

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
Институт экономики и менеджмента
Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Редник С.Д.

подпись: _____
число _____ месяц _____ год _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление эффективностью портфеля услуг коммерческого банка (на примере публичного акционерного общества «Сбербанк», г. Пенза)»
(наименование темы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы _____ Л.И. Арлашкина _____ Группа Мен-42
(подпись, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ 1.06.16 к.э.н., доцент Е.С. Джевицкая
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ Е.С. Джевицкая
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента _____ Е.С. Джевицкая
по проблеме исследования

Управленческие решения и их _____ Е.С. Джевицкая
обоснование в рамках изучаемой проблемы

Нормоконтролер _____ Е.С. Джевицкая

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу _____ Арлашкиной Людмилы Игорьевны _____
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему «Управление эффективностью портфеля услуг коммерческого банка (на примере публичного акционерного «Сбербанк», г. Пенза)»

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию проблемы повышения эффективности управления портфелем услуг коммерческого банка.

В первой главе ВКР раскрыты теоретические и методические основы управления портфелем услуг коммерческого банка. Во второй главе работы проведен анализ показателей деятельности ПАО «Сбербанк». В третьей главе работы разработаны предложения по совершенствованию управления портфелем услуг ПАО «Сбербанк».

Результаты исследования могут быть полезны руководителям коммерческих банков и их отделений при разработке направлений совершенствования управления портфелем услуг и студентам экономических специальностей.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПОРТФЕЛЯ УСЛУГ КОММЕР- ЧЕСКОГО БАНКА.....	6
1.1. Понятие «портфель услуг» коммерческого банка.	6
1.2. Сущность управления портфелем услуг банка.	18
1.3. Методика проведения исследования управления эффективностью портфеля услуг коммерческого банка.	28
2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК».....	34
2.1. Анализ финансового состояния банка.....	34
2.2. Анализ клиентской базы банка.....	44
2.3. Анализ предоставляемых услуг банка.....	48
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «СБЕРБАНК».....	58
3.1. Развитие банковских продуктов и услуг.....	58
3.2. Повышение эффективности механизмов управления банком.....	61
3.3. Оценка эффективности предложений.....	73
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	77
ГЛОССАРИЙ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84
Приложение 1. Бухгалтерская отчетность ПАО «Сбербанк»	

ВВЕДЕНИЕ

Банковская система, являясь неотъемлемой частью экономической системы любой страны, представляет собой институты социального значения. Их устойчивое и динамичное развитие предполагает достижение равновесия интересов самих банков как коммерческих организаций, их клиентов и общества в целом. Банки могут обеспечить собственное благополучие лишь в том случае, если путем максимального удовлетворения запросов своих клиентов способствуют достижению устойчивого роста общественного производства.

Функциональная роль банков в сферах производства и обращения раскрывается в комплексе оказываемых ими разнообразных услуг. Находясь под постоянным регулирующим воздействием органов банковского надзора и одновременно испытывая давление со стороны многочисленных рыночных конкурентов, каждый банк вынужден искать и осваивать новые виды услуг, которые пользовались бы спросом его клиентов и одновременно не противоречили бы интересам общества. В современном социальном государстве банковские услуги все более приобретают социально ориентированный характер.

Современный уровень развития производительных сил требует от банковского сектора предоставления широкого ряда услуг своим клиентам – промышленным, торговым и иным предприятиям и организациям, а также населению.

Рынок банковских продуктов и услуг в РФ представляет сложную систему формирования спроса и предложения на производные банковской деятельности, которые относятся к товарному типу денежно-кредитных и финансовых отношений.

Развитие таких отношений способствует увеличению спроса и предложения на услуги банков, а так же стимулирует операции по расширению структурных элементов ассортимента и качества услуг. Особое значение приобретает удовлетворение потребностей клиентов, что требует изучения составных элементов рынка банковских продуктов и услуг.

В своей деятельности любой банк вступает в контакт с конкурентами, клиентами, государством и взаимодействует с ними с целью оптимизации прибыли, а так же стремится обеспечить оптимальное сочетание ликвидности и доходности финансовых ресурсов, создание и поддержку своей репутации.

В процессе предоставления банковских продуктов (услуг) возникают отношения банка с его клиентурой, они включают в себя: предоставление кредитов, открытие депозитов, операции по выпуску, покупке или продаже ценных бумаг, валютные отношения, расчетные операции, трастовые услуги, хранение драгоценностей и многие другие.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что выбирая наиболее перспективные направления в развитии банковских продуктов и услуг коммерческие банки, будут иметь возможность значительно улучшить свою деятельность. А от эффективности механизма управления деятельностью банка зависит его будущее.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании деятельности коммерческого банка и разработке предложений по совершенствованию управления портфелем его услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать характеристику понятия «портфель услуг коммерческого банка»;
- определить сущность управления портфелем услуг банка;
- провести анализ финансовых показателей деятельности объекта исследования;
- провести анализ клиентской базы ПАО «Сбербанк»;
- проанализировать спектр предоставляемых услуг ПАО «Сбербанк»;
- предложить рекомендации по развитию банковских продуктов и услуг ПАО «Сбербанк»;
- предложить механизм управления деятельностью банка;
- провести экономическую оценку предложений.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования является механизм управления деятельностью коммерческого банка.

В исследовании в рамках ВКР использованы следующие научные методы: монографический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, балансовый.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. В первой главе ВКР раскрыты теоретические и методические основы управления портфелем услуг коммерческого банка. Во второй главе работы проведен анализ показателей деятельности ПАО «Сбербанк». В третьей главе работы разработаны предложения по совершенствованию системы управления кредитным портфелем ПАО «Сбербанк».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПОРТФЕЛЯ УСЛУГ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. Понятие «портфель услуг» коммерческого банка

Начальным этапом развития теории банковских услуг следует считать конец 1960-х – начало 1970-х гг., когда были опубликованы исследования ученых Мичиганского Университета (Х. Дуглас "Банковская политика в области кредитования", 1971), Уэльского университета (Д. Ревелл "Конкуренция и регулирование банковской деятельности", 1978), Женевского университета "Кредитные услуги сберегательных банков", 1974), работы Ш. Деря "Стратегия Британских банков и международная конкуренция" (1977), исследования Г. Брайдана "Конкуренция в банковской сфере" (1970).

Второй этап развития теории банковских услуг – конец 1980-х – начало 1990-х гг. охарактеризован как попытки исследования особенностей деятельности кредитно-финансовых систем отдельных стран и возможных последствий влияния глобализации и централизации банковского капитала на рынок банковских услуг. К наиболее известным работам этого периода следует отнести следующие: Ф. Дерек "Глобальная стратегия банков" (Нью Йорк, 1990), В. Малпас "Как работает финансовая система Сити" (Лондон, 1988), О. Доннел "Финансовые операции регионального инвестиционного банка" (Лондон, 1981), Е. Балларин "Коммерческие банки в условиях финансовой революции" (Кембридж, 1986) и многие другие¹.

Третий этап развития теории банковских услуг начался в 1991 г. и продолжается по настоящее время. Подписание Маастрихтского Договора в 1992 г. о создании Европейского Валютного союза и введение с января 1999 г. единой евро-

¹ Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2011. – С. 50.

пейской валюты – евро – положили начало пересмотру концепции комплексного банковского обслуживания клиентов. Актуальность приобрела идея "финансового супермаркета", широкое распространение получили услуги на рынке ссудных капиталов, электронные услуги начался рост слияний и поглощений мелких и средних банков крупными. Значительный практический интерес для развития отечественного рынка банковских услуг представляют исследования, посвященные стратегии деятельности банков. Например, М. Портер основную задачу банковской стратегии видит в поисках конкурентных преимуществ банка и концентрации усилий банковского менеджмента на их практической реализации. Дж. Кея, в свою очередь, считает, что конкурентные преимущества банка зависят от качества его стратегических активов, к которым относятся сеть отделений, филиалов и банков-корреспондентов, стабильная база крупных корпоративных клиентов. Дейвис С. определяет банковскую стратегию как "достижение долгосрочной конкурентной позиции, то есть установление и поддержание конкурентного преимущества в одном или нескольких видах деятельности, которое используется в получении приемлемой нормы прибыли на капитал².

Проблема применения банковских услуг изучена мало по причине закрытости и недоступности информации, наличия преимущественно общих характеристик и рекомендаций.

Отечественная практика считает коммерческие банки финансовыми посредниками, обеспечивающими механизм межотраслевого и межрегионального перераспределения денежного капитала в обществе. При этом выделяются следующие основные банковские операции: прием депозитов, выдача кредитов и осуществление денежных платежей и расчетов.

В целом, мнение отечественных ученых по проблеме разграничения понятий банковской операции и банковской услуги сводится к рассмотрению банковских услуг как разновидности банковских операций³.

² Банковское дело: Учебник. / Под ред. Жарковской Е.П. - М: Высш. шк., 2013. - 44

³ Банковское дело. Учебник / под ред. Колесникова В.И. - М.: Финансы и статистика, 2012. – С. 56.

В отечественной практике не наблюдается разграничения по поводу понятий банковская операция и банковская услуга, и все банковские операции представляют весь спектр банковских услуг. Зарубежные ученые, в свою очередь, рассматривают банковские операции лишь как разновидность банковских услуг. В частности, определено, что банк – это фирма, предоставляющая финансовые услуги, осуществляемые профессиональными кредитными учреждениями⁴.

Классификация банковских услуг основана на ряде критериев, характеризующих особенности их предоставления клиентам. В их числе:

- а) направленность на удовлетворение потребностей клиента
 - прямые услуги – платежные, коммерческие, инвестиционные;
 - косвенные или сопутствующие – клиринговые услуги, телефонное управление счетом (домашний банк), консультационные услуги, выдача пластиковой карточки на базе депозитного счета;
 - услуги, приносящие дополнительный доход или снижение издержек овернайт, услуги банка при организации сделки под гарантию Агентства экспортного кредитования;
- б) сегментация по группам клиентов.

Исходя из степени сложности существует следующая градация сложности банковских продуктов:

1-й уровень – продукты и услуги, которые могут быть востребованы большим количеством потребителей (открытие счетов, управление денежной наличностью, клиринговые услуги);

2-й уровень – услуги, требующие специального уровня подготовки банковских кадров (управление активами, инвестиционные услуги);

3-й уровень – услуги, требующие профессиональных знаний в области использования услуг (услуги в области корпоративных финансов, управление смешанными активами);

⁴ Бор М.З., Пятенко В.В. Практика банковского дела. Стратегическое управление банковской деятельностью. М.: ПРИОР, 2013. – С. 36.

4-й уровень – услуги, требующие специальных знаний (в сфере финансового планирования, финансового инжиниринга).

Банковская деятельность требует формирования портфеля предлагаемых услуг, организации торговли и сбыта их конечному потребителю, т.е. нуждается в рынке банковских услуг.

Составными элементами рынка банковских услуг являются:

- регулирование и регламентация рыночных отношений на рынке банковских услуг нормами международного права и внутренним законодательством;
- наличие портфеля разнообразных услуг;
- рыночное ценообразование на банковские продукты и услуги;
- сочетание рыночного и государственного регулирования рынка банковских услуг в целях поддержания его относительной стабильности;
- прозрачность информации о состоянии и тенденциях развития рынка банковских услуг, его участников;
- неограниченное число участников⁵.

Конъюнктура рынка банковских услуг зависит от совокупности экономических условий макро- и микроэкономического характера. Структура рынка банковских услуг состоит из следующих секторов:

- рынок платежных или корреспондентских услуг;
- услуги на рынке ссудных капиталов;
- рынок коммерческих услуг корпоративным клиентам;
- рынок услуг частным клиентам;
- рынок услуг по банковскому обслуживанию внутренней и внешней торговли;
- рынок электронных банковских услуг;
- рынок услуг по доверительному управлению активами.

Особую значимость для развития отечественной банковской системы представляет анализ тенденций развития банковских услуг в развитых странах. Изуче-

⁵ Горчаков А. А., Половников В.А. Тенденции развития кредитного рынка России // Банковское дело. - 2013. - №3. - С. 19.

ние и применение опыта крупнейших западноевропейских и американских банков в области предоставления банковских услуг необходимо для формирования российского рынка банковских услуг, который в настоящее время находится на начальном этапе своего развития⁶.

В связи с усилением интеграции и глобализации банковской системы решение некоторых проблем развития банковских услуг осложняется следующими обстоятельствами:⁷

- ростом конкуренции со стороны небанковских учреждений;
- вытеснением национальных банков с локальных рынков международными банковскими институтами;
- необходимостью увеличения ресурсной базы.

Для решения данных проблем аналитики МВФ предлагают банкам «четыре золотых правила»:

- 1) четко следовать стратегии развития банка. Отклонение от выбранного направления развития ведет к потере доверия клиентов и акционеров;
- 2) углублять специализацию в рамках каждого направления деятельности банка;
- 3) обеспечить достаточный уровень диверсификации деятельности;
- 4) соблюдать равновесие между стимулированием сбыта финансовых услуг и обеспечением контроля за издержками⁸.

Развитие информационных и компьютерных технологий, в частности, в банковской деятельности, вызвало обострение межбанковской конкуренции на рынке электронных услуг, предусматривающих использование персональных компьютеров и других электронных коммуникационных систем. Появление Интернета стимулировало развитие рынка электронных банковских услуг, отличающихся новыми стандартами проведения финансовых операций и качеством обслуживания. Большая роль в определении перспективности продажи банковской

⁶ Гамидов, Г.М. Банки и банковская система. - М.: Банковское и кредитное дело, 2012. – С. 41.

⁷ Саничев М.С. Банковская система в условиях рыночной экономики. - М.: Банки и биржи, 2012. – С. 41.

⁸ Семенюта О.Г. Банковское дело и банковское законодательство. - М.: Банки и биржи, 2011. – С. 45.

услуги или продукта в Интернете отводится системе автоматизации банка, которая обеспечивает разработку и внедрение новых услуг (расчеты по пластиковым картам, системы "банк-клиент"), повышает качество и быстроту обслуживания, способствует снижению затрат и операционных расходов⁹.

В коммерческих банках продукция представляет два основных раздела: услуги по пассивным и по активным операциям. Следовательно, банковский маркетинг является маркетингом в сфере услуг. Услуги по пассивным операциям осуществляются в целях аккумуляции средств, прежде всего сбережений и временно свободных средств населения и предприятий. Посредством оказания услуг по активным операциям коммерческие банки распределяют мобилизованные средства так, чтобы обеспечить себе необходимый уровень прибыли¹⁰.

Под пассивными понимаются такие операции банков, в результате которых происходит увеличение денежных средств, находящихся на пассивных счетах или активно-пассивных счетах в части превышения пассивов над активами¹¹.

Пассивные операции играют важную роль для коммерческих банков. Именно с их помощью банки приобретают кредитные ресурсы на денежных рынках.

Существует четыре формы пассивных операций коммерческих банков:

1. взносы в уставный фонд (продажа акций и паев первым владельцам);
2. отчисления от прибыли банка на формирование или увеличение фондов;
3. депозитные операции (средства, получаемые от клиентов);
4. внедепозитные операции¹².

Пассивные операции позволяют привлекать в банки денежные средства, уже находящиеся в обороте. Новые же ресурсы создаются банковской системой в результате активных кредитных операций. С помощью первых двух форм пассивных операций формируется первая крупная группа кредитных ресурсов - соб-

⁹ Егоров А.Е. Проблемы деятельности коммерческих банков на современном этапе развития экономики// Деньги и кредит. - 2012. - №6. - с. 4

¹⁰ Горчаков А. А., Половников В.А. Тенденции развития кредитного рынка России // Банковское дело. - 2013. - №3. - с. 19

¹¹ Свиридов О.Ю. Деньги, кредит, банки. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2011. – С. 31.

¹² Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции. - М.: Банки и биржи, "ЮНИТИ", 2011. – С. 37.

ственные ресурсы. Следующие две формы пассивных операций образуют вторую крупную группу ресурсов - заемные, или привлеченные, кредитные ресурсы¹³.

Собственные ресурсы банка представляют собой банковский капитал и приравненные к нему статьи. Роль и величина собственного капитала коммерческих банков имеет особую специфику, отличающуюся от предприятий и от организаций, занимающихся другими видами деятельности тем, что за счет собственного капитала банки покрывают менее 10% общей потребности в средствах. Обычно государство устанавливает для банков минимальную границу соотношения между собственными и привлеченными ресурсами¹⁴.

Привлеченные средства банков покрывают около 90% всей потребности в денежных ресурсах для осуществления активных операций, прежде всего кредитных. Роль их исключительно высока. Мобилизуя временно свободные средства юридических и физических лиц на рынке кредитных ресурсов, коммерческие банки с их помощью удовлетворяют потребность народного хозяйства в дополнительных оборотных средствах, способствуют превращению денег в капитал, обеспечивают потребности населения в потребительском кредите¹⁵.

К пассивным кредитным операциям, прежде всего, относятся депозитные операции.

Депозитными называются операции банков по привлечению денежных средств юридических и физических лиц во вклады, либо на определенные сроки, либо до востребования. На долю депозитных операций приходится основная часть их пассивов¹⁶.

По срокам депозиты принято подразделять на две группы:

1. депозиты до востребования;

¹³ Букато В.И., Львов Ю.И. Банки и банковские операции в России. - М.: Финансы и статистика, 2013. – С. 14.

¹⁴ Саничев М.С. Банковская система в условиях рыночной экономики. - М.: Банки и биржи, 2012. – С. 48.

¹⁵ Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-1 "О банках и банковской деятельности" (с изм. от 15.04.2015). URL: http://base.garant.ru/10105800/1/#block_10 (дата обращения 12.03.2015).

¹⁶ Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-1 "О банках и банковской деятельности" (с изм. от 15.04.2015). URL: http://base.garant.ru/10105800/1/#block_10 (дата обращения 12.03.2015).

2. срочные депозиты (с их разновидностями - депозитными и сберегательными сертификатами).

Депозиты до востребования - это средства на текущих, расчетных, бюджетных и прочих счетах, связанных с совершением расчетов или целевым использованием, а также вклады до востребования¹⁷.

Вследствие частоты операций по данным счетам операционные расходы по ним обычно выше, чем по срочным депозитам, но поскольку по этим счетам банки обычно выплачивают невысокие проценты либо совсем не выплачивают процентов (тогда клиентам могут предоставляться различного рода льготы), эти ресурсы для банка относительно дешевы. В то же время это наименее стабильная часть ресурсов, банкам необходимо иметь по ним более высокий оперативный резерв для поддержания ликвидности. По этому оптимальным считается удельный вес этих средств в ресурсах банка до 30%-36%¹⁸.

К депозитам до востребования относят также кредитовые остатки на корреспондентских счетах и депозиты до востребования других банков в данном банке.

Срочные банковские депозиты - это денежные средства, внесенные в банк на фиксированный в договоре срок. По ним владельцам выплачивается обычно более высокий процент, чем по депозитам до востребования и, как правило, имеются ограничения по досрочному изъятию, а в ряде случаев и по пополнению вклада¹⁹.

Срочные банковские депозиты подразделяются на условные (депозит хранится до наступления какого-либо события), с предварительным уведомлением об изъятии средств (когда клиент в заранее оговоренные сроки должен подать заявление на изъятие) и собственно срочные депозиты.

На рынке межбанковских кредитов продаются и покупаются средства, находящиеся на корреспондентских счетах в центральном банке²⁰:

¹⁷ Егоров А.Е. Проблемы деятельности коммерческих банков на современном этапе развития экономики// Деньги и кредит. - 2012. - №6. - с. 6.

¹⁸ Свиридов О.Ю. Деньги, кредит, банки. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2011. – С. 31.

¹⁹ Батракова, Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. - М.: Высшая школа, 2011. – С. 13.

²⁰ Агарков М.М. Основы банковского права: Курс лекций. – М.: Высш. шк., 2010. – С. 21.

Рынок межбанковских кредитов делится на три сегмента:

- трехмесячные кредиты;
- одно-двухмесячные кредиты;
- «короткие деньги» (самые краткосрочные ссуды вплоть до 1-2 дней).

Централизованные и межбанковские кредиты удобны тем, что они поступают в распоряжение банка- заемщика практически немедленно и не требуют резервного обеспечения, поскольку не являются вкладами.

Значение рынка межбанковских кредитов состоит в том, что, перераспределяя избыточные для некоторых банков ресурсы, этот рынок повышает эффективность использования кредитных ресурсов банковской системы в целом. Кроме того, наличие развитого рынка межбанковских кредитов позволяет меньшие средства держать в оперативных резервах банков для поддержания их ликвидности²¹.

Большими перспективами для банков обладает такой недепозитный источник ресурсов, как выпуск облигаций. Банки вправе выпускать облигации в размере не более 25% уставного капитала и после полной оплаты всех ранее выпущенных акций. Облигации могут быть как именные, так и на предъявителя. Погашается заем за счет чистой прибыли банка либо, при её недостатке, за счет резервного фонда для воздействия на курс облигаций банк может покупать или продавать их на бирже²².

Основными активными операциями являются:

- кредитные операции, в результате которых формируется кредитный портфель банка;
- инвестиционные операции, создающие основу для формирования инвестиционного портфеля;
- кассовые и расчетные операции, являющиеся одним из основных видов услуг, оказываемых банком своим клиентам;

²¹ Бабич А.М., Павлова Л.Н. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – С. 51.

²² Горчаков А. А., Половников В.А. Тенденции развития кредитного рынка России // Банковское дело. - 2013. - №3. - с. 19.

- прочие активные операции, связанные с созданием соответствующей инфраструктуры, обеспечивающей успешное выполнение всех банковских операций²³;

Наиболее распространенными активными операциями банков являются:

- ссудные операции, как правило, приносят банкам основную часть их доходов. В макроэкономическом масштабе значение этих операций состоит в том, что посредством них банки превращают временно бездействующие денежные фонды в действующие, стимулируя процессы производства, обращения и потребления;

- инвестиционные операции, в процессе их совершения банк выступает в качестве инвестора, вкладывая ресурсы в ценные бумаги или приобретая права по совместной хозяйственной деятельности;

- депозитные операции, назначение активных депозитных операций банков заключается в создании текущих и длительных резервов платежных средств на счетах в Центральном банке (корреспондентский счет и резервный счет) и других коммерческих банках;

- прочие активные операции, разнообразные по форме, приносят банкам за рубежом значительный доход²⁴.

Кредитные операции. Банковский кредит - это экономические отношения, в процессе которых банки предоставляют заемщикам денежные средства с условием их возврата. Эти отношения предполагают движение стоимости (ссудного капитала) от банка (кредитора) к ссудозаемщику (дебитору) и обратно. Заемщиками выступают предприятия всех форм собственности (акционерные предприятия и фирмы, государственные предприятия, частные предприниматели и т.д.), а также население.

Возврат полученной заемщиком стоимости (погашение долга банку) в масштабах одного предприятия и всей экономики должен быть результатом воспроизводства в возрастающих размерах. Это определяет экономическую роль кредита

²³ Ефимова Л.Г. Банковское право. – М.: Юрист, 2012. – С. 19.

²⁴ Саничев М.С. Банковская система в условиях рыночной экономики. - М.: Банки и биржи, 2012. – С. 41.

и служит одним из важнейших условий получения банком прибыли от кредитных операций. Задолженность по кредитам, предоставляемым населению, может погашаться за счет уменьшения накопления, и даже сокращения потребления по сравнению с предыдущим периодом. В то же время кредитование населения обеспечивает рост потребления, стимулирует повышение спроса на товары (особенно дорогостоящие, длительного пользования) и зависит от уровня доходов населения, определяющих возможность получения банками прибыли от этих операций.

Кредитные операции занимают наибольшую долю в структуре статей банковских активов²⁵.

Кассовые операции. Наличие кассовых активов в необходимом размере важнейшее условие обеспечения нормального функционирования коммерческих банков, использующих денежную наличность для размена денег, возврата вкладов, удовлетворения спроса на ссуды и покрытия операционных расходов, включая заработную плату персоналу, оплату различных материалов и услуг. Денежный запас зависит от: величины текущих обязательств банка; сроков выдачи денег клиентам; расчетов с собственным персоналом; развития бизнеса и т.д. Отсутствие в достаточном количестве денежных средств может подорвать авторитет банка. На величину денежной наличности влияет инфляция. Она увеличивает опасность обесценения денег, поэтому их необходимо скорее пускать в оборот, помещать в доходные активы. Из-за инфляции требуется все больше и больше наличных денег. Кассовые операции – операции, связанные с движением наличных денег, с формированием, размещением и использованием денежных средств на различных активных счетах.

Значение банковских кассовых операций определяется тем, что от них зависят формирование кассовой наличности в хозяйстве, соотношение денежных средств между различными активами, статьи, пропорции между массой бумажных, кредитных купюр и биллонной (разменной) монетой²⁶.

²⁵ Семенюта О.Г. Банковское дело и банковское законодательство. - М.: Банки и биржи, 2011. – С. 45.

²⁶ Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – С. 19.

Прочие операции. Прочие активные операции, разнообразные по форме, приносят банкам за рубежом значительный доход. В казахстанской практике круг их пока ограничен. К числу прочих активных операций относятся: операции с иностранной валютой и драгоценными металлами, трастовые, агентские, товарные и др.

Экономическое содержание указанных операций различно. В одних случаях (покупка-продажа иностранной валюты или драгоценных металлов) происходит изменение объема или структуры активов, которые можно использовать для удовлетворения претензий кредиторов банка; в других (трастовые операции) банк выступает доверенным лицом по отношению к собственности, переданной ему в управление; в-третьих (агентские операции) – банк выполняет роль посредника, совершая расчетные операции по поручению своих клиентов²⁷.

Операции с ценными бумагами. Коммерческие банки покупают ценные бумаги для поддержания ликвидности, для увеличения доходов, а также для использования их в качестве обеспечения обязательств по вкладам перед федеральными и местными органами власти. Подавляющая часть всех инвестиций приходится на государственные ценные бумаги. Инвестиции в краткосрочные ценные бумаги правительства обычно приносят меньший доход, но являются высоколиквидным видом активов с практически нулевым риском непогашения и незначительным риском изменения рыночной ставки. Долгосрочные ценные бумаги обычно приносят более высокий доход в течение длительного времени, поэтому их часто держат до или практически до истечения срока²⁸.

1.2. Сущность управления портфелем услуг банка

Особенности процесса формирования смешанных портфелей услуг коммерческого банка обусловлены различными требованиями и ограничениями, которые

²⁷ Горчаков А. А., Половников В.А. Тенденции развития кредитного рынка России // Банковское дело. - 2013. - №3. - С. 19.

²⁸ Банковское дело: Учебник. / Под ред. Жарковской Е.П. - М; Высш. шк., 2013. – С. 44.

накладывает на банк внешняя среда. В этой связи, процесс формирования смешанных портфелей обусловлен рядом факторов, которые, на наш взгляд, могут оказать существенное влияние на эффективность деятельности банка.²⁹

Ошибки при формировании портфеля услуг влияют не только на текущую эффективность деятельности, но и на стратегическую позицию банка на рынке. В этой связи, выявление наиболее важных факторов является одной из главных задач управления процессом реализации портфельной стратегии банка. Прежде чем рассматривать основные факторы формирования портфеля услуг, рассмотрим подробнее последовательность действий по реализации портфельной стратегии при формировании смешанного портфеля услуг. Последовательность действий может иметь следующий вид:³⁰

1. Определить услугу.
2. Определить объем ресурсов, выделяемых на оказание этой услуги.
3. Определить потенциальных потребителей, которым будет оказываться услуга.
4. Определить исходные данные для формирования тарифной политики.
5. Определить порядок сбора и проверки исходных данных.
6. Оценить достаточность ресурсов для решения поставленных задач.
7. Собрать и проверить данные.
8. Сформировать предварительные портфели услуг.
9. Провести анализ полученных портфелей.
10. Сформировать методические рекомендации по оказанию услуг в соответствии со сформированными портфелями.

Рассмотрим указанные этапы подробнее. Как уже отмечалось выше, при определении услуги могут возникнуть трудности, вытекающие из проблемы идентификации потребителей услуги. В этой связи, определение услуги может осуществляться по аналогии с конкурентами, либо на основании обратной связи с потребителями.

²⁹ Смирнов Э.А. Теория организации. – М.: Кнорус, 2010. – С. 30.

³⁰ Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. – М.: Дрофа, 2012. – С. 28.

Определение объема ресурсов (технических, человеческих, финансовых), выделяемых на оказание услуги - это предварительное выделение необходимого (по прогнозным оценкам) объема ресурсов, использование которых позволит охватить потенциальный рынок потребителей данной услуги. В результате определения перечня услуг, которые могут войти в формируемые портфели, фактически осуществляется выбор и обоснование структуры портфеля услуг коммерческого банка³¹.

Выбор потенциальных потребителей и определение прогнозных объемов спроса является предварительной оценкой достаточности ресурсов для оказания услуг. Наличие необходимых ресурсов позволяет банку диктовать тарифы и привлекать значительную долю потребителей для оказания всего спектра услуг, вошедших в соответствующий портфель.

После определения объема ресурсов и емкости рынка становится понятным тот набор факторов и условий, которые понадобятся руководителям для формирования тарифной политики для каждого портфеля услуг. Это, в свою очередь, определяет порядок сбора и проверки данных о тарифах конкурентов. Необходимость проверки данных обусловлена спецификой рынка банковских услуг. После того, как становится понятным размер аналитической работы и объем работ по сбору и предварительной сортировке информации, можно определить финансовые и человеческие затраты, что фактически позволяет оценить достаточность ресурсов для решения поставленных задач. Если ресурсов достаточно: имеются необходимые регламенты оказания услуг, персонал банка подготовлен соответствующим образом, потребители проинформированы об услугах и тарифах, появляется возможность выхода на рынок с соответствующими портфелями услуг.³²

На основании собранной информации банк получает возможность сформировать портфели услуг, провести анализ полученных портфелей, а также сформировать методические рекомендации по оказанию услуг в соответствии со сформир-

³¹ Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – С. 91.

³² Банковское дело. Учебник / Под ред. Г.Г. Коробовой. - М.: Юрист, 2012. – С. 41.

рованными портфелями. Этот вид деятельности, в настоящее время, наиболее формализован в банках.

Проведя анализ этапов формирования портфелей услуг, мы считаем, что наиболее узким местом в рассмотренной выше последовательности действий является п. 8, в рамках которого непосредственно осуществляется процесс формирования смешанных портфелей услуг. Для того, чтобы снизить эффект негативного влияния этого узкого места на деятельность банков, мы предлагаем использовать факторы формирования портфелей.

Факторами, определяющими принципы и порядок формирования портфелей, являются условия, влияющие на решение о включении конкретной услуги в портфель, рынке ее сбыта и ее стоимости. То есть, характеристика услуги, обуславливающая решение о ее включении в портфель, может рассматриваться как фактор процесса формирования смешанного портфеля услуг коммерческого банка. Для формализации процесса формирования смешанных портфелей услуг коммерческого банка, мы предлагаем следующий перечень факторов, полученный на основании проведенных нами экспертных опросов среди специалистов нескольких российских банков:³³

1. Стоимость услуги.
2. Сроки оказания услуги.
3. Широта охвата рынка.
4. Показатели количества и качества услуги, необходимые для оценки эффективности соответствующего портфеля банка.
5. Обеспеченность услуги ресурсами.
6. Привлекательность услуги для конкретной группы потребителей.
7. Возможность сбора полной информации о состоянии рынка по конкретной услуге.
8. Возможность достижения стратегических целей развития банка после включения услуги в портфель.

³³ Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2011. – С. 50.

9. Глубина специализации на конкретной услуге.
10. Человеко-часы, необходимые для оказания услуги.
11. Стоимость входа на рынок конкретной услуги для банка.
12. Относительная эффективность услуги по отношению к другим услугам банка.
13. Стадия жизненного цикла услуги.
14. Положение банка на рынке.

Стоимость услуги. Стоимость услуги, оказываемой коммерческим банком, является одним из наиболее важных факторов, используемых для принятия решения о включении конкретной услуги в портфель для определенной группы потребителей. В зависимости от запросов и возможностей потребителей, а также от наличия у банка ресурсов для оказания услуги определяется ее стоимость, которая становится элементом тарифной политики. На основании анализа мнения потребителей услуга может включаться в определенные портфели только для отдельных групп клиентов. Также стоимость влияет на охват рынка. Таким образом, большинство указанных ниже факторов оказывают влияние на стоимость оказания услуги, что делает его определяющим для большинства услуг. Вместе с тем, следует отметить, что для банков, услуги которых уже достаточно известны на рынке, и сама услуга находится в стадии зрелости, стоимость оказания услуги не является решающим фактором. В данной ситуации на первый план выходят другие факторы, такие как: достаточность ресурсов и длительность оказания услуги, акцент на проникновении в новые рыночные ниши. Также немаловажную роль при формировании портфеля играет качество услуги³⁴.

Сроки оказания услуги. Если на рынке конкретной услуги существует конкурентная борьба, то одним из важнейших факторов при принятии решения о включении услуги в портфель становятся сроки оказания услуги. Длительные услуги являются более привлекательными для клиентов, однако для банка они имеют большой риск, что делает необходимым поиск баланса интересов банка и

³⁴ Ачкасов, А.И. Активные операции коммерческих банков. - М.: Консалбанкир, 2014. – С. 31.

клиента. Как было показано выше, чем больше доходность операции, тем выше риск, поэтому при принятии решения банк должен руководствоваться приоритетами стратегического развития. В этой связи, для оптимизации сроков оказания услуги основным параметром является доступность и достоверность данных для оценки потребителя, которому оказывается услуга. Таким образом, срок оказания услуги определяется банком в зависимости от состояния потребителя, а также от конъюнктуры рынка, на котором формируются обычаи делового оборота по параметрам услуги. Чем меньше времени для принятия решения по конкретному потребителю, тем меньший срок оказания услуги выбирается банком. Таким образом, данный фактор становится определяющим в условиях ограничения информации о потребителе.

Широта охвата рынка. В зависимости от потребностей рынка, количество услуг, включаемых в смешанный портфель, может существенно отличаться, и эти услуги могут быть выбраны либо для взаимной поддержки, когда несколько услуг, даже имея отрицательную рентабельность, позволяют привлечь потребителей к услугам с удовлетворительными для банка параметрами, либо для охвата наиболее полного спектра пожеланий клиента.

Если требуется экспресс-портфель, то есть практически разовое оказание комплекса услуг, то количество услуг и их взаимная дополняемость могут быть низкими, и учитывать только те потребности, которые высказывает потребитель. В этом случае возрастает неопределенность, которая оказывает влияние на формирование портфеля.

Таким образом, широта охвата рынка достигается, главным образом, путем дублирования портфелей и расширения списка предложений, ориентированных на потребителей, а также путем расширения перечня услуг и повышения гибкости тарифов, через привлечение дополнительных ресурсов. То есть, в процессе формирования портфеля определяется общий перечень услуг и выбираются наиболее популярные услуги.

Показатели количества и качества услуги, необходимые для оценки эффективности соответствующего портфеля банка. Зачастую возникает ситуация, при

которой одинаковая услуга предоставляется различными банками. При этом, банки могут различаться по времени пребывания на рынке. В зависимости от этого объем имеющейся у банка информации о параметрах услуги может быть различным. Этим обусловлено количество и качество информации, на которые должны быть получены ответы для анализа эффективности соответствующего портфеля банка. Чем меньше срок оказания услуги, тем больше различных параметров может быть предложено потребителям при проведении оценки качества услуги. На количество и качество показателей оказывает влияние и темп роста рынка конкретной услуги. То есть, при определении набора параметров для оценки эффективности конкретного портфеля могут понадобиться дополнительные данные не только по самой услуге, но и по состоянию рынка. Таким образом, в зависимости от стадии жизненного цикла услуги в портфеле банка выбираются параметры для анализа эффективности, причем в результате оказания некоторых услуг могут быть проведены расчеты по нескольким портфелям³⁵.

В частности, при анализе услуги расчетно-кассового обслуживания могут быть оценены портфели крупных и мелких корпоративных клиентов. Обеспеченность услуги ресурсами. Существенное влияние на процесс формирования портфеля услуг оказывает факт наличия и размер ресурсов банка, выделяемых на оказание конкретной услуги. При этом наибольшее значение приобретают критические ресурсы, например, наличие операционистов при оказании услуг расчетно-кассового обслуживания. Размер ресурсов позволяет систематизировать сами портфели, создать базы данных потребителей, а также обеспечить периодичность получения результатов. Такой подход делает процесс формирования портфелей более цивилизованным и позволяет, используя различные подходы, выбрать из перечня услуг наиболее эффективные для конкретного потребителя.

Таким образом, наличие ресурсов свидетельствует об универсальности банковского портфеля услуг, а также повышает эффективность деятельности банка

³⁵ Гамидов Г.М. Банки и банковская система. - М.: Банковское и кредитное дело, 2012. – С. 49.

на рынке. Такой подход позволяет более четко разрабатывать портфельную стратегию банка.

Привлекательность услуги для конкретной группы потребителей. Зачастую для потребителя бывает важно на очень узком временном интервале получить достаточно качественную услугу без относительно ее стоимости. Для этого могут использоваться отдельные ресурсы, однако к работникам банка предъявляются повышенные требования по качеству и срокам. Такие услуги могут быть разовыми, и это определяет подход при использовании ресурсов и включении услуг в портфели. Для решения задачи повышения эффективности совокупного портфеля банка услуги могут быть распределены по разным портфелям и подразделениям, которым ставится задача оказания различных услуг конкретным потребителям. Также может быть образовано специализированное подразделение банка для оказания разовых услуг. Подобная технология позволяет диверсифицировать результаты и добиться искомой эффективности. Определенный интерес представляет также возможность оказания аналогичных услуг моделям на основе ресурсов, полученных от потребителя³⁶:

Таким образом, на привлекательность услуги оказывает влияние количество ресурсов, срочность оказания и качество. Этот фактор позволяет определить количество персонала банка для оказания разовых услуг.

Возможность сбора полной информации о состоянии рынка конкретной услуге. В зависимости от специфики услуги в портфель могут быть включены только те услуги, которые удовлетворяют потребности наибольшего количества потребителей. При этом, специфические услуги в портфель не включаются, а группируются в отдельный портфель с делегированием ответственности специализированному подразделению. Чем больший перечень услуг включается в портфель, тем более развернутый информационный поток должен быть использован. В этой ситуации полнота информации определяет структуру портфеля и перечень услуг банка.

³⁶ Горчаков А. А., Половников В.А. Тенденции развития кредитного рынка России // Банковское дело. - 2013. - №3. - С. 19.

Роль банка в данном случае сводится к получению полной информации для включения конкретных услуг в портфель. Этот фактор определяет возможность перераспределения ресурсов с регулярных услуг к разовым. То есть, количество услуг в портфеле не является определяющим параметром, зато в портфель требуется включать услуги, по которым имеется наиболее полная внешняя и внутренняя информация.

Возможность достижения стратегических целей развития банка после включения услуги в портфель. При формировании портфеля включаемые в него услуги должны выбираться таким образом, чтобы их оценка и последующий анализ позволял банку принимать обоснованные решения о стратегии своего развития. Для этого в процессе формирования портфеля перечень услуг должен отвечать требованиям достаточности ресурсов и стратегической полезности. Как правило, все банки имеют аналогичные проблемы при формировании портфеля.

В этой связи, для решения указанной проблемы может использоваться стандартный набор услуг. Таким образом, если банк реализует стандартную стратегию развития, то он может использовать наиболее общий перечень услуг.

Глубина специализации на конкретной услуге. Если банк специализируется на оказании конкретных услуг, он может совершенно точно оценивать свои затраты и определять стоимость единичной услуги. В этой связи, банк заинтересован во включении услуги в большее количество портфелей, так как его тариф будет наиболее привлекательным. Глубина специализации предполагает, что основной доход банка формируется за счет оказания небольшого, но качественного перечня услуг. Поэтому в отдельных банках может быть сформирован единственный портфель, включающий все услуги с высокой глубиной специализации.

Человеко-часы, необходимые для оказания услуги. Несмотря на высокий уровень информатизации и автоматизации банковской деятельности некоторые виды услуг требуют большого количества затрат человеческого труда. В этой связи, для повышения эффективности, оперативности и качества процесса оказания услуг целесообразно использовать относительно большое количество исполнителей. Это позволяет сократить тариф на услугу, повысить широту охвата, а также

исключить систематические ошибки набора персонала. Этот параметр важен при исследовании новых услуг, когда для банка важно получить отклик от большого числа потребителей.

Стоимость входа на рынок конкретной услуги для банка. В процессе формирования портфеля услуг всегда возникает проблема изменения перечня услуг. У банка постоянно изменяется перечень требований потребителей. В этой связи, необходимо изменять перечень услуг. Однако, отдельные услуги являются для банка новыми. В данных условиях одним из условий включения услуги в портфель является стоимость выхода банка на рынок конкретной услуги. Чем выше стоимость выхода на рынок, тем более сложным является принятие решения о включении услуги в портфель.

С другой стороны, отдельные услуги, несмотря на высокую стоимость входа на рынок, являются привлекательными для банка, поэтому их включение в портфель является результатом решения многопараметрической задачи. Таким образом, при формировании портфеля необходимо учитывать параметр начальных затрат на оказание услуги.³⁷:

Относительная эффективность услуги по отношению к другим услугам банка. При определении приоритетных услуг для включения их в портфели банка зачастую бывает важной сравнительная эффективность услуг. Отдельные услуги, несмотря на свою низкую затратность, имеют маленький эффект, другие услуги приносят большой эффект, однако имеют высокую себестоимость. Совокупный эффект складывается не только из удельных показателей по услуге, но и от количества оказанных услуг за период. Таким образом, при принятии решения о включении конкретной услуги в портфель необходимо оценивать количество услуг и их удельную эффективность. Портфель должен быть составлен так, чтобы средняя эффективность соответствовала требованиям стратегии банка и удовлетворяла требованиям ликвидности.

³⁷ Долан Э.Дж., Кэмпбелл К.Д., и др. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. М.- Л., 2011. – С. 23.

Стадия жизненного цикла услуги. На процесс формирования портфеля услуг существенное влияние оказывает стадия жизненного цикла услуги. Если услуга находится в стадии зарождения, то требуется использование одной структуры портфеля, и результатом формирования может стать ответ на вопрос об экономической целесообразности либо рыночном потенциале портфеля, составленного из различных услуг, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Если услуга находится в стадии роста, то формирование портфеля осуществляется с учетом требований адекватности тарифов и усиления лояльности потребителя, а также с учетом возможностей более тесного взаимодействия с рынком. На стадии стагнации основная цель портфеля - как можно дольше пролонгировать стабильное положение услуги на рынке. Стадия спада требует ответа на вопросы о безболезненном уходе с рынка. То есть, при формировании портфеля вопрос о стадии жизненного цикла услуги позволяет более точно сформулировать ожидания от портфеля, что позволяет четко обосновать выбор конкретных услуг.

Положение банка на рынке. Из предыдущего фактора вытекает последний фактор, оказывающий влияние на выбор услуг, используемых при формировании портфеля. Чем более стабильно положение банка, тем более полную информацию он имеет о рынке. А объем и достоверность информации позволяют при наличии соответствующих ресурсов большую их часть тратить на оказание услуг, а не на формирование новых портфелей. Эта ситуация позволяет повысить качество и количество оказываемых услуг, что делает решения банка по формированию портфеля более обоснованными и грамотными. Таким образом, в зависимости от положения банка на рынке удельный вес эффективных решений в общем объеме принимаемых решений по формированию портфеля повышается.

На основании рассмотрения основных факторов, оказывающих влияние на формирование портфеля услуг, автором сделан ряд важных выводов.

Во-первых, критическими факторами при определении перечня услуг для включения в портфель банка являются финансовые факторы, так как большинство из рассмотренных факторов оказывают прямое или косвенное влияние на эффективность деятельности банка. В этой связи, начальным этапом процесса формиро-

вания портфеля услуг является определение ресурсов и параметров риска по совокупности клиентов.

Во-вторых, важной группой факторов, влияющих на формирование портфеля услуг банка, являются индивидуальные характеристики банка. От того, какое положение занимает исследуемая услуга и банк на рынке, зависит объем, сроки и качество предоставляемой услуги.

В-третьих, наименее важными, но, тем не менее, учитываемыми факторами являются факторы, непосредственно описывающие формирование портфеля и существо оказываемых услуг. Это позволяет заключить, что при формировании портфеля целесообразно учитывать все факторы в соответствии с указанными приоритетами.³⁸

1.3. Методика проведения исследования управления эффективностью портфеля услуг коммерческого банка

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании деятельности коммерческого банка и разработке предложений по совершенствованию управления эффективностью его услуг.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк». Предметом исследования является механизм управления портфелем услуг коммерческого банка.

³⁸ Егоров А.Е. Проблемы деятельности коммерческих банков на современном этапе развития экономики// Деньги и кредит. - 2012. - №6. - с. 4.

Гипотезой исследования является положение о том, что разработка и внедрение механизмов управления эффективностью портфеля услуг коммерческого банка позволит повысить эффективность его деятельности.

Исследование включало несколько этапов. Алгоритм проведения исследования представлен на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Алгоритм проведения исследования

Для достижения поставленной цели исследования были решены следующие задачи:

- дана характеристика понятия «портфель услуг коммерческого банка»;
- определена сущность управления портфелем услуг банка;
- проведен анализ финансовых показателей деятельности объекта исследования;
- проведен анализ клиентской базы ПАО «Сбербанк»;
- проанализирован спектр предоставляемых услуг ПАО «Сбербанк»;
- предложены рекомендации по развитию банковских продуктов и услуг ПАО «Сбербанк»;
- предложен механизм управления деятельностью банка;
- проведена экономическая оценка предложений.

Теоретической и методологической базой исследования послужили положения и выводы отечественных и зарубежных ученых в области управления эффективностью деятельности в банковской сфере.

В процессе проведения исследования использовались документы ПАО «Сбербанк», материалы научных и практических семинаров, конференций по проблемам управления эффективностью услуг банка.

В процессе исследования применялись методы экономического, исторического и логического анализа, системного подхода, балансовый и конструктивный методы.

Первый этап проведения исследования состоял из изучения теоретических и методических основ управления портфелем услуг коммерческого банка.

На втором этапе проведения исследования был осуществлен экономический анализ деятельности банка, который включает:

- оценку состояния и результатов деятельности банка на момент проведения анализа;
- сравнение состояния и результатов деятельности банка за анализируемый период;
- сравнение результатов деятельности банка с результатами работы других банков;
- обобщение результатов анализа и подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности работы банка.

Действительно, чтобы дать оценку финансового состояния коммерческого банка и определить перспективы его развития необходимо проанализировать не только баланс и другие отчетные материалы самого банка, но и дать характеристику экономического положения клиентов банка (кредиторов и заемщиков), оценить конкурентов, провести маркетинговое исследование конъюнктуры рынка и т.д.

В нашей стране далеко не вся подобного рода информация используется для оценки финансового состояния банка. В большинстве случаев анализ финансового состояния банка строится на отчетных (чаще балансовых) данных банка.

Информацию, необходимую для проведения анализа можно классифицировать следующим образом.

Финансовая отчетность: баланс по счетам второго порядка, общая финансовая отчетность, оборотная ведомость, расчет обязательных нормативов, другие формы финансовой отчетности.

Учредительные и финансовые документы: учредительный договор, устав банка, список акционеров (пайщиков) банка, лицензия, аудиторское заключение, годовые отчеты, балансы.

Информация в СМИ: рейтинги банков, аналитические и деловые статьи о банках, котировки банковских долгов.

Информация, полученная у третьей стороны: заключение специализированных агентств, мнение знакомых специалистов, отзывы клиентов банка.

Безусловно, основной информацией для проведения анализа финансового состояния того или иного банка является его финансовая отчетность. Причем наиболее качественно оценить состояние любого кредитного учреждения можно на основе оборотной ведомости или баланса по счетам второго порядка (если они доступны для пользования), так как в этих отчетах содержится наибольший объем информации, и они могут быть составлены на любое число, то есть могут рассматриваться с любой периодичностью и наиболее оперативно отражать ситуацию.

На третьем этапе проведения исследования разрабатывались рекомендации по повышению эффективности управления портфелем услуг ПАО «Сбербанк». Проведена экономическая оценка эффективности предложений.

Выводы по первой главе

Выявлено, что банк является экономическим институтом, который создает особый продукт, связанный с движением денежных потоков, аккумулированных у юридических и физических лиц, предоставляет за счет этих денежных средств банковские услуги. Эффективность деятельности банка можно оценить на основе анализа деятельности подразделений банка позволяет оценить вклад каждого подразделения в общие результаты. Расчет итогов деятельности по подразделениям (отделам, дополнительным офисам, филиалам) повышает заинтересованность

работников в конечных результатах труда, на их основе разрабатываются системы коллективного и индивидуального материального стимулирования.

Банковская деятельность требует формирования портфеля предлагаемых услуг, организации торговли и сбыта их конечному потребителю, т.е. нуждается в рынке банковских услуг. Конъюнктура рынка банковских услуг зависит от совокупности экономических условий макро- и микроэкономического характера.

Факторами, определяющими принципы и порядок формирования портфелей, являются условия, влияющие на решение о включении конкретной услуги в портфель, рынке ее сбыта и ее стоимости. То есть, характеристика услуги, обуславливающая решение о ее включении в портфель, может рассматриваться как фактор процесса формирования смешанного портфеля услуг коммерческого банка.

Существенное влияние на процесс формирования портфеля услуг оказывает факт наличия и размер ресурсов банка, выделяемых на оказание конкретной услуги. При этом наибольшее значение приобретают критические ресурсы, например, наличие операционистов при оказании услуг расчетно-кассового обслуживания. Размер ресурсов позволяет систематизировать сами портфели, создать базы данных потребителей, а также обеспечить периодичность получения результатов.

2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК»

2.1. Анализ финансового состояния банка

Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (Сбербанк России) создан в форме акционерного общества открытого типа в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР». Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации (свыше 60% голосующих акций). Его акционерами являются более 200 тысяч юридических и физических лиц. Сбербанк России зарегистрирован 20 июня 1991 г. в Центральном банке Российской Федерации. □

Фирменное (полное официальное) наименование банка: Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество). Сокращенное наименование банка: Сбербанк России. Банк является юридическим лицом и со своими филиалами составляет единую систему Сбербанка России.

Услуги, предоставляемые ПАО «Сбербанк», включают в себя:

Для юридических лиц:

- 1) расчетно-кассовое обслуживание;
- 2) открытие и ведение корреспондентских счетов;
- 3) кредитование;
- 4) операции с ценными бумагами;
- 5) конверсионные операции;
- 6) банковские карты;
- 7) инкассация;
- 8) дистанционное обслуживание;
- 9) торговое финансирование и документарные операции;
- 10) операции с драгоценными металлами;
- 11) депозитарное обслуживание;
- 12) банковские операции;

13) аренда сейфов.

Для физических лиц:

- 1) вклады и компенсация по вкладам;
- 2) кредитование;
- 3) операции с ценными бумагами;
- 4) коммунальные платежи;
- 5) банковские карты;
- 6) обмен валюты и неторговые операции;
- 7) операции с драгоценными бумагами;
- 8) денежные переводы;
- 9) получение заработной платы;
- 10) депозитарное обслуживание;
- 11) расчетные чеки;
- 12) аренда сейфов.

Одним из главных конкурентных преимуществ ПАО «Сбербанк» является обширная, диверсифицированная клиентская база. Сотрудничество банка со всеми группами клиентов позволяет ему успешно управлять ресурсами и минимизировать финансовые риски. Привлекая средства населения, ПАО «Сбербанк» формирует стабильный источник кредитования предприятий различных секторов экономики.

ПАО «Сбербанк» имеет обширный опыт массового обслуживания клиентов, что позволяет ему оставаться безусловным лидером на розничном рынке банковских услуг и создавать стандарты работы на нем. Наличие отработанных технологий предоставления банковских продуктов позволяет банку осуществлять большое количество операций и обслуживать значительные финансовые потоки.

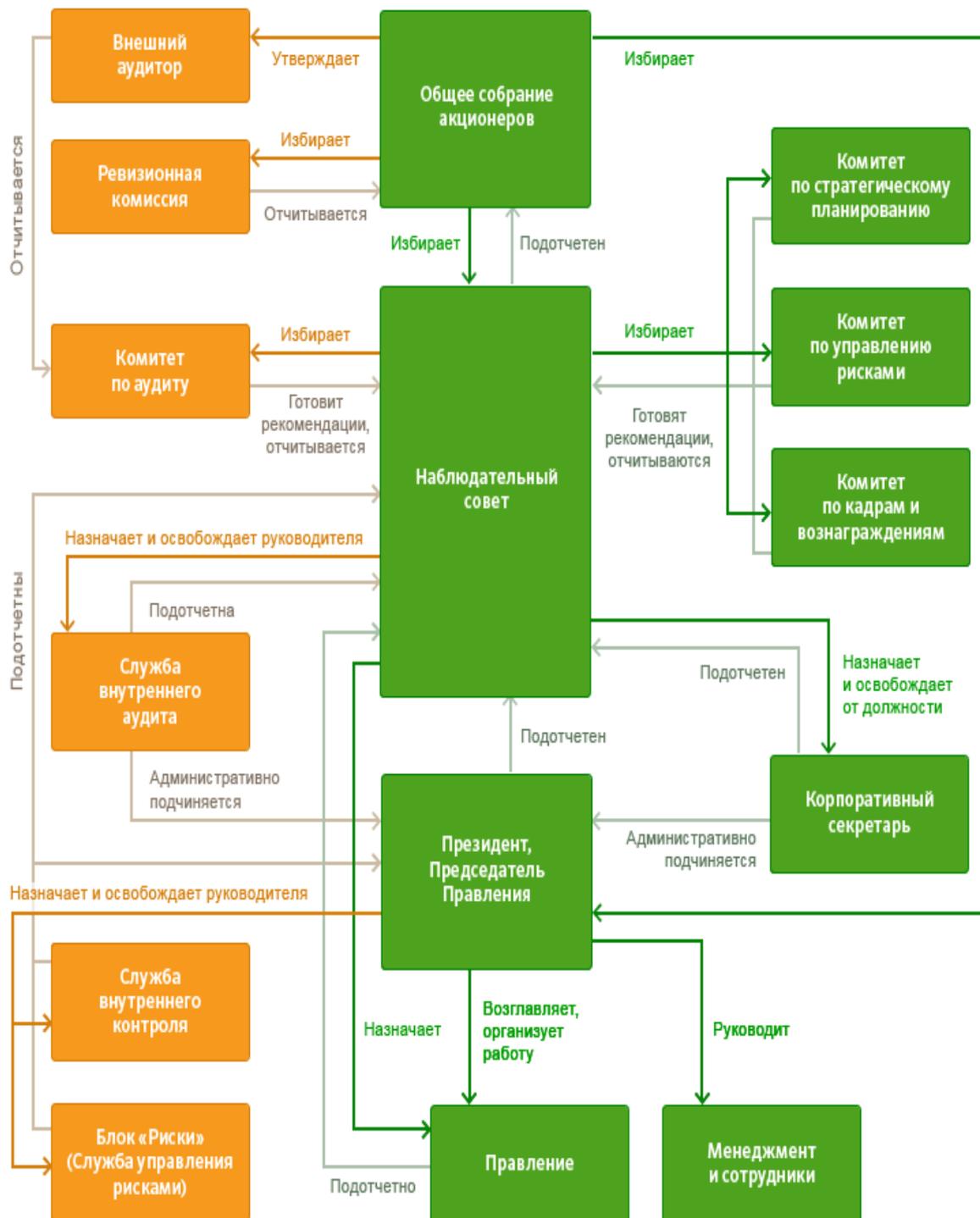


Рис. 2.1. Структура управления ПАО «Сбербанк»

Уникальным конкурентным преимуществом ПАО «Сбербанк» является крупномасштабная сбытовая сеть, включающая операционные подразделения и устройства самообслуживания, которая обеспечивает доступность услуг банка на

всей территории России. Кроме того, разветвленная сеть подразделений обеспечивает банку возможность комплексного обслуживания по единым стандартам многофилиальных корпоративных клиентов, создает уникальные условия для тиражирования и широкого внедрения современных организационных решений и технологий, а также быстрого продвижения новых банковских продуктов и услуг на всей территории страны.

Значительным конкурентным преимуществом ПАО «Сбербанк» является его расчетная система, охватывающая территорию всей страны, позволяющая проводить существенные объемы и количество платежей внутри и между регионами в режиме реального времени. Эта технология дает Банку преимущества в развитии уникальных услуг клиентам, ведущим свой бизнес в различных регионах России.

Репутация крупного, стабильного и надежного банка является безусловным конкурентным преимуществом ПАО «Сбербанк», которое обеспечивает его лидерство на основных сегментах российского финансового рынка. Репутация, широкий ассортимент оказываемых услуг и их доступность сделали бренд ПАО «Сбербанк» одним из самых сильных брендов страны.

Кредитный рейтинг инвестиционного уровня, присвоенный ПАО «Сбербанк» ведущими мировыми рейтинговыми агентствами, позволяет привлекать дополнительные долгосрочные ресурсы с международного рынка капиталов на наиболее выгодных условиях. Доверие к банку на международных финансовых рынках обусловлено его транспарентностью, устойчивым финансовым положением и прозрачностью структуры капитала, что позволяет ему успешно сотрудничать с крупнейшими зарубежными финансовыми институтами.

Используя свое существенное превосходство по величине капитала, рекордного для российского рынка, ПАО «Сбербанк» активно предоставляет крупные и долгосрочные кредиты и инвестиции российским предприятиям, что позволяет ему успешно конкурировать не только с отечественными, но и зарубежными кредиторами. Наличие значительного капитала позволяет банку осуществлять круп-

ные инвестиции в развитие собственной инфраструктуры и внедрять современные информационные технологии.

Основными стратегическими целями и задачами ПАО «Сбербанк» до 2017 года являются следующие.

Цель: Обеспечить рост инвестиционной привлекательности и сохранить лидерство на российском рынке финансовых услуг путем модернизации управленческих и технологических процессов. Достижение стратегической цели предполагает обеспечение высокой доходности вложений акционеров и инвесторов, сохранение доли в активах банковской системы и уникальной филиальной сети.

Задачи:

1. Рост объема продаж и доходов банка за счет совершенствования системы взаимодействия с клиентами.

2. Развитие банковских технологий и альтернативных каналов продаж, повышение производительности труда.

3. Увеличение доступности банковских услуг.

4. Сохранение контроля над издержками за счет снижения себестоимости операций и оптимизации штатной численности сотрудников.

5. Решение поставленных задач предполагает проведение модернизации управленческих и технологических процессов.

Целевые ориентиры:

1) рентабельность капитала (ROAE) - не ниже 20%;

2) доля комиссионных доходов в чистом операционном доходе - не ниже 30%;

3) удельный вес в совокупных активах банковской системы - 25-30%;

4) активы на одного работника - рост в 3 раза;

5) чистый операционный доход на одного работника - рост в 2,5 раза;

6) количество жителей на точку продаж - снижение на 15%;

7) отношение бизнес - персонала к сотрудникам обеспечивающих подразделений - не менее 1:1;

8) отношение операционных затрат к чистому операционному доходу (Cost/Income Ratio) - не выше 50%.

В рамках данного исследования также проведен анализ структуры управления ПАО «Сбербанк». Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. Высшим органом управления ПАО «Сбербанк» является общее собрание акционеров (пайщиков), которое проводится не реже одного раза в год. Общее руководство деятельностью банка осуществляет Наблюдательный Совет.

Непосредственно деятельностью ПАО «Сбербанк» руководит Правление, которое состоит из Председателя Правления, Президента (Греф Герман Оскарович), его заместителей (вице-президентов) и членов правления банка. Компетенция общего собрания акционеров (пайщиков) заключается в следующем:

- 1) принимает решения о расширении числа участников или их выходе из банка;
- 2) избирает совет банка, ревизионную комиссию и определяет срок их полномочий;
- 3) принимает решение о размере и изменении уставного фонда;
- 4) определяет размер паевого вноса;
- 5) утверждает устав банка, положение о совете, правлении, ревизионной комиссии и вносит в них изменения;
- 6) рассматривает и утверждает годовой баланс банка, отчет о прибылях и убытках, заключение и отчет ревизионной комиссии;
- 7) распределяет прибыль и решает другие определяющие вопросы деятельности банка.

Совет банка:

1) назначает и освобождает от должности председателя и членов правления банка;

2) вносит предложения собранию акционеров (пайщиков) об увеличении (уменьшении) уставного фонда, изменении и дополнении устава банка и по другим вопросам, подлежащим рассмотрению собранием;

3) определяет основные условия предоставления кредитов;

4) решает вопрос об открытии филиалов и представительств банка;

5) определяет структуру и численность банка, его филиалов и представительств;

6) контролирует работу правления.

Правление банка:

1) организует и осуществляет руководство оперативной деятельностью банка и обеспечивает выполнение решений собрания акционеров (пайщиков) и совета банка;

2) утверждает положения о структурных подразделениях, филиалах и представительствах банка;

3) решает вопросы подбора, подготовки и использования кадров;

4) рассматривает и решает другие вопросы деятельности банка.

При правлении банка обычно создаются кредитный комитет и ревизионная комиссия. В функции кредитного комитета входят:

1) разработка кредитной политики банка, структуры привлекаемых средств и их размещения;

2) разработка заключений по предоставлению наиболее крупных ссуд.

Ревизионная комиссия избирается общим собранием участников и подотчетна совету банка. В состав ревизионной комиссии не могут быть избраны члены совета и правления коммерческого банка. Правление банка предоставляет в распоряжение ревизионной комиссии все необходимые для проведения ревизии материалы. Результаты проведенных проверок комиссия направляет правлению банка.

Организационная структура банка формируется из различных служб и подразделений, за которыми закреплены определенные обязанности.

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед филиалами ПАО «Сбербанк», является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других.

Таблица 2.1

Штатное расписание Лунинского отделения Сбербанка № 8624 г. Пензы

Структурное подразделение, наименование	Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц
Администрация	Директор филиала банка	1
	Зам. филиала банка	1
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтера	4
Отдел операционного управления	Операционисты	6
	Контролеры-кассиры	12
Отдел сейфинга	Операционисты	2
	Контролеры-кассиры	2
Кредитный отдел	Операционисты	4
Отдел депозитарного обслуживания	Операционисты	2
Отдел ИТ	Системные администраторы	2
Служба безопасности	Охранники	4
Итого		41

Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Го-

воря об объективных причинах, прежде всего, необходимо отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду - возрастает независимость работника, снижается его лояльность к банку, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше. Субъективных причин значительно больше. Они индивидуальны и значительно варьируются в различных должностных, профессиональных и возрастных группах. Существенное значение имеют также система управления и степень участия сотрудников филиалов ПАО «Сбербанк» в управленческом процессе.

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют более четверти банковской системы страны (27%), а доля в банковском капитале находится на уровне 26% (1 января 2016 г.). По данным журнала The Banker (1 июля 2015 г.), Сбербанк занимал 43 место по размеру основного капитала (капитала 1-го уровня) среди крупнейших банков.

Динамику ключевых балансовых показателей Сбербанка России представим на рис. 2.2.

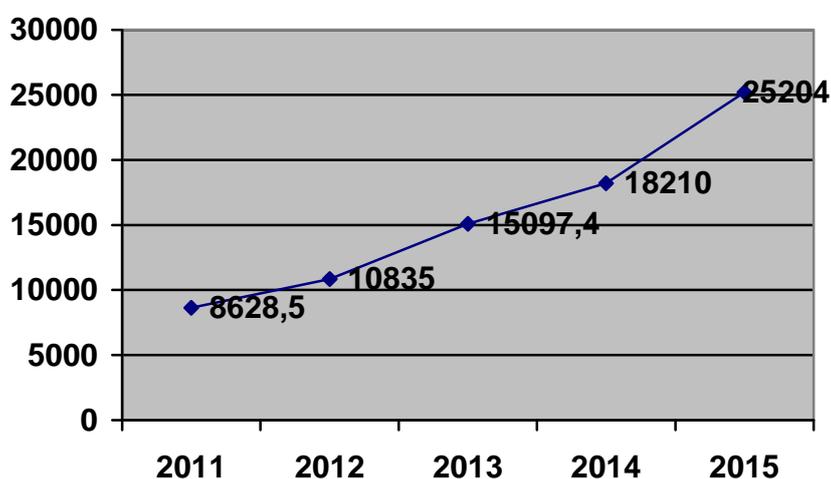


Рис. 2.2. Динамика стоимости активов ПАО «Сбербанк», млрд. руб.

В условиях кризиса на передний план вышли вопросы поддержки государства в реализации антикризисных мер и работы с плохими долгами. В условиях резкого ухудшения качества заемщиков Сбербанк продолжил выполнять свою

кредитную функцию. На некоторых рынках, к примеру на рынке ипотеки, Сбербанк остался чуть ли не единственным поставщиком услуг. Повышенное внимание Банк уделял эффективному управлению процентной политикой и сокращению операционных расходов, а также строгому контролю качества кредитного портфеля и поддержанию объемов резервов, адекватных существующим рискам.

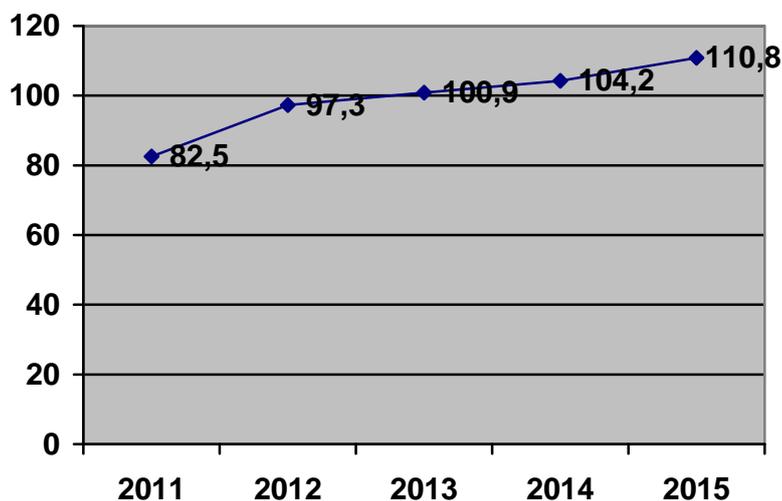


Рис. 2.3. Динамика соотношения кредиты/депозиты ПАО «Сбербанк», %

Несмотря на непростую экономическую ситуацию, по итогам 2015 года Банк добился существенного роста доходов от операционной деятельности. По сравнению с 2014 годом операционные доходы до создания резервов выросли на 44%, в то время как расходы, сопровождающие ведение бизнеса, увеличились лишь на 3,4%. Вместе с тем процесс создания резервов, вызванный объективной необходимостью, не затронул капитал Банка, но и не позволил получить весомую в сравнении с предыдущим годом прибыль.

Сбербанк является одним из главных локомотивов российской экономики. В непростой 2015 год Банк предоставил около 4 трлн руб. кредитов отечественным предприятиям и свыше 400 млрд.руб. кредитов частным клиентам. Вложения в корпоративные облигации ведущих российских эмитентов самых разных отраслей за год возросли более чем на 200 млрд.руб.

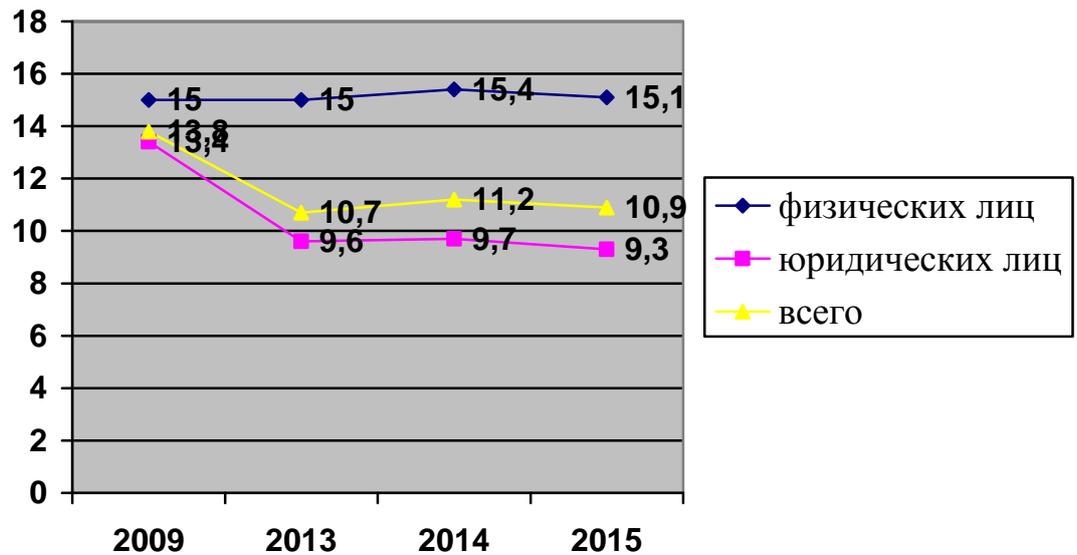


Рис. 2.4. Средняя доходность по кредитам, %

Применяя взвешенную кредитную политику, Банк помог многим клиентам достойно пройти испытания кризисного времени и способствовал стабилизации экономической ситуации и ситуации на финансовых рынках в России в целом.

Кризис привел к кардинальным изменениям в глобальной финансовой системе. Многие крупнейшие финансовые институты исчезли с лица земли либо резко снизились в рейтинге капитализации. В то же время рыночная капитализация Сбербанка, пошатнувшаяся в конце 2008 года, к концу 2010 вернула свои позиции и вышла на 19 место. Рыночная капитализация Банка на конец года превысила 60 млрд. долл. США. Это свидетельствует об ответственной и взвешенной политике Банка и соответствует его высоким кредитным рейтингам.

2.2. Анализ клиентской базы банка

Клиентская политика Банка ориентирована на построение долгосрочных взаимовыгодных отношений со всеми группами клиентов независимо от размеров бизнеса или формы собственности. С точки зрения кредитования приоритетное внимание оказывается предприятиям, имеющим положительную кредитную ис-

торию, основной объем оборотов, которых проходит по счетам в Сбербанке (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Характеристика клиентской базы ПАО «Сбербанк» в 2015 г.³⁹

Характеристика	Значение
Численность розничных клиентов при общей численности населения России 143 млн. чел.	около 127 млн. чел.
Количество банкоматов и терминалов самообслуживания	более 90 000
Розничных сделок с использованием удаленных каналов	более 85,5%
Численность корпоративных клиентов из общего числа компаний в России 4,5 млн.	около 1,2 млн.
Посетителей в день в отделениях Сбербанка	около 4 млн. чел.
Сделок, обрабатываемых ежегодно для индивидуальных клиентов	около 2 млрд.
Активных пользователей «Сбербанк Онл@йн»	более 15 млн.
Активных пользователей мобильных банковских услуг	более 19 млн.

На долю крупных корпоративных клиентов приходится половина кредитного портфеля Банка. В целях развития отношений с этими клиентами в Банке введен институт клиентских менеджеров и проведено закрепление менеджеров за крупнейшими и крупными клиентами. Кроме того, внедрена система управления

³⁹ Официальный сайт Сбербанк России. – URL: <http://data.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/info/> (дата обращения 21.03.2015)

отношениями с клиентами (CRM-Корпоративный), которая содержит полное досье клиентов, включая информацию об объемах продаж, финансовых показателях, контактах с клиентами, ходе реализации сделок с клиентами.

Особое внимание Банк уделяет работе с субъектами малого предпринимательства, количество которых составляет более 80% корпоративных клиентов и индивидуальных предпринимателей, обслуживающихся в Банке. Под влиянием кризисных явлений количество качественных заемщиков среди клиентов данного сегмента существенно сократилось. В условиях нестабильности и снижения потребительского спроса компании малого бизнеса предпочитали снижать уровень долговой нагрузки и погашать ранее взятые кредиты.

На фоне столь глубокого экономического спада российская банковская система столкнулась с двумя основными проблемами: падением спроса на банковские услуги со стороны платежеспособных заемщиков и существенным ростом кредитных рисков. На фоне восстановления ликвидности банковской системы это привело к тому, что впервые за последние годы клиентские депозиты банковской системы росли быстрее кредитов.

Экономический спад, рост безработицы и финансовой неопределенности обусловили возврат населения к сберегательной модели поведения после нескольких лет опережающего роста потребления и роста кредитной активности. В результате объем рынка кредитов физическим лицам сократился.

Рост расходов вызван главным образом увеличением средних балансовых остатков. В 2010 году произошло снижение стоимости привлечения средств на текущие счета клиентов, в то время как средняя ставка по срочным депозитам физических лиц увеличилась до 5,6%.

Такая динамика объясняется тем, что частные клиенты продолжали увеличивать остатки на пополняемых депозитах, открытых во время периода высоких процентных ставок. Этот фактор оказывал более сильное влияние на среднюю процентную ставку, чем приток средств на вновь открываемые в течение года вклады с более низкой процентной ставкой.

Портфель кредитов корпоративным клиентам вырос на 6,1% и достиг 4266 млрд. руб. Рост портфеля произошел в основном за счет увеличения доли специализированных кредитов в портфеле банка, основная часть которых представлена крупнейшими российскими компаниями телекоммуникационной, металлургической отраслей, пищевой промышленности и сельского хозяйства на долгосрочные инвестиционные цели.

В условиях возросших кредитных рисков в начале 2015 года кредитная политика Банка была пересмотрена в сторону ужесточения - были сформулированы новые принципы кредитования клиентов, предусматривающие применение более консервативного подхода в оценке рисков, финансового состояния и перспектив деятельности заемщиков. Были предусмотрены изменения в технологии кредитного процесса, в том числе усилен мониторинг за текущей ссудной задолженностью, изменены требования к существующим и новым клиентам по выдаваемым кредитам, условия пролонгаций, рефинансирования и реструктуризации уже выданных кредитов.

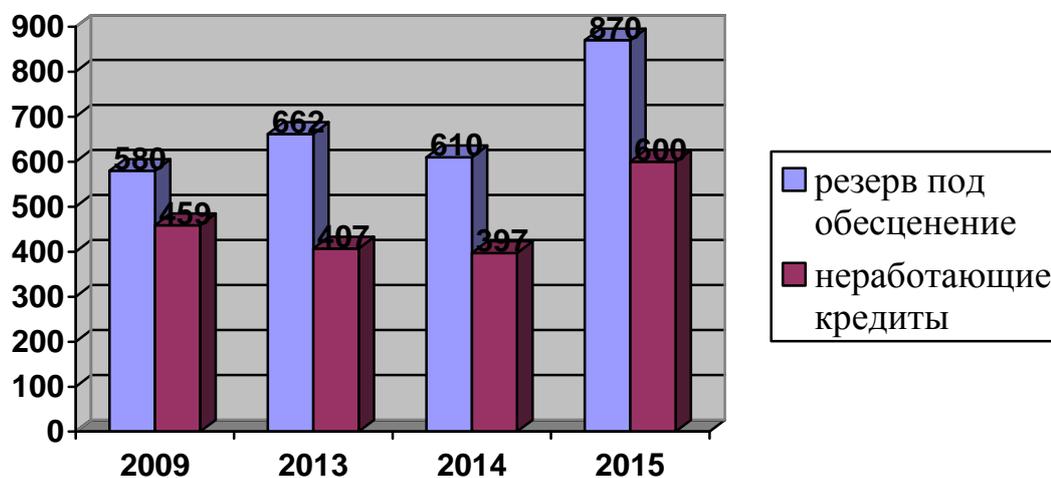


Рис. 2.5. Динамика размеров неработающих кредитов и резервов под обесценение кредитного портфеля ПАО «Сбербанк», млрд. руб.

В начале 2015 года обозначились некоторые признаки улучшения на мировом финансовом рынке. Государство активно стимулировало экономику вливанием бюджетных средств на фоне поэтапного снижения ставки рефинансирования

Банком России. В условиях избытка ликвидности в секторе кредитования корпоративных клиентов существенно усилилась конкуренция среди банков. Для первоклассных российских заемщиков вновь открылся мировой рынок заимствований.

Эти тенденции в сочетании с необходимостью обслуживания дорогих кредитов, полученных корпоративными заемщиками в период острой фазы кризиса, стимулировали предприятия к замене кредитов более дешевыми альтернативными ресурсами, привлекаемыми с финансовых рынков. В результате Сбербанк столкнулся со значительным объемом досрочного погашения кредитов, пик которого пришелся на середину и конец года, когда в отдельные месяцы общий объем погашаемых корпоративными заемщиками кредитов превышал объем выдаваемых кредитов.

2.3. Анализ предоставляемых услуг банка

В 2010 году в Сбербанке было создано специальное подразделение по работе с клиентами, чья годовая выручка не превышает 25 млн. руб. и чей предельный объем кредитования по технологии «Кредитная фабрика» не превышает 1,5 млн. руб., а по другим кредитным продуктам - 7 млн. руб. Работа с данным сегментом была направлена на поддержку малого бизнеса в условиях сложной макроэкономической ситуации, расширение линейки кредитных и некредитных продуктов и внедрение системы интернет-банкинга.

Для субъектов малого предпринимательства в 2015 году представлены кредитные продукты «Бизнес-авто» и «Коммерческая недвижимость», запущены проекты «Экспресс-лизинг» и «Микрокредит субъектам малого бизнеса» с ускоренной процедурой рассмотрения кредитных заявок. Разработан проект офиса нового формата, ориентированного на работу с малым бизнесом. Начато консультирование компаний в режиме реального времени на интернет-портале www.orgacredit.ru и в круглосуточном центре телефонного обслуживания.

Продолжилось активное сотрудничество Банка с администрациями республик, краев и областей Российской Федерации в части финансирования региональных программ, направленных на развитие регионов и повышение их инвестиционной привлекательности, стабилизацию социального климата.

Основной вид услуг, предоставляемых банком корпоративным клиентам, - услуги расчетно-кассового обслуживания. Комиссионные доходы Группы Сбербанка за расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц по итогам года 2015 составили 36,9 млрд. руб., или 35% всех комиссионных доходов Группы.

В 2015 году возрос интерес крупнейших, крупных и средних компаний-холдингов к комплексным продуктам на базе систем дистанционного обслуживания, называемых «Корпоративное казначейство». Эта услуга позволяет холдингам контролировать операции по своим счетам, получать информационные сервисы (выписки и отчеты), осуществлять корпоративное бюджетирование и интеграцию с корпоративными учетными системами холдинга.

В 2016 году Банк планирует повысить технологичность выполнения и сопровождения операций инкассации, доставки, приема и пересчета денежной наличности, в т.ч. максимально внедрить безакцептное списание комиссий за услуги инкассации и упростить процедуру заключения договоров.

В течение 2015 года Банк активно развивал операции с банковскими картами, опираясь на обширную географию приема карт, востребованную различными категориями клиентов продуктовую линейку и конкурентные тарифы.

С 1 июля 2010 года началось внедрение новой, более удобной для клиента модели обслуживания, в основе которой лежит Универсальный договор банковского обслуживания.

Активное продвижение новых услуг и расширение инфраструктуры обслуживания банковских карт закономерно привели к росту комиссионных доходов Сбербанка по операциям с банковскими картами - за год их объем увеличился на 21,3% и составил 17,7 млрд. руб.

В 2015 году Банк упрочил свои позиции на рынке предоставления расчетно-кассовых услуг физическим лицам. Комиссионные доходы по приему платежей,

денежным переводам и другим расчетно-кассовым услугам выросли по сравнению с 2014 годом на 16,8% и составили 34,4 млрд. руб.

Сбербанк обладает рядом конкурентных преимуществ при приеме платежей: разветвленной филиальной сетью, наличием отлаженной технологии ежедневной обработки большого количества платежей, предоставлением возможности безналичных платежей по длительным поручениям клиентов, конкурентными тарифами. Высокая доля платежей осуществлялась бесплатно для клиента - физического лица при наличии договоров с юридическими лицами - получателями платежей.

В рамках повышения качества обслуживания клиентов и сокращения времени проведения операций продолжено развитие современных способов приема платежей: биллинговой и штрих-кодовой технологии, платежей через устройства самообслуживания. Среди их преимуществ: отсутствие платежных документов, значительное сокращение времени обслуживания, получение сведений о задолженности в любом пункте приема платежей. Используя новые технологии, Банк проводит оплату потребленной электроэнергии, коммунальных услуг, услуг стационарной телефонной связи, пополнение баланса операторов мобильной связи, налоговые платежи. Доля платежей, проведенных по биллинговой технологии, от их общего объема за год возросла с 48 до 60%.

Количество денежных переводов физических лиц в 2015 году выросло в 1,3 раза - до 21 млн. Несмотря на это, общая сумма переводов снизилась на 2% - до 498 млрд. руб. - за счет уменьшения средней суммы денежного перевода. Наибольший рост достигнут по срочным денежным переводам «Блиц», позволяющим перевести в течение 1 часа денежные средства между подразделениями Сбербанка в России, Казахстане и Украине. За год Банк осуществил 11,3 млн. «Блиц»-переводов на сумму 256 млрд. руб. Сеть подразделений, подключенных к данной системе, расширена с 9,1 тыс. до 10,3 тыс.

В 2015 году Банк продолжит внедрение безбумажной технологии приема и перечисления платежей физических лиц, в том числе планируется дальнейшее развитие биллинговых технологий приема платежей с передачей информации в

режиме реального времени, а также приема платежей с передачей организации-получателю информации о принятых платежах с использованием электронного реестра.

ПАО «Сбербанк» оказывает своим клиентам услуги по валютному контролю - обеспечение соблюдения клиентом требований валютного законодательства и предупреждение штрафных санкций в его адрес со стороны органов валютного контроля.

1. Полный комплекс валютных и рублевых сделок по экспорту/импорту товаров, услуг со стороны дальнего и ближнего зарубежья (обслуживаются сделки любой сложности), в том числе:

- консультации по составлению внешнеторговых договоров, позволяющих обеспечить экономические интересы клиента при точном соблюдении норм валютного законодательства;

- оформление паспортов сделок, покупка /продажа иностранной валюты, международные переводы;

- информирование клиентов об изменениях в валютном законодательстве;

- обслуживание международных операций клиентов, связанных с получением кредитов, приобретением ценных бумаг, формированием уставного капитала, финансированием научных работ и т.д.

2. Услуги по осуществлению документарных операций, торгового и экспортного финансирования:

- организация постимпортного финансирования с использованием документарных аккредитивов;

- организация постэкспортного и преэкспортного финансирования с использованием документарных аккредитивов;

- организация финансирования внешнеторговых операций с привлечением экспортных страховых и кредитных агентств;

- организация подтверждения импортных аккредитивов ОАО «Россельхозбанк» ведущими зарубежными банками;

- авизование, исполнение и подтверждение экспортных документарных аккредитивов, в том числе аккредитивов, открытых банками стран СНГ;
- открытие документарных аккредитивов, в том числе импортных, револьверных, с «красной оговоркой», резервных (standby);
- трансферация аккредитивов в страны СНГ, Балтии и дальнего зарубежья;
- операции с покрытыми и непокрытыми аккредитивами, номинированными в рублях Российской Федерации, при расчетах на территории Российской Федерации;
- авизование, проверка подлинности, направление документов для получения платежа по гарантиям банков-контрагентов;
- проведение инкассовых операций (документарное и чистое инкассо);
- анализ платежных условий контрактов, консультационные услуги при проведении предконтрактной работы по выбору наиболее выгодных и удобных форм расчетов в целях максимальной защиты Ваших интересов.

Количество подразделений Банка, осуществляющих покупку и продажу наличной иностранной валюты, в 2015 году увеличилось на 277 ед. и составило 8922 ед.

Квартира или офис - не самые надежные места для хранения документов и ценностей. Сбербанк России предлагает вам воспользоваться индивидуальными банковскими сейфами, установленными более чем в 900 хранилищах филиалов Банка на всей территории Российской Федерации: от Калининграда до Хабаровска, от Архангельска до Сочи. Сеть хранилищ постоянно развивается, приближая услугу к Вашему дому или офису.

Хранилища ценностей клиентов Сбербанка России оснащены современным банковским оборудованием, системой охраны и средствами противопожарной сигнализации.

В хранилищах Банка установлены индивидуальные сейфы самых разных высот: от 4 до 60 см и более, а также различной ширины. В зависимости от конструкции сейф может быть оборудован внутренним контейнером, в котором удобно хранить ценности.

Индивидуальные сейфы открываются совместно клиентом и работником Банка. Для открытия сейфа сотрудник Банка использует механический ключ либо осуществляет разблокировку сейфа при помощи электронной системы контроля доступа. Ключи от арендованных сейфов клиенты хранят самостоятельно.

Сбербанк России не требует внесения залога за ключ от индивидуального сейфа, выдаваемый клиенту.

Основными приоритетами Сбербанка России при предоставлении в аренду индивидуальных сейфов были и остаются:

- обеспечение сохранности имущества клиентов;
- соблюдение принципа конфиденциальности (сотрудники Сбербанка России не осуществляют контроль за ценностями, помещаемыми на хранение);
- повышение качества обслуживания клиентов;
- гибкая тарифная политика, обеспечивающая конкурентоспособность тарифов и льготы клиентам, арендующим сейфы на длительные сроки;
- комплексный подход к развитию услуги, предусматривающий предоставление сопутствующих услуг, которые максимально удовлетворяли бы запросы различных групп арендаторов индивидуальных сейфов.

Правильность концепции развития услуги подтверждает постоянный рост числа наших клиентов, многие из которых доверяют нам хранение своего имущества годами.

Банк оказывает услуги по предоставлению в аренду: индивидуальных сейфов; индивидуальных сейфов автоматизированного хранилища ценностей клиента; индивидуальных сейфов нотариусам; индивидуальных сейфов для осуществления расчетов по сделкам с недвижимостью; индивидуальных сейфов риэлторским фирмам; а также оказывает услуги по допуску к индивидуальному сейфу расширенного круга лиц.

Сбербанк России является активным участником российского и международного рынков драгоценных металлов.

При совершении операций на первичном рынке драгоценных металлов Сбербанк России применяет схемы комплексного обслуживания золотодобываю-

щих предприятий и предприятий смежных отраслей с использованием различных банковских инструментов:

- ведение обезличенных металлических счетов, ведение счетов и совершение расчетов в рублях и иностранной валюте;

- выдача займов в драгоценных металлах добывающим предприятиям, производителям драгоценных металлов из лома и отходов;

- предоставление краткосрочных кредитов для обеспечения сезона добычи драгоценных металлов; покупка добытых и произведенных драгоценных металлов;

- предоставление долгосрочных финансовых ресурсов для оплаты импортного оборудования с использованием документарных аккредитивов, открытых в счет кредитных линий зарубежных банков;

- хранение драгоценных металлов и т. д.

Для страхования риска неблагоприятного изменения цен на драгоценные металлы Сбербанк России предлагает следующие инструменты:

- форвард - сделка покупки/продажи определенного количества драгоценного металла за российские рубли в определенный момент времени в будущем по цене, согласованной в момент заключения сделки.

- опцион - покупка права покупки («колл») / продажи («пут») определенного количества драгоценного металла за российские рубли по определенной цене в определенную будущую дату (европейский опцион) или в любой момент до ее наступления (американский опцион).

Сбербанк России является активным оператором межбанковского рынка драгоценных металлов. Операции осуществляются с драгоценными металлами в обезличенном виде и физической форме исходя из цен международного и внутреннего рынков, складывающихся в режиме реального времени.

Купля-продажа драгоценных металлов в физической форме может осуществляться на условиях приема-передачи драгоценных металлов в хранилище Сбербанка России, в хранилище клиента/контрагента или с поставкой на аффинажном заводе.

Крупным корпоративным клиентам Сбербанк России предоставляет возможность осуществления операций с драгоценными металлами на принципах и условиях функционирования межбанковского рынка драгоценных металлов.

На розничном рынке драгоценных металлов Сбербанком России предоставляются следующие услуги: открытие и ведение обезличенных металлических счетов в золоте, серебре, платине и палладии; предоставление займов в золоте, серебре, платине и палладии профессиональным участникам рынка драгоценных металлов (в том числе ювелирным компаниям и индивидуальным предпринимателям); продажа и покупка драгоценных металлов в обезличенном виде (с использованием обезличенных металлических счетов), стандартных и мерных слитков, в том числе слитков из золота (массой от 1 до 1000 граммов), серебра (массой 50, 100, 250, 500 и 1000 граммов), платины (массой 5, 10, 20, 50, 100 граммов); палладия (массой 5, 10, 20, 50, 100 граммов) изготовленных аффинажными предприятиями и соответствующих российским государственным и международным стандартам; продажа и покупка памятных и инвестиционных монет из драгоценных металлов: российских монет, выпущенных с 1980 года в СССР и Российской Федерации из золота, серебра, платины и палладия, а также иностранных монет.

Начата реализация комплексной программы по активизации продаж и улучшению качества обслуживания частных клиентов путем построения системы мониторинга и контроля качества сервиса, а также профилактики работы с жалобами клиентов.

В отчетном году реализованы совместные программы автокредитования с ОАО «АВТОВАЗ», ООО «Коммерческие автомобили - Группа ГАЗ», Группой компаний «РОЛЬФ» и другими компаниями. В результате количество автокредитов, выдаваемых в рамках совместных программ, к концу года превысило треть от всего количества выдаваемых автокредитов.

Сбербанк продолжает активное развитие удаленных каналов продаж. По итогам 2015 года сеть устройств самообслуживания расширена на 45% - до 33,5 тыс. устройств (банкоматов и информационно-платежных терминалов). Количе-

ство клиентов «Мобильного банка» увеличилось в 1,9 раза - до 12,6 млн., клиентов системы «СбербанкОнЛ@йн» -- с 30 тыс. до 330 тыс.

Расширен перечень получателей платежей, в пользу которых возможно проведение операций через удаленные каналы обслуживания.

В 2016 году Банк планирует развитие продаж по телефону через контактные центры, ориентированные на активные продажи. В декабре 2009 года была запущена первая очередь Единого Распределенного Контактного Центра (ЕРКЦ) в г. Воронеже, централизующего справочно-информационное обслуживание. В 2016 году Банк планирует расширение первой площадки ЕРКЦ и запуск второй и третьей площадок ЕРКЦ, что позволит выйти на целевой уровень обслуживания клиентов, когда 80% обратившихся в ЕРКЦ будут обслуживаться в течение первых 40 секунд.

Объем комиссионных доходов по операциям с ценными бумагами увеличился по итогам 2015 года на 21,8% и составил 1,4 млрд. руб. Основу этих доходов составляют доходы от оказания услуг по организации выпуска и размещения ценных бумаг, услуг брокерского обслуживания и депозитарных услуг.

Андеррайтинговые услуги: В 2015 году Сбербанк продолжил укрепление позиций среди банков -- лидеров на рынке первичных размещений облигаций. За год Банк разместил и участвовал в размещении 42 выпусков облигаций сторонних эмитентов с общим объемом участия 145,5 млрд. руб. по номинальной стоимости, увеличив тем самым свою долю в объеме рыночных размещений рублевых облигаций с 9,6 до 12,6%.

Банк оказывал услуги по размещению облигационных выпусков как эмитентам - российским компаниям, так и администрациям субъектов и муниципальных образований Российской Федерации.

В 2015 году Сбербанк развивал услуги по индивидуальному доверительному управлению на финансовых рынках. Благодаря эффективному управлению портфелями клиентов удалось сохранить базу действующих учредителей управления и привлечь новых. В конце года Банком были представлены новые стратегии инвестирования по индивидуальному доверительному управлению, что поз-

волило значительно расширить продуктовый ряд Банка в части инвестиционных услуг.

В течение 2015 года в филиалах Сбербанка действовало 430 агентских пункта по приему заявок на операции с паями 32 паевых инвестиционных фондов, находящихся под управлением 6 управляющих компаний. Объем операций по покупке/продаже паев за 2015 год составил 111 млн. руб.

Таким образом, Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют более четверти банковской системы страны. Несмотря на непростую экономическую ситуацию, по итогам 2015 года Банк добился существенного роста доходов от операционной деятельности. По сравнению с 2014 годом операционные доходы до создания резервов выросли на 44%, в то время как расходы, сопровождающие ведение бизнеса, увеличились лишь на 3,4%. Вместе с тем процесс создания резервов, вызванный объективной необходимостью, не затронул капитал Банка, но и не позволил получить весомую в сравнении с предыдущим годом прибыль. Активы банка выросли с 82,5 млрд. руб. в 2010 г. до 110,8 млрд. руб. в 2015 г. Сбербанк является одним из главных локомотивов российской экономики.

В непростой 2015 год Банк предоставил около 4 трлн руб. кредитов отечественным предприятиям и свыше 400 млрд.руб. кредитов частным клиентам. Средняя доходность по кредитам в 2015 г. составила 10,9%. Услугами банка пользуется почти вся страна. Так, при численности населения 143 млн. руб. численность розничных клиентов в 2015 г. составила 127 млн. чел.

В условиях возросших кредитных рисков в начале 2015 года кредитная политика Банка была пересмотрена в сторону ужесточения - были сформулированы новые принципы кредитования клиентов, предусматривающие применение более консервативного подхода в оценке рисков, финансового состояния и перспектив деятельности заемщиков. Банк наращивает резервы под обесценение кредитного портфеля, которые в 2015 г. составили 870 млн. руб.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПАО «СБЕРБАНК»

3.1. Развитие банковских продуктов и услуг

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ, который удовлетворяет потребности различных групп населения в большом спектре предоставляемых услуг.

Являясь надежным банком, имеющим безупречную репутацию и пользующимся доверием у населения, он занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики.

Учитывая быстрые перемены, во вкусах клиентов и имеющейся конкуренции, Сбербанк России не может останавливаться на тех продуктах и услугах, которые он уже предоставляет.

Так как, потенциальные и реальные клиенты банка, постоянно ждут новых или усовершенствование старых услуг, а конкуренты в свою очередь приложат немало усилий для того, что бы обеспечить этих клиентов соответствующими новинками.

Из анализа, проведенного во второй главе данной работы можно сказать, что Сбербанк России имеет широкий спектр предоставляемых услуг: инвестиции и ценные бумаги; кредиты; банковские карты; расчетно-кассовое обслуживание; размещение денежных средств; валютно-обменные операции; аренда сейфов; доверительное управление; драгоценные металлы и монеты; инкассация и др.

Объектом исследования данной работы является ПАО «Сбербанк», поэтому предлагаемые мероприятия по созданию и продвижению новых банковских продуктов и услуг должны быть возможны для реализации на уровне ПАО «Сбербанк».

Так как для банка привлечение средств населения во вклады является важнейшим источником формирования пассивов, они служат дополнительными ре-

сурсами для кредитования, то для физических лиц предлагается новый вид депозита.

Предложение заключается во внедрении к уже имеющимся банковским продуктам и услугам, которые предоставляются физическим лицам, совершенно нового для банка вида депозита. Открытие такого депозита осуществляется любым клиентом банка с помощью имеющегося основной банковской карты Сбербанка России.

Новый вид вклада «Сбербанк-Банкоматный», он прост и удобен.

Открывать и пополнять вклады стало еще проще и удобнее - с помощью такого вклада это можно будет сделать 24 часа в сутки в любом банкомате нашего банка с помощью любой основной банковской карты, выпущенной Сбербанком России.

Первое что нужно сделать - это открыть вклад. Для этого достаточно один раз присоединиться к условиям правил размещения физическими лицами банковских вкладов с использованием банкоматов ПАО «Сбербанк», обратившись в любой офис банка.

В любом банкомате Сбербанка, выбрав на экране банкомата раздел «Вклады» и затем опцию «Открытие вклада», у клиента появляется возможность, используя банковскую карту разместить вклад «Сбербанк-Банкоматный» на сумму от 2 000 рублей.

Второе - накопить вклад. Пополнение вклада легко и быстро можно осуществить через банкоматы банка с помощью любой банковской карты, выпущенной Сбербанком России, выбрав на экране банкомата раздел «Вклады» и опцию «Пополнение вклада», а также через систему Сбербанк-онлайн или в офисе банка.

Третье - это получение вклада. Получить вклад и начисленные проценты можно по окончании срока на счет банковской карты клиента банка, с которой был размещен вклад.

Рассмотрим более углубленно предлагаемый новый вид вклада.

Вклад «Сбербанк-Банкоматный» открывается в валюте Российской Федерации, а минимальная сумма вклада составляет 2000 рублей и открывается сроком

на 3, 6 и 12 месяцев, процентная ставка зависит от выбранного временного интервала нахождения депозита в банке. Характеристика вклада «Сбербанк-Банкоматный» представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Характеристика вклада «Сбербанк-Банкоматный»

«Сбербанк-Банкоматный» (рублевый вклад)	Значение
Минимальная сумма первоначального взноса	2000
Размер дополнительных взносов	от 1000
Срок хранения	3, 6, 12 месяцев
Процентная ставка	4,00-6,00% годовых

- вклад является пополняемым, прием дополнительных взносов прекращается за 30 дней до окончания срока действия вклада. Минимальная сумма дополнительного взноса не менее 1000.

- расходные операции не допускаются;

- выплата процентов и возврат вклада осуществляется в конце срока вклада на счет банковской карты, с которой был размещен вклад;

- вклад не пролонгируемый;

- открыть вклад можно только в банкоматах Сбербанка России, расположенных на территории РФ;

- досрочно закрыть вклад можно в офисе банка или через систему Сбербанк-онлайн;

- вклад может быть открыт только резидентом РФ;

- вклад не открывается в пользу третьих лиц.

При досрочном расторжении договора вклада проценты по вкладу выплачиваются из расчета ставки по вкладу «до востребования» в рублях РФ, действующей в банке на дату расторжения договора, со дня, следующего за днем зачисления суммы вклада на счет вклада по день расторжения договора.

В случаях, установленных законодательством РФ, с суммы доходов удерживается налог на доходы физических лиц. При досрочном расторжении договора вклада может взиматься комиссионное вознаграждение в соответствии с тарифами банка.

Если валюта вклада и счета не совпадают, осуществляется конвертация в порядке и по курсу банка для совершения безналичной покупки или продажи иностранной валюты, установленному на дату возврата вклада и начисленных процентов с последующим зачислением на счет клиента.

Если на момент окончания срока размещения вклада, указанный счет вкладчика закрыт, договор вклада продлевается на условиях вклада «до востребования» в соответствующей валюте и возврат вклада плюс начисленные проценты, осуществляется наличным путем (через кассу банка), либо безналичным путем (на счет вкладчика, открытый в банке и указанный вкладчиком).

3.2. Повышение эффективности механизмов управления банком

Для юридических лиц с целью расширения спектра банковских услуг и повышения конкурентоспособности банка ПАО «Сбербанк» предлагается начать оказывать факторинговые услуги.

Сбербанк России является крупным банком, имеет большой объем капитала, имеющим широкую филиальную сеть и большое число клиентов-предприятий, что дает ему возможность начать предоставление факторинговых услуг.

Факторинг считается одним из самых прибыльных видов банковского бизнеса, хотя и довольно слабо развит в России. Немногие кредитные организации готовы взять на себя риски, которые появляются при совершении такого рода сделок. Факторинг на российском рынке является молодым, но постепенно приближается к стандартам западного рынка.

Исследования рейтингового агентства «Эксперт» показывают, что рынок факторинга в России довольно интенсивно развивается. За прошедший год его объем вырос на 90%, в настоящее время составляет 5,7-6,1 млрд. долларов США.

В 2015 году прослеживается тенденция увеличения появления все новых банков на рынке факторинга. По данным Центрального Банка РФ в 2014 году факторингом занимались 86 банков, то к 2015 году их число превысило более сотни банков. Некоторые банки пошли путем выделения своих факторинговых подразделений в факторинговые компании. Но как показывают результаты проведенного исследования рейтингового агентства «Эксперт» состав участников рынка факторинга уже сложился и новичкам будет крайне тяжело угнаться за лидерами.

Многие банки уже давно объявили «факторинг» в своей продуктовой линейке, хотя на деле эту услугу представляют единицы.

Сегодня основными лидерами на рынке факторинга являются три банка. Явным лидером является «Промсвязьбанк» по объему его факторингового портфеля который составляет 24 711 220 тыс.руб., Банк «Петрокомерц» 5 002 869 тыс.руб., «Транскредитфакторинг» 4 003 706 тыс.руб.

По оценкам рейтингового агентства «Эксперт», общий объем рынка факторинга в 2015 году увеличился на 26-30% и составил примерно 450-500 млрд. руб.

В литературе приводятся различные трактовки сути факторинга, но при этом наиболее распространенным является его определение как комиссионно - посреднической и кредитной операции.

Основной целью факторингового обслуживания - является инкассирование дебиторских счетов клиентов и получение причитающихся в их пользу платежей.

В факторинговых операциях участвуют три стороны: фактор (банк); клиент (кредитор, поставщик товара); предприятие - потребитель товара, должник.

Факторинг - это операция, связанная с уступкой поставщиком фактору, подлежащих оплате плательщиком (потребителем) долговых требований и передачей банку права получения платежа по ним. К долговым требованиям относятся платежные документы за товары, работы и услуги, а так же другие долговые обязательства.

Основным принципом факторинга является возмещение фактором (банком) поставщику части суммы платежа по долговым требованиям к плательщикам. Пе-

речисление же остальной суммы платежа по долговым требованиям осуществляется фактором после поступления средств от должника. Однако может быть незамедлительное возмещение кредитору полной суммы долга, обычно за вычетом комиссионного вознаграждения и процента за кредит.

Существует несколько классификаций факторинга. Рассмотрим те, которые могут быть применимы ПАО «Сбербанк».

Первая разновидность факторинга это факторинг с финансированием.

Его сущность в том, что клиент (поставщик товара) уступает банку (фактору) право последующего получения платежей от покупателя (должника). Клиент получает от банка (фактора) 80-90% стоимости отгруженной продукции. Таким образом, банк дает клиенту кредит в виде досрочной оплаты поставленных товаров. Зарезервированные 10-20% стоимости отгрузки клиенту не выплачиваются, они бронируются на определенном счете на случай претензий от покупателя по качеству, цене и возмещаются поставщику в момент поступления платежа за товар. Получение такой услуги от банка отвечает потребностям предприятия, так как позволяет ему превратить продажу с отсрочкой платежа в продажу с немедленной оплатой, что обеспечивает ускорение движения промышленного капитала.

За услуги факторинга банк получает выгоду в виде комиссии за инкассацию счетов, а так же процента по факторинговому кредиту, который взимается в течение срока от даты предоставления кредита до поступления средств за эту продукцию от покупателя.

Вторая - факторинг без финансирования. При осуществлении такой услуги банк производит инкассирование дебиторских счетов клиента и в этом случае клиент, отгрузив продукцию, предъявляет счета своему покупателю через банк. Задачей Фактора (Банка) является получение причитающихся в пользу клиента платежей в сроки, согласованные поставщиком и покупателем в соответствующем договоре.

К третьей разновидности относится международный факторинг. При международном факторинге поставщик, покупатель и банк, осуществляющий факторинговые операции, находятся в разных странах (или хотя бы одна из сторон

находится в другом государстве). Экспортер заключает договор с банком, в котором он обязуется уступать ему дебиторскую задолженность всех или определенного круга покупателей (например, всех покупателей в определенной стране).

Четвертый вид факторинга, включает в себя внутренний, который подразумевает то, что поставщик, покупатель и банк находятся в пределах одной страны.

Пятый и шестой виды включают в себя открытый и закрытый факторинг соответственно. Открытый факторинг - это вид факторинга, при котором должник уведомляется об участии в расчетах фактора (банка), путем надлежащей записи на счете-фактуре. При закрытом факторинге поставщик не уведомляет поставщика вообще о переуступке права требований фактору. В данном случае должник ведет все расчеты с поставщиком, а после получения платежа поставщик должен перечислить соответствующую его часть банку для погашения факторингового кредита.

Правовой основой взаимоотношений ПАО «Сбербанк» при оказании своим клиентам-предприятиям факторинговых услуг должен являться договор, в котором указываются следующее: порядок совершения операций и размер комиссионного вознаграждения; доли суммы платежей поставщику от суммы переуступаемых платежных требований; вид осуществляемого факторинга; размер платы за проведения операций; виду услуг, дополнительно оказываемых поставщику; предельные сроки платежей; срок действия договора и условия его расторжения так же меры, которые будут приниматься для взыскания платежа с неаккуратного плательщика и ответственность сторон в случае невыполнения обязательств.

Осуществление факторинговых операций ПАО «Сбербанк» подразумевает под собой и определенный уровень риска. Поэтому для его минимизации механизм оказания данных услуг может состоять из ряда этапов.

Первый этап подразумевает необходимость тщательного изучения финансового состояния потенциального клиента, структуру и длительность его дебиторской задолженности.

Второй этап подразумевает, произведение оценки отрасли деятельности предприятия, виды выпускаемой продукции и возможности ее реализации.

Третий этап включает, анализ основных покупателей продукции данного предприятия, их платежеспособность.

Четвертый этап должен, содержать мероприятия по расчету и определению тарифов за оказание услуг факторинга.

На пятом этапе при обоюдном согласии сторон с условиями сотрудничества заключается договор об оказании услуг факторинга.

Еще для минимизации рисков, связанных с оказанием услуг факторинга Банку не следует принимать на факторинговое обслуживание следующие предприятия:

- с большим числом дебиторов, задолженность которых выражается не-большой денежной суммой;
- производящие нестандартную и узкоспециализированную продукцию;
- работающие с субподрядчиками и занимающиеся спекулятивным бизнесом.

Факторинговые операции не проводятся также в отношении долговых обязательств физических лиц и требований к бюджетным организациям.

Услуги факторинга могут включать в себя не только предоставление поставщику и получение от покупателя денежных средств, но и осуществление контроля над состоянием задолженности покупателя по поставкам. Но так же осуществление напоминания дебиторам о наступлении сроков оплаты, проведение сверок с дебиторами, предоставление поставщику информации о текущем состоянии дебиторской задолженности, а также ведение аналитики по истории и текущим операциям.

Необходимо отметить, что факторинговые услуги существенно отличаются от услуг по кредитованию предприятий, которые оказывает ПАО «Сбербанк».

Факторинг является одним из наиболее перспективных видов банковских услуг. Одной из форм интегрирования банковских операций в сферу производства, которая наиболее приспособлена к современному развитию экономики.

Для эффективного внедрения операций факторинга в деятельность ПАО «Сбербанк» разумно будет разработать внутренние нормативные документы, которые будут определять порядок оказания факторинговых услуг.

В подготовке внутренних инструкций, регламентирующих оказание данного вида услуги, должны принимать участие специалисты различных служб и отделов банка такие как:

- отдел по обслуживанию корпоративных клиентов, служит для разработки ключевых положений и деталей осуществления нового направления деятельности.

- юридический сектор, отвечающий за урегулирование правовых моментов при оказании услуг факторинга и исключение ситуаций, которые могут противоречить федеральным законам.

- кредитный отдел, занимающийся разработкой процедуры анализа и оценки финансового состояния потенциального клиента, а так же определения требований к предоставляемому им пакету документов.

- отдел автоматизации необходим для разработки программного обеспечения, для эффективного оказания услуги факторинга в перспективе.

- экономический отдел для разработки и определения тарифных планов, на основании расчетных данных, установления верхних и нижних границ, платы, которая взимается за факторинговые услуги.

Разработанный комплекс услуг факторинга может состоять из следующих программ, например:

- 1) Финансирование. Данная программа предусматривает выплату клиенту в размере до 90% от суммы поставки, и банк может обеспечить финансирование всех непросроченных поставок с отсрочкой платежа до 90 дней. Финансирование поставки осуществляется в адрес дебиторов, находящихся в любой точке России. Отличительной чертой данной факторинговой услуги является ее оперативность, гибкость, а так же минимальный пакет предоставляемых документов. А благодаря услугам факторинга клиенту предоставляется возможность после заключения до-

говора преобразовать в течение одних суток свою дебиторскую задолженность в деньги.

2) Учет дебиторской задолженности. Довольно простая система учета дебиторской задолженности, которая очень важна как для бухгалтерии так других подразделений предприятия, работающих с дебиторами. Благодаря такой услуге ОАО «Сбербанк России» обеспечит максимально удобный режим предоставления информации о состоянии дебиторской задолженности предприятия, уступленной Банку. Для этих целей может быть разработано специальное программное обеспечение, которое и позволит предприятию отслеживать все операции по факторингу и формировать необходимые отчеты.

3) Управление дебиторской задолженностью. Для управления дебиторской задолженностью клиента специалистами банка возможно проведение различного рода комплексов мероприятий по четырем важным направлениям: это начальная проверка и дальнейший мониторинг благонадежности и платежной дисциплины дебиторов; установление и оперативный пересмотр лимитов финансирования по дебиторам; обеспечение своевременного поступления денежных средств от дебиторов; работа с просроченной задолженностью.

4) Дополнительная отсрочка. Использование этой программы позволяет предприятию пользоваться предоставленными по факторингу денежными средствами даже в том случае, если покупатель не оплатил поставку в срок, который был предусмотрен в договоре. Погашать задолженность перед Банком надо будет только по истечении дополнительной отсрочки, а размер дополнительных факторинговых комиссий будет определяться для каждого клиента индивидуально, на основании проведенного анализа его финансового состояния и сферы деятельности.

5) Факторинг без права регресса. При таком факторинговом обслуживании клиент банка может получить до 90% денег с момента отгрузки товара в течение суток. При всем этом данные средства не нужно будет возвращать, это дает клиенту Банка забыть о проблемах с оборотными средствами и риске неоплаты от де-

битора, а больше сконцентрироваться на продажах и получить значительное преимущество перед конкурентами.

Преимущества для предприятия от использования данного вида услуг заключается еще и в том, что при факторинговом обслуживании банк покрывает значительную часть рисков поставщика, а в частности: кредитные риски; валютные риски; процентные риски; ликвидные риски.

Под кредитным риском в данном случае понимаются риски предприятия, которые связаны с неоплатой поставок с отсрочкой платежей. При факторинговом обслуживании (подразумевает наличие договора о безрегрессном факторинге) поставщик, получая средства от банка в счет очередной поставки с отсрочкой платежа, передает банку право требования платежа по этой поставке.

При неоплате счетов в течение определенного срока покупателем Банк (фактор) должен оплатить все издержки по взысканию долга в пользу поставщика. В этом случае поставщик не несет риска по проданной им Банку дебиторской задолженности. Следовательно, при факторинговом обслуживании покрываются кредитные риски поставщика по поставкам с отсрочкой платежа.

А если предприятие занимается экспортом продукции, то для него немаловажным моментом будет являться покрытие Банком его валютных рисков. Использование факторинговых услуг позволяет предприятию немедленно конвертировать денежные средства, полученные от Банка в качестве авансового платежа по поставке, под оплату валютного контракта. Предприятие, за счет использования факторинговых услуг, обезопасило себя от валютных рисков и получает дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Свои процентные риски поставщик так же покрывает за счет использования факторинга. Данный вид риска возникает у предприятий, строящих свой бизнес на заемных и привлеченных оборотных средствах. При резком изменении рыночной стоимости данных средств происходит влияние на цену товара поставщика, а удорожание кредита неизбежно ведет к росту себестоимости производимых товаров и услуг. При факторинге, Банк, как правило, гарантирует поставщику, что

стоимость денежных ресурсов, предоставляемых ему, будет оставаться неизменной в течение довольно длительного периода.

Ликвидным рискам, которые возникают в случае недостатка средств на покрытие важных текущих затрат подвергается деятельность практически каждого предприятия. Именно эта ситуация может появиться при несовпадении денежных потоков, получаемых от покупателей в счет осуществленных поставок, а так же потоков средств, которые необходимо направлять на погашение собственной кредиторской задолженности поставщика. В случае, когда покупатель допускает существенную просрочку оплаты поставленных товаров. Использование факторинговых услуг Банка поставщик осуществляет продажу своей продукции с незамедлительной оплатой, что позволяет ускорить движение капитала и сократить неплатежи. А ликвидные риски поставщика становятся заботой банка.

Наверное, к единственному недостатку факторинга можно отнести его дороговизну. Так за проведение операций факторинга Банк взимает с продавца комиссию, которая в нашей стране может достигать 15-20% от суммы долга.

Помимо этого, ежедневно начисляются проценты на сумму выплаченного поставщику предварительного платежа. Так что при всей своей простоте факторинг является не дешевым «удовольствием». Но такой недостаток с лихвой покрывается множеством достоинств.

Направления развития ПАО «Сбербанк» представлены на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Механизмы повышения эффективности управления
 ПАО «Сбербанк»

На сегодняшний день рынок банковских услуг является рынком покупателя, на котором потенциальный клиент может оценивать многочисленные альтернативы. Важным является то, как преподнести данный банковский продукт клиенту.

Роль продавца банковских услуг сегодня важна как никогда, сотрудник банка оказывает непосредственное влияние на процесс принятия клиентом решения о приобретении того или иного банковского продукта или услуги.

Практика свидетельствует, что в коммерческом банке наиболее сильной является первая реакция клиента на культуру обслуживания и этот фактор определяет дальнейшее поведение клиента. Поэтому особое внимание следует уделять такому сервисному понятию, как стандарт обслуживания, базирующийся на квалификации персонала и создании благоприятной для клиента окружающей среды в банке.

Конечно с целью привлечение большего числа клиентов, банки должны правильно разработать тактику продвижения банковских продуктов и услуг, а так же донесения ее до потребителя.

Для более эффективного продвижения продуктов и услуг Сбербанка России предлагается использовать следующие виды рекламы и стимулирующие мероприятия:

1. Радиореклама - ее преимущество заключается в дешевизне.

Данный вид рекламы предназначен для охвата самой большой части населения, в которую входят пенсионеры, студенты и работающее население.

Ее суть в том, что бы максимально продемонстрировать потенциальному клиенту выгоды, которые он сможет получить, если начнет пользоваться предлагаемыми услугами.

2. Реклама банка и его продукции, на телевидении является одним из наиболее популярных способов распространения и донесения информации до потенциального потребителя. Это удобный и очень действенный метод повышения популярности бренда и привлечения внимания покупателей, так как имеет широкий охват аудитории. Размещение рекламы на телевидении позволяет воздейство-

вать в комплексе на целевую аудиторию, сочетая в себе запоминающийся визуальный ряд и звуковое сопровождение, за счет этого достигается особая эффективность, недостижимая другими видами рекламы.

3. Наружная реклама с участием российских звезд, имеет большое разнообразие щиты, баннеры, перетяжки, мест ее размещения и является отличным носителем для напоминающей и имиджевой рекламы Банка.

4. Реклама на транспорте, может быть как рекламные планшеты, размещенные на поверхности транспорта; плакаты, размещаемые на станциях общественного транспорта; рекламные объявления находящиеся внутри салона. Данная реклама гарантирует многократность, непрерывность воздействия на людей, потому, что большая часть населения пользуется общественным транспортом.

К стимулирующим мероприятиям можно отнести:

- проведение акций, например, для участников ВОВ, открытие вклада для ветеранов с повышенной процентной ставкой, принимаемые накануне Дня победы;

- проведение акций для клиентов, в которых они получают скидку, за длительное время сотрудничества или за пользование несколькими видами услуг, что будет являться стимулированием старых клиентов и привлечением новых;

- рекламные подарки и сувениры представляют собой предметы обычного назначения, например календари и изделия на которых имеется наименование банка и его местонахождение. Данный метод оказывает особое влияние на клиентов, так как является неким методом поощрения за пользование услугой;

- возможность клиентам пользоваться услугой в течение какого-либо времени бесплатно или на льготных условиях;

- проведение демонстраций банковских продуктов, таких как проведение семинаров и презентаций.

3.3. Оценка эффективности мероприятий по созданию и продвижению новых банковских продуктов и услуг

По данным опросов клиентов-держателей карт, 2015 году было выявлено, что 87 человек хотело бы использовать карту Сбербанка России для упрощения открытия банковского депозита. Можно предположить, что сумма привлеченных средств клиентов составит 160 тыс.руб.

Следовательно, чем больше клиентов будет пользоваться данным видом депозита, тем больше выгоды получит Банк: расширение клиентской базы, возможность использовать данные денежные средства для своих целей.

Произведем расчет экономического эффекта и эффективности предложенного вклада, данные приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Расчет эффективности от внедрения вклада «Сбербанк-Банкоматный»

Наименование	Сумма, руб.
Сумма привлеченных средств	160 000
Расходы банка (выплата 6% годовых)	9 600
Текущие расходы	3 059
Доход от использования привлеченных средств (19% годовых)	30 400

$$\text{Ээ} = \text{Д} - \text{Р}, \quad (3.1)$$

где Ээ - экономический эффект

Д - доход

Р - расход

$$\text{Ээ} = 30\,400 - 12\,659 = 17\,741$$

$$\text{Э} = \text{Ээ} : \text{Р} \times 100\%, \quad (3.2)$$

где Э - эффективность

$$\text{Э} = 17\,741 : 12\,659 \times 100 = 140,15\%$$

Произведенные расчеты показали, что внедрение данного вклада для Сбербанка России является экономически эффективным, об этом свидетельствует рассчитанная эффективность, которая составила 140%.

Эффективность внедрения такого вида вклада можно обосновать тем, что в настоящее время банки стремятся к автоматизации своей работы, продолжают появляться филиалы, в которых не используется человеческий труд, и вся работа выполняется автоматизировано, с помощью машин (банкоматов, терминалов).

Как известно уже многие банки перешли на автоматизированную систему работ, что влечет за собой сокращение персонала и следовательно затрат таких как оплата труда, оборудование рабочего место. Автоматизация банковской деятельности позволит банку стать современным кредитным учреждением, где высокие технологии работают на удовлетворение потребностей клиента.

Сотрудничество Сбербанка России с различными коммерческими и бюджетными организациями такими как ООО «Вортекс», «Акконд-агро» и ООО «Алькор и Ко» и многими другими, а так же заключенные с ними проектные договора подразумевающие под собой зачисление заработной платы сотрудникам предприятия на счет карты, держатели этих карт и являются клиентами, которые будут открывать вклад «Сбербанк-Банкоматный». Зарплатные проекты продолжают набирать обороты, так как многие предприятия в целях удобства пользования для работников и для самого себя (упрощение выплаты заработной платы) переходят на такой вид обслуживания.

Исходя из большого количества у Сбербанка России зарплатных проектов, продвижение такого вклада можно будет осуществлять с помощью выпуска пластиковых карт с описанием того, что с ее помощью можно открыть вклад «Сбербанк-Банкоматный». Для дальнейшего продвижения такого вида депозита можно использовать как листовки с данными о появившемся депозите, так и рекламу на телевидении, радио, которая имеет довольно большой охват аудитории.

Из проведенных исследований маркетингового отдела, было выявлено, что 46 предприятий хотели бы заключить договор факторинга со Сбербанком России на среднюю сумму сделки равной 500 тыс.руб. Следовательно можно сделать

предположение, что в дальнейшем развитии услуги количество предприятий будет расти.

В таблице 3.3 представлен расчет экономической эффективности от применения ПАО «Сбербанк» операций факторинга.

Если банк заключит, 46 договоров на факторинговое обслуживание, то размер его дохода составит 690 тыс. руб. По мере увеличения числа клиентов доход банка так же будет увеличиваться.

Таблица 3.3

Расчет экономического эффекта от использования операций факторинга
ПАО «Сбербанк»

№ п/п	Наименование	Значение
1	Количество заключенных договоров факторинга	46
2	Средняя сумма сделки, руб.	500 000
3	Размер банковской комиссии, % от суммы сделки	3
4	Доход банка от операций факторинга, руб. (стр.1*стр.2* стр.3)	690 000

Продвижения такого вида операций может осуществляться по средствам личных продаж. Что представляет собой наиболее действенный метод донесения информации до клиента на корпоративном рынке.

Сущность заключается в том, что представителем банка, напрямую работающим с крупными клиентами, производится опрос с целью выявления потребности клиента и желания о возможном использовании предлагаемых банком факторинговых услуг.

Так же необходимо отметить, что факторинг является одним из немногих на сегодняшний день банковских продуктов, направленных на действительную поддержку и развитие реального сектора страны.

Факторинг дает предприятию возможность планировать свои денежные потоки, увеличивать ликвидность и оборачиваемость дебиторской задолженности,

застраховать риски, возникающие при отсрочке платежа. Предприятие получает возможность не отвлекать денежные средства из оборота, что также сказывается на результатах его деятельности.

Все это в итоге позволяет поставщикам поддерживать хорошие отношения с покупателями, выходить на новые рынки и увеличивать объемы продаж, что и обуславливает эффективность применения операций факторинга.

Значение услуг факторинга для российской экономики в целом заключается в том, что его дальнейшее распространение поможет предотвратить дальнейший рост цепочки неплатежей в нашей стране и уменьшить объем дебиторско-кредиторской задолженности.

Подводя итог третьей главы, можно выделить следующие результаты полученные в ходе исследования.

Развитие и внедрение банковских услуг, а так же выбор более приоритетных и более доходных направлений деятельности банка и внедрение новых видов вкладов и факторинговых услуг позволит увеличить банку сроки использования собственных и привлеченных средств, а также увеличить прибыль.

При использовании предлагаемых мероприятий было выявлено:

- от внедрения вклада «Сбербанк-Банкоматный» банк получит прибыль в размере 17 741 тыс.руб.

- от внедрения факторинговых услуг прибыль банка составит 690 тыс.руб.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы и предложить рекомендации.

1. Исследование показало, что систему взаимоотношений банков и его клиентуры составляют предоставляемые им услуги. Для расширения ныне существующих рынков сбыта и завоевания новых, банки совершенствуют предоставление имеющихся услуг и внедряют новые, согласовывая их с требованиями рынка и времени.

2. Выявлено, что в условиях современного управления банковской организации от коммерческого банка требуется такой стиль работы, который должен предусматривать постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать средства для решения постоянных задач из различных источников, добиваться повышения эффективности и максимальных результатов при минимальных затратах.

3. Исследование показало, что банк является экономическим институтом, который создает особый продукт, связанный с движением денежных потоков, аккумулированных у юридических и физических лиц, предоставляет за счет этих денежных средств банковские услуги. Эффективность деятельности банка можно оценить на основе анализа деятельности подразделений банка позволяет оценить вклад каждого подразделения в общие результаты. Расчет итогов деятельности по подразделениям (отделам, дополнительным офисам, филиалам) повышает заинтересованность работников в конечных результатах труда, на их основе разрабатываются системы коллективного и индивидуального материального стимулирования.

4. Анализ деятельности ПАО «Сбербанк» показал, что он является крупнейшим банком в стране, его акционерами являются более 200 тысяч юридических и физических лиц.

5. Выявлено, что в настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед филиалами ПАО «Сбербанк», является значительный уровень текучести

персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других.

6. Выявлено, что Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют более четверти банковской системы страны. Несмотря на непростую экономическую ситуацию, по итогам 2015 года Банк добился существенного роста доходов от операционной деятельности. По сравнению с 2014 годом операционные доходы до создания резервов выросли на 44%, в то время как расходы, сопровождающие ведение бизнеса, увеличились лишь на 3,4%. Вместе с тем процесс создания резервов, вызванный объективной необходимостью, не затронул капитал Банка, но и не позволил получить весомую в сравнении с предыдущим годом прибыль. Активы банка выросли с 82,5 млрд. руб. в 2010 г. до 110,8 млрд. руб. в 2015 г. Сбербанк является одним из главных локомотивов российской экономики.

7. Анализ показал, что в непростой 2015 год Банк предоставил около 4 трлн. руб. кредитов отечественным предприятиям и свыше 400 млрд.руб. кредитов частным клиентам. Средняя доходность по кредитам в 2015 г. составила 10,9%. Услугами банка пользуется почти вся страна. Так, при численности населения 143 млн. руб. численность розничных клиентов в 2015 г. составила 127 млн. чел.

8. Исследование показало, что в условиях возросших кредитных рисков в начале 2016 года кредитная политика Банка была пересмотрена в сторону ужесточения - были сформулированы новые принципы кредитования клиентов, предусматривающие применение более консервативного подхода в оценке рисков, финансового состояния и перспектив деятельности заемщиков. Банк наращивает резервы под обесценение кредитного портфеля, которые в 2015 г. составили 870 млн. руб.

9. Разработаны рекомендации по созданию нового вида вклада «Сбербанк-Банкоматный», который позволит в любом банкомате Сбербанка, выбрав на экране банкомата раздел «Вклады» и затем опцию «Открытие вклада», клиенту,

используя банковскую карту разместить вклад «Сбербанк-Банкоматный» на сумму от 2 000 рублей.

10. Разработаны механизмы повышения эффективности управления ПАО «Сбербанк», ориентированные на долгосрочное развитие, включающие управление клиентской базой, командой и организационной культурой, управление корпоративными технологиями, финансовой результативностью.

11. Исследование показало, что развитие и внедрение банковских услуг, а так же выбор более приоритетных и более доходных направлений деятельности банка и внедрение новых видов вкладов и факторинговых услуг позволит увеличить банку сроки использования собственных и привлеченных средств, а также увеличить прибыль. При использовании предлагаемых мероприятий было выявлено: от внедрения вклада «Сбербанк-Банкоматный» банк получит прибыль в размере 17 741 тыс.руб.; от внедрения факторинговых услуг прибыль банка составит 690 тыс.руб.

Все предложенные мероприятия реалистичны и экономически эффективны, которые могут быть использованы в любом отделении Сбербанка России.

Проделанная работа дает возможность понять, что выбранная тема является актуальной, так как изучение рынка банковских продуктов и услуг позволяет банкам выбрать более перспективные направления в развитии услуг и продавать те, которые востребованы на рынке.

ГЛОССАРИЙ

Дата покупки (приобретения) (date of acquisition) – это дата установления контроля над нетто-активами и производственной деятельностью приобретаемого предприятия.

Доля меньшинства (minority interest), владеющего менее чем 50% акций, – это часть итогов производственной деятельности и нетто-активов дочернего предприятия, которыми материнское предприятие не владеет ни прямо, ни косвенно; справедливая стоимость (fair value) – это сумма, по которой актив может быть обменен или обязательство погашено заинтересованными осведомленными сторонами в предстоящей в ближайшее время сделке;

Дочернее предприятие (subsidiary) – это предприятие, контролируемое другим предприятием (известным как материнское);

Контроль (control) – полномочия, позволяющие осуществлять руководство финансовой и производственной деятельностью предприятия с целью получения прибыли;

Контроль. Бывают случаи, когда невозможно определить покупателя. Вместо создания доминирующего партнера акционеры объединенных предприятий объединяются по существу на равных условиях с целью разделения контроля над всеми или почти над всеми нетто-активами и производственной деятельностью. Кроме того, администрация объединенных предприятий участвует в руководстве объединенной структурой, и как следствие – акционеры объединенных предприятий совместно разделяют риски и выгоды объединенной структуры. Такие объединения корпораций учитываются как объединения долей капитала, или слияния. Разделение риска и выгод обычно невозможно без равноправного обмена обыкновенными акциями с правом голоса между объединяющимися предприятиями. Такой обмен обеспечивает сохранение относительной доли владения в объединенных предприятиях и, следовательно, сохранение относительных прибылей и рисков в объединенной структуре, а также поддержание равного права в принятии решений. При по существу равном обмене акциями не может быть значитель-

ного уменьшения в правах какого-либо из объединяющихся предприятий, иначе влияние этой стороны ослабевает.

Материнское предприятие (parent) – это предприятие, имеющее одно или несколько дочерних предприятий;

Объединение может проводиться путем слияния. Несмотря на то что требования к юридическому слиянию различны в разных странах, обычно оно является объединением двух корпораций, в которых либо:

а) активы и обязательства одной корпорации передаются другой корпорации, и первая ликвидируется;

б) активы и обязательства двух корпораций объединяются в новую корпорацию, и две прежние ликвидируются.

Объединение корпораций (business combinations) – это соединение самостоятельных предприятий в единую экономическую единицу в результате слияния или вследствие приобретения контроля одним предприятием над нетто-активами и производственной деятельностью другого предприятия;

Покупка (приобретение) (acquisition) – это такое объединение предприятий, при котором одно из предприятий, называемое покупателем, получает контроль над нетто-активами и производственной деятельностью другого предприятия, покупаемого в обмен на передачу активов, принятие обязательств или выпуск акций;

Покупка. Практически во всех объединениях одно из объединяющихся предприятий приобретает контроль над другим предприятием, позволяя таким образом определить покупателя. Контроль считается установленным, когда одно из объединяющихся предприятий приобретает право на более чем половину голосов другого объединяющегося предприятия, если только (в исключительных случаях) не будет ясно продемонстрировано, что такое право владения не влечет за собой контроля.

Последовательная покупка акций. Приобретение может включать несколько сделок, например поэтапную покупку на фондовой бирже. Каждая значимая сделка рассматривается отдельно с целью установления справедливой стоимости при-

обретенных идентифицируемых активов и обязательств и для определения положительного или отрицательного гудвилла. В итоге возникает поэтапное сопоставление стоимости отдельных инвестиций с долей участия приобретающего предприятия в справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств, приобретенных на каждом значимом этапе.

Репутация заемщика может характеризоваться, прежде всего, его кредитной историей. Кредитная история – это "автобиография" заемщика, характеризующая его предыдущие взаимоотношения с кредиторами. Если предыдущими кредиторами были солидные банки, активно действующие на кредитном рынке, это говорит в пользу заемщика. Если кредитором являлся преимущественно один банк, это может насторожить и потребует дополнительной информации. Зачастую, при оценке кредитной репутации заемщика у кредитора складывается определенное мнение о заемщике. Цель оценки инвестиционной привлекательности – не определить положение дел у заемщика, а оценить риск возможного вложения средств. Для решения этой цели в практике кредитора всегда существует система принципов, с помощью которых оценивается инвестиционная привлекательность заемщика.

Слияние, или объединение, долей капитала (*uniting of interests*) – это такое объединение предприятий, при котором акционеры объединенных предприятий осуществляют контроль над всеми или почти всеми общими нетто-активами и производственной деятельностью для совместного разделения риска и получаемой прибыли объединенных предприятий так, что ни одна из сторон не может быть определена как приобретающая;

Слияние (объединение) долей капитала. При слиянии статьи финансового отчета объединенных предприятий за отчетный период, в течение которого происходит объединение, и предшествующие периоды следует включать в финансовые отчеты объединенных предприятий, как если бы они были объединены с начала наиболее раннего из представленных отчетных периодов.

Стоимость покупки (приобретения). Приобретение следует учитывать по себестоимости, определяющейся суммой выплаченных денежных средств или их

эквивалентов, или по справедливой рыночной стоимости других встречных удовлетворений на дату обмена, данных приобретающим предприятием в обмен на контроль над нетто-активами другого предприятия плюс любые издержки, имеющие прямое отношение к приобретению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков М.М. Основы банковского права: Курс лекций. – М.: Высш. шк., 2010. - 216 с.
2. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 429 с.
3. Акимова Т. А. Теория организации. – М.: Пресс-бук, 2011. – 698 с.
4. Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основы современной организации производства. – М.: Аспект-пресс, 2012. – 451 с.
5. Ачкасов, А.И. Активные операции коммерческих банков. - М.: Консалбанкир, 2014. - 312 с.
6. Бабкин Ф.В. Электронная коммерция и новые организационные формы компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №1. – С. 15-18.
7. Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур. – СПб.: Азбука, 2012. – 196 с.
8. Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2011. - 504 с.
7. Бабич А.М., Павлова Л.Н. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 513 с.
8. Банки и банковское дело. / Под ред. Балабанова И.Т. - СПб.: Питер, 2013. - 256 с.
9. Банковское дело: Учебник. / Под ред. Жарковской Е.П. - М; Высш. шк., 2013. - 440 с.
10. Банковское дело / Под ред. О.И. Лаврушина. - М.: 2012. - 511 с.
11. Банковское дело. Учебник / Под ред. Г.Г. Коробовой. - М.: Юрист, 2012. - 415 с.
12. Банковское дело. Учебник / под ред. Колесникова В.И. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 564 с.

13. Банковское дело. Учебник / Под. Ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. - 5-е изд., перераб. и доп.. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 592 с.
14. Банковское дело: управление и технологии / Под ред. А.М. Тавасиева. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 294 с.
15. Батракова, Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. - М.: Высшая школа, 2011. - 131 с.
16. Березина М.П. Система расчетов и Центральный банк // Банковское дело, 2012, №1, с. 15-19.
17. Букато В.И., Львов Ю.И. Банки и банковские операции в России. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 147 с.
18. Бор М.З., Пятенко В.В. Практика банковского дела. Стратегическое управление банковской деятельностью. М.: ПРИОР, 2013. - 305 с.
19. Вейл П. Искусство менеджмента. Пер. с англ. – М.: Профиздат, 2011. – 241 с.
20. Веснин В. Р. Менеджмент для всех. – М.: Пресс-бук, 2011. – 315 с.
21. Вяткин В.Н. Графический инструмент организационного проектирования. – М.: Кнорус, 2014. – 189 с.
22. Гамидов Г.М. Банки и банковская система. - М.: Банковское и кредитное дело, 2012. - 411 с.
23. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 2014. – 208 с.
24. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М., 2010. – 258 с.
25. Горчаков А. А., Половников В.А. Тенденции развития кредитного рынка России // Банковское дело. - 2013. - №3. - с. 19-24.
26. Годовые отчеты ОАО «Сбербанк России» за 2009 - 2013 гг.
27. Долан Э.Дж., Кэмпбелл К.Д., и др. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. М.- Л., 2011. - 234 с.
28. Егоров А.Е. Проблемы деятельности коммерческих банков на современном этапе развития экономики// Деньги и кредит. - 2012. - №6. - с. 4.
24. Ефимова Л.Г. Банковское право. – М.: Юрист, 2012. - 194 с.
25. Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции. - М.: Банки и биржи, "ЮНИТИ", 2011. - 378 с.

26. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 191 с.
29. Закон о банкротстве физических лиц. Кредитный советник. – URL: <http://credit-advisor.ru/zakon-o-bankrotstve-fizicheskikh-lic/> (дата обращения 23.04.2015)
30. Закон «О банкротстве физических лиц», вступающий в силу с 1 июля 2015 года, даёт дорогу личному банкротству граждан в РФ. URL: http://www.intellectpro.ru/press/commenters/bankrotstvo_fizicheskikh lits/ (дата обращения 23.05.2015)
31. Зыкова Т. Должникам позволят признавать себя банкротами. – URL: <http://www.rg.ru/2014/12/19/bankrotstvo-site.html> (дата обращения 5.04.2015)
32. Конституция российской федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г.) - URL: http://base.garant.ru/10103000/1/#block_55 (дата обращения 15.03.2015)
33. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. – М.: Профессионал, 2010. – 293 с.
34. Моррисей Дж. Л. Целевое управление организацией. – М.: Бином, 2011. – 284 с.
35. Официальный сайт Сбербанка России. – URL: <http://data.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/info/> (дата обращения 21.03.2015)
36. Порядок взысканий по кредитам: взыскание задолженности, арест имущества должника. – URL: provincialynews.ru/publ/finansy/kredity/porjadok_vzyskanij (дата обращения 29.05.2015)
37. Разу М.Л., Якутии Ю.В. Организация менеджмента. – М.: Кнорус, 2010. – 293 с.
38. Резник С.Д. Менеджмент: итоговая аттестация бакалавров. – Пенза: ПГУАС, 2011.
39. Саничев М.С. Банковская система в условиях рыночной экономики. - М.: Банки и биржи, 2012. - 418 с.
40. Свиридов О.Ю. Деньги, кредит, банки. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2011. - 310 с.

41. Семенюта О.Г. Банковское дело и банковское законодательство. - М.: Банки и биржи, 2011. - 453 с.
42. Смирнов Э.А. Теория организации. – М.: Кнорус, 2010. – 308 с.
43. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. – М.: Дрофа, 2012. – 289 с.
44. Справочник директора предприятия. – М.: Кнорус, 2012. – 308 с.
45. Сыроежин И.М. Очерки теории производственных организаций. – М.: Альфа-пресс, 2012. – 209 с.
46. Указание Банка России от 6 февраля 2015 г. N 3561-У "О порядке направления должнику уведомления о передаче информации о нем в бюро кредитных историй". - URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/610707/#ixzz3cu7vZ8Zg> (дата обращения 18.04.2015)
47. Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. N 395-І "О банках и банковской деятельности" (с изм. от 15.04.2015). URL: http://base.garant.ru/10105800/1/#block_10 (дата обращения 12.03.2015).
48. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)". - URL: <http://base.garant.ru/12127405/1/#bloc> (дата обращения 19.04.2015).
49. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 189-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О кредитных историях" и отдельные законодательные акты Российской Федерации". – URL: <http://base.garant.ru/70684720/#ixzz3cu9RncIJ> (дата обращения 16.03.2015).
50. Финансовый менеджмент. Джевицкая Е.С., Юдина Т.А. – Пенза, ПГУАС, 2012. – 215 с.
51. Что ожидает должников по кредитам в 2015 году. Реструктуризация долга. – URL: <http://redolg.ru/что-ожидает-должников-по-кредитам-в-2015-г/> (дата обращения 25.05.2015).

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 51 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » июня 2016 г.

(подпись автора работы)

Л. И. Арлашкина
(Ф.И.О.)