банк для города и области».

Сочетание целей и стратегии выражается в миссии организации. Миссия должна четко и лаконично передавать взятые вместе цели и стратегию организации. Затем миссия разрабатывается более подробно и содержит формулировки целей и различных стратегий [20, с. 8].

Миссия банка: внедрение и развитие передовых банковских технологий финансовых услуг в Челябинской области для юридических лиц, предпринимателей и населения с целью удовлетворения их потребностей в качественном сервисе и повышения благосостояния клиентов ПАО «Челябинвестбанка».

Философия банка отражена в концепции стратегического развития ПАО «Челябинвестбанк», утвержденный Советом директоров № 261 от 20 марта 2020 г. [15]:

- 1) банк стремится к наивысшим стандартам обслуживания клиентов и защищает их интересы;
- 2) банк развивает новые операции и направления, используя принципы разумного консерватизма;
- 3) банк рассматривает свою деятельность как надежную, принимает все меры для непрерывности своего бизнеса;
- 4) банк соблюдает законодательство РФ, безусловно соблюдает законодательство ПОДиФТ;

5) банк дорожит своими сотрудниками, создает условия для реализации способностей.

В соответствии с типами рынков, банковская система относится к олигополии. Возможности банков ограничены денежно-кредитной политикой ЦБ РФ, политикой Правительства в отношении регионов, функционирование зависит от уровня роста реально располагаемых доходов граждан. Можно добавить, что продолжается процесс формирования олигополии банков с государственным участием, законодательство малоэффективно (в том числе антимонопольного, высокими кредитными, процентными и непредсказуемыми регуляторными рисками).

Банковскую систему нельзя определить как совершенная конкуренция по нескольким причинам [11, с. 134–135]:

- 1) существуют официально устанавливаемые входные барьеры (ЦБ);
- 2) рынок банковских продуктов является «частным», т. к. покупатель и продавец персонифицированы, работа именно с конкретными клиентами;
- 3) банки взаимозависимы;
- 4) территориальное распределение банков неравномерно, рынки локализованы и т. д.

Таблица 3.3 – Типы рынка

Условия	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Одна фирма
Входные и выходные барьеры	Барьеров нет	Значительные барьеры	Высокие барьеры
Дифференциация продукции	Однородная продукция	Потенциал для дифференциации продукции	
Информация	Совершенные информационные потоки	Неполная информированность	

Таким образом, банковская система и в частности ПАО «Челябинвестбанк» относится к рынку олигополии.

Далее мы перейдем к анализу модели «5 сил Портера». Результаты отражены на рисунке 3.1.

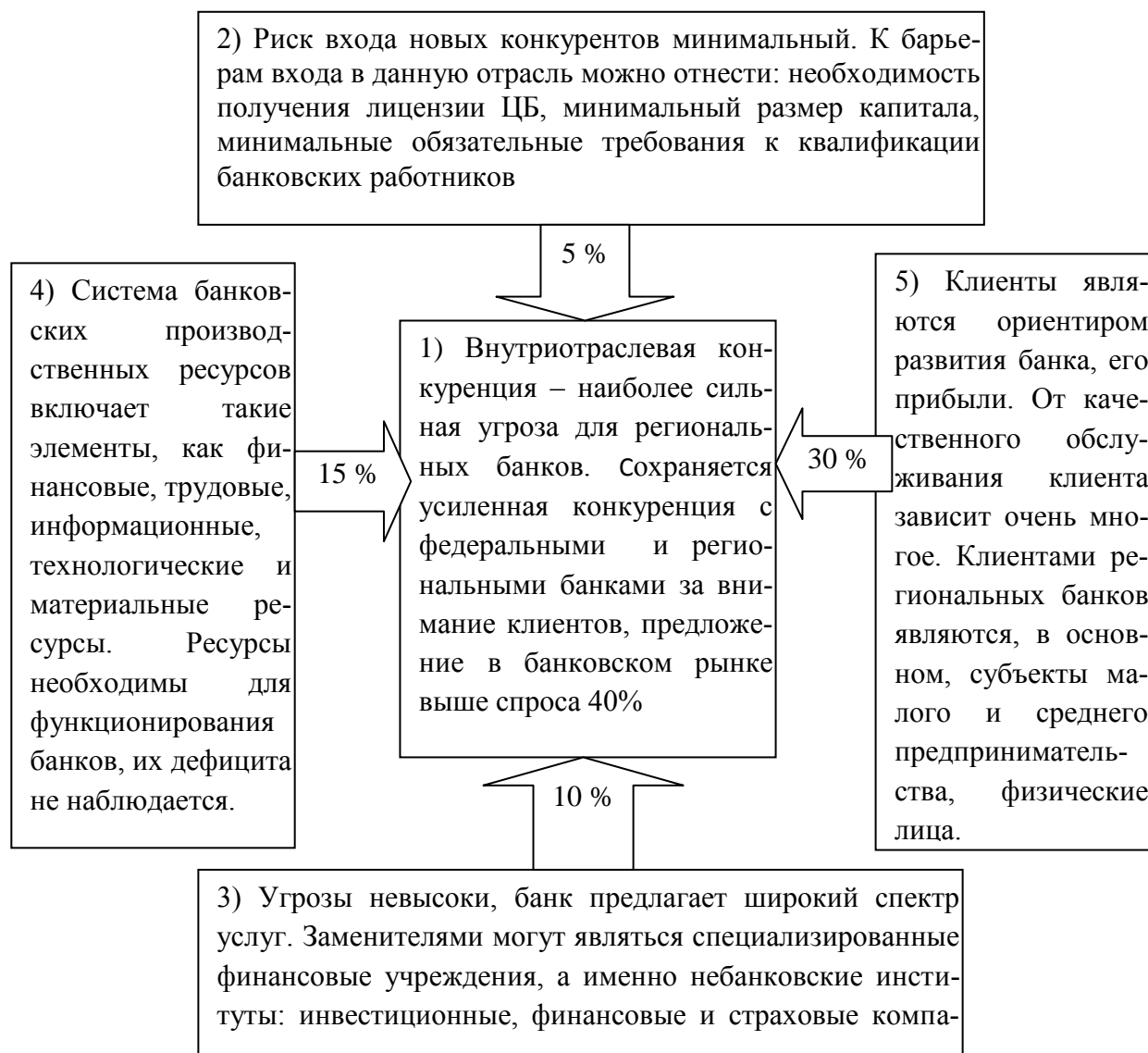


Рисунок 3.1 – Модель «5 сил Портера»

1) угроза появления новых конкурентов

Анализ угрозы появления новых конкурентов показал, что российский финансовый рынок специфичен. В 2018 году ЦБ опубликовал аналитический доклад «Конкуренция на финансовом рынке», в котором структура большинства секто-

ров российского финансового рынка идентифицирована как олигополия с конкурентным окружением, с высоким уровнем государственного участия в капитале финансовых организаций [53, с. 6]. Риск появления на рынке новых участников оценен в докладе как минимальный. Причиной этого названы барьеры входа новых банков на рынок. К барьерам входа в данную отрасль можно отнести: необходимость получения лицензии ЦБ, минимальный размер капитала, минимальные обязательные требования к квалификации банковских работников, занимающих определенную должность.

Для подтверждения приведем данные о величине уставного капитала двух региональных банков. По данным ЦБ, уставной капитал ПАО «Челябинвестбанк» составляет 2 001 млрд руб. [54], а ПАО «Челиндбанк» 808,6 млрд руб. [55]. Очевидно, что барьеры входа в данную отрасль для новых конкурентов очень высоки.

Новые барьеры созданы регулятором в связи с повышением обязательных квалификационных требований, предъявляемых к руководителям кредитной организации в соответствии с Федеральным законом от 29.07.2017 № 281-ФЗ [52].

В соответствии с ФЗ № 281-ФЗ, увеличились требования к деловой репутации. Появилось предписание с требованием о замене члена совета директоров, руководителя, должностного лица в связи с несоответствием установленным квалификационным требованиям и (или) требованиям к деловой репутации. Усилились также и требования к квалификации банковских работников. Таким образом, риск входа новых конкурентов на финансово-кредитный рынок в целом можно оценить как низкий.

2) угрозы появления на рынке продуктов-субституттов

Угроза появления на рынке продуктов-субституттов – вопрос, для ответа на который нужно учесть, что многие банковские услуги являются субститутами друг друга. Например, оплата на кассе платежей населения, либо через интернет-банк, либо через терминал оплаты. Однако в связи с тем, что большинство коммерческих банков стремятся к универсальности, предлагают клиентам большой спектр банковских услуг, заменителями будут являться специализированные финансовые

учреждения, а именно небанковские институты: инвестиционные, финансовые и страховые компании. К числу внешних (небанковских) заменителей банковских услуг также относятся товарный и бюджетный кредиты [20].

Под товарным кредитом понимается кредит, осуществляемый в виде поставок товаров. Наибольшее распространение такой кредит получает во время нехватки денежных ресурсов для обслуживания сделок. Однако этот кредит не становится более масштабным способом кредитования. Причина в том, что он более дорогой (кредит поставщиков обходится компаниям в среднем от 36 до 55 процентов в год), а также в том, что поставщики ограничивают свои кредитные риски, которые не относятся к их основной деятельности. Согласно статистике, при росте отсрочки на 1 день риск невозврата выручки по договору возрастает на 0,5 %.

Бюджетный кредит – форма финансирования бюджетных расходов, которая предусматривает предоставление средств юридическим лицам на возвратной и возмездной основах, при строгом целевом назначении. Выделяется две основные формы бюджетного кредита: государство либо предоставляет средства, либо государство привлекает средства. В связи с этим бюджетный кредит имеет существенные ограничения и не может рассматриваться как полноценная замена коммерческому кредиту. Следовательно, риск появления продуктов-заменителей на кредитном рынке низкий.

3) поставщики

Система банковских производственных ресурсов включает такие элементы, как финансовые, трудовые, информационные, технологические и материальные ресурсы [7, с. 620]. Поставщиками финансовых ресурсов являются: ЦБ, предоставляющий денежные средства коммерческим банкам в кредит под соответствующий процент (ключевая ставка), физические и юридические лица, осуществляющие вкладные операции, инвестиционные операции

Следующие ресурсы – это трудовые (работники банка). Значение человеческого фактора в банковском деле не уменьшается, даже несмотря на активное развитие во всем мире банковской автоматизации. Сейчас требуется высоко квалици-

рованный персонал, так как усиливающая неценовая конкуренция банков повысила требования к знаниям и осведомленности банковских работников. Также от квалифицированности сотрудников зависит и деловая репутация, имидж банка, привлечение клиентов и многое другое. Так как данный ресурс является немаловажным, сотрудники проходят длительное обучение, аттестации в течение работы, обучение на плановой основе, мотивация труда сотрудников и т. д.

Поставщиками информационных ресурсов являются учреждения информационной инфраструктуры: законодательные акты, постановления Правительства, сведения о ценах, центры маркетинговых исследований, рекламные, рейтинговые агентства.

Предоставление информации можно считать дополнительным производственным фактором, т. к. от нее зависит успешность предоставления банковских услуг, а от законодательных актов зависит операционная банковская деятельность. Помимо этого, включение информации в систему факторов необходимо потому, что в условиях усиливающейся конкуренции достижение успеха в банковских отраслях невозможно без тщательного исследования рынка с использованием самой разнообразной информации о спросе, предложении, ценах и т. д. [7, с. 622].

Поставщиками технологических ресурсов являются компании, разрабатывающие программное обеспечение. Банк также может самостоятельно создавать собственное подразделение по разработке таких программ. Ранее ПАО «Челябинвестбанк» покупал программы у других разработчиков, сейчас инженеры и технологи создали свою Интегрированную Банковскую Систему, отказавшись от сторонних программных ресурсов. Программные продукты применяются как в сфере внутрибанковских операций (автоматизация бух. учета и т. д.), так и при обслуживании клиентов. У крупных федеральных банков финансовых ресурсов для перспективных разработок в IT-сфере, разработке программного обеспечения значительно больше. Соответственно, региональные банки в этой сфере более уязвимы.

Основными поставщиками материальных ресурсов для банков являются производители и дистрибьюторы оборудования. Соответственно, без данного вида ресурсов невозможна банковская деятельность.

Все ресурсы играют значимую роль в работе банковского сектора. Однако поставщиков информационных ресурсов, слабая защищенность которых в настоящее время становится критической угрозой для региональных банков, следует рассматривать как область мониторинга и защиты от рисков, значение которых продолжает расти.

4) покупатели

Одно из направлений анализа внешних рисков банка – анализ клиентов и исходящих от них угроз для платежеспособности банка. В силу специфики экономики России со слабым развитием малого и среднего предпринимательства, основной интерес для банков представляют крупные компании, число которых ограничено, что существенно увеличивает рыночную власть клиента. Однако специфика региональных банков в том, что их клиентами, в основном, являются субъекты малого и среднего предпринимательства, а также физические лица. Для малого бизнеса и физических лиц, как правило, региональные банки представляют услуги конкурентоспособного уровня. На наш взгляд, этот риск является приемлемым для банков регионального уровня.

С точки зрения клиента, критериями качества банковского обслуживания являются скорость обслуживания, срочность осуществления операций, наличие ошибок и неточностей, часы работы банка, качество консультирования.

ПАО «Челябинвестбанк» рассматривает в качестве своих клиентов крупные промышленные предприятия города и области, предприятия малого и среднего бизнеса, государственные структуры, бюджетные организации, предприятия жилищно-коммунальной сферы и физические лица. По состоянию на 1 января 2020 года количество клиентов – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей составило более 27 тысяч, физических лиц более 670 тысяч.

ПАО «Челябинвестбанк» стремится удовлетворять потребности всех клиентов в широком спектре банковских услуг. Банк призван эффективно размещать привлеченные средства населения и юридических лиц в интересах вкладчиков, клиентов, акционеров [15].

5) конкуренты отрасли

Внутриотраслевая конкуренция – наиболее сильная угроза для региональных банков. Конкуренция среди коммерческих банков в настоящее время продолжает усиливаться. Многие банки выходят на рынок с новыми услугами и технологиями, проводят агрессивную маркетинговую политику, активно борются за рынок вкладов и услуг населению. Дискриминация региональных банков, финансовая поддержка и создание лучших условий для банков с государственным участием не способствует формированию добросовестной конкуренции, созданию равноправных условий для развития банков России.

Усиление конкуренции между банками за клиентов с целью получения непроцентных доходов будет требовать как повышения качества обслуживания клиентов, так и снижения тарифов на отдельные услуги, появление новых услуг и сервисов, возрастает роль дистанционных сервисов.

Конкуренция на финансовом рынке имеет специфику. В указанном выше докладе Банка России рыночная доля крупных банков наиболее высока (более 75 %) на рынках кредитования малого бизнеса, жилищного кредитования, вкладов физических лиц и выпуска кредитных карт [15, с. 6].

В соответствии с подходом ЦБ источниками конкурентных преимуществ является [53, с. 15]: операционная эффективность, лучший продукт, отношения с клиентом. К особенностям конкуренции с федеральными игроками следует отнести финансовую поддержку и создание более благоприятных условий для крупных банков с государственным участием, отсутствие аналогичной поддержки для региональных банков.

В Челябинском регионе сохранен и в настоящее время полноценно функционирует многоукладный банковский сектор. Региональные банки занимают при-

мерно 15 %, Сбербанк РФ – 35 %, филиалы инорегиональных банков – 50 % банковского рынка региона [15].

Для поддержания конкурентоспособности банки должны сотрудничать с государственными агентствами, посредниками с целью сохранения клиентской базы и предоставления услуг своим клиентам.

Конкурентные преимущества ПАО «Челябинвестбанк» [15]:

1) наличие сети отделений и филиалов на территории области. Широкая инфраструктура (99 подразделений, более 430 банкоматов и около 400 терминалов) позволяет обеспечить доступность Банка для клиентов, комплексное обслуживание клиентов во многих городах области;

2) наличие лицензий на проведение операций на финансовых рынках, универсальная банковская лицензия;

3) высокий уровень банковских технологий (пластиковые карты, денежные переводы, дистанционное обслуживание, появление первых в России брелоков, сочетающих в себя транспортную и банковскую карты);

4) наличие статуса участника в международных платежных системах, наличие своего процессингового центра;

5) наличие системы приема и начисления платежей населения «Город». Именно ПАО «Челябинвестбанк» разработал данную систему, которой активно пользуются огромное количество клиентов по всей области, другие банки также используют ее для работы с клиентами, в том числе Сбербанк;

6) наличие опыта внедрения социальных проектов таких как социальная и транспортная карта, перечисление и выплата субсидий, пенсий, стипендий студентам, сотрудничество с ПФР, ИФНС, ГИБДД. Также сюда можно включить опыт взаимодействия с властными структурами, поддержка президентских программ (например, льготная ипотека для новостроек). Как уже говорилось ранее, активное взаимодействие с государственными структурами, а также сохранение и преумножение сотрудничества с ними создает хорошие конкурентные преимущества;

7) высокий уровень топ-менеджмента, эффективная система стратегического управления. Руководство банка состоит из Совета директоров, а также имеет коллегиальный исполнительный орган (Правление Банка), состоящий из Председателя Правления и его заместителей, каждый из которых выполняет определенный круг задач. Также банк имеет большое количество высококвалифицированных кадров.

Из отрицательных моментов можно выделить то, что ПАО «Челябинвестбанк» является региональным банком и зависит от клиентской базы именно Челябинской области. В соответствии с рейтингом Эксперт РА невысокая оценка рыночных позиций обусловлена ограниченными масштабами бизнеса банка на российском банковском рынке (на 01.12.2019 банк занимает 91-е место по активам в рейтинге «Эксперт РА») при исторически сильных позициях в домашнем регионе. Сеть подразделений банка внутри региона оценивается агентством как широкая. Вместе с тем, значительную концентрацию клиентской базы на одном регионе агентство рассматривает в качестве одного из факторов, ограничивающих бизнес-профиль, поскольку указанное может оказывать давление на финансовый результат банка при ухудшении конъюнктуры рынка в регионе и снижает возможности для дальнейшего укрепления конкурентных позиций [39].

Концепция стратегического развития до 2025 года находится в стадии разработки. Основные положения стратегии направлены на умеренный рост объемов бизнеса, что не позволит на горизонте ее действия существенно усилить рыночные позиции банка в условиях ужесточения конкуренции в основных бизнес-сегментах со стороны госбанков и крупнейших частных банков.

Если рассматривать конкуренцию среди российских банков, то можно сделать сводную таблицу среди крупнейших банков нашей страны в соответствии с ресурсом banki.ru таблица 3.4 [40]. Но в действительности банки Федерального значения имеют значительно больший объем государственной поддержки, финансовых ресурсов, технологий. Поэтому необходимо сравнивать банки в региональ-

ном масштабе, т. к. их позиции и возможности находятся примерно на одном уровне.

Таблица 3.4 – Конкуренты ПАО «Челябинвестбанк» на Федеральном уровне на 1 октября 2020 г

Наименование банка	Активы	Чистая прибыль	Капитал	Кредитный портфель	Вклады физических лиц
СберБанк	1	1	1	1	1
ВТБ	2	3	2	2	2
Газпромбанк	3	7	3	3	3
Альфа-Банк	5	2	4	4	4

Основными конкурентами ПАО «Челябинвестбанка» в пределах области являются: ПАО «Челиндбанк», АО «Кредит Урал Банк», АО банк «Снежинский». В соответствии с рейтингом коммерческих банков по показателям активов на октябрь 2020 года (Челябинская область), лидирует ПАО «Челябинвестбанк» (60 049 650 тыс руб) , обогнав ПАО «Челиндбанк» (59 381 470 тыс руб). АО «Кредит Урал Банк» (группа Газпромбанка г. Магнитогорск) и АО банк «Снежинский» (г. Снежинск) занимает 3 и 4 место соответственно [42]. ПАО «Челябинвестбанк» также лидирует по чистой прибыли, но отстает от ПАО «Челиндбанка» по показателям капитала, кредитного портфеля и вкладов физических лиц.

В соответствии с исследовательским подразделением медиахолдинга «Эксперт», рейтинги региональных банков отражены в таблице 3.5 [41]. В Таблицу включены конкуренты ПАО «Челябинвестбанка» в разрезе Челябинской области, также можно добавить в таблицу 3.5 и качественные показатели деятельности банков.

По результатам проведенного анализа, можно сказать, что миссия банков заключается в ориентации на потребности клиентов. Общая слабая сторона между ПАО «Челябинвестбанком» и ПАО «Челиндбанком» заключается в отсутствии быстрой адаптации к изменяющимся условиям, также у рассматриваемого нами банка выделены специфические слабые стороны, на которых далее мы остано-

вимся более подробно. По рейтинговым показателям можно сказать, что основным конкурентом ПАО «Челябинвестбанка» является ПАО «Челиндбанк», т. к. они находятся рядом друг с другом, и в разное время вперед выходит один банк, затем второй. Рассмотрим их более подробно.

Таблица 3.5 – Рейтинг показателей банков Урала на 01.01.2020 г

Наименование показателя	ПАО «Челябинвестбанк»	ПАО «Челиндбанк»	АО «Кредит Урал Банк»	АО банк «Снежинский»
По активам	8	7	11	18
По капиталу и прибыли	8	7	11	18
Обязательства банков	8	7	11	18
Миссия	Внедрение и развитие передовых банковских технологий финансовых услуг в Челябинской области для юридических лиц, предпринимателей и населения с целью удовлетворения их потребностей в качественном сервисе и повышения благосостояния клиентов ПАО «Челябинвестбанка».	Мы – крупный универсальный Банк Уральского региона. Мы создаем и поддерживаем взаимовыгодные отношения с клиентами.	Интегрирующим для розничного и корпоративного бизнесов направлением деятельности Банка является «Работа с клиентской базой». Клиентская база является центральным компонентом бизнес-модели Банка.	Банк «Снежинский» – надёжный финансовый партнёр, идущий навстречу желаниям своих клиентов.
Сильные стороны	Инновационность продукции – создание системы «Город», наличие собственного процессингового центра, наличие своей программы.	Отлаженная система взаимодействия между подразделениями, четкая прозрачная организационная структура	Использование последних технологических достижений НТП в работе	Активная маркетинговая стратегия
Слабые стороны	Несоответствие технологического уровня миссии организации, длительный срок одобрения кредита, отсутствие налаженных бизнес-процессов в филиалах и взаимодействие между ними	Недостаточная оценка влияния внешней среды на текущую деятельность банка	Отсутствие сильной маркетинговой политики	Регистрация на строго определенной территории, как обязательное условие к клиенту, которому интересен банк

По географическим признакам, в ПАО «Челябинвестбанке» насчитывается 89 отделений и 9 филиалов, включая Челябинскую область. ПАО «Челиндбанк» имеет 32 филиала, но при этом количество банковских отделений в Челябинске 11. Но филиалов, распространенных по Челябинской области больше в ПАО «Челиндбанке» – 26 (также филиал есть за пределами Челябинской области, в Екатеринбурге), а в ПАО «Челябинвестбанке» – 12. Можно сказать, что ПАО «Челябинвестбанк» делает акцент в основном на жителей г. Челябинска, а ПАО «Челиндбанк» имеет своим преимуществом большое количество филиалов в Челябинской области и за ее пределами. Количество клиентов находится на одном уровне, оба банка предоставляют всевозможные многопрофильные финансовые услуги. Интернет-банк технологически более оснащенный у ПАО «Челиндбанка», но при этом, ПАО «Челябинвестбанк» модернизирует свой интернет-банк в данный период времени. В ПАО «Челябинвестбанке» разработана система «Город», которой пользуется большое количество людей, в ПАО «Челиндбанке» реализована собственная уникальная система приема платежей населения в адрес многих предприятий и организаций г. Челябинска и Челябинской области, которая не реализована так обширно как система «Город».

Можно долго проводить сравнение, но можно сказать, что банки схожи по политике, по предлагаемым услугам, по рейтинговой составляющей. Поэтому ПАО «Челябинвестбанк» может устранить свои недочеты со стороны технической доработки программ, как для клиентов, так и для сотрудников банка, внедрять новые технологии, расширяться географически в разных городах области, сотрудничать с государственными структурами, и конкурентных преимуществ станет значительно больше.

В заключении данного пункта мы можем сказать, что банковская система является олигополией, но при этом, предложение выше спроса, на данный момент сеть банков очень сильно развита. ПАО «Челябинвестбанк» сильный региональный банк с высокими рейтинговыми показателями по России (входит в 100 лучших банков), и на территории Челябинской области, он успешно функционирует

уже 30 лет, имеет свою стратегию развития, гарантию качества «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности «ruA». В соответствии с анализом пяти сил Портера, основными силами являются конкуренция среди банков и власть покупателей. Внутренняя конкуренция находится довольно на высоком уровне, у банка есть как сильные конкурентные преимущества, так и недостатки, которые нужно пытаться сокращать и минимизировать.

3.2. SNW-анализ внутренних ресурсов ПАО «Челябинвестбанк» и задачи развития стратегических внутренних ресурсов в системе контроллинга банковской деятельности

Анализ внутренней среды фирмы или предприятия представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны. Определение SNW-анализа несколько схоже с определением SWOT-анализа, однако в первом существует еще нулевой аспект исследования. SNW – это общепринятая аббревиатура, состоящая из трех слов английского происхождения (S – сильная сторона, N – нейтральная позиция и W – слабая).

Как показывает практика, SNW-анализ внутренней среды предприятия – достаточно эффективный способ определить конкурентоспособность организации, при котором в роли нейтральной позиции лучше всего выбрать среднее рыночное состояние для определенной ситуации. Таким образом и фиксируется нулевая точка конкуренции. Это позволяет выявить наиболее сильную сторону организации и совершенствовать [24].

В приложении А размещена таблица SNW-анализа предприятия. Таким образом, сильными составляющими SNW-анализа являются операционная деятельность (качество продукции, ассортимент, удобство размещения отделений) и менеджмент организации (централизация решений, авторитет руководства). К слабым составляющим можно отнести системы организации (коммуникация, техни-

ческая система, система обучения), культура организации (системы ценностей). Остановимся на основных компонентах более подробно и разделим получившиеся результаты на сильные и слабые стороны.

В результате проведенного SNW-анализа выявлены сильные стороны компании (целевые и фактические показатели близки):

1) наличие необходимых помещений – разветвлённая сеть филиалов и отделений;

2) клиентоориентированность;

3) качество предлагаемых услуг – наличие банковской лицензии, система страхования вкладов, хороший рейтинг кредитоспособности на уровне ruA;

4) инновационность продукции – создание системы «Город», наличие собственного процессингового центра, инновационная продукция (брелоки);

5) ориентация руководства в стратегии развития на инновационную сторону, необходимо продолжать развивать данную идею уже в более практическом аспекте.

К слабым сторонам ПАО «Челябинвестбанк» можно отнести:

1) неполное соответствие оборудования и технологий конкурентным требованиям. Можно, к примеру, усовершенствовать интернет-банк, создать экосистему, как у Федеральных конкурентов, т. е. интернет-банк с предложением не только банковских услуг, но и услуг другой сферы (доставка еды, почтовые услуги, покупка квартиры и автомобиля и т. д.). Также необходимо заняться доработкой программного обеспечения для минимизации сбоев в работе, возможно, нанять большее количество квалифицированных программистов для ускоренного решения ситуации;

2) отсутствие единого стандарта бизнес-процессов обслуживания клиентов в банковской сети (филиалы и Головное управление). Создать общую базу, проводить общую систему обучения и мотивации сотрудников (в том числе денежной), вне зависимости от месторасположения отделения;

3) при обучении сотрудников недостаточно практического обучения для менее стрессовой адаптации новичков. Также присутствует переизбыток теоретическими данными. Необходимо реорганизовать систему обучения персонала под прикладной аспект;

4) в формулировке миссии основное содержание – технологическое развитие компании, что не вполне соответствует реальному направлению развития банка. Банку необходимо строго действовать в соответствии с миссией: разрабатывать новые технологичные устройства (например, дооборудовать банкоматы бесконтактными ридерами, реорганизовать интернет-банк и т. д.);

5) маркетинговая составляющая. В данный момент проводится мало маркетинговых и социологических исследований, необходимо учитывать мнение клиентов в работе банка. При выявлении данных потребностей, возможна корректировка спектра услуг в более инновационную, устраняющую недостатки форму.

Для получения внутреннего анализа использовались такие методы как: анализ типов рынка, пять сил Портера, далее мы более подробно остановились на конкуренции Федерального и регионального уровня, определили конкурентные преимущества и недостатки ПАО «Челябинвестбанк». Далее мы провели подробный SNW-анализ, выявив сильные стороны работы банка и слабые, прописали некоторые рекомендации.

3.3 SWOT-анализ и задачи стратегического развития компании

Переходя к SWOT-анализу напишем сначала, что означают составляющие данной таблицы, в соответствии с методикой Бабановой Ю.В. [6, с. 77–78].

Сильные стороны – внутренние факторы, которые могут способствовать повышению эффективности работы организации. При разработке стратегии сильные стороны должны быть использованы как основа для формирования конкурентного преимущества.

Слабые стороны – внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации. Стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают организацию уязвимой, мешают ее деятельности.

Также в данном анализе выделяют те же данные, которые были выявлены в PEST-анализе, выделяются самые значимые из них.

Возможности – положительные явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации.

Угрозы – отрицательные явления внешней среды, которые могут ослабить конкурентную позицию организации или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнеса.

Стратегия должна быть нацелена на использование перспектив, соответствующим возможностям организации и обеспечивать защиту от внешних угроз. SWOT-анализ деятельности ПАО «Челябинвестбанк» отражен в таблице 3.6.

Комплексная оценка SWOT-анализа:

1) блок «Сильны стороны – Возможности». Необходимо разработать стратегию по использованию сильных сторон банка для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

а) создавать технологические инновации за счет современных тенденций образа жизни населения. Например, модернизировать интернет-банк, предпринять попытки к созданию новых приложений, которые будут составляющими экосистемы (удобные цифровые сервисы для различных целей);

б) смягчение денежно-кредитной политики, и, как следствие, снижение ключевой ставки ведет к снижению ставок по кредитам. Такая сильная сторона как клиентоориентированность, может способствовать развитию более удобных сервисов для одобрения кредитов, также можно уменьшить срок рассмотрения заявок по кредитам, в данном случае можно ориентироваться на опыт конкурентов Федерального масштаба;

Таблица 3.6 – SWOT-анализ деятельности ПАО «Челябинвестбанк»

Группы факторов	События и факторы	Вес (сумма=100)	Оценка (вероятность) (выше 6)	Сила влияния (вес x вероятность)
ВОЗМОЖНОСТИ	Смягчение денежно–кредитной политики в России (снижение ключевой ставки)	25	8	200
	Появление новых банковских технологий	30	8	240
	Политическая стабильность	20	7	140
	Тенденции образа жизни населения (формирование информационного, технологического общества)	25	7	175
Итого				755
УГРОЗЫ	Ухудшение состояния экономики	30	8	240
	Технологические достижения конкурентов	30	8	240
	Снижение доходов населения	25	8	200
	Ужесточение государственного контроля	15	7	105
Итого				785
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Наличие необходимых помещений – разветвлённая сеть филиалов и отделений	30	8	240
	Клиентоориентированность	20	7	140
	Качество предлагаемых услуг – наличие банковской лицензии, система страхования вкладов	30	9	270
	Инновационность продукции – создание системы «Город», наличие своего процессингового центра, наличие своей программы	20	8	160
Итого				830
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Неполное соответствие оборудования и технологий конкурентным требованиям	30	8	240
	Отсутствие единого стандарта бизнес–процессов обслуживания клиентов в банковской сети	25	7	175
	Недоработанная система обучения и мотивации сотрудников	20	7	140
	Недоработанная система маркетинговых и социологических исследований	25	7	175
Итого				730
Сильные стороны + Возможности				1565
Слабые стороны + Угрозы				1515

2) блок «Сильные стороны – Угрозы». Необходимо выстроить стратегию таким образом, чтобы за счет сильных сторон устранить нависшие над банком угрозы:

а) в условиях снижения доходов населения и ухудшения состояния экономики через СМИ транслировать качественные банковские продукты, делать акцент на страховании и надежности, на хорошем уровне деловой репутации банка, что повлечет за собой доверие клиентов и уверенность в завтрашнем дне;

3) блок «Слабые стороны – Возможности». Стратегия предполагает использование благоприятных возможностей внешней среды для усиления слабых сторон банка:

а) в соответствии с тенденциями образа жизни, как, например, быть в чем-то похожим на страны Запада, проводить маркетинговые и социологические исследования: деловая репутация, самая интересная услуга банка, недостатки в обслуживании, рекомендации и предложения. По полученным результатам можно корректировать и улучшать деятельность;

4) блок «Слабые стороны – Угрозы». Вырабатываемая стратегия должна как избавлять банк от слабостей, так и предотвращать нависшие над банком угрозы:

а) создать единый стандарт обслуживания в банковской сети для минимизации операционных ошибок, жалоб от клиентов и минимизации штрафных и иных санкций со стороны политических и государственных структур. Создать общую базу, проводить общую систему обучения и мотивации сотрудников (в том числе денежной), вне зависимости от месторасположения отделения.

В соответствии с книгой Гранта общими факторами успешной стратегии являются [9, с. 10]:

- 1) цели, которые являются простыми, согласованными и долгосрочными;
- 2) глубокое понимание конкурентной окружающей среды;
- 3) объективная оценка ресурсов;
- 4) эффективное выполнение.

Далее мы перейдем к анализу рисков ПАО «Челябинвестбанк». Для защиты интересов клиентов и собственников, для повышения эффективности операций банк продолжает развитие и совершенствование системы управления рисками и внутренней процедуры оценки достаточности капитала. Политика управления рисками в банке будет направлена на соблюдение рекомендаций Банка России и требований российского законодательства.

В банковской деятельности и в том числе в ПАО «Челябинвестбанке» выделяются следующие виды рисков [28, с. 12]:

- 1) кредитный риск;
- 2) рыночный риск;
- 3) операционный риск;
- 4) риск потери ликвидности;
- 5) процентный риск;
- 6) риск концентрации и т. п.

Опишем самые значимые из них. Одним из основных в банке является кредитный риск – это риск неисполнения обязательств заемщиками банка. Основными инструментами минимизации и регулирования кредитного риска являются: соблюдение основных принципов кредитования; создание резервов на возможные потери по кредитам. Также банком проводится анализ и оценка кредитного риска, формирование резервов в случае негативных тенденций по предоставляемым Банком кредитам юридическим лицам, предпринимателям и физическим лицам. Кредитная политика банка является умеренно консервативной. Данный вид риска является самым опасным, но маловероятным с учетом ведения умеренной и консервативной работы банка, ввиду тщательного анализа клиента на одобрение кредита. В соответствии с данными делового квартала, полученными в интервью у Председателя Правления ПАО «Челябинвестбанк» Бурцева С.М., сократился показатель просроченной задолженности по корпоративным ссудам не более 10%, по розничному кредитованию показатель просроченной задолженности не более 1% [56]. Но с учетом нынешней экономической ситуации, ввиду снижения дохо-

дов населения риск вырос. Соответственно, ущерб высокий, вероятность наступления средняя.

Банк подвержен рыночному риску, связанному с открытыми позициями по валютным, процентным и долговым финансовым инструментам, которые, в свою очередь, подвержены риску общих или специфических изменений в экономике. Данный вид риска является опасным для банковского сектора, так как сильно зависит от состояния на финансовом рынке, от конкурентной среды.

Операционный риск – риск возникновения убытков в результате ненадежности и/или недостатков внутренних процедур управления кредитной организации, отказа информационных либо вследствие влияния на деятельность кредитной организации внешних событий. Методы снижения операционного риска: разработка внутренних правил и процедур совершения банковских операций таким образом, чтобы исключить (минимизировать) возможность возникновения факторов операционного риска; совершенствование систем автоматизации банковских технологий и защиты информации, минимизация ручной (неавтоматизированной) обработки документов и т. д. [28, с. 18].

Риск ликвидности – финансовый риск, связанный с неспособностью расплатиться по обязательствам без существенных убытков. Оценка риска проводится на основании прогнозных данных о будущих денежных потоках на основании информации обо всех финансовых инструментах – информации об их погашении с учетом ликвидности каждого из них. Основными направлениями анализа управления риском ликвидности являются: управление мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидностью, проведение анализа возможности потери Банком ликвидности, определение лимитов, направленных на сохранение ликвидности и др. Риск ликвидности является наименее опасным в ПАО «Челябинвестбанк». Данный вид риска возникает в том случае, если все самые крупные клиенты одновременно придут и заберут денежные средства, вследствие чего их будет недостаточно для обслуживания других клиентов. В рассматриваемом нами банке круп-

ных клиентов с большими суммами на счетах небольшое количество, и вероятность того, что они придут в один период времени для их снятия очень мала.

Риск концентрации – риск, возникающий в связи с подверженностью Банка крупным рискам, реализация которых может привести к значительным убыткам, способным создать угрозу для платежеспособности Банка и его способности продолжать свою деятельность. Другими словами, данный риск собирает самые опасные риски и пытается принять решения по их минимизации.

На 2019 год Банк выделял концентрацию кредитного риска и риска ликвидности, основным из которых является кредитный риск. С целью ограничения риска концентрации Правлением Банка были установлены лимиты и сигнальные значения.

В 2019 году установленные лимиты на риск концентрации не нарушались, сигнальные значения не достигались [28, с. 19]. Карта риска по рассматриваемому банку отражена в таблице 3.7.

Таким образом, управление работы с банковскими рисками контролирует большое количество видов рисков, имеет большое количество методов их анализа и минимизации. В случае обнаружения концентрации того или иного риска Руководством предпринимаются более углубленное наблюдение и предпринимаются конкретные действия по их балансировке.

Таблица 3.7 – Карта рисков ПАО «Челябинвестбанк»

Ущерб	Мера риска = Вероятность x Опасность		
Высокий		Кредитный риск	
Средний			Рыночный риск
Низкий	Риск ликвидности	Операционный риск	
Вероятность	Низкая	Средняя	Высокая

Далее мы сравним элементы стратегического контроллинга и их фактическую реализацию в ПАО «Челябинвестбанк». Данные отражены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ существующей системы стратегического контроллинга в ПАО «Челябинвестбанк»

Элементы системы контроллинга	Содержание элементов в стратегическом контроллинге	Оценка элементов стратегического контроллинга «как есть» (выявленные проблемы организации стратегического контроллинга)
Цели	Своевременное выявление основных целей и угроз стратегического характера	В формулировке миссии основное содержание – технологическое развитие компании, что не вполне соответствует реальному направлению развития банка.
Задачи	Обеспечение устойчивого развития банка за счет развития конкурентных преимуществ; управления банковскими рисками; мониторинга потребностей клиентов и разработка новых банковских продуктов; поддержание уникальности как региональной кредитной организации	Конкурентные преимущества используются не в полной мере; мониторинг потребностей клиентов производится нечасто, социологические и маркетинговые мероприятия редки в данной организации; уникальные черты в ПАО «Челябинвестбанк» – стабильный и надежный банк с большим количеством филиалов и отделений. Однако отсутствуют налаженные бизнес-процессы обслуживания клиентов в филиалах, при обучении сотрудников недостаточное внимание уделяется формированию практических навыков, что приводит к более низкому уровню обслуживания клиентов по сравнению с федеральными банками. Срок одобрения кредита клиентам выше, чем в других региональных и федеральных банках.
Методы	Инструменты стратегического анализа (PEST-анализ, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ); выбор стратегии развития (консервативная, умеренная, агрессивная).	Применяются такие методы стратегического анализа как PEST-анализ, анализ конкурентов, SWOT-анализ. Не используется SNW-анализ. Стратегия развития банка – умеренно-консервативная.
Результат	Стратегический план развития компании	Документ основан на использовании инструментов укрупненного стратегического анализа внешней среды. Не содержит раздела с анализом внутренних ресурсов (в частности, SNW-анализ), что делает выводы о ключевых угрозах и возможных направлениях стратегического развития неполными.

В проведенном анализе использованы все инструменты стратегического контроллинга, что в более полной мере определяет угрозы, возможности, сильные и

слабые стороны ПАО «Челябинвестбанк». На основе полученных данных можем составить основные стратегические задачи компании:

1) реорганизация сети филиалов и отделений:

а) создание единого стандарта бизнес-процессов банковской сети, что увеличит качество обслуживания клиентов;

б) рассмотреть возможность выхода сети отделений и филиалов за пределы Челябинской области, что может существенно усилить рыночные позиции банка в условиях ужесточения конкуренции со стороны госбанков и крупнейших частных банков;

2) совершенствование оборудования и технологий в соответствии с конкурентными требованиями:

а) создание экосистемы (тестовый режим);

б) доработка программного обеспечения (например, усовершенствование сроков и простоты рассмотрения заявок на кредит), модернизация интернет-банка;

в) более активная разработка новых технологичных устройств (например, оборудование банкоматов бесконтактными ридерами, создание электронных очередей в отделениях с большой проходимостью), что будет соответствовать миссии действующей стратегии банка;

3) реорганизация системы обучения и мотивации персонала:

а) внедрение в обучение персонала большего количества практических занятий и тренингов;

б) в систему мотивации можно добавить условия для стремления сотрудников создавать новые идеи для улучшения работы банка (денежная и моральная мотивация);

4) проведение социологических и маркетинговых исследований: установление слабых сторон в работе банка, корректировка качества обслуживания, инновационные идеи;

5) преумножение сотрудничества с государственными структурами (в банке уже реализовано большое количество государственных и социальных проектов).

Все это увеличит финансирование, создаст комфортные условия для банка с государственной поддержкой, что в последующем увеличит прибыль и конкурентоспособность банка.

Выводы по разделу три

Таким образом, в последнем разделе проводился внутренний анализ регионального банка ПАО «Челябинвестбанк». Вначале был сделан общий анализ банковской системы, несмотря на пандемию, показатели деятельности, в основном имеют положительный характер, особенно вырос ипотечный портфель (30 % выдач было обеспечено программой «Льготная ипотека 6,5 %»). Далее был произведен анализ пяти сил Портера, основными силами является внутриотраслевая конкуренция (40 %) и покупатели (30 %). Сделан упор на анализе внутриотраслевой конкуренции, представлены рейтинги ПАО «Челябинвестбанка» на Российском и региональном уровнях, выделены основные конкуренты на обоих уровнях. Представлены конкурентные преимущества банка и выделены недостатки, а также пути их устранения.

Далее был проведен SNW-анализ, где рассматривались различные стороны деятельности компании, а также выводились отклонения от нормативных значений по каждому из них. К основным достоинствам можно отнести: широкая сеть филиалов и отделений по области, качество предлагаемых услуг, инновационность продукции. Также выделены слабые стороны, перечислим некоторые из них: неполное соответствие оборудования и технологий конкурентным требованиям, отсутствие единого стандарта бизнес-процессов обслуживания клиентов в банковской сети, неполное соответствие деятельности основной миссии организации, недоработанная система обучения сотрудников и т. п.

В соответствии с полученными данными PEST-анализа и SNW-анализа, был произведен SWOT-анализ, где была произведена комбинация факторов по бло-

кам: «Сильные стороны – Возможности», «Сильные стороны – Угрозы», «Слабые стороны – Возможности», «Слабые стороны – Угрозы».

Следующим этапом внутреннего анализа было выявление рисков и построение карты рисков на основе тех данных, которые мы получили ранее. К основным видам риска можно отнести рыночный риск, который связан с состоянием финансового рынка, в том числе с конкуренцией в отрасли, а также кредитный риск. Кредитный риск является самым опасным, но маловероятным с учетом ведения умеренной и консервативной работы банка, ввиду тщательного анализа клиента на одобрение кредита. Но с учетом нынешней экономической ситуации, ввиду снижения доходов населения риск вырос.

Далее была оформлена таблица, состоящая из компонентов стратегического контроллинга, составленного в теоретическом разделе, в сравнении с оценкой действующей стратегии ПАО «Челябинвестбанк». Были выделены недоработки и недочеты.

Далее на основе проведенной работы, составлены основные стратегические задачи компании:

1) реорганизация сети филиалов и отделений:

а) создание единого стандарта бизнес-процессов банковской сети, что увеличит качество обслуживания клиентов;

б) рассмотреть возможность выхода сети отделений и филиалов за пределы Челябинской области, что может существенно усилить рыночные позиции банка в условиях ужесточения конкуренции со стороны госбанков и крупнейших частных банков;

2) совершенствование оборудования и технологий в соответствии с конкурентными требованиями:

а) создание экосистемы (тестовый режим);

б) доработка программного обеспечения (например, усовершенствование сроков и простоты рассмотрения заявок на кредит), модернизация интернет-банка;

в) более активная разработка новых технологичных устройств (например, оборудование банкоматов бесконтактными ридерами, создание электронных очередей в отделениях с большой проходимостью), что будет соответствовать миссии действующей стратегии банка;

3) реорганизация системы обучения и мотивации персонала:

а) внедрение в обучение персонала большего количества практических занятий и тренингов;

б) в систему мотивации можно добавить условия для стремления сотрудников создавать новые идеи для улучшения работы банка (денежная и моральная мотивация);

4) проведение социологических и маркетинговых исследований: установление слабых сторон в работе банка, корректировка качества обслуживания, инновационные идеи;

5) преумножение сотрудничества с государственными структурами (в банке уже реализовано большое количество государственных и социальных проектов). Все это увеличит финансирование, создаст комфортные условия для банка с государственной поддержкой, что в последующем увеличит прибыль и конкурентоспособность банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В проведенном исследовании были решены следующие задачи:

- дать определение контроллинга как системы управления предприятием, выделить специфику контроллинга в кредитной организации;
- выявить проблемы применения инструментов стратегического анализа в деятельности ПАО «Челябинвестбанк»;
- разработать рекомендации по применению инструментов стратегического анализа и разработке задач стратегического развития ПАО «Челябинвестбанк».

По первой задаче, мы определили, что такое контроллинг с точки зрения таких авторов как: А.М. Карминский, Н.И. Оленев, Д. Хана. Несмотря на различные трактовки, их суть сводится к общей цели контроллинга: ориентация на достижение поставленных стратегических целей предприятием. А.М. Карминский, Н.И. Оленев выделяли функции контроллинга по нескольким блокам: учет, планирование, контроль и регулирование, информационно-аналитическое обеспечение, специальные функции (в которые включены сбор данных о внешней среде, сравнение с конкурентами). Далее более подробно рассмотрены особенности контроллинга для кредитной организации: основной источник доходов – проценты по кредитам, высокая доля постоянных затрат, высокие требования к квалификации сотрудников кредитной организации. Были даны определения, цели, задачи, методы и результат двух видов контроллинга: стратегический и оперативный. В банковской сфере более значительна роль стратегического контроллинга. Дальнейшее исследование будет основано на разработке системы стратегического контроллинга для регионального банка.

По второй задаче, мы провели анализ четырех видов внешних факторов, которые оказывают влияние на деятельность работы в банковской среде, а именно: социальная, политическая, экономическая и технологическая сферы. Из большого количества возможных вариантов, мы оставили те факторы, которые имеют вес не меньше 0,6. Результаты проведенного анализа отражены в таблице 2.1. По полу-

ченным результатам, мы можем сказать, что самый положительный вес имеют технологические факторы: новые банковские технологии, инновации и интернет создает хорошие условия для развития организации. Самое отрицательное влияние имеет политический фактор, т. к. государственный контроль от Центрального Банка и других политических институтов, санкции, нередко меняющееся законодательство сильно влияет на операционные вопросы в организации и на работу банка в целом. Регулировка данного фактора зависит от государственных структур. Социальные факторы имеют также отрицательное значение, они зависят от государственной пропаганды, экономической составляющей страны. Основным фактором для банковской отрасли и для финансовой системы в целом, является экономика. В данном анализе она имеет положительное значение, т. к. несмотря на ухудшение экономического состояния государства, денежно-кредитная политика стимулирует бизнес-процессы в экономике, а также различные меры государственной поддержки из-за пандемии помогают как населению страны в целом, так и работе банковских структур.

По третьей задаче, в последнем разделе проводился внутренний анализ регионального банка ПАО «Челябинвестбанк». Вначале был сделан общий анализ банковской системы, несмотря на пандемию, показатели деятельности, в основном имеют положительный характер, вырос ипотечный портфель (30 % выдач было обеспечено программой «Льготная ипотека 6,5 %»). Далее был произведен анализ пяти сил Портера, основными силами является внутриотраслевая конкуренция (40 %) и покупатели (30 %). Сделан упор на анализе внутриотраслевой конкуренции, представлены рейтинги ПАО «Челябинвестбанка» на Российском и региональном уровнях, выделены основные конкуренты на обоих уровнях. Представлены конкурентные преимущества банка и выделены недостатки, а также пути их устранения.

Далее был проведен SNW-анализ, где рассматривались различные стороны деятельности компании, а также выводились отклонения от нормативных значений по каждому из них. К основным достоинствам можно отнести: широкая сеть фи-

лиалов и отделений по области, качество предлагаемых услуг, инновационность продукции. Также выделены слабые стороны, перечислим некоторые из них: неполное соответствие оборудования и технологий конкурентным требованиям, отсутствие единого стандарта бизнес-процессов обслуживания клиентов в банковской сети, неполное соответствие деятельности основной миссии организации, недоработанная система обучения сотрудников и т. п.

В соответствии с полученными данными PEST-анализа и SNW-анализа, был произведен SWOT-анализ, где была произведена комбинация факторов по блокам: «Сильные стороны – Возможности», «Сильные стороны – Угрозы», «Слабые стороны – Возможности», «Слабые стороны – Угрозы».

Следующим этапом внутреннего анализа было выявление рисков и построение карты рисков на основе тех данных, которые мы получили ранее. К основным видам риска можно отнести рыночный риск, который связан с состоянием финансового рынка, в том числе с конкуренцией в отрасли, а также кредитный риск. Кредитный риск является самым опасным, но маловероятным с учетом ведения умеренной и консервативной работы банка, ввиду тщательного анализа клиента на одобрение кредита. Но с учетом нынешней экономической ситуации, ввиду снижения доходов населения риск вырос.

Далее была оформлена таблица, состоящая из компонентов стратегического контроллинга, составленного в теоретическом разделе, в сравнении с оценкой действующей стратегии ПАО «Челябинвестбанк». Были выделены недоработки и недочеты, решение которых будет описано в стратегических задачах организации.

Далее на основе проведенной работы, составлены основные стратегические задачи компании:

1) реорганизация сети филиалов и отделений:

а) создание единого стандарта бизнес-процессов банковской сети, что увеличит качество обслуживания клиентов;

б) рассмотреть возможность выхода сети отделений и филиалов за пределы Челябинской области, что может существенно усилить рыночные позиции банка в

условиях ужесточения конкуренции со стороны госбанков и крупнейших частных банков;

2) совершенствование оборудования и технологий в соответствии с конкурентными требованиями:

а) создание экосистемы (тестовый режим);

б) доработка программного обеспечения (например, усовершенствование сроков и простоты рассмотрения заявок на кредит), модернизация интернет-банка;

в) более активная разработка новых технологичных устройств (например, оборудование банкоматов бесконтактными ридерами, создание электронных очередей в отделениях с большой проходимостью), что будет соответствовать миссии действующей стратегии банка;

3) реорганизация системы обучения и мотивации персонала:

а) внедрение в обучение персонала большего количества практических занятий и тренингов;

б) в систему мотивации можно добавить условия для стремления сотрудников создавать новые идеи для улучшения работы банка (денежная и моральная мотивация);

4) проведение социологических и маркетинговых исследований: установление слабых сторон в работе банка, корректировка качества обслуживания, инновационные идеи;

5) преумножение сотрудничества с государственными структурами (в банке уже реализовано большое количество государственных и социальных проектов). Все это увеличит финансирование, создаст комфортные условия для банка с государственной поддержкой, что в последующем увеличит прибыль и конкурентоспособность банка.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]: часть первая: офиц. текст по сост. на 26.07.2020 г. с изм. и доп. согласно ФЗ от – 31.07.1998 г. № 146-ФЗ – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/0c7748bb3297c9b6bbb6feb83c158d25cc7f8b865/.
2. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395–1 (ред. от 27.12.2019).
3. Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 08.12.2020).
4. Алферова, А.Ю. Факторы, влияющие на банковскую деятельность / А.Ю. Алферова // Вестник научных конференций. – 2016. – № 5–5 (9). – С. 10–16.
5. Анализ и контроллинг затрат промышленного предприятия: презентация / составитель И.И. Просвирина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 108 с.
6. Бабанова, Ю. Инструменты стратегического анализа: руководство к действию / Ю.Бабанова. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. – 104 с.
7. Банковское дело: учебник / под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономистъ, 2006. – 766 с.
8. Виханский, О.С. Стратегический менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
9. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
10. Гринько Е.Л. Влияние макроэкономических факторов на формирование депозитных ресурсов коммерческих банков России / Е.Л. Гринько, Д.А. Илюнина // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 6. – С. 267–276.

11. Грищенко, В.О. Конкуренция в банковской системе / В.О. Грищенко // Вестник МГИМО Университета. – 2012. – № 3. – С. 134–139.
12. Кетова, Н.П. Отраслевой маркетинг: стратегии, функции, приоритеты: учеб. пособие / Н.П. Кетова. – М.: Вузовская книга, 2012. – 320 с.
13. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
14. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
15. Концепция стратегического развития ПАО «Челябинвестбанк» до 2025 года. Протокол Совета директоров № 261 от 20.03.2020 г.
16. Пахомова, С.А. Факторы финансовой устойчивости коммерческого банка / С.А. Пахомова // Молодой ученый. – 2015. – № 24 (104). – С. 529–532.
17. Просалова, В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация / В.С. Просалова, А.А. Никитина // Науковедение. – 2013. – № 1. – С. 1–8.
18. Раджабова, М.Г. Анализ факторов, определяющих условия банковской деятельности в регионе / М.Г. Раджабова // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. – 2011. – № 2. – С. 1–6.
19. Солдатов, В.В. Финансовый контроллинг: место и роль на производственном предприятии / В.В. Солдатов // Справочник экономиста. – 2013. – № 7. – С. 35–46.
20. Стратегическое планирование. Методические рекомендации Утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации и рекомендованы к применению российскими предприятиями.
21. Теплякова, Т.Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т.Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
22. Фалько, С.Г. Контроллинг на предприятии / С.Г. Фалько, В.М. Носов. – М.: Знание России, 1995. – 80 с.

23. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д.Хан., под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
24. SNW-анализ. – URL: <https://finzz.ru/snw-analiz-tablica-kak-delat.html> (дата обращения 01.10.2020).
25. Банк России снизил ключевую ставку до 4,25 %. – URL: <https://www.cbr.ru/press/keupr/> 24.07.2020г (дата обращения 15.10.2020).
26. Банк России принял решение снизить ключевую ставку. – URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=19062020_133000Key.htm (дата обращения 15.07.2020).
27. Внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость коммерческого банка. – URL: <https://studfile.net/preview/2452514/page:2/> (дата обращения 06.08.2020).
28. Годовой отчет ПАО «Челябинвестбанк» за 2019 год. – URL: http://chelinvest.ru/upload/iblock/a4d/year_report_2019.pdf (дата обращения 16.07.2020).
29. Денежно-кредитная политика и ключевая ставка. – URL: <https://fincult.info/article/denezhno-kreditnaya-politika-i-klyuchevaya-stavka-kak-oni-svyazany-i-na-chto-vliyaют> (дата обращения 20.07.2020).
30. Дистанционное обслуживание ПАО «Челябинвестбанк». – URL: <https://chelinvest.ru/citizen/distance/> (дата обращения 25.07.2020).
31. Ежеквартальный отчет ПАО «Челябинвестбанк» за квартал 2014 года. – URL: <http://chelinvest.ru/upload/iblock/a91/0493q141-1.pdf> (дата обращения 17.07.2020).
32. Коронавирус в банке. – URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10918984> (дата обращения (15.07.2020).
33. Коронавирус: меры поддержки граждан и бизнеса. – URL: <https://www.cbr.ru/covid/> (дата обращения 11.07.2020).

34. Минэкономразвития дало официальный прогноз по реальным доходам населения. – URL: <https://rg.ru/2020/05/21/minekonomrazvitiia-dalo-oficialnyj-prognoz-po-realnym-dohodam-naseleniia.html> (дата обращения 13.08.2020).
35. Налоговые новации 2020 года. – URL: <https://ria.ru/20200101/1563056177.html> (дата обращения 10.05.2020).
36. Пояснительная информация к промежуточной бухгалтерской отчетности ПАО «Челябинвестбанк» за 3 месяца 2020 г. – URL: http://chelinvest.ru/upload/iblock/909/p_note.pdf (дата обращения 15.07.2020).
37. Прогноз банковского сектора на 2020 год. – URL: https://www.raexpert.ru/researches/banks/bank_sector_forecast2020 (дата обращения 21.07.2020).
38. Профессия банкира теряет престиж. – URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=342801 22.07.2020г (дата обращения 23.07.2020).
39. Резюме ПАО «Челябинвестбанка». – URL: <https://raexpert.ru/releases/2020/feb20b> (дата обращения 01.11.2020).
40. Рейтинг банков России. – URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения 17.10.2020).
41. Рейтинг банков Челябинской области. – URL: <http://www.acexpert.ru/table/tablici-banki/banks2020/reting-bankov-urala-0120/?table=30056> (дата обращения 21.10.2020).
42. Рейтинг банков Челябинской области. – URL: https://www.banki.ru/banks/ratings/?REGION_ID=182 (дата обращения 22.10.2020).
43. Рейтинги банков Уральского региона по итогам 1 полугодия 2019 года. – URL: <http://www.acexpert.ru/analytics/ratings/rejting-bankov-uralskogo-regiona-po-itogam-1-polug.html> (дата обращения 25.10.2020).
44. Рейтинги предприятий. – URL: <https://raexpert.ru/ratings/> (дата обращения 30.09.2020).

45. Рост числа мигрантов, болезней и преступлений. – URL: https://www.znak.com/2020-01-31/v_chelyabinskoy_oblasti_rastet_chislo_migrantov_bolezney_i_prestupleniy (дата обращения 08.09.2020).
46. Справятся ли российские банки с санкциями Запада? – URL: <https://chelinvest.ru/about/press/2014/14-06.html> (дата обращения 16.07.2020).
47. Топ-10 банковских инноваций. – URL: <https://bankinform.ru/news/singlenews.aspx?newsid=102852> (дата обращения 25.07.2020).
48. Фалько С., Рассел К., Левин Л. Контроллинг в России. – URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/controlling.shtml> (дата обращения 01.09.2020).
49. ЦБ объявил новые меры поддержки банков. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2020/04/17/828325-tsb-obyavil-novye-meri-podderzhki-bankov> (дата обращения 23.07.2020).
50. Цели и функции Банка России. – URL: https://www.banki.ru/wikibank/tseli_i_funktsii_banka_rossii/ (дата обращения 23.09.2020).
51. Центральный Банк: о развитии банковского сектора в октябре 2020 года. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/31564/razv_bs_20_10.pdf (дата обращения 07.11.2020).
52. Центральный Банк: о совершенствовании обязательных требований к учредителям, органам управления и должностным лицам кредитных организаций. – URL: <https://www.cbr.ru/Content/Document/File/47503/20180129.pdf> (дата обращения 01.12.2020).
53. Центральный Банк: подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf (дата обращения 26.11.2020).
54. Центральный Банк: справочник КО ПАО «Челябинвестбанк». – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=750000016 (дата обращения 28.11.2020).

55. Центральный Банк: Справочник КО ПАО «Челиндбанк». – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=750000018 (дата обращения 28.11.2020).
56. Челябинвестбанк. Единственный выход – немного разогнать инфляцию: напечатать денег и раздать людям. – URL: <https://chel.dk.ru/news/237142527>
57. «Эксперт РА» подтвердил рейтинг ПАО «Челябивестбанку» на уровне ruA. – URL: <https://www.raexpert.ru/releases/2020/feb20b> (дата обращения 15.11.2020).
58. Эксперты назвали потери российских банков от цен на нефть и коронавируса. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/16/03/2020/5e6b4f919a79478b720611df> (дата обращения 23.07.2020).