



## Artificial societies. 2013-2020

ISSN 2077-5180

URL - <http://artsoc.jes.su>

All right reserved

Issue 4 Volume 14. 2019

# About the development strategy in the banking sector

**G. Islakaeva**

*Institute of Economics, Finance and business Bashkir state University  
Russian Federation, Ufa*

## Abstract

The hypothesis is put forward in the article: banks face a crisis due to the fact that their activities are not based on a strategic development plan that would reflect possible positive and negative consequences if economic situation changes. Using the example of Bank “Otkritie”, the author substantiates the validity of the hypothesis put forward. By reconstructing the four possible strategies of this bank, based on the publicly available data, the possible reasons for the chosen strategies, the consequences of applying these strategies, and the effect of each of these strategies on the bank's activities are described. The author came to the conclusion that the reason for the financial crisis that the Bank faced was largely due to the fact that his activities were not based on a strategic development plan. In order to avoid the financial crisis caused by the inefficiency of management, it seems advisable to include in the liver the mandatory requirements presented to them by the Central Bank of the Russian Federation, the presence of a strategic document for banks.

**Keywords list (en):** development strategy, strategic development plan, banking sector, bank

**Date of publication:** 19.12.2019

## Acknowledgment:

Статья подготовлена в рамках выполнения НИР по государственному заданию Министерства науки и высшего образования

## Citation link:

Islakaeva G. About the development strategy in the banking sector // Artificial societies. 2019. V. 14. Issue 4 [Electronic resource]. Access for registered users. URL: <https://artsoc.jes.su/s207751800007780-7-1/> (circulation date: 28.09.2020). DOI: 10.18254/S207751800007780-7

1       Банковский сектор является регулятором экономического роста любой страны, функционирующей на принципах рыночной экономики. В России банковский сектор представлен банками разного уровня с точки зрения выполнения ими: системообразующей функции для экономического роста страны (крупные федеральные банки - Сбербанк, Россельхозбанк, Банк ВТБ), стимулирующей функции развития отраслей в регионах (как правило, это региональные банки); посреднической функции (перемещение денежных средств от кредиторов к заемщикам – все коммерческие банки).

2       Начавшиеся в РФ в последние несколько лет процессы по сокращению числа банков, вызванные политикой оздоровления банковской системы и повышения их надежности для потребителей, привели к снижению конкуренции банков на рынке банковских услуг. Последнее подтверждается тем, что в России 70% активов приходится на системообразующие банки [2]. Причем сокращаются, прежде всего, региональные банки: к примеру, в Республике Башкортостан (РБ) из 3-х региональных банков к 2019 г. остался только один региональный банк. Тем самым, увеличивается доля участия на рынке крупных федеральных банков либо крупных региональных банков, головные офисы которых зарегистрированы в другом субъекте Российской Федерации.

3       Вместе с тем, отметим, что история создания и развития некоторых крупных российских банков складывается достаточно сложно. Так, некоторые российские крупные банки сформировались путем слияния нескольких банков и даже были санированы со стороны ЦБ РФ, в силу их плохого финансового положения. Например, банк «Открытие» подвергся неоднократной интеграции с рядом банков разного масштаба и в разное время, находившихся на стадии банкротства. В частности, им был приобретен банк «Петрокоммерц», «Ханты-Мансийский банк», «Новосибирский Муниципальный банк», «Траст» (2014 г.), «Бинбанк» и «Бинбанк Диджитал» (2019 г.) [6].

4       В 2017 году банк «Открытие» испытал финансовый кризис, основная причина которого, по мнению аналитиков, заключалась в агрессивной стратегии роста, основанной на финансировании активов за счет привлечения заемных средств, с принятием возможных рисков на себя [5]. Как отмечает зампред ЦБ РФ Д. Тулин: «Капитал банка был явно недостаточным в сравнении с объемом совершаемых операций и принимаемых банком рисков. Капитал банка, публикуемый в официальной отчетности, по всей видимости, был существенно завышен по сравнению с его реальными значениями» [5]. Более того, качество приобретаемых банком «Открытие» активов и механизм их финансирования вызывали сомнение у банковского сообщества, что усугубило финансовое положение этого банка.

5       Банк обладал большим числом активов (4 место по размерам активов среди российских банков), что позволяло ему быть в статусе системообразующего банка страны. Его банкротство сказалось бы самым негативным образом на банковском и страховом секторах экономики страны. Во избежание последнего ЦБ РФ было принято решение о его санировании через Фонд консолидации банковского сектора ЦБ. Механизм санации банка «Открытие» предполагал также передачу практически всего пакета акций (99,99%) ЦБ РФ, что позволяет отнести его к государственному банку, причем к системно значимому банку [6].

6       Чем еще мог быть вызван финансовый кризис банка «Открытие»? Или названные выше причины являются исчерпывающими? На наш взгляд, одной из причин финансового кризиса, с которым он столкнулся, является также и то, что осуществляемая им деятельность не основывалась на стратегическом документе развития. Маловероятно, что при строгом следовании официальной и качественно разработанной стратегии развития, он дошел бы до необходимости санации со стороны Центробанка.

7       Очевидно, что для эффективного управления деятельность любого банка, в

конкурентных условиях банковского сектора, должна базироваться на стратегическом документе, в котором прописаны возможные риски и, в соответствии с этим, разработаны различные сценарии по выходу из возможных форс-мажорных ситуаций. Это характеризует качество менеджмента банка. Наличие стратегии развития (стратегического плана развития) позволяет судить о надежности банка, с большей вероятностью, нежели в ее отсутствии.

8 Отметим, что в литературе существуют работы, в которых уделено внимание проблеме формирования стратегии развития банков, однако основная часть работ посвящена стратегии управления, направленной на оптимизирование структуры баланса банка [1, 4] или стратегии управления ликвидностью банка [3]. Вопросы значимости стратегии развития как основного документа для банка, в котором, в частности, были бы отражены возможные позитивные и негативные последствия, в случае изменения экономических обстоятельств, практически не освещены в литературе.

9 Для проверки нашей гипотезы следует ответить на вопрос: «Его развитие было основано на заранее разработанной и принятой стратегии или же деятельность данного банка осуществлялась вне связи с разработанной стратегией (если она вообще была), то есть как реакция на возникающие ситуации?». В этой связи в данной статье уделим внимание истории развития банка «Открытие».

10 Учитывая, что на официальном сайте банка есть презентация стратегии банка до 2020 года, утвержденная в 2018 году, но нет в свободном доступе стратегий, составленных на период 2013-2017 гг., не представляется возможным проанализировать его стратегические цели и задачи, а также механизмы их достижения, что позволило бы понять допущенные банком ошибки. В связи с этим, попробуем реконструировать стратегию банка за этот период, рассмотреть предпосылки формирования стратегических целей и оценить его деятельность.

11 Рассмотрим четыре возможные стратегии банка «Открытие», одну из которых он мог применять для воплощения своих целей в жизнь. На основе описанных выше фактов можно предположить, что по одной из стратегий, банк «Открытие» решил воспользоваться кризисом, начавшимся в 2013-2014 гг., и решил выкупить все ослабленные в тот период финансовые и даже нефинансовые коммерческие организации для расширения собственного влияния. При этом вероятно, предполагалось, что кризис будет недолгим, а иностранные санкции в скором времени будут сняты. В этом случае у банка «Открытие» появилась бы возможность получить дешевые пассивы и рефинансировать кредиты, полученные для приобретения банков и прочих организаций. Если выбор был сделан в пользу такой стратегии, то он оказался ошибочным: иностранные санкции до сих пор еще не сняты, а выход из кризиса также продолжается.

12 Другой стратегией мог бы быть расчет руководства банка на то, что кризисные явления в экономике страны продлятся долго и банк может на протяжении всего долгосрочного кризиса привлекать «под свое крыло» ослабленные компании, тем самым, получив к завершению кризисных процессов масштабный и стабильный банк с огромной клиентской базой. Для выбора данной стратегии необходимо иметь хорошее финансовое положение, чтобы скупаемые ослабленные компании, в случае, затяжного кризиса, со временем не привели к кризисной ситуации самого банка.

13 Еще одна возможная стратегия может базироваться на решении банка «Открытие» достичь огромных масштабов любой ценой, допуская высокие риски неплатежей. В основе этой стратегии могло бы лежать понимание руководства банка, что мегарегулятор не допустит банкротства такой огромной финансовой организации, так как это негативным образом отразится на всем банковском и страховом секторах экономики страны, а потому ЦБ РФ неизбежно примет санирующие меры. В принципе, реализация такой стратегии вполне вероятна, и как показывает практика, ЦБ РФ принимает санирующие меры в отношении

системообразующих банков.

14 Четвертый вариант возможной стратегии банка «Открытие» заключается в том, что банк с самого начала своей деятельности делал ставку на интеграцию с коммерческими банками и другими организациями. Например, покупка банком «Открытие» в 2008 году «Русского банка развития», а в 2010 году Ханты-Мансийского банка. Таким образом, до 2014 года стратегия, направленная на интеграцию с другими банками и прочими организациями, работала умеренно, а после того, как в 2014 году ЦБ РФ доверил банку «Открытие» санацию банка «Траст», руководство банка посчитало, что банк «Открытие» стал достаточно значимым среди других финансовых организаций. В то же время многие банки стали проводить более осторожную политику, так как стагнация экономики страны ослабила многие из них. В связи с этим банк «Открытие» перешел от умеренной интеграции к агрессивной, но не рассчитал своих возможностей, чем вызвал свое неустойчивое финансовое состояние.

15 Также возможно, что у банка «Открытие» вообще не было четкого стратегического плана, он просто имел некое общее видение своего будущего, неформализованного и соответственно, свободного от внутреннего или внешнего мониторинга.

16 Каждая из описанных стратегий имеет право на существование, но по представленным в открытом доступе данным невозможно точно определить, какой стратегии придерживался банк «Открытие». Судя по действиям банка «Открытия» и ЦБ РФ, доверившее ему санацию банка «Траст», на наш взгляд, наиболее вероятной стратегией, достаточно точно отражающей деятельность банка, была четвертая стратегия. Маловероятно, что если бы банк руководствовался стратегическим планом развития, в котором были максимально предусмотрены возможные для него риски от интеграции его с кризисными банками, а также меры, по предотвращению кризисных явлений, он оказался бы в описанной ситуации.

17 Как уже было отмечено, в настоящее время на сайте банка «Открытие» представлена презентация стратегии его развития до 2020 года, утвержденная в 2018 году. Ее наличие свидетельствует о некоторой значимости для банка стратегического плана развития, клиентам и миноритарным акционерам дает сигнал о надежности банка. В то же время, учитывая, что на сайте не представлен промежуточный отчет по выполнению стратегического плана, не приходится говорить о высокой значимости этого документа для банка.

18 Таким образом, в данной статье на примере банка «Открытие» мы заключили, что его развитие, с большой вероятностью, не основывалось на стратегическом документе, в результате чего, на наш взгляд, он оказался в состоянии, вызвавшей санацию со стороны ЦБ РФ. Во избежание банками финансового кризиса, обусловленного неэффективностью их менеджмента, представляется целесообразным включить в перечень обязательных требований, предъявляемых ЦБ РФ к банкам, наличие у банков стратегического документа развития. ЦБ должен контролировать не только ключевые показатели (резервный фонд, достаточность капитала, диверсифицированность кредитов и др.), но и следование стратегии банками с тем, чтобы стратегические планы не были инструментом введения в заблуждение инвесторов, миноритарных акционеров, и клиентов.

---

## References:

1. Zul'karnaj I.U., Galiaskarov F.M. Razvitie finansovogo menedzhmenta predpriyatij i organizatsij s pozitsij kontseptsii ogranichennoj ratsional'nosti prinyatiya reshenij // Doklady Bashkirskogo universiteta. 2016, T. 1, № 3.

2. Pochti 70% vsekh aktivov bankovskoj sistemy RF prikhoditsya na sistemno znachimye banki. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10780195>
3. Sachenok L.I., Demochka E.I. Strategiya upravleniya likvidnost'yu kommercheskikh bankov // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal. 2016, №4.
4. Sultanov G.S., Aliev O.M., Musaeva S.M. Strategiya upravleniya aktivami banka // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2015, № 2-3.
5. TsB opredelil sud'bu «Otkrytiya»: odnim gosbankom stanet bol'she. URL: <https://tass.ru/ekonomika/4516939>
6. Ehtapy razvitiya banka. URL: <https://www.open.ru/about>

# Необходимость мониторинга стратегий развития банков мегарегулятором

**Ислакаева Г. Р.**

*Уфимский федеральный исследовательский центр Российской Академии наук  
Российская Федерация, Уфа*

## **Аннотация**

В статье обосновывается включение в перечень контролируемых мегарегулятором параметров коммерческих банков (резервный фонд, достаточность капитала, диверсифицированность кредитов и др.) следование банком стратегического плана его развития (что включает контроль и факта его наличия). В этой связи обсуждается гипотеза: коммерческие банки оказываются в кризисном финансовом положении по причине того, что осуществляемая ими деятельность не основывается на стратегическом плане развития, в котором были бы отражены возможные позитивные и негативные последствия, в случае изменения экономических обстоятельств. На примере банка «Открытие» автором обосновывается выдвинутая гипотеза. Путем реконструирования возможных стратегий банка «Открытие», на основе представленных в открытом доступе данных о его деятельности, описаны возможные причины выбранных стратегий, следствия применения этих стратегий, а также влияние каждой из этих стратегий на деятельность банка. Во избежание банками кризисов и рисков банкротства, обусловленного неэффективностью их менеджмента, представляется целесообразным включить в перечень обязательных требований, предъявляемых к ним со стороны Центрального Банка РФ, наличие у банков стратегического документа и необходимость мониторинга следования банком официальной стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия развития, стратегический план развития, банковский сектор, банк, банк "Открытие"

**Дата публикации:** 19.12.2019

## **Ссылка для цитирования:**

Ислакаева Г. Р. Необходимость мониторинга стратегий развития банков мегарегулятором // Искусственные общества. 2019. Т. 14. Выпуск 4 [Электронный ресурс]. Доступ для зарегистрированных пользователей. URL: <https://artsoc.jes.su/s207751800007780-7-1/> (дата обращения: 28.09.2020). DOI: 10.18254/S207751800007780-7