

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. Резник С.Д.

подпись _____, фамилия _____

число _____, месяц _____, год _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Разработка направлений развития системы клиентского обслуживания
коммерческого банка на примере публичного акционерного общества "Банк
ВТБ".

Автор работы _____ (наименование темы)
С.К. Краснобаев
(подпись, инициалы, фамилия)

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

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№120289-2016 Группа МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ 14.06.16 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
по проблеме исследования _____ Е.С. Джевицкая

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

Нормоконтролер _____ Е.С. Джевицкая

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Краснобаева Сергея Константиновича

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Разработка направлений развития системы клиентского обслуживания коммерческого банка на примере публичного акционерного общества "Банк ВТБ".

Данная работа состоит из введения, трех глав, вывода и рекомендаций, библиографического списка, глоссария и приложений.

В первой главе изучены теоретические и правовые основы обслуживания клиентов в коммерческих банках, проанализировано современное состояние банковского обслуживания и его нормативно-правовое регулирование. Разработана методика исследования проблемы.

Во второй главе проанализировано обслуживание физических и юридических лиц группы ВТБ, проведен комплексный финансовый анализ группы ВТБ.

В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию системы обслуживания клиентов банка и оценена их экономическая эффективность.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	8
1.1 Современное состояние и тенденции развития банковского обслуживания физических и юридических лиц в Российской Федерации	8
1.2 Нормативно-правовое регулирование банковского обслуживания физических и юридических лиц	16
1.3 Методика проведения исследования клиентского обслуживания группы ВТБ	21
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ПАО «ГРУППА ВТБ»	26
2.1 Экономическая и организационная характеристика ПАО «ГРУППА ВТБ»	26
2.2 Комплексный финансовый анализ деятельности	31
2.3 Услуги и продукты группы ВТБ для физических и юридических лиц.....	50
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ПАО «ГРУППА ВТБ».....	65
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию обслуживания физических лиц.....	65
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию обслуживания юридических лиц.....	75
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	84
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	89
ГЛОССАРИЙ.....	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	94

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время успешность деятельности коммерческого банка и его конкурентоспособность определяются, прежде всего, не ценовыми факторами, а качественными характеристиками, одной из которых является качество обслуживания потребителей банковских услуг. Качество обслуживания серьезно влияет на конкурентоспособность услуг и банка, а значит, на стабильность доходов и прибыль. Мировой опыт и российская практика показывают, что инвестиции в совершенствование качества обслуживания клиентов рассматриваются как интенсивное и влияют на стабильность роста доходов банка. Наличие лояльности, т. е. благоприятного отношения потребителей к данной организации и ее продуктам, служит основой для получения стабильного объема продаж, что, в свою очередь, является стратегическим показателем успешности организации.

Поэтому определение приоритетных мер и необходимых корректирующих воздействий, а также дополнительных мероприятий в целях улучшения качества обслуживания в банке является первостепенным фактором его успешного существования на рынке. Уровень лояльности потребителей банковских услуг, степень их удовлетворенности качеством обслуживания в коммерческом банке предполагается определить с помощью маркетингового исследования.

Коммерческие банки стали более пристальное внимание уделять вопросам стратегии своей деятельности, учитывая, что успешное функционирование невозможно без развития клиентской базы. Возникла потребность ее структурирования и диверсификации для достижения четко сформулированных стратегических целей. Вопросы приоритетности клиентской политики вышли на ведущее место.

Несмотря на важность данных проблем, степень разработанности данных вопросов в современной научной экономической литературе недостаточна: отсутствует комплексное исследование системы взаимоотношений банка и

клиента, неоднозначна трактовка понятия «клиент банка», принципы указанных взаимоотношений обозначены только частично, классификации клиентов не учитывают современные особенности взаимоотношений банка с различными группами клиентов, организационно-методические основы взаимоотношений практически не рассматривались.

Новые аспекты во взаимоотношениях банка и клиента, а также степень разработанности темы, определяют актуальность предлагаемого исследования, его цель и направления.

Цель работы - разработать направления развития системы клиентского обслуживания группы ВТБ.

Задачи работы:

- изучить современное состояние и тенденции развития банковского обслуживания физических и юридических лиц в Российской Федерации;
- изучить нормативно-правовое регулирование банковского обслуживания физических и юридических лиц ;
- разработать методику проведения исследования клиентского обслуживания группы ВТБ;
- проанализировать экономическую и организационную характеристику группы ВТБ;
- провести комплексный финансовый анализ деятельности группы ВТБ;
- проанализировать услуги и продукты группы ВТБ для физических и юридических лиц;
- разработать мероприятия по совершенствованию обслуживания физических лиц в группы ВТБ;
- разработать мероприятия по совершенствованию обслуживания юридических лиц в группы ВТБ;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий .

Объект работы – группы ВТБ.

Предмет работы – система мероприятий по клиентскому обслуживанию физических и юридических лиц.

Изучение проблемы проводилось на основе исследования российской законодательной базы и нормативных положений Банка России, регулирующих деятельность кредитных организаций. В ходе исследования были использованы теоретические разработки отечественных и зарубежных авторов в области экономики, финансов и банковского дела, среди которых труды Л.И.Абалкина, А.Н.Иванова, Н.А.Кричевского, О.И.Лаврушина, Ю.С.Масленченкова, Г.С.Пановой, М.А.Помориной, В.М.Усоскина, Д.Хана, А.Д.Шеремета, Е.Б.Ширинской, Й.Х.фон Штайна и др.

В качестве методологической базы выпускной квалификационной работы использовались общенаучные принципы познания экономических явлений – диалектический, конкретно-исторический, системный и другие подходы, позволившие рассмотреть изучаемые явления и процессы в развитии, выявить противоречия, соотнести сущностные характеристики и формы их проявления. Использовались и такие приемы, как анализ, синтез, дедукция и индукция, моделирование изучаемых процессов путем описания, сопоставления, сравнения.

Научная новизна работы заключается в теоретическом обосновании направлений развития клиентского обслуживания, разработке практических рекомендаций, направленных на привлечение и удержание клиентов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что в исследовании клиентской базы в рамках банковского менеджмента дан комплексный анализ клиентов конкретного банка, что позволило предложить ряд мероприятий по совершенствованию работы с клиентами. Приведенные в работе решения и рекомендации могут эффективно использоваться в работе коммерческих банков.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе изучены теоретические и правовые основы обслуживания клиентов в коммерческих банках, проанализировано современное состояние

банковского обслуживания и его нормативно-правовое регулирование. Разработана методика исследования проблемы.

Во второй главе проанализировано обслуживание физических и юридических лиц группы ВТБ, проведен комплексный финансовый анализ группы ВТБ.

В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию системы обслуживания клиентов банка и оценена их экономическая эффективность.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

1.1 Современное состояние и тенденции развития банковского обслуживания физических и юридических лиц в Российской Федерации

В условиях рынка конкурентную борьбу выдерживает тот банк, который постоянно расширяет круг оказываемых клиентам услуг, улучшает качество вкладного и кредитного обслуживания, предлагая им различного рода посреднические услуги.

Аккумуляция денежных доходов и сбережений населения – это традиционная функция банков. Банки аккумулируют временно неиспользуемые денежные доходы и сбережения населения и используют их для кредитования текущей деятельности и инвестиций своих клиентов. Коммерческие банки могут осуществлять активные и другие операции в пределах собственных, привлеченных и эмитированных средств. Таким образом, в связи с этим в современных условиях вопросы наращивания ресурсного потенциала и обеспечения его стабильности приобретают особую остроту¹.

Формирование ресурсной базы происходит путем проведения пассивных операций, которые являются исходными в деятельности коммерческих банков, поскольку банк, как правило, сначала формирует ресурсы, а затем размещает среди заемщиков на различных условиях с целью получения дохода.

Среди пассивных операций коммерческого банка наибольшее значение для привлечения денежных средств имеет формирование депозитов, т.е. вкладов денежных средств отдельными лицами и субъектами хозяйственной деятельности.

Широкое внедрение в практику работы коммерческого банка вкладов физических лиц является важнейшим направлением укрепления и повышения

¹ Ильина Л.В., Горевский А.С. Содержание и принципы разработки банковских кредитных технологий // Наука и общество. Серия «Финансы и кредит». 2012. № 4 (7). – С. 17

устойчивости ресурсной базы. Вклады физических лиц – это наиболее устойчивая часть мобилизуемых банком ресурсов. Чем большее число клиентов обслуживается банком, тем большая часть ресурсов может быть использована для банковских операций.

Рассматривать значение обслуживания физических лиц для коммерческого банка нужно с нескольких позиций, во-первых, с точки зрения доходности. Само название « коммерческий банк » говорит за себя – банки, практически, не проводят операции, которые не приносят дохода, и обслуживание физических лиц не является исключением. Коммерческие банки за проведение операций получают доходы: по кредитным операциям – проценты за пользование кредитом, за оказание посреднических и других услуг – комиссионное вознаграждение и прочие доходы. В конечном счете, все эти доходы формируют прибыль коммерческого банка.²

Во-вторых, рассматривая значение обслуживания физических лиц для коммерческого банка необходимо отметить, что на руках у физических лиц сосредоточено по разным оценкам от 50 до 80 млрд. долларов США и те банки, которые научатся обслуживать физических лиц, используя разнообразные средства, будут распоряжаться этими ресурсами³.

В условиях рыночных отношений роль операций по привлечению средств физических лиц в коммерческие банки должна возрасти. Правильная эффективная организация этих операций необходима для обеспечения нормальной банковской деятельности на коммерческих началах, регулирования денежной массы в стране, успешного осуществления традиционных банковских операций, особенно безналичных расчетов, расширения предоставляемых клиентам услуг и, в конечном счете, перехода к комплексному банковскому обслуживанию.

² Кураков Л.П., Тимирясов В.Г., Кураков В.Л. Современные банковские системы. – М.: Гелиос АРВ, 2013. – С.159

³ Красовских А. Е., Шанихина Н. Н. Современные технологии банковского обслуживания клиентов // Международный научно-исследовательский журнал. Выпуск № 11-3 (30) / 2014 – С.84

В-третьих, рассматривать значение обслуживания физических лиц необходимо с точки зрения повышения конкурентоспособности банка на рынке банковских услуг. Обслуживая физических лиц, коммерческий банк должен ориентироваться на предоставление качественных, конкурентоспособных услуг, акцентируя свое внимание на обслуживании клиентов, введение новых форм работы с ними. Коммерческий банк должен прилагать все усилия, чтобы предоставленные им услуги были эффективными, способствуя тем самым стабильности и процветанию, как самого банка, так и его клиентов.⁴

За последние 5 лет объем розничных депозитов в России вырос в 4 раза, но, в тоже время, объем депозитов в 2015 г. составлял всего лишь 17,8% от ВВП. Это оставляет значительный потенциал для дальнейшего роста, особенно в сравнении с западными странами, где объем депозитов по отношению к ВВП составляет около 30% в Центральной Европе и около 60% для развитых стран ЕС⁵.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что, несмотря на положительную динамику привлечения депозитов населения банковской системой РФ, для обеспечения активного экономического роста посредством увеличения объемов банковских сбережений населения в России существует большой неиспользованный потенциал, требующий дальнейшей работы, направленной на усиление доверия населения к банковской системе.

За последние годы наблюдается стремительный рост объемов кредитования физических лиц за счет большего акцента банков на этом аспекте деятельности. Однако, несмотря на то, что Россия следует тем же путем развития, сам рынок, по сравнению с западными странами, еще очень молод. Кредиты, выданные населению, возросли за последние 5 лет более чем в 10 раз, но их доля в 2014 г. составляла всего лишь 11,2% от ВВП в то время как показатели по Центральной Европе в среднем составляют около 18% от ВВП и

⁴ Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка. – М.: Дека, 2014. – С.176

⁵ Величко С.С. Банковские услуги: экономическое содержание и проблемы предоставления // Банковское дело. 2012. № 3. – С.42

по странам ЕС – около 55% от ВВП, что демонстрирует достаточно много возможностей для роста российского рынка⁶.

В настоящее время многие крупные российские банки в качестве приоритетного направления развития бизнеса выбрали розничное. При этом лидирующие позиции в секторе обслуживания физических лиц занимают не только банки, позиционирующие себя как розничные банки (например, «Русский стандарт», «ВТБ-24»), но и универсальные банки (Сбербанк России, «Газпромбанк», «Росбанк», «Альфа-Банк» и др.).⁷

Юридические лица - организации разных форм частной или государственной собственности, индивидуальные предприниматели. Открывая расчетные и текущие счета, работают с банками, представляют источники средств, которые составляют значительную долю в структуре привлеченных средств. Поэтому, именно данная часть клиентской базы представляет интерес, как для самого банка, так и для его реальных конкурентов.

Чем интересно данное направление коммерческим банкам? Во-первых, юридические лица имеют большие объемы денежных средств, которые можно привлекать под более низкую ставку, пусть и с меньшим сроком привлечения, учитывая, что размещение депозитов происходит в процессе операционной деятельности бизнеса при избытке денежных средств, в которых пока нет необходимости использования в бизнесе, поэтому производится их размещения для того, чтобы они «работали»⁸.

Во-вторых, юридические лица имеют реальные активы, которые они не могут увезти в теплые южные страны и попрощаться с кредитором «по-английски».

Соответственно, это говорит о значительно более низких рисках, с которыми банкам комфортно работать, пускай и с меньшей доходностью.

⁶ Новаторов Э.В. Методы измерения качества банковских услуг // Банковское дело. 2013. № 7. - С. 53

⁷ Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка. – М.: Дека, 2014. – С.203

⁸ Ильина Л.В., Горевский А.С. Содержание и принципы разработки банковских кредитных технологий // Наука и общество. Серия «Финансы и кредит». 2012. № 4 (7). – С.18

Наименьшие риски при работе с юридическими лицами находятся в сфере расчетно-кассового обслуживания.

В расчетно-кассовое обслуживание включаются следующие стандартные услуги:

- безналичные расчеты;
- операции с наличными денежными средствами;
- выдача выписок по счету о совершенных операциях.⁹

Следует отметить, что расчетно-кассовое обслуживание, как правило, подразумевает возможность открытия и использования счета как в национальной валюте, так и в иностранной. Для выполнения операций по счетам, а также кассовых операций банки используют унифицированные формы.

Также стоит помнить о том, каждая конкретная операция в обслуживании клиентов в коммерческом банке строго регламентирована внутренними служебными документами. Это к вопросу о сервисе, которому мы вернемся чуть позже.

Кроме базовых услуг, кредитные учреждения предлагают и дополнительные услуги к расчетно-кассовому обслуживанию. К ним относятся услуги инкассации, системы дистанционного банковского обслуживания, а также открытие корпоративных, «зарплатных» пластиковых банковских дебетовых и кредитных карт. Именно с помощью так называемых «зарплатных проектов» устанавливается крепкая привязка юридического лица к конкретному банку.¹⁰

Стремление привлечь к себе постоянных клиентов достигается с помощью снижения стоимости абонентского обслуживания и последующего увеличения тарифов по разовым операциям. Кредитные учреждения устанавливают низкие тарифы для постоянных клиентов на пакеты низкокзатратных стандартных операций, планируя, что клиенты решат заказать в дальнейшем более широкий пакет дополнительных услуг.

⁹ Аляудинов Р. Регулирование банковской деятельности: учет платежеспособности // Российский экономический журнал. – 2015. — №12. –С. 27

¹⁰ Голубев С.Г., Галочкин В.В. Коммерческие банки. Учеб. пособие. – Мн.: Алгоритм, 2012. – С.68

Проблемой банковского обслуживания юридических лиц является их малое количество по отношению к банковскому рынку. Половина российской экономики монополизировано. Отсутствует жесточайшая конкуренция в реальном бизнесе в сфере производства или услуг. На 4 крупнейших банка с государственным участием приходится более 60% всего рынка. Также, юридическому лицу приходится преодолевать некоторые операционные и юридические трудности при попытке смены банка обслуживания. Необходимо оповестить все контролирующие органы о смене юридического лица в сжатые сроки. Это также негативно сказывается и соответственно, крайне тяжело происходит переманивание новых постоянных клиентов у конкурентов¹¹.

Процентная ставка по кредиту определяется исходя из конъюнктуры финансового рынка, подразумевая текущее повышение ключевой ставки Банком России вследствие незапланированного роста инфляции в 2014 году. Также, учитываются индивидуальные условия кредитования и платежеспособности заемщика. Размер и состав комиссионных платежей устанавливаются с учетом выбора кредитования, особенностей кредитуемой сделки и других факторов. Источником погашения кредита является денежный поток от текущей производственно-операционной деятельности заемщика¹².

Существуют следующие виды банковского обслуживания в части предоставляемых коммерческими банками кредитов: овердрафтное кредитование; кредитование операций с аккредитивной формой расчетов; кредиты под залог объектов коммерческой недвижимости; кредиты на условиях, учитывающих специфику деятельности, обеспечение банком денежных обязательств по сделке. Коммерческие банки также предоставляют гарантии за юридических лиц и крупных индивидуальных предпринимателей, использующих их услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, имеющих устойчивое финансовое состояние и текущие денежные потоки, соизмеримые с суммой запрашиваемой гарантии.

¹¹ Величко С.С. Банковские услуги: экономическое содержание и проблемы предоставления // Банковское дело. 2012. № 3. – С.43

¹² Новаторов Э.В. Методы измерения качества банковских услуг // Банковское дело. 2013. № 7. – С.54

Основными инструментами размещения временно свободных денежных средств являются краткосрочные и долгосрочные депозиты, наличие неснижаемого остатка на расчетных и текущих счетах. Размер неснижаемого остатка на текущих счетах достаточно важен для кредитной организации, так как половина от полного объема размера данного неснижаемого остатка участвует в расчете обязательного норматива текущей ликвидности, поэтому кредитные организации следят за этим показателем.¹³

Многие коммерческие банки к настоящему времени разработали эффективную систему продвижения услуг дистанционного обслуживания, правильно считая, что тем самым можно привлечь клиентов. Банк, заинтересованный в переводе клиентов на использование услуг дистанционного обслуживания, обеспечивает им более низкую стоимость проведения платежей, формируемых через систему дистанционного обслуживания, по сравнению с бумажными документами. Стоимость подключения к системе максимально снижена.

Дистанционное банковское обслуживание позволяет управлять счетами в банке через интернет и телефон. Системы дистанционного обслуживания позволяют без необходимости посещения офиса банка в удобное время получать текущую информацию о состоянии счета, а также совершать банковские операции по счету.

Основными услугами, оказываемыми кредитными организациями корпоративным клиентам и связанными с осуществлением валютных операций и обслуживанием внешнеэкономической деятельности являются: оформление и обслуживание паспортов сделок по внешнеторговым и кредитным договорам, заключаемым с иностранными контрагентами; обслуживание валютных операций, покупка-продажа иностранной валюты; консалтинговые операции по внешнеторговым и кредитным договорам, заключаемым с иностранными

¹³ Аляудинов Р. Регулирование банковской деятельности: учет платежеспособности // Российский экономический журнал. – 2015. — №12. –С. 28

контрагентами; построение оптимальных схем взаимодействия с иностранными контрагентами, помощь в выборе оптимальных форм расчетов.

Также происходит работа в технологическом сегменте в рамках дистанционного обслуживания и улучшение обслуживания клиент-менеджерами во фронт-офисах коммерческих банков. Один только крайне важный фактор, как сервис, позволяет привлекать и зарабатывать на клиентах без дополнительных издержек на рекламу и снижения тарифных ставок, что повлечет неблагоприятные последствия в виде уменьшения доходов в части непроцентной части.

Смена традиционного облика банковского офиса – введение в эксплуатацию электронных кассиров, позволяющее сотрудникам банка обрабатывать нестандартные вопросы, в то время как рутинные банковские операции можно совершать, используя электронные терминалы.

Современные информационные технологии позволяют автоматизировать большинство банковских операций, сократить время на обслуживание клиента и предоставить ему доступ к счетам и платежам в любое время и в любом месте¹⁴.

Подводя итог проведенному исследованию современного состояния рынка банковского обслуживания населения в нашей стране, следует отметить, что в настоящее время розничный бизнес коммерческого банка следует рассматривать не как вспомогательный по отношению к обслуживанию корпоративных клиентов, а как самостоятельный (а для отдельных банков – ведущий) вид деятельности. Значительный неудовлетворенный спрос на розничные банковские услуги обеспечивает высокую доходность операций, и позволяет банкам развиваться за счет освоения новых рынков и привлечения все новых клиентов. Обслуживание физических лиц способствует стабильности и прогнозируемости банковского бизнеса, снижает его зависимость от каждого отдельного клиента. Однако объемы операций здесь намного меньше, чем при

¹⁴ Данченко Л.А., Денисова Е.С. Маркетинговые инструменты формирования лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях / Маркетинг услуг. – 2014. -246с.

обслуживании корпоративных клиентов. Поэтому грамотное сочетание корпоративного и розничного бизнеса является залогом успеха для любого универсального банка.

1.2 Нормативно-правовое регулирование банковского обслуживания физических и юридических лиц

Комплексное банковское обслуживание физических лиц представляет собой комплекс различных финансовых услуг, оказываемых коммерческим банком физическим лицам. В настоящее время именно банки среди финансовых институтов считаются наиболее подготовленными для работы с физическими лицами. Так за последние годы на отечественном рынке банковских услуг энергично развивается потребительское и ипотечное кредитование, расширяется сфера использования банковских карт, увеличиваются объемы предоставляемых кредитных ресурсов и депозитов, совершенствуется система страхования банковских вкладов физических лиц. Именно поэтому создание системы комплексного банковского обслуживания физических лиц, адекватной современным условиям развития банковского сектора и финансовых рынков, считается довольно актуальной и перспективной.¹⁵

Таким образом, развитие и совершенствование нормативно-правового регулирования деятельности кредитных организаций при комплексном банковском обслуживании физических лиц является достаточно актуальным вопросом, который требует дальнейшей разработки и принятия дополнительных мер со стороны регулирующих органов в сфере банковского обслуживания физических лиц с целью минимизации рисков не только для кредитных институтов, но и для клиентов. В рамках банковского обслуживания физических лиц может быть выделен ряд основных направлений и услуг, в которых заинтересован практически каждый экономически активный человек.

¹⁵ Голубев С.Г., Галочкин В.В. Коммерческие банки. Учеб. пособие. – Мн.: Алгоритм, 2012 – С.69

Это возможность осуществления наличных и безналичных расчетов, свободной конвертации валюты, кредитование и размещение временно свободных средств в депозиты, операции на фондовом рынке.

Указанные возможности предполагают наличие соответствующей детальной нормативно – правовой базы, регулирующей проведение операций физическими лицами и предоставление им различных услуг со стороны кредитных организаций.

В основе эффективного взаимодействия банка и клиентов находится нормативно-правовая база в отечественной банковской практике представленная такими законодательными актами как:

1. Конституция Российской Федерации. Устанавливает, что правовое регулирование банковской деятельности должно осуществляться только федеральными законами. Правовое регулирование банковской деятельности на уровне субъектов федерации не допускается, т. к. согласно ст. 71 Конституции РФ установление правовых основ единого финансового рынка, валютная, таможенное, кредитное регулирование, денежное, эмиссия находится в исключительном ведении РФ.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая и вторая). Гражданский кодекс Российской Федерации выделяет нормы о различных расчетных сделках в отдельный раздел (глава 46 ГК РФ), что свидетельствует о признании законодателем данного вида сделок самостоятельными договорными типами, включенными в группу расчетных обязательств, определяет договор банковского счета. Применение к рассматриваемым отношениям норм об общегражданской комиссии или поручении возможно только по аналогии.

3. Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ. Законодательство о налогах и сборах регулирует властные отношения по установлению, введению и взиманию налогов и сборов в Российской Федерации, а также отношения, возникающие в процессе осуществления банковской деятельности. Регулирует обязанности банков, связанные с учетом

налогоплательщиков

4. Федеральный закон «О Центральном Банке РФ (Банке России)» № 86-ФЗ от 10.07.2002 г. Банк России устанавливает обязательные для кредитных организаций и банковских групп правила проведения банковских операций, бухгалтерского учета и отчетности, организации внутреннего контроля, составления и представления бухгалтерской и статистической отчетности, а также другой информации, предусмотренной федеральными законами. При этом устанавливаемые Банком России правила применяются в отношении бухгалтерской и статистической отчетности, которая составляется за период, начинающийся не ранее даты опубликования указанных правил.

5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990г. №395 -1

Прежде всего, указанный закон среди прочих банковских операций определяет такую банковскую операцию, как расчетно-кассовое обслуживание, что выражается фактически в осуществлении расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам.¹⁶

6. Федеральный закон от 7 августа 2001г. №1150-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма». Регулирует операции с денежными средствами или иным имуществом, подлежащие обязательному контролю, устанавливает права и обязанности организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом.

7. Закон РФ от 7 февраля 1992г. №2300-1 «О защите прав потребителей». Регламентирует недействительность условий договора, ущемляющих права потребителя. 8. Инструкция ЦБР от 14 сентября 2006г. №28-И «Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам (депозитам)». Регулирует порядок открытия, закрытия банковских счетов, определяет основания открытия счетов клиентам.

¹⁶ Банковское дело / Под ред. О.И. Лавшрушина. – М.: НОРМА, 2014 – С.159

8. Инструкция ЦБР от 28 апреля 2004г. №113-И «О порядке открытия, закрытия, организации работы обменных пунктов и порядке осуществления уполномоченными банками отдельных видов банковских операций и иных сделок с наличной иностранной валютой и валютой Российской Федерации, чеками (в том числе дорожными чеками), номинальная стоимость которых указана в иностранной валюте, с участием физических лиц». Определяет осуществление операций обменных пунктов с наличной валютой и чеками.

9. Положение «О безналичных расчетах» № 2-П от 3.10.2002. Положение не распространяется на порядок осуществления безналичных расчетов с участием физических лиц. Определяет порядок осуществления безналичных расчетов по счетам, открытым на основании договора банковского счета или договора корреспондентского счета. Устанавливает формы и порядок заполнения расчетных документов, необходимых для осуществления безналичных расчетов.

10. Положение «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации» № 302-П от 26.03.2007. Определяет организацию и ведение бухгалтерского учета в кредитных организациях, порядок отражения операций кредитной организации по счетам синтетического и аналитического учета.

11. Указание ЦБ РФ «Об установлении предельного размера расчетов наличными деньгами в Российской Федерации между юридическими лицами по одной сделке» № 1050-У от 14.11.2001.

Анализ представленного перечня возможных операций позволяет сделать вывод, что банки в Российской Федерации имеют законодательно установленные возможности по предоставлению широкого спектра финансовых услуг физическим лицам. Особое внимание в рамках федерального законодательства уделено сберегательному делу. Вклады, принимаются только банками, имеющими такое право в соответствии с лицензией Банка России, а право на привлечение денежных средств физических лиц во вклады, может быть предоставлено банкам, с момента даты государственной регистрации,

которых прошло не менее двух лет (либо менее двух лет, но с соблюдением дополнительных ограничений к уровню капитала и информационной прозрачности).

Рассматривая вопросы правового регулирования нужно также остановиться на отдельных положениях Гражданского кодекса Российской Федерации. В частности на главах: 42 «Заем и кредит», 44 «Банковский вклад», 45 «Банковский счет», 46 «Расчеты». В Гражданском кодексе Российской Федерации определены основные участники кредитных отношений, установлены требования к форме кредитного договора. Главным законодательным актом с точки зрения инфраструктуры кредитного рынка является Федеральный закон «О кредитных историях» от 30.12.2004 г. № 218 – ФЗ (с изм. и доп.). Данный закон регламентирует условия формирования, обработки, хранения и раскрытия информации, характеризующей исполнение заемщиками (в том числе физическими лицами) своих обязательств по кредитным договорам. Наличие данного закона, делает рынок кредитования более прозрачным, и призван способствовать снижению кредитных рисков в целом.¹⁷

Таким образом, подводя итог анализу особенностей нормативного регулирования комплексного банковского обслуживания физических лиц в России, можно сделать вывод, что российское законодательство предполагает возможность предоставления кредитными организациями физическим лицам широкого спектра финансовых услуг. Кроме того, сочетание различных банковских продуктов позволяет создавать пакеты услуг под потребности конкретного клиента, а также разрабатывать сложно структурированные банковские продукты.

¹⁷ Банковское дело / Под ред. О.И. Лавшрушина. – М.: НОРМА, 2014 – С.160

1.3 Методика проведения исследования клиентского обслуживания группы ВТБ

Группа «ВТБ» предлагает большое количество услуг для клиентов: вклады, депозиты, различные расчетно-кассовые операции, ипотечные кредиты, потребительские кредиты и многое другое. В данном случае остановимся лишь на потребительских и ипотечных кредитах, так как эти два направления занимают большую долю в деятельности предприятия.

По правовому статусу клиенты подразделяются на юридических и физических лиц. Клиенты — юридические лица представители отраслей и секторов экономики, большого, среднего и малого бизнеса, разных форм собственности (государственные, акционерные, кооперативные). Клиенты-физические лица — это гражданин, человек, участвующий в экономической деятельности, выступающий в качестве полноправного субъекта этой деятельности.

Выделяют две группы клиентов существующие и потенциальные. В первую группу входят клиенты, с которыми банк установил деловые отношения, во вторую — клиенты, которые в будущем могут воспользоваться банковскими услугами. Потенциально каждый экономический субъект может стать клиентом банка.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование системы клиентского обслуживания в группе ВТБ и разработка рекомендаций по совершенствованию. В связи с этим исследование состоит из 3 этапов:

1 этап: анализ теоретических и правовых аспектов обслуживания клиентов в банке;

2 этап: анализ системы обслуживания физических и юридических лиц в ВТБ;

3 этап: разработка мероприятий по совершенствованию и оценка их экономической эффективности.

Алгоритм работы представлен на рисунке 1.

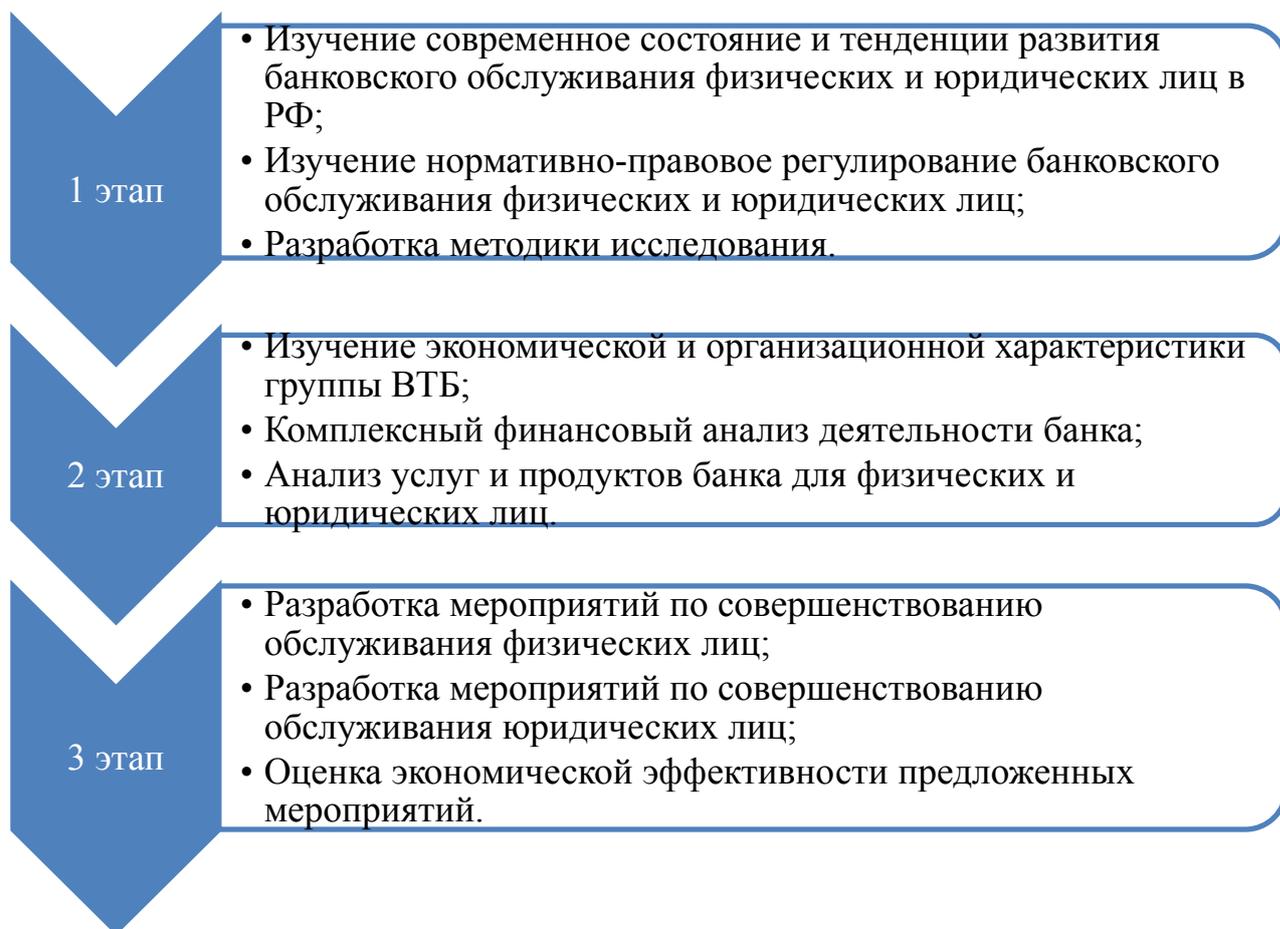


Рис. 1. Алгоритм исследования

Для выявления удовлетворенности процессом обслуживания клиентов группы ВТБ было проведено маркетинговое исследование.

Таблица 1

План проведения исследования системы обслуживания физических и юридических лиц в МФГ «ВТБ»

Этапы исследования	Содержание этапа исследования
1. Определение проблемы и целей исследования	
1.1. Определение проблемы	Основная проблема исследования — выявление недостатков в процессе обслуживания клиентов в МФГ «ВТБ»

1.2 Постановка целей и задач	<p>Цель: изучить отношение клиентов к процессу обслуживания в коммерческом банке МФГ «ВТБ», выявить сильные и слабые стороны управления процессом обслуживания клиентов</p> <p>Задачи:- исследовать удовлетворенность клиентов к самому процессу обслуживания;- исследовать удовлетворенность клиентов временем обслуживания;</p> <p>— разработка мер по усовершенствованию процесса обслуживания МФГ «ВТБ»</p>
1.3. Формирование рабочих гипотез	<p>Клиенты довольны процессом обслуживания, время на рассмотрение заявки полностью удовлетворяет;</p> <p>Клиенты недовольны процессом обслуживания и временем на рассмотрение заявки</p>
2. Разработка плана исследования	
2.1. Вторичная информация	В качестве вторичной информации были взяты отзывы клиентов с сайта МФГ «ВТБ» о качестве процесса обслуживания
2.2. Первичная информация	Источник первичной информации – анкетирование клиентов предприятия

2.3. Определение методов проведения	Методом исследования был выбран опрос в виде анкетирования клиентов МФГ «ВТБ». Объем выборки составил 100 человек. Выборка носила случайный характер, т.е. это все клиенты, пришедшие за неделю исследования, независимо от отрицательного или положительного результата андеррайтинга.
3. Реализация плана исследования	
3.1. Методы обработки и анализа информации	Для обработки анкет используется приложение Microsoft Excel из пакета Microsoft Office. Для анализа полученной информации используются метод сравнения, группировки, классификации. Результаты исследования будут представлены в виде текстовой и графической информации.
3.2. Период проведения	Исследование проводилось в период с
3.3. Программируемые результаты	Определение удовлетворённости процесса обслуживания клиентов на предприятии с целью разработки рекомендаций и мер по её совершенствованию.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические и правовые аспекты обслуживания клиентов в коммерческих банках и сделаны следующие выводы:

- в настоящее время розничный бизнес коммерческого банка следует рассматривать не как вспомогательный по отношению к обслуживанию корпоративных клиентов, а как самостоятельный (а для отдельных банков – ведущий) вид деятельности. Значительный неудовлетворенный спрос на розничные банковские услуги обеспечивает высокую доходность операций, и позволяет банкам развиваться за счет освоения новых рынков и привлечения все новых клиентов. Обслуживание физических лиц способствует стабильности и прогнозируемости банковского бизнеса, снижает его зависимость от каждого отдельного клиента. Однако объемы операций здесь намного меньше, чем при обслуживании корпоративных клиентов. Поэтому грамотное сочетание корпоративного и розничного бизнеса является залогом успеха для любого универсального банка.

- Российское законодательство предполагает возможность предоставления кредитными организациями физическим лицам широкого спектра финансовых услуг. Кроме того, сочетание различных банковских продуктов позволяет создавать пакеты услуг под потребности конкретного клиента, а также разрабатывать сложно структурированные банковские продукты.

В следующей главе будет проведен анализ обслуживания физических и юридических лиц в МФГ «ВТБ».

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ПАО «ГРУППА ВТБ»

2.1 Экономическая и организационная характеристика ПАО «ГРУППА ВТБ»

Группа ВТБ - российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка. Группа ВТБ построена по принципу стратегического холдинга, что предусматривает наличие единой стратегии развития компаний Группы, единого бренда, централизованного финансового менеджмента и управления рисками, унифицированных систем контроля.

Группа ВТБ обладает уникальной для российских банков международной сетью, тем самым, содействуя развитию международного сотрудничества и продвижению российских предприятий на мировые рынки. В странах СНГ Группа представлена в Армении, на Украине, в Беларуси, Казахстане, Азербайджане. Банки ВТБ в Австрии, Германии и Франции работают в рамках Европейского субхолдинга во главе с ВТБ Банк (Австрия). Кроме того, Группа имеет дочерние и ассоциированные банки в Великобритании, на Кипре, в Сербии, Грузии и Анголе, а также по одному филиалу банка ВТБ в Китае и Индии, два филиала ВТБ Капитал плс в Сингапуре и Дубае.

Основным акционером Банка является Российская Федерация, которой в лице Росимущества и Министерства финансов принадлежит 60,9348% голосующих акций, или 45,01% (с учетом ГК «Агентство по страхованию вкладов» — 92,23%) от уставного капитала Банка.

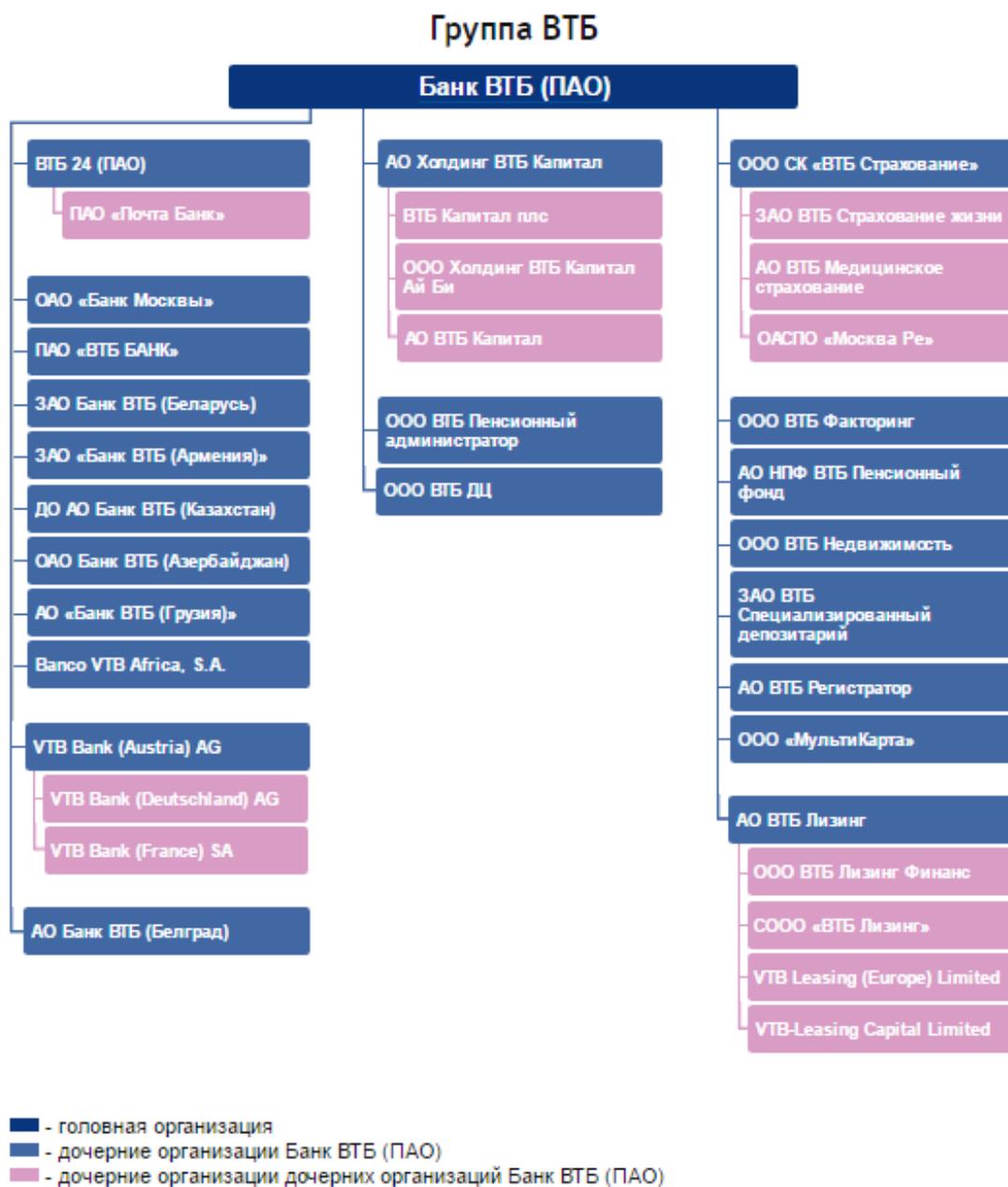


Рис. 2. Структура группы ВТБ

Органами управления Банка являются:

- общее собрание акционеров;
- наблюдательный совет;
- Президент — Председатель Правления — единоличный исполнительный орган;
- Правление — коллегиальный исполнительный орган;

Основными конкурентами кредитной организации - эмитента являются кредитные организации, входящие в ТОП-30 и занимающие лидирующие позиции на рынке розничных услуг. В частности, основными конкурентами кредитной организации - эмитента являются:

- на рынке потребительского кредитования: Сбербанк России ОАО, ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк», ОАО АКБ «РОСБАНК», ОАО «ОТП банк», ЗАО «Банк Русский Стандарт»

- на рынке жилищного кредитования: Сбербанк России ОАО, ЗАО «Коммерческий банк ДельтаКредит», ОАО «Уралсиб», Газпромбанк (ОАО), АКБ «Абсолют Банк» (ЗАО);

-на рынке автокредитования: Сбербанк России ОАО, ОАО АКБ «РОСБАНК», ЗАО ЮниКредит Банк, ООО «Русфинансбанк», ЗАО «Райффайзенбанк»;

-на рынке кредитных карт: ЗАО «Банк Русский Стандарт», Сбербанк России ОАО, ОАО КБ «Восточный», ОАО «ОТП банк», ОАО «ВТБ24», ЗАО Банк «Тинькофф – Кредитные Системы»;

- на рынке частных вкладов: Сбербанк России ОАО, Газпромбанк (ОАО), ОАО «АЛЬФА- 43 БАНК», ЗАО «Райффайзенбанк»;

- на рынке кредитования среднего и малого бизнеса: Сбербанк России ОАО, ОАО «Уралсиб», ОАО Банк «Возрождение», ЗАО «Банк Интеза», ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк», ОАО «МДМ Банк»

Сегодня Группа ВТБ является самой динамично развивающейся банковской группой в России и СНГ, За последние три года ее доля в совокупных активах российской банковской системы удвоилась и достигла 9%, Клиентами Группы являются 150 тыс. компаний и более 1,5 млн. человек.

К 2020 г. Группа ВТБ намерена увеличить свою рыночную долю в России до 10-12% по всем основным видам банковского бизнеса, Целевые показатели бизнеса Группы ВТБ в России на период до 2020 г, предполагают увеличение активов до 3 трлн. руб., кредитного портфеля - до 1,5 трлн. руб.

Стратегия развития Группы ВТБ нацелена на ее превращение в ведущую банковскую группу страны и предусматривает дальнейшее развитие Группы как универсального кредитно-финансового института, работающего во всех ключевых сегментах банковского рынка, включая обслуживание корпоративной клиентуры, финансирование малого и среднего бизнеса, кредитование населения, инвестиционно-банковские услуги.

Группа ВТБ – один из лидеров международного рынка финансовых услуг, вторая по величине финансовая группа России. Группа обладает широкой сетью отделений в России (более 1,8 тыс. точек продаж) и успешно развивает присутствие на ключевых финансовых рынках мира. Головным банком Группы является ОАО Банк ВТБ (далее банк ВТБ или Банк). Основные акционеры Банка – Росимущество и Министерство финансов Российской Федерации. По состоянию на 31 декабря 2014 года Росимущество владело 60,93 % обыкновенных акций банка, Министерство Финансов – 100 % привилегированных акций Банка. Совокупная доля государства в уставном капитале Банка составляет 85,27 %. Численность персонала Группы превышает 100 тыс. сотрудников.

Группа ВТБ обладает уникальной для российских банков международной сетью. Компании Группы предоставляют услуги в странах СНГ, Европы, Азии, Северной Америки и Африки, содействуя развитию международного сотрудничества и продвижению российских предприятий на мировые рынки. Международные операции позволяют ВТБ диверсифицировать бизнес и увеличивать его рентабельность за счет работы на высокомаржинальных рынках.

На конец 2014 года банковский бизнес Группы был представлен в 23 странах мира. В странах СНГ Группа представлена в Армении, на Украине, в Беларуси, Казахстане, Азербайджане. Банки ВТБ в Австрии, Германии и Франции работают в рамках Европейского субхолдинга во главе с ВТБ Банк (Австрия). Кроме того, Группа имеет дочерние и ассоциированные банки в Великобритании, на Кипре, в Сербии, Грузии и Анголе, а также по одному

филиалу банка ВТБ в Китае и Индии, два филиала ВТБ Капитал плс в Сингапуре и Дубае.

Инвестиционно-банковское подразделение Группы осуществляет брокерские и дилерские операции в США, проводит операции с ценными бумагами и предоставляет финансовые консультации в Гонконге, занимается инвестиционно-банковской деятельностью в Болгарии. Помимо этого, во Вьетнаме ведет деятельность банк ВРБ (Вьетнамско-Российский совместный банк), созданный ВТБ совместно с вьетнамской кредитной организацией.

Основными конкурентами группы ВТБ по ключевым направлениям деятельности являются:

- банковские услуги для корпораций: Сбербанк России, Газпромбанк, Альфа-Банк, а также ряд западных банков, которые обслуживают российские компании;

- розничные банковские услуги: Сбербанк России, Росбанк (Societe Generale Group) и дочерние компании западных банков в России, предоставляющие розничные услуги, такие как Райффайзенбанк, ОТП Банк, ЮниКредит Банк и Ситибанк;

- инвестиционно-банковский бизнес: российские инвестиционные банки (Ренессанс Капитал, Сбербанк КИБ), российские коммерческие банки (Альфа-Банк, Газпромбанк и «Уралсиб»); российские дочерние компании западных банков, предоставляющих инвестиционно-банковские услуги (Морган Стэнли Банк, Дж. П. Морган Банк Интернешнл, Ситибанк, Дойче Банк, Goldman Sachs Банк и другие).

Банк ВТБ включен в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 04.08.2014 No 1009 «Об утверждении Перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ».

Ключевые направления бизнеса группы ВТБ

Корпоративно-инвестиционный бизнес	Средний бизнес	Розничный бизнес
Обслуживание компаний крупного бизнеса	Обслуживание компаний среднего бизнеса	Обслуживание физических лиц и компаний малого бизнеса
Активы: 6,7 трлн рублей Кредитный портфель: 5,2 трлн рублей Средства клиентов: 2,2 трлн рублей	Активы: 1,1 трлн рублей Кредитный портфель: 0,9 трлн рублей Средства клиентов: 0,6 трлн рублей	Активы: 3,3 трлн рублей Кредитный портфель: 2,0 трлн рублей Средства клиентов: 2,6 трлн рублей

Входящие в Группу банки будут объединены не только единым брендом, но и общей системой ценностей и единым подходом к работе с клиентами. В рамках Группы планируется создать матричную модель управления, основанную на унифицированных стандартах планирования, финансового учета и отчетности, управления активами и пассивами, рисками и ликвидностью.

2.2 Комплексный финансовый анализ деятельности

Несмотря на сложные операционные и геополитические условия, группа ВТБ продемонстрировала уверенный рост операционных доходов до создания резервов, увеличившихся на 27,5 % по итогам 2015 года.

Основные статьи дохода – чистые процентные доходы и чистые комиссионные доходы – увеличились на 9,7 % и 13,9 % соответственно по сравнению с уровнем 2014 года.

Ухудшение экономической ситуации в России и резкий спад экономики на Украине способствовали увеличению стоимости риска Группы до 3,4 % по итогам 2015 года по сравнению с 1,6 % за 2013 год.

Расходы на содержание персонала и административные расходы в 2015 году увеличились на 13,5 % по сравнению с предыдущим годом, что меньше темпов роста издержек за 2014 год (16,4 %). При этом Группа продемонстрировала значительное улучшение соотношения расходов и операционных доходов, которое составило 43,7 % по итогам 2015 года по сравнению с 49,1 % по итогам 2014 года.

Чистая прибыль группы ВТБ в 2015 году снизилась до 0,8 млрд рублей, что соответствует возврату на капитал (ROE) на уровне 0,1 %.

После выпуска привилегированных акций и конвертации в данные акции субординированных кредитов, полученных банками Группы в 2008 году, коэффициент достаточности капитала первого уровня Группы составил 9,8 %.

Таблица 3

Основные финансовые показатели группы ВТБ, млрд рублей

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	Изменение
Чистые процентные доходы	281,5	301,5	316,9	347,3	289,1	-58,2
Чистые комиссионные доходы	47,9	51,1	55,4	63,1	76,2	13,1
Чистые операционные доходы до создания резервов	317,9	398,3	416,7	530,8	412,3	-118,5
Создание резерва	-12,7	-41	-99,2	-275,4	-178,1	97,3
Расходы на содержание персонала и административные расходы	-106,8	-164,2	-198,3	-222,6	-221,9	0,7
Чистая прибыль	69,2	81,3	100,5	0,8	1,7	0,9
Кредиты и авансы клиентам, включая заложенные по договорам РЕПО	5028,8	5789,4	6 620,70	9 150,40	10 110,00	959,6
Средства клиентов	3570,9	3987,1	4 383,40	5 669,40	7 267,00	1597,6

Основным источником операционного дохода группы ВТБ являются процентные доходы по кредитам и авансам клиентам, долговым ценным бумагам, а также средствам, размещенным в других банках. По итогам 2015 года процентные доходы Группы составили 844,1 млрд рублей, увеличившись на 23,0 % по сравнению с показателем 2014 года, в основном благодаря расширению кредитования корпоративных и розничных клиентов.

Процентные доходы в сегменте корпоративного кредитования росли быстрее, чем в розничном кредитовании, главным образом в связи с более динамичным ростом корпоративного кредитного портфеля (в том числе за счет переоценки кредитов, номинированных в иностранной валюте), а также увеличения доли менее рискованных кредитов в розничном кредитном портфеле Группы.

Рост геополитической напряженности, волатильность рынков капитала и повышение ключевой ставки ЦБ РФ в течение 2015 года привели к удорожанию фондирования и росту процентных расходов Группы до 489,8 млрд рублей по итогам года, что на 34,8 % превышает уровень 2014 года.

Прирост процентных расходов в основном был обусловлен удорожанием средств банков и прочих заемных средств, в том числе средств, привлеченных от Банка России.

Стоимость фондирования Группы по итогам 2015 года увеличилась до 5,7 % по сравнению с 5,2% в 2014 году.

Чистая процентная маржа Группы снизилась до 4,1 % по итогам 2015 года по сравнению с 4,5 % по итогам 2014 года, что в основном обусловлено ростом процентных расходов Группы.

Таблица 4

Чистые процентные доходы и чистая процентная маржа, млрд руб.

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	Изменение
Процентные доходы						
Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	25,4	29,7	32,2	36,4	31,1	(14,6 %)
Кредиты и авансы клиентам	480,2	552,6	598,2	637,7	792,8	24,3 %
Средства в банках	5,9	7,8	5,2	6,9	12,5	81,2 %
Прочие финансовые активы, включая ценные бумаги	6,3	5,1	4,6	5,3	7,7	45,3 %
Финансовые активы, не переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	621,6	599,8	502,3	649,9	813,0	25,1 %
Итого процентные доходы	600,6	621,8	579,2	686,3	844,1	23,0 %
Процентные расходы						
Средства клиентов	-92,3	-107,6	-196,7	-215,1	-263,1	22,3 %

Продолжение табл. 4

Средства банков и прочие заемные средства	-62,8	-51,7	-38,1	-76,4	-156,5	104,8 %
Выпущенные долговые ценные бумаги	-31,5	-38,3	-45,9	-49,7	-50,9	2,4 %
Субординированная задолженность	-34,9	-31,6	-28,3	-22,1	-19,3	-12,7 %
Итого процентные расходы	-338,6	-316,2	-306,9	-363,3	-489,8	34,8 %
Чистые процентные доходы	251,3	286,4	301,8	323,0	354,3	9,7 %

Развитие линейки комиссионных продуктов является одним из приоритетов Группы. Основными драйверами роста комиссионных доходов в 2015 году оставались розничный бизнес и транзакционный бизнес (в рамках корпоративно-инвестиционного и среднего бизнесов). Их доли в совокупных чистых комиссионных доходах Группы по итогам года достигли 56,4 % и 32,8 % соответственно.

Валовые комиссионные доходы в 2015 году увеличились на 15,9 % до 81,5 млрд рублей. Основной объем комиссионных доходов приходится на расчетные операции, доля которых в общем объеме комиссионных доходов по итогам года увеличилась до 61,2 %. Комиссионные доходы по операциям с ценными бумагами и на рынках капитала снизились на фоне сложной рыночной конъюнктуры.

Комиссионные расходы Группы в 2015 году выросли на 23,5 % до 18,4 млрд рублей в основном за счет роста комиссий по расчетным операциям.

Таблица 5

Чистые комиссионные доходы, млрд руб.

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	Изменение
Комиссия по расчетным операциям	31,8	36,4	39,2	42,7	49,9	16,9 %
Комиссия по выданным гарантиям и операциям торгового финансирования	8,7	9,4	9,9	10,2	12,8	25,5 %
Комиссия по операциям с ценными бумагами и операциям на рынках капитала	11,6	10,5	9,2	8,4	5,5	(34,5 %)
Комиссия по кассовым операциям	3,8	4,4	3,2	4,8	5,4	12,5 %
Прочее	6,2	5,6	3,1	4,2	7,9	88,1 %
Итого комиссионные доходы	59,3	61,9	67,5	70,3	81,5	15,9 %
Комиссия по расчетным операциям	-7,2	-8,3	-9,5	-10,0	-11,7	17,0 %
Комиссия по кассовым операциям	-1,7	-1,9	-2,0	-2,2	-2,8	27,3 %

Продолжение табл. 5

Прочее	-1,8	-2,1	-2,5	-2,7	-3,9	44,4 %
Итого комиссионные расходы	-12,9	-13,7	-15,6	-14,9	-18,4	23,5 %
Чистые комиссионные доходы	46,8	44,8	48,6	55,4	63,1	13,9 %

Ухудшение экономической ситуации в России, а также кризис на Украине оказывали значительное влияние на клиентов Группы и способствовали росту отчислений в резервы. По итогам 2015 года совокупные расходы на создание резерва под обесценение долговых финансовых активов и создание резерва под обесценение прочих активов, обязательства кредитного характера и судебные иски выросли в 2,8 раза до 275,4 млрд рублей по сравнению с 99,2 млрд рублей за 2013 год.

Более 70 % расходов на создание резерва под обесценение кредитов и авансов клиентам в 2015 году пришлось на отчисления в резерв по кредитам юридическим лицам. Отношение расходов на создание резервов под обесценение корпоративных кредитов к среднему объему кредитного портфеля (стоимость риска) в 2014 году составило 3,1 % по сравнению с 1,2 % в 2014 году. Стоимость риска в розничном кредитовании достигла 4,3 % в 2015 году по сравнению с 3,1 % за предыдущий год.

В IV квартале 2015 года Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов» (АСВ) продлила срок депозита, предоставленного Банку Москвы в 2011 году в соответствии с планом поддержки банка, утвержденным АСВ и Банком России (далее План). Решение о продлении депозита было принято в связи с негативным влиянием текущей политической и макроэкономической ситуации на Банк

Москвы и его клиентов, что в свою очередь оказало влияние на реализацию Плана. В связи с продлением срока депозита до сентября 2026 года под процентную ставку 0,51 % годовых Группа признала доход в консолидированном отчете о прибылях и убытках в размере 99,2 млрд рублей в соответствии с правилами учета государственных субсидий.

Расходы на содержание персонала и административные расходы достигли 239,3 млрд рублей по итогам 2015 года, увеличившись на 13,5 % по сравнению с предыдущим годом, что меньше темпов роста издержек за 2014 год (16,4 %). Группа продемонстрировала значительное улучшение

соотношения расходов и операционных доходов, которое составило 43,7 % по итогам 2015 года по сравнению с 49,1 % по итогам 2014 года.

Чистая прибыль группы ВТБ за 2015 год составила 0,8 млрд рублей по сравнению с 100,5 млрд рублей по итогам 2014 года.

Увеличение активов группы ВТБ в 2015 году было связано как с органическим ростом бизнеса Группы, так и с переоценкой активов, номинированных в иностранных валютах. По состоянию на 31 декабря 2015 года активы Группы составили 12 190,8 млрд рублей, увеличившись на 39,0 % по сравнению с 8 768,5 млрд рублей на начало года.

Совокупный кредитный портфель Группы (кредиты и авансы клиентам, включая заложенные по договорам РЕПО, до вычета резерва под обесценение) в 2015 году увеличился на 38,2 % до 9 150,4 млрд рублей. Корпоративный кредитный портфель увеличился на 41,3 % до 7 205,3 млрд рублей, розничный кредитный портфель – на 27,9 % до 1 945,1 млрд рублей.

Таблица 6

Активы ПАО «Группа ВТБ»

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	Изменение
Денежные средства и краткосрочные активы	413,7	487,6	502,8	354,3	695,2	96,2 %
Обязательные резервы на счетах в центральных банках	55,9	61,7	69,4	58,7	85,5	45,7 %
Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	487,9	501,6	569,6	406,4	681,7	67,7 %
Финансовые активы, кроме кредитов и авансов клиентам и средств в банках, заложенные по договорам РЕПО	142,9	157,5	161,9	173,2	184,0	6,2 %
Средства в банках, включая заложенные по договорам РЕПО	601,8	597,4	689,3	446,2	814,5	82,5 %

Продолжение табл. 6

Чистые кредиты и авансы клиентам, включая заложенные по договорам РЕПО	6 841,9	7 102,6	7 963,7	6 259,6	8 537,3	36,4 %
Инвестиционные финансовые активы	151,7	157,9	144,6	140,8	132,2	(6,1 %)
Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия	71,2	76,3	81,5	87,6	96,3	9,9 %
Активы групп выбытия, предназначенных для продажи	19,8	31,2	29,8	36,7	11,1	(69,8 %)
Земля и основные средства	180,3	185,9	197,6	170,3	246,9	45,0 %
Инвестиционная недвижимость	167,9	182,3	179,3	160,7	192,3	19,7 %
Гудвил и прочие нематериальные активы	161,9	172,8	179,3	162,5	161,8	(0,4 %)
Отложенный актив по налогу на прибыль	48,6	51,4	58,3	45,5	66,9	47,0 %
Прочие активы	220,9	231,9	257,9	266,0	285,1	7,2 %
Итого активы	11 780,2	10 984,6	9 387,2	8 768,5	12 190,8	39,0 %

Показатели качества кредитного портфеля менялись в соответствии с тенденциями российского банковского сектора и макроэкономики. Доля неработающих кредитов в совокупном кредитном портфеле Группы, включающем кредиты, заложенные по договорам РЕПО, составляла 5,8 % на 31 декабря 2015 года по сравнению с 4,7 % на 31 декабря 2014 года.

Группа продолжала придерживаться консервативной политики формирования резервов. Отношение резерва под обесценение к совокупному кредитному портфелю достигло 6,7 % на 31 декабря 2015 года, увеличившись с 5,5 % на начало года. Покрытие неработающих кредитов резервами на 31 декабря 2015 года оставалось на консервативном уровне 114,8 % по сравнению с 115,5 % на 31 декабря 2014 года.



Рис. 3. Неработающие кредиты и резерв под обесценение, млрд. руб.

В 2015 году объем списаний кредитов и авансов клиентам за счет резерва под обесценение составил 73,1 млрд рублей по сравнению с 66,3 млрд рублей в 2014 году.

Совокупные обязательства Группы в 2015 году увеличились на 41,4 % до 11 059,8 млрд рублей в основном за счет активного привлечения средств

клиентов и Банка России, а также за счет переоценки обязательств, номинированных в иностранной валюте.

По состоянию на 31 декабря 2015 года средства клиентов достигли 5 669,4 млрд рублей, увеличившись на 29,3 % с начала года в основном за счет роста объема депозитов корпоративных клиентов на 35,9 %. Средства физических лиц по итогам 2015 года увеличились на 19,8 %. Средства клиентов остаются основной ресурсной базой Группы: на них пришелся 51 % обязательств Группы по итогам 2015 года.

В 2015 году Группа существенно увеличила объемы фондирования, привлеченного от Банка России в рамках операций РЕПО и в форме обеспеченных кредитов. На конец года средства Банка России составляли 17 % обязательств Группы по сравнению с 12 % на конец 2014 года. Группа рассматривает ресурсы Банка России как надежный инструмент фондирования операций и источник рублевой ликвидности.

Таблица 7

Обязательства ПАО «Группа ВТБ»

Показатель, млрд руб.	2011	2012	2013	2014	2015	Изменение
Средства банков	522,9	574,6	602,8	624,6	733,2	17,4 %
Средства клиентов	3 650,3	3 877,2	4 963,2	4 383,4	5 669,4	29,3 %
Прочие заемные средства	1 345,8	986,3	1 120,6	1 485,9	2 729,2	83,7 %
Выпущенные долговые ценные бумаги	754,3	801,4	896,2	738,2	921,4	24,8 %
Обязательства групп выбытия, предназначенных для продажи	9,6	11,9	18,6	20,7	4,7	(77,3 %)
Отложенное обязательство по налогу на прибыль	15,5	18,2	12,3	15,0	26,6	77,3 %
Прочие обязательства	384,3	411,6	360,5	262,6	710,1	170,4 %
Итого обязательства до субординированной задолженности	7 991,2	8 203,6	8 960,3	7 530,4	10 794,6	43,3 %

Продолжение табл. 7

Субординированная задолженность	165,8	198,5	203,6	291,0	265,2	(8,9 %)
Итого обязательства	7 996,3	8 502,9	9 566,2	7 821,4	11 059,8	41,4 %

В 2015 году Группа существенно увеличила объемы фондирования, привлеченного от Банка России в рамках операций РЕПО и в форме обеспеченных кредитов. На конец года средства Банка России составляли 17 % обязательств Группы по сравнению с 12 % на конец 2014 года. Группа рассматривает ресурсы Банка России как надежный инструмент фондирования операций и источник рублевой ликвидности.

В связи с повышенным уровнем риска в экономике, а также переоценкой активов, номинированных в валюте, укрепление капитальной базы и достаточности капитала оставалось важным приоритетом Группы в 2015 году.

В соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров ОАО Банк ВТБ, в сентябре 2015 года Группа конвертировала в новые привилегированные акции субординированные кредиты, полученные банками Группы в 2008 году в рамках пакета мер Правительства Российской Федерации по поддержке банковского сектора. Данные привилегированные акции включены в базовый капитал банка ВТБ, рассчитываемый в соответствии с требованиями Банка России и стандартами Базеля III.

Таблица 8

Капитал и достаточность капитала

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	Изменение
Капитал первого уровня	698,3	743,2	798,6	806,6	997,5	23,7 %
Капитал второго уровня	261,2	284,3	250,4	292,0	240,3	(17,7 %)
За вычетом: инвестиций в капитал других банков и финансовых учреждений	-0,8	2,3	-1,2	-5,8	-21,2	265,5 %
Итого капитал после вычетов	803,6	812,3	985,6	1 092,8	1 216,6	11,3 %
Активы, взвешенные с учетом риска	7 960,1	8 477,8	8 663,2	7 430,8	10 176,2	36,9 %
Достаточность капитала первого уровня	8,7%	9,2%	11,5%	10,9 %	9,8 %	(1,1 п.п.)
Достаточность капитала	10,9	11,8%	13,2%	14,7 %	12,0 %	(2,7 п.п.)

В декабре 2015 года Правительство Российской Федерации разместило на субординированный депозит в ВТБ средства Фонда национального благосостояния в сумме 100 млрд рублей. Данный депозит был классифицирован Банком России в качестве капитала второго уровня.

По состоянию на 31 декабря 2015 года коэффициент достаточности капитала и коэффициент достаточности капитала первого уровня Группы составили 12,0 % и 9,8 % соответственно по сравнению с 14,7 % и 10,9 % на 31 декабря 2014 года.

2.3 Услуги и продукты группы ВТБ для физических и юридических лиц

В целях обеспечения максимальной эффективности обслуживания клиентов в ВТБ выделены клиентское подразделение, отвечающее за взаимодействие с клиентами, и кредитное подразделение, в компетенцию которого входит предоставление и развитие современной линейки кредитных продуктов.

Модель обслуживания клиентов основана на формировании в рамках клиентского подразделения отраслевых дирекций и управлений, отвечающих за развитие бизнеса с клиентами рыночных отраслей экономики, а также предприятий государственного и оборонного секторов. Данный подход позволяет повысить качество отраслевой экспертизы и выстроить предложение банковских продуктов с учетом потребностей конкретных клиентов.

Структура кредитного подразделения также сформирована с учетом отраслевой специализации и особенностей обслуживания клиентов различных категорий бизнеса. Это позволяет оптимизировать подходы к проведению кредитного анализа и повышать качество кредитного портфеля Группы.

Наряду с кредитным бизнесом стратегически важными направлениями для КИБ являются транзакционный бизнес и инвестиционный бизнес.

Линейка продуктов транзакционного бизнеса включает в себя услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, валютному контролю, эквайрингу, инкассации, дистанционному обслуживанию, продукты привлечения денежных средств, централизации расчетов и управления ликвидностью, а также продукты документарного бизнеса.

В рамках инвестиционного бизнеса клиентам Группы доступен полный перечень инвестиционно-банковских продуктов, включая проведение торговых операций, организацию выпуска долговых и долевого ценных бумаг, финансовое консультирование по сделкам на рынках капитала и в области слияний и поглощений, развитие бизнеса прямых инвестиций, управление активами, конверсионные операции, хеджирование валютных и процентных рисков.

Основными задачами КИБ в соответствии со Стратегией группы ВТБ являются сохранение сильных позиций на рынке, повышение эффективности и бережное отношение к расходам.

Кредитование клиентов

В течение 2014 года на российском рынке корпоративного кредитования наблюдался повышенный спрос на кредитные ресурсы со стороны крупных высококачественных заемщиков, обусловленный тем, что международные рынки долгового капитала в основном оставались закрыты для эмитентов из России.

В то же время во второй половине года рост уровня неопределенности в экономике, значительные колебания валютного курса и пересмотр банками процентных ставок в ответ на рост ключевой ставки Банка России оказывали сдерживающее влияние на инвестиционную активность крупных клиентов и их спрос на кредитные ресурсы.

Несмотря на сложные экономические условия, снижение потребительского спроса и введение секторальных санкций со стороны США

и ЕС, группа ВТБ продолжала наращивать кредитование корпоративных клиентов темпами, превышающими средние по отрасли. По итогам 2014 года корпоративный кредитный портфель Группы увеличился на 41,3 % до 7 205,3 млрд рублей. В результате Группа увеличила свою долю на рынке кредитования юридических лиц с 15,5 до 16,5 %, сохранив вторую позицию на рынке.

Ухудшение экономической ситуации в России, волатильность валютного курса, а также развитие кризиса на Украине оказали значительное влияние на клиентов Группы и способствовали росту расходов на создание резервов по портфелю кредитов юридическим лицам. В ответ на изменение макроэкономической конъюнктуры Группа скорректировала политику кредитования корпоративных клиентов путем ограничения выдачи новых валютных кредитов, а также ужесточения требований к обеспечению кредитов.

Банк ВТБ предоставляет широкую линейку кредитных продуктов, осуществляя кредитование на различные сроки во всех основных мировых валютах. Банк предоставляет кредитные линии различных типов — с лимитом выдачи, с лимитом задолженности, с лимитом выдачи и задолженности.

Помимо традиционного кредитования ВТБ предлагает клиентам крупного бизнеса сложные кредитные продукты, включая структурное РЕПО, инвестиционное и проектное финансирование, услуги долгового и долевого финансирования, консультационные услуги по вопросам структурирования инвестиционных проектов, услуги торгового финансирования и привлечения прямого финансирования от институциональных инвесторов и банков. Клиентам ВТБ также доступны продукты структурного финансирования, позволяющие существенно снизить ставку по кредиту путем предоставления банку опциона на выбор валюты погашения кредита. Услуги лизинга и факторинга клиентам Группы

предоставляют компании Система Лизинг 24 (акционерное общество) и ООО ВТБ Факторинг (далее ВТБ Лизинг и ВТБ Факторинг).

В 2014 году кредитные инструменты Группы активно использовались в инфраструктурных проектах, в том числе в проекте по строительству автомагистрали М-11 «Москва – Санкт-Петербург». Группа продолжала финансирование строительства платного мостового перехода через реку Кама в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП) с правительством Республики Удмуртия. ВТБ также является ключевым участником финансирования строительства магистрали «Западный скоростной диаметр» (ЗСД) в Санкт-Петербурге, одного из крупнейших в мире проектов ГЧП в сфере развития платных автомобильных дорог. ЗСД был неоднократно отмечен как лучший проект инфраструктурного финансирования в Европе.

В 2014 году Банк активно участвовал в финансировании субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, а также в реализации государственных программ, направленных на обеспечение доступности кредитов для реального сектора экономики. По состоянию на 31 декабря 2014 года кредитный портфель Банка в данных сегментах кредитования превысил 600 млрд рублей.

Приоритетом Корпоративно-инвестиционного бизнеса остается развитие торгового и экспортного финансирования. В 2015 году планируется расширение данных операций во всех регионах присутствия группы ВТБ с особым фокусом на Азиатско-Тихоокеанском регионе, в частности на финансировании внешнеторгового оборота между Россией и Китаем в рамках сотрудничества с китайскими банками.

Группа ВТБ успешно реализует стратегию роста на рынках международного кредитования. В 2014 году были закрыты сделки по предоставлению суверенных кредитов республике Ангола, а также кредитных линий в пользу индийского промышленного конгломерата Essar.

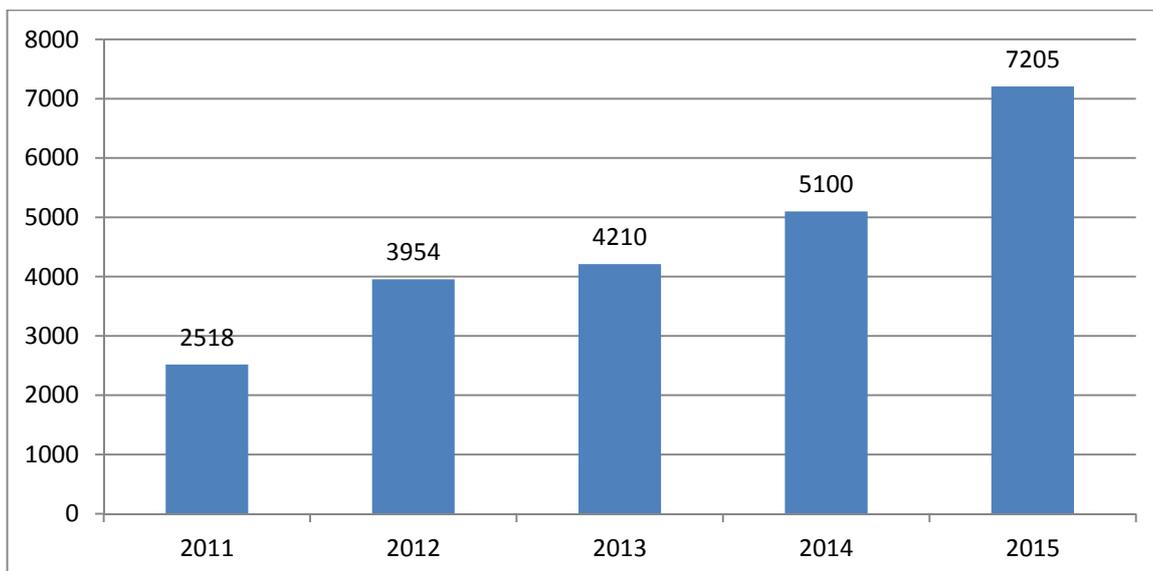


Рис.4. Портфель кредитов юридическим лицам Группы ВТБ, млрд рублей

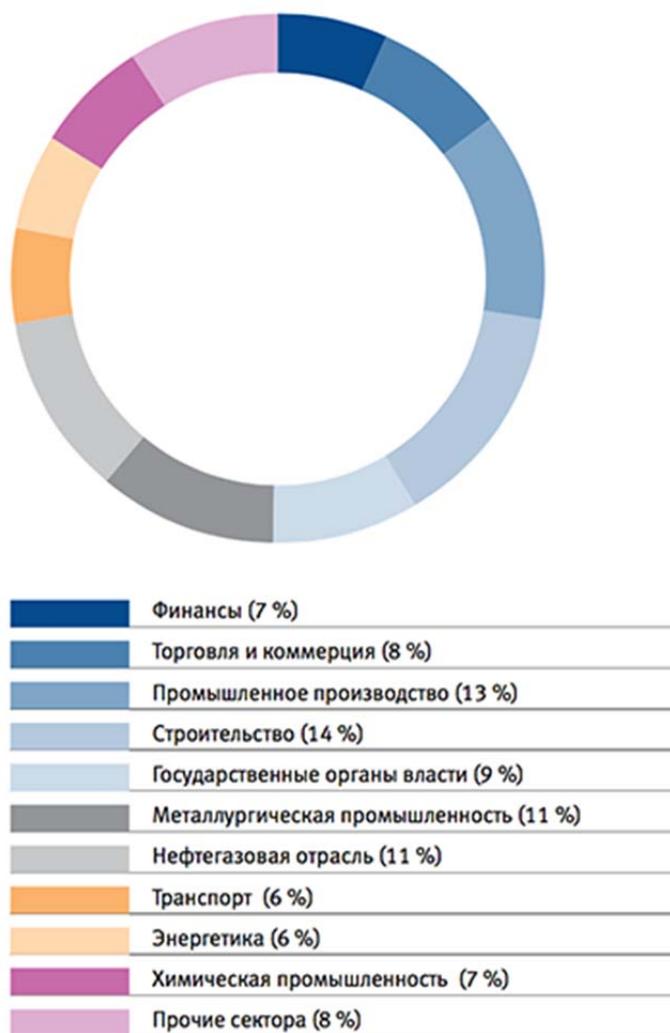


Рис. 5. Отраслевая структура портфеля кредитов юридическим лицам 2015 году

Гибкая политика ВТБ в формировании ставок и индивидуальный подход Группы к клиентам позволили своевременно реагировать на рыночные изменения, решения регулятора и запросы российских компаний. В течение 2014 года ВТБ предпринял ряд шагов для повышения привлекательности депозитных продуктов, в частности, продлив время заключения сделок по депозитам «овернайт».

Линейка депозитных продуктов Банка была расширена за счет введения долгосрочных депозитов с возможностью досрочного расторжения. В целях увеличения остатков на счетах клиентов Банк также ввел возможности начисления процентов по специальным банковским счетам и счетам доверительного управления, а также выплаты процентов на иной банковский счет клиента, открытый в ВТБ или ином банке.

Данные шаги позволили Группе заинтересовать и привлечь новых клиентов. Средства корпоративных клиентов Группы в 2014 году увеличились на 35,9 % до 3 520,3 млрд рублей (в том числе за счет переоценки средств, номинированных в иностранных валютах), а доля рынка группы ВТБ в данном сегменте привлечения выросла с 17,8 % на конец 2013 года до 18,8 % на 31 декабря 2014 года. Группа занимает вторую позицию на российском рынке по объему привлеченных средств корпоративных клиентов.

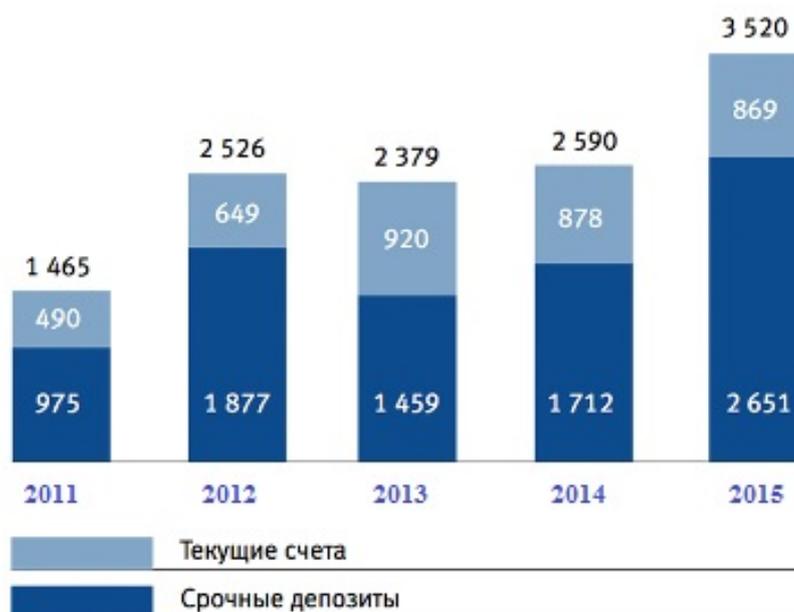


Рис. 6. Средства юридических лиц, млрд рублей

В 2015 году Группа продолжала повышать качество обслуживания клиентов транзакционного бизнеса, внедряя лучшие международные практики и оперативно реагируя на запросы рынка. Были разработаны новые продукты, оптимизированы и усовершенствованы процессы продаж при особом внимании к развитию кросс-продаж.

В 2015 году ВТБ продолжал совершенствовать сервисы и функционал системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО). В частности, была внедрена функция создания и акцепта документов в рамках сервиса «Мобильный Клиент», реализована возможность отложенных платежей, а также упрощена процедура подключения клиентов к системе ДБО.

В рамках развития услуг расчетно-кассового обслуживания транзакционный бизнес предоставил клиентам возможности открытия и обслуживания новых видов банковских счетов (номинальных и эскроу-счетов), а также открытия нескольких однотипных счетов в рамках одного договора банковского счета. В системе «Расчетный центр клиента» внедрен новый сервис, позволяющий головным организациям группы компаний

контролировать состояние и движение средств на счетах своих дочерних организаций в других банках.

Банк ВТБ активно участвовал в крупных проектах по централизации контроля за движением денежных средств, управления ликвидностью и финансовыми рисками ведущих российских корпораций. Результатом данной деятельности стало увеличение доли Банка в обслуживании ключевых предприятий российской экономики.

В течение 2015 года решения по построению централизованного казначейства и другим сервисам транзакционного бизнеса были реализованы для более чем 130 крупных холдингов, включающих более 1 250 юридических лиц.

В 2015 году дочерние банки ВТБ на Украине, в Республике Беларусь, Казахстане и Западной Европе успешно расширили и усовершенствовали линейку продуктов транзакционного бизнеса, а также провели масштабную работу по развитию систем ДБО и активизации продаж клиентам.

Сотрудники транзакционного бизнеса ежегодно проводят исследования удовлетворенности клиентов услугами ВТБ. Полученные результаты, в том числе пожелания клиентов, учитываются при составлении плана по развитию продуктов Банка, что позволяет предлагать востребованные и конкурентоспособные продукты и услуги.

Основными задачами документарного бизнеса ВТБ на фоне замедления экономики России являлись сохранение лидирующих позиций на российском рынке, увеличение документарного портфеля, повышение качества обслуживания клиентов, а также оптимизация нагрузки на регулятивный и экономический капитал Банка. В 2015 году ВТБ значительно усилил свои позиции на рынке безрисковых экспортных аккредитивных операций, увеличив объем операций данного типа до примерно 700 млрд рублей.

Несмотря на снижение интенсивности внешнеторговых операций российских клиентов в течение года, ВТБ удалось обеспечить стабильный уровень доходов документарного бизнеса.

В связи с ростом интереса экспортеров к расчетам в альтернативных валютах, в том числе в российских рублях, ВТБ активно участвовал в переводе в новые валюты расчетов по экспортным контрактам крупнейших российских поставщиков со странами Азиатско-Тихоокеанского региона и Европейского союза. В частности, ВТБ в партнерстве с крупнейшим поставщиком минеральных ресурсов запустил пилотный проект по расчетам в рублях в рамках экспортных контрактов с ЕС.

Группа ВТБ является лидером в сфере инвестиционных услуг на российском рынке и ключевым игроком, обеспечивающим доступ российских корпораций к международным рынкам капитала. Продажа инвестиционных услуг преимущественно осуществляется под брендом ВТБ Капитал. В 2014 году Группа сохранила позиции лидера в различных сегментах рынка инвестиционно-банковских услуг в России.

Группа ВТБ предлагает полный спектр услуг по проведению торговых операций на долговых и акционерных рынках, валютно-конверсионных операций, операций на глобальных товарно-сырьевых рынках, услуги по управлению валютными и процентными рисками, включая услуги по хеджированию, а также структурное кредитование, структурные депозиты и ноты, структурные кредитные и гибридные продукты.

Клиентам Группы доступны рынки акций ЮАР, Турции, Польши, Чехии, Венгрии, Израиля и ряда стран Ближнего Востока. ВТБ Капитал является членом Лондонской фондовой биржи (LSE) и Варшавской фондовой биржи, а также имеет доступ к ряду зарубежных рынков через широкую сеть локальных брокеров.

В 2014 году ВТБ Капитал укрепил свои позиции на российском рынке акций и занял первое место по оборотам в секции РЕПО на ММВБ-РТС.

Компания ВТБ Капитал Брокер продолжала активно развивать направление прямого доступа (DMA) на Московской Бирже. Группа успешно нарастила клиентскую базу данного бизнеса в 2014 году и планирует расширить географию услуг DMA в течение 2015 года.

Группа ВТБ сохранила позиции одного из ведущих трейдеров на рынке государственных и корпоративных облигаций Московской Биржи и на внебиржевых рынках, оставшись лидером российского рынка инструментов с фиксированной доходностью. Доля Группы на рынке торговых операций с облигациями в 2014 году превысила 15 % по рублевым бумагам и по еврооблигациям.

Группа остается ведущим игроком на российском рынке конверсионных операций и операций с деривативными продуктами, оценивая свою долю в данных сегментах на уровне 16 % и 22 % соответственно. В 2014 году американский журнал Global Finance в четвертый раз подряд признал ВТБ Капитал лучшим организатором сделок на рынке валютных инструментов в России.

Группа предлагает клиентам полный спектр инвестиционно-банковских услуг, включая консультационные услуги по сделкам слияний и поглощений, размещение выпусков долговых и долевых ценных бумаг. Бизнес ориентирован на обслуживание клиентов в России и на международных рынках в ключевых секторах экономики.

Согласно данным Dealogic, по итогам 2014 года ВТБ Капитал занял первое место на рынке долгового капитала в России и СНГ, организовав более 120 размещений. Sбonds шестой год подряд признал ВТБ Капитал «Лучшим организатором рублевых облигаций в России».

Стабильно занимая лидирующие позиции в России, ВТБ Капитал расширил свое присутствие на международных рынках капитала, приняв участие в организации размещений эмитентов из Франции, Кипра, Италии, Швейцарии, Словакии, США и Китая. В 2014 году Компания стала ведущим организатором первого за последние четыре года выпуска еврооблигаций Республики Кипр на сумму 750 млн евро. Среди других заметных сделок ВТБ Капитала – два размещения высокодоходных облигаций эмитентов из Китая – Logan Property (объемом 300 млн долларов США) и Beijing Capital (объемом 1 млрд офшорных юаней).

Несмотря на непростую ситуацию на рынках акционерного капитала, ВТБ Капитал закрепил свое лидерство на данном направлении в России и СНГ, приняв участие в ряде знаковых сделок, в том числе в первичном размещении акций розничной сети «Лента» на сумму 1 млрд долларов США. ВТБ Капитал также усилил позиции на международных рынках акционерного капитала, выступив одним из организаторов выпуска акций Банка Кипра объемом 1 млрд евро и выпуска прав на акции Banco Popolare на сумму 1,5 млрд евро.

По данным Dealogic, в 2014 году ВТБ Капитал занял первое место на рынке акционерного капитала по объему размещений в России и СНГ с долей рынка 17,2 %.

ВТБ Капитал остается ведущим консультантом и организатором приватизационных сделок на российском рынке, успешно осуществив целый ряд таких размещений, включая вторичное размещение акций Московской Биржи на 469 млн долларов США в 2014 году.

В 2014 году группа ВТБ усилила лидирующие позиции в России и СНГ и укрепила свой статус на международном рынке слияний и поглощений (M&A). В течение 2014 года ВТБ Капитал принял участие в знаковых сделках по продаже портала Auto.ru компании «Яндекс» объемом 175 млн долларов США и созданию совместного предприятия на базе мобильных активов Ростелекома и Теле2 Россия. ВТБ Капитал выступил в качестве финансового консультанта в рамках выкупа акций и делистинга компании Essar Energy Plc объемом 1,97 млрд долларов США, заняв прочные позиции в сфере M&A на азиатском, и в частности индийском, рынке.

По итогам года ВТБ Капитал занял лидирующие позиции в рейтингах Dealogic и Thomson Reuters среди консультантов по сделкам M&A в России и странах СНГ.

Группа ВТБ предлагает широкую линейку услуг по управлению рисками на товарно-сырьевых рынках, которая включает в себя продукты по хеджированию, финансирование операций с привязкой к ценам на сырье,

структурные инвестиционные инструменты, в том числе структурные депозиты и структурные ноты с привязкой процентной ставки к ценам на сырье или сырьевые индексы.

Группа является активным участником международного рынка драгоценных металлов и ключевым партнером ведущих производителей золота в России по операциям форвардного хеджирования цены на золото.

2014 год ознаменовался для ВТБ рядом крупных сделок по управлению рисками с крупнейшими потребителями и производителями сырья. В частности, Банк осуществил долгосрочное хеджирование крупнейшего в России производителя золота Polyus Gold с помощью серий из структурных барьерных опционов на золото общим объемом более 1 млн унций.

Группа предлагает клиентам эффективные решения по управлению активами на российском и международном рынках. Данные услуги предоставляются компаниями бизнеса ВТБ Капитал Управление Инвестициями (ВТБ Капитал УИ), одного из ключевых подразделений ВТБ Капитал.

В 2014 году ВТБ Капитал УИ активно развивал все основные направления деятельности: розничный бизнес, бизнес с институциональными клиентами, управление крупным частным капиталом и закрытыми паевыми инвестиционными фондами. По итогам 2014 года активы под управлением компаний ВТБ Капитал УИ увеличились более чем на 25 %, превысив 261 млрд рублей. По данному показателю компании бизнеса ВТБ Капитал УИ заняли второе место среди крупнейших управляющих компаний России.

ВТБ Капитал УИ значительно увеличил клиентскую базу и активы бизнеса доверительного управления для состоятельных частных клиентов. Квалифицированным инвесторам – клиентам ВТБ доступна широкая линейка стратегий и большой набор инструментов доверительного управления.

Управляющая компания ВТБ Капитал Управление Активами стабильно входит в десятку лидеров рынка розничных паевых инвестиционных фондов (ПИФ), согласно данным Investfunds.ru. В 2014 году компания успешно

оптимизировала продуктовую линейку ПИФов, объединив фонды с одинаковыми стратегиями и добившись снижения операционных издержек при сохранении диверсифицированного предложения. Клиентам компании доступны 19 уникальных стратегий инвестирования в российскую экономику и ценные бумаги зарубежных эмитентов.

ВТБ Капитал УИ активно развивал направление закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ), реализовав с помощью данного инструмента ряд проектов в области недвижимости, прямых инвестиций и программ мотивации корпоративного менеджмента. По итогам 2014 года в бизнесе портфельных инвестиций количество ЗПИФов под управлением ВТБ Капитал УИ увеличилось до 15, а объем активов под управлением вырос на 50 % до 128 млрд рублей.

ВТБ Капитал Управление Активами совместно с ОАО «РОСНАНО», Kazyna Capital Management и I2BF Innovations Partners продолжает финансирование проектов в области высоких технологий в рамках двух новых международных венчурных фондов, из которых на конец 2014 года было профинансировано шесть проектов.

В 2014 году Национальное рейтинговое агентство подтвердило компаниям бизнеса ВТБ Капитал УИ индивидуальные рейтинги надежности на уровне «AAA» (максимальная надежность), а рейтинговое агентство «Эксперт РА» – на уровне «A++» (исключительно высокий/наивысший уровень надежности и качества услуг).

Банковский депозитарий группы ВТБ – один из крупнейших в России – предлагает полный комплекс депозитарных услуг с ценными бумагами российских и иностранных эмитентов. Большинство компаний, работающих на российском рынке, имеют депозитарные счета в банке ВТБ.

В 2014 году постоянным высоким спросом у внутренних и иностранных участников рынка пользовалась услуга расчетов по российским ценным бумагам через счета Euroclear Bank, одного из крупнейших международных расчетных депозитариев, агентом которого по депозитарным

операциям в России является депозитарий ВТБ. В 2014 году эта услуга была доработана и к бумагам, с которыми можно проводить расчеты по данной схеме, добавились российские акции.

Депозитарий Банка выступает в качестве российского субкастодиана для компании The Bank of New York Mellon по хранению базового актива для выпуска депозитарных расписок на акции 23 российских эмитентов, а также для компании Deutsche Bank Trust Company Americas.

Команда аналитиков ВТБ Капитал освещает деятельность более чем 180 российских и международных компаний, регулярно проводит независимые исследования российских рынков инструментов с фиксированной доходностью, рынков акций и товарно-сырьевых рынков, проводит анализ макроэкономической ситуации. В рамках своей деятельности аналитическая команда предоставляет качественную аналитическую поддержку компаниям Группы. В 2014 году аналитическое подразделение провело оптимизацию покрытия и команды в соответствии с конъюнктурой рынка, спросом со стороны клиентов и потребностями Группы.

Команда аналитиков ВТБ Капитал вновь была признана лучшей в России по итогам опроса инвесторов Institutional Investor 2014 All-Russia Research Team, а также заняла лидирующие позиции согласно рэнкингу Thomson Reuters Extel Survey.

Наряду с предоставлением розничным и корпоративным клиентам банковских и страховых услуг, компании группы ВТБ предлагают услуги лизинга, факторинга. Синергия и кросс-продажи банковских и небанковских продуктов остаются одними из ключевых приоритетов развития Группы.

ВТБ Лизинг – одна из ведущих лизинговых компаний России – предлагает клиентам услуги мирового уровня. Компания располагает 61 региональным подразделением в России, дочерними бизнесами в странах СНГ и Европы. ВТБ Лизинг входит в топ-3 компаний лизингового рынка России и в топ-50 лизинговых компаний Европы.

Результаты 2014 года были успешными для всех направлений лизингового бизнеса. По итогам года лизинговый портфель компаний группы ВТБ составил 419,5 млрд рублей, а объем новых договоров лизинга – 149,0 млрд рублей. Ключевыми сегментами лизингового портфеля остаются железнодорожный транспорт, авиационная техника, оборудование для нефтедобычи и переработки. Доля сделок в относительно новом и активно развивающемся направлении лизинга легкового, грузового транспорта и спецтехники продолжала расти, достигнув 12 % портфеля на конец 2014 года.

В 2015 году Группа продолжит развитие лизингового бизнеса с акцентом на активный рост в сегменте легкового, грузового транспорта и спецтехники. В традиционных для ВТБ Лизинга сегментах транспортной отрасли и нефтегазового оборудования Группа планирует обеспечить консервативный и риск-сбалансированный рост бизнеса.

ВТБ Факторинг – абсолютный лидер российского факторингового рынка. Компания успешно работает на всей территории России через собственную филиальную сеть в 17 крупнейших городах страны и через филиалы банка ВТБ. ВТБ Факторинг предлагает полный спектр финансовых услуг для работы с дебиторской и кредиторской задолженностью.

Приоритетным направлением стратегии ВТБ Факторинг является ориентация на работу с крупнейшими предприятиями российского рынка товаров и услуг.

За 2014 год оборот уступленных денежных требований составил 436,3 млрд рублей, факторинговый портфель – 82,8 млрд рублей. Выручка ВТБ Факторинг увеличилась на 37 % по сравнению с 2013 годам до 8,2 млрд рублей.

Компания занимает первое место в рейтингах российских факторов по объему факторингового портфеля (доля рынка – 28 %), как по обороту уступленной дебиторской задолженности (доля рынка – 22 %), так и по выручке.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ПАО «ГРУППА ВТБ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию обслуживания физических лиц

Принципиально важным направлением развития Банка станет максимальная ориентация на клиента и, в этом смысле, превращение ПАО «Группа ВТБ» в «сервисную» компанию. Это значит, что Банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений. Это также означает, что качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности Банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений станут важной основой конкурентного преимущества Банка.

С практической точки зрения, для того, чтобы ориентация на клиента не осталась лозунгом, Банк существенным образом изменит очень многие элементы своей работы, начиная от логики продуктового предложения и создания внутри банка выделенной вертикали продаж и обслуживания в рознице, и заканчивая новой моделью клиентской работы.

Реализация выбранного сценария «модернизации» предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу. Подобная «индустриализация» систем и процессов в ПАО «Группа ВТБ» повысит уровень управляемости и масштабируемости, снизит затраты, повысит качество обслуживания клиентов и позволит Банку более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков. Построение систем и процессов во многих случаях подразумевает консолидацию или централизацию функций как инструмент

повышения управляемости и снижения затрат, а также пересмотр многих основных процессов, большую формализацию методик работы (например, оценку рисков) и построение современных систем электронного документооборота, способных работать в масштабах всего банка. Это также потребует существенного развития информационных систем.

Для совершенствования банковского обслуживания ПАО «Группа ВТБ» был разработан план проекта мероприятий по совершенствованию банковского обслуживания физических лиц (табл. 9).

Таблица 9

План мероприятий проекта по совершенствованию банковского обслуживания физических лиц ПАО «Группа ВТБ»

№	Мероприятие	Срок реализации	Объем финансирования (тыс. руб.) на 2017 год	Источник финансирования
1	2	3	4	5
1	Автоматизация банковской деятельности			
1.1	Закуп Программы «Дистанционное обслуживание»	Июнь	750	Собственные средства банка
1.2	Установка программы на сервер	Июнь	20	Собственные средства банка
1.3	Организация обучения кадров по внедряемой программе	В течение года	30	Собственные средства банка
	Итого		800	
2	Мероприятие по формированию финансового бюджета			

2.1	Разработка дополнительных услуг для персонала банка	В течение года	121,68,0	Собственные средства банка
2.2	Расширение аналитической деятельности банка	В течение года	99,32	Собственные средства банка
2.3	Проведение финансового исследования рынка	Июнь	35,0	Собственные средства банка
	Итого		256,0	
3	Работа с персоналом банка			
3.1	Организация системы подготовки, переподготовки, обучения кадров, проведение различных тренингов, курсов, семинаров	В течение года	41,6	Собственные средства банка
3.2	Изменение системы мотивации финансовых работников банка	В течение года	-	
3.3	Организация системы поощрения лучших сотрудников	Декабрь	30	Собственные средства банка
	Итого		71,6	
4	Мероприятия по управлению финансами			

4.1	Проводить активную политику наращивания собственного капитала	В течение года	50,0	Собственные средства банка
4.2	Восстановление платежеспособности и ликвидности баланса	В течение второго квартала	-	
4.3	Контроль над дебиторской и кредиторской задолженностью	В течение года	30,0	Собственные средства банка
4.4	Контроль за состоянием расчетов по просроченным задолженностям	В течение года	10,0	Собственные средства банка
4.5	Пополнение собственного оборотного капитала	В течение второго квартала	60,0	Собственные средства банка
	Итого		150,0	
5	Мероприятия по улучшению финансового положения банка			
5.1	Разработка финансовой стратегии наращивания собственных финансовых ресурсов за счет оптимизации ассортимента оказанных услуг	В течение года	180,0	Собственные средства банка

5.2	Ввести в практику на постоянной основе проведение экономического анализа деятельности банка	В течение года	51,4	
	Итого		231,40	

Реализация данных мероприятий потребует следующих затрат:

1. Автоматизация банковской деятельности

1.1 Закуп Программы «Дистанционное обслуживание»

Стоимость программы составит 750 млн. руб.

1.2 Установка программы на сервер банка

Дистанционное банковское обслуживание это вероятность обеспечить конкурентоспособность кредитной организации, сначала, с помощью творения сознательно новых банковских продуктов и стремительного интегрирования банковских услуг с иными финансовыми услугами, использующими удаленный доступ к денежным счетам. Становление дистанционного банковского обслуживания обусловлено особенностью развития взаимодействия банка с клиентом, которое должно стать много форматным. При этом успешность банковского бизнеса в рамках развития дистанционного банковского обслуживания станет заключаться в предоставлении клиентам самых разнообразных услуг через разные каналы – Интернет, мобильные сервисы, терминалы и устройства самообслуживания, с обеспечением должного уровня безопасности и конфиденциальности. Следовательно, грамотно внедряя и развивая дистанционное обслуживание, банк увеличивает эффективность своей деятельности и расширяет свой бизнес с помощью продажи банковских продуктов и привлечения новых клиентов.

Современная практика становления отечественного рынка дистанционного банковского обслуживания показывает, что он развивается стремительными темпами, удаленные розничные услуги постепенно перестают быть для российских банков и их клиентов в новинку. Почти во всех отечественных банках давно уже установлены системы дистанционного банковского обслуживания, которые делают более удобными возможные аспекты взаимодействия с клиентами. Таким образом, система дистанционного банковского обслуживания – это отличное средство для экономии времени и ресурсов организации, а значит, для движения вперед и приближения будущих успехов. И какую бы систему дистанционного банковского обслуживания не выбирал банк, это в любом случае становится для него некими виртуальными воротами к новым возможностям.

При этом доходность от внедрения представленной программы по смете компании – установщика составит 380 млн. руб. в месяц.

В год доходность составит $380 \text{ млн. руб.} \cdot 12 \text{ месяцев} = 4567 \text{ млн. руб.}$

1.3 Организация обучения кадров на внедряемой программе. Организацию системы подготовки, переподготовки, обучения кадров для работы в представленной программе осуществляется сотрудниками программы, а так же они производят консультацию в части представленной программы в течении года. Стоимость данных услуг составляет 30 млн. руб. в год.

2. Мероприятие по формированию финансового бюджета

2.1 Разработка дополнительных услуг для персонала банка

Как известно, планирование является первоначальной стадией процесса управления финансовыми ресурсами. Планирование имеет в виду разумную озабоченность тем, что может произойти в будущем, и подготовку мер с целью предупредить те нежелательные события, которых можно избежать.

Тот, кто планирует, должен сознательно обеспечить такое положение, при котором планируемое предложение равнялось бы планируемому спросу. Если он не сумеет добиться этого, возникнут излишки и дефицит.

Одним из основных дополнительных услуг определим планирование деятельности, в частности внедрение ведения и формирования финансового бюджета, который будет составляться на год с плановыми данными, каждый квартал, месяц будут подводиться итоги в части фактических данных по организации, будет проводиться сравнительная характеристика с плановыми цифрами, определяться результаты планирования, проводится политика оптимизации затрат в банке.

В разработке планов принимает участие весь руководящий состав ПАО «Группа ВТБ». Особое внимание обращает на себя тот факт, что в ПАО «Группа ВТБ» отсутствует долгосрочное планирование, являющееся неизменным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка. Краткосрочные планы составляются на период в 1-2 года, не более.

2.2 Расширение аналитической деятельности банка

Первоначально для самостоятельного проведения аналитической деятельности банка знаний сотрудников не хватает, поэтому будет заключен договор с аудиторами на целевые рекомендации в части аналитической деятельности банка.

Стоимость договорных отношений на год составят 90 млн. руб.

2.3 Проведение финансового исследования рынка

Для проведения финансового исследования рынка в части банковских рекламных услуг будет заключен договор услуг со сторонней компанией. Сумма договора составит 35 млн. руб.

3. Работа с персоналом банка

3.1 Организация системы подготовки, переподготовки, обучения кадров, проведение различных тренингов, курсов, семинаров

Для повышения квалификации персонала в банке ПАО «Группа ВТБ» предлагается обучение сотрудников по следующим программам:

- Семинар «Эмпирические исследования банковской деятельности»
Семинар служит площадкой для обсуждения актуальных вопросов и

результатов эмпирических исследований деятельности банков. Семинар является обязательным для аспирантов кафедры банковского дела в плане апробации полученных ими исследовательских результатов.

- Курс «Бизнес-процессы банка: описание, разработка показателей, оптимизация, регламентация».

- Семинар «Технология продвижения продуктов Банка» для руководителей и специалистов отделов и служб банка.

- Курс «Эксперт по эффективному взысканию задолженности на стадии исполнительного производства».

3.2 Изменение системы мотивации финансовых работников банка.

В настоящее время в банке существует плохая система мотивации. Практически у каждого сотрудника банка установлен фиксированный оклад за месяц, что не стимулирует их к увеличению прибыли в банке.

3.3 Организация системы поощрения лучших сотрудников

Мотивация сотрудников зачастую заключается в объявлении благодарности и вручения грамоты по истечению отчетного периода. Поэтому рекомендуется изменить систему поощрения сотрудников, т.е. внести помимо приведенных систем мотиваций еще и денежный вид мотивации, хотя бы каждый месяц выбирать работника данного месяца с премиальным фондом.

4. Мероприятия по управлению финансами

4.1 Проводить активную политику наращивания собственного капитала

Активная политика наращивания собственного капитала заключается обеспечения банка новыми клиентами – физическими лицами. Для этого необходимо заключать новые депозитные договора с различными условиями наиболее благоприятными для клиента.

4.2 Восстановление платежеспособности и ликвидности баланса

Повысить абсолютную ликвидность баланса, так как абсолютная ликвидность позволяет осуществить платежи по наиболее срочным обязательствам. Основным фактором повышения уровня абсолютной

ликвидности является равномерное и своевременное погашение дебиторской задолженности. Для повышения уровня промежуточной ликвидности необходимо поспособствовать росту обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, для чего следует увеличивать собственные оборотные средства и обоснованно снижать уровень запасов.

4.3 Контроль над дебиторской и кредиторской задолженностью

Расходы по почтовым переводам по сверке с дебиторами и кредиторами, расходы по судебным издержкам.

4.4 Контроль за состоянием расчетов по просроченным задолженностям

4.5 Пополнение собственного оборотного капитала

Поскольку собственный оборотный капитал является преобладающим источником, то следствие такого обесценения - инвестиционной активности, ухудшение социального положения работников этих отраслей экономики.

5. Мероприятия по улучшению финансового положения банка

5.1 Разработка финансовой стратегии наращивания собственных финансовых ресурсов за счет оптимизации ассортимента оказанных услуг.

На основании финансовой стратегии определяется финансовая политика банка по следующим основным направлениям финансовой деятельности: налоговая политика; ценовая политика; амортизационная политика; инвестиционная политика.

В процессе разработки финансовой стратегии особое внимание отводится банковскому обслуживанию физических лиц, формированию и распределению прибыли, эффективному использованию капитала и т.п.

Большое значение для формирования финансовой стратегии имеет учет факторов риска. Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляционных колебаний, финансового рынка.

5.2 Ввести в практику на постоянной основе проведение экономического анализа деятельности предприятия. Проведение Семинара «Бухгалтерский и налоговый учет в банке в современных условиях.

Сформировать информационно-аналитическую базу.

Таблица 10

Предполагаемый доход от внедрения мероприятия по улучшению
финансового положения банка, млн. руб.

Мероприятия	Доход	За счет чего будет достигнута доходность в представленных мероприятиях
Равномерное и своевременное погашение дебиторской задолженности	135,00	Приводит к быстрой оборачиваемости денежных средств банка, дает возможность увеличить ликвидные средства банка
Рост вкладчиков- физических лиц, для чего следует увеличивать собственные оборотные средства	135,00	Увеличение денежных средств
Оптимизации ассортимента оказанных услуг	160,00	Увеличение прибыли за счет увеличения ассортимента оказываемых услуг, экономия на затратах
Выделить финансово-экономический отдел, разработать положение об отделе и должностные инструкции	158,00	Экономия на привлеченных специалистах, за счет разработанной системы планирования экономия затрат, увеличение прибыли
Переподготовку кадров всех экономических служб	59,00	Наличие финансовых специалистов в компании

Контролировать состояние расчетов с дебиторами и кредиторами банка	75,00	Соблюдение сроков платежей приведет к увеличению оборачиваемости денежных средств
Ввести в практику на постоянной основе проведение экономического анализа деятельности банка	246,00	На фоне результатов деятельности финансовой деятельности банка, сокращение расходов, разработка мер по увеличению прибыли
Итого	968,00	

Таким образом, предложенные мероприятия охватывают все звенья системы обслуживания физических лиц.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию обслуживания юридических лиц

ПАО «Группа ВТБ» на сегодняшний день является мощным финансовым институтом, разрабатывающим и внедряющим различные инноваторские предложения и идеи. Это особенно актуально в условиях нестабильной кризисной ситуации в экономической сфере, когда компании не только малого и среднего бизнеса, но и крупнейшие производители и посредники важных секторов и отраслей экономики, таких как промышленность, строительство, агропромышленный комплекс, оптово-розничная торговля продуктами питания, оказались в положении должника, неспособного отвечать по взятым перед банком кредитным обязательствам.

Наращивая портфель просроченных ссуд, банк вынужден увеличивать резервы на возможные потери по ссудам и приравненной к ней

задолженности, что негативно сказывается на финансовых показателях банка.

Как отмечалось во второй главе для устранения выявленных негативных тенденций необходимо осуществлять мероприятия, направленные в первую очередь на улучшение качества кредитного портфеля и снижение кредитных рисков - риска неполучения доходов и не возврата выданных кредитов.

Исходя из того, что качество кредитного портфеля ПАО «Группа ВТБ» снизилось ввиду значительной доли залога товаров в обороте (далее ТВО), являющегося наименее надежным видом обеспечения целесообразно, казалось бы, предложить уменьшить долю ТВО при одновременном увеличении доли недвижимого имущества в общей доли обеспечения выдаваемых ссуд. Однако здесь возникает проблема ликвидности залога недвижимости в условиях финансового кризиса.

Если посмотреть ресурсы интернет и журналы по предложениям коммерческой недвижимости, то можно отметить тенденцию наращивания предложений, на фоне сниженного спроса. Так, ПАО «Группа ВТБ» за анализируемый период приняло на баланс два объекта коммерческой недвижимости, которые были приняты им по результатам несостоявшихся торгов, осуществляемых в рамках исполнительного производства. На сегодняшний день данные объекты реализованы, однако банк понес расходы, связанные с оплатой коммунальных услуг, услуг за электро- и теплоснабжение, водоснабжение.

Следовательно, данные меры не будут действенными, поскольку банку придется брать на баланс материальные непрофильные активы в виде залогового имущества, которые будут способствовать увеличению расходов банка по содержанию и обслуживанию их.

Поэтому видится более целесообразным применение таких мер как:

1. Страхование ответственности заемщиков юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за своевременное погашение сумм по каждой вновь выдаваемой ссуде (страхование банковского кредита);

2. Продажа портфеля просроченных ссуд коллекторской компании.

Данные меры необходимо применять одновременно, поскольку первая направлена на снижение портфеля просроченных ссуд в будущем, а вторая - на существующих в настоящее время.

Таким образом, применение таких мероприятий в комплексе будет носить экономический эффект о которых речь пойдет ниже.

На сегодняшний день ПАО «Группа ВТБ» активно взаимодействует со страховыми компаниями в вопросах страхования предмета залога. Это является обязательным условием, продиктованным законодательно, в частности Положением Центрального банка Российской Федерации «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» от 26.03.2004 г. №254-П (с изм. от 04.12.2011 г.).

Таблица 11 отражает взаимодействие банка со страховыми компаниями по страхованию заложенного имущества в 2015 г.

Таблица 11

Страхование заложенного имущества за 2015 г.

Наименование страховой компании	Недвижимость		Транспорт		Прочее имущество		Итого		Страховая премия, в тыс. руб.
	сумма, в тыс. руб.	кол. дог.							
ОСАО «ВСК»	103594	16	23 696	99	1596 734	198	1 724024	313	5237
ОСАО «Ингосстрах»	106062	42	62 760	26	956017	59	1124839	127	4069
ЗАО «Макс»	4770	1					4770	1	24
ОАО «Росгосстрах»	17575	1	1 281	11	32281	6	51137	18	170
ОАО «Росно»	1707	4	13 748	10	11006	3	26461	17	446

ОАО «АльфаСтрахование»	22180	38	-	-	2480	3	24659	41	219
ОАО «Согаз»	7810	2	-	-	-	-	7810	2	39
Итого	263697	104	101484	146	2598517	269	2963699	519	10203

Из приведенной таблицы видно, что в ОСАО «Военно-страховая компания» и ОСАО «Ингосстрах» за 2015 г. было заключено 313 тыс. и 127 тыс. договоров страхования, что составляет 60,31% и 24,47% в общем количестве заключенных договоров.

Страховая сумма по данным двум компаниям составила 2 848 862 млн. руб., удельный вес в общей страховой сумме составил 96,13%. Доля страхования недвижимого имущества в общем страховании всего имущества составил 8,9%, транспорта - 3,91%, удельный вес прочего имущества составил 87,91%. Под прочим имуществом понимается товары в обороте, готовая продукция, оборудование, материалы и многое другое, которое, как уже было сказано выше, является менее надежным видом залога.

Таким образом, данные таблица показывают, что всё заложенное имущество клиентов обязательно страхуется, большая часть застрахована в таких надёжных компаниях как ОСАО «Военная страховая компания» и ОСАО «Ингосстрах».

На примере наиболее популярных страховых компаний попробуем рассмотреть приоритетное направление для будущего применения в работе ПАО «Группа ВТБ» - страхование ссуды или, иначе говоря, ответственности заемщика за своевременное и полное погашение кредита.

Страхование кредитов - это совокупность видов страхования, предусматривающих выплату страховой компанией возмещения в случаях невыполнения должником обязательств по возврату предоставленного кредита и (или) уплате процентов за пользование им по определенным в договоре страхования причинам. То есть целью такого страхования является уменьшение или устранение кредитного риска и защита интересов кредитора

в случае неплатежеспособности должника или неоплаты долга по иным причинам. Договор заключается между страховой компанией и заемщиками.

Объектом страхования выступает ответственность заемщика перед банком, выдавшим кредит, за своевременное и полное погашение кредита (либо кредита и процентов по нему).

Данные услуги страховых компаний имеют высокий потенциал роста, так как кредитование является для банка основным и наиболее доходным видом активных операций. При этом качество активов тесно связано с множеством рисков предпринимательской деятельности, и передача части этих рисков страховщику обеспечивает более высокий уровень надежности заемщика, создавая предпосылки к снижению кредитного риска для банка и улучшению качества его активов.

Одной из проблем кредитного страхования является то, что банковская система страны на сегодняшний день более развита, нежели страховая. Ни ОСАО «Военная страховая компания», ни ОСАО «Ингосстрах» будучи крупнейшими страховыми компаниями федерального уровня и лидерами отечественного страхового рынка как по объемам страховых премий и сумме выплаченных страховых возмещений, так и по основным балансовым показателям, ни какая-либо другая страховая компания не в силах предложить такой страховой продукт как страхование ответственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за своевременное погашение сумм по кредиту.

Зато данные компании предлагают сегодня страхование торговых кредитов, выдаваемых юридическим лицам. Одним из важных условий, на которых предоставляется данный страховой полис, является переуступка права на получение страхового возмещения банку/факторинговой компании, финансирующему оборотные средства Страхователя.

Объектом страхования являются имущественные интересы Страхователя, связанные с возможностью наступления убытков в результате

неисполнения Контрагентом обязательств по контракту, оформленных надлежащим образом в форме счетов к получению.

Страховыми рисками выступают:

банкротство Контрагента Страхователя;

длительная просрочка платежа со стороны Контрагента.

Условия страхования:

страхование всего торгового оборота предприятия (на кредитных условиях) по контрактам со всеми покупателями;

страхование рассрочек платежа длительностью до 270 дней;

страховое возмещение составляет 80-90% суммы контракта в зависимости от согласованных условий полиса;

строгая конфиденциальность информации о страховании.

Учитывая тот факт, что удельный вес кредитов, выдаваемых юридическим лицам банком, используется для целей пополнения оборотных средств, предлагаемый страховыми компаниями вид страхования, из ныне существующих, подходит наилучшим образом.

Рассмотрим такую ситуацию, возьмем, к примеру, выданные в 2015 г. возобновляемые кредитные линии, поскольку целью всех возобновляемых кредитных линий является пополнение оборотных средств, вычленим из них ссудную задолженность, которая находится на просрочке (для этого используем ведомость остатков по видам кредитов по состоянию на 01.01.2016 г.) и смоделируем ситуацию, когда данные кредитные линии были бы обеспечены страхованием имущественных интересов заемщика (страхователя). Тогда если страховое возмещение составит 80% от суммы контракта, а кредитование осуществляется в пределах сумм контракта, то планируемый остаток просроченной ссудной задолженности уменьшится. Представим в виде таблицы 12.

Таблица 12

Эффективность страхования имущественных интересов заемщика при
предоставлении возобновляемой кредитной линии

Остаток ссудной задолженности	Базовый период, тыс. руб.	Доля, %	Прогнозируемый период, тыс. руб.	Доля, %
Срочная	1151330	95,32	1151330	99,03
Просроченная	56496	4,68	11299	0,97
Итого	1207826	100	1162629	100

Анализируя данные таблицы, можно прийти к выводу, что при страховании имущественных интересов заемщика по контрактам, доля просроченной ссудной задолженности по возобновляемым кредитным линиям уменьшится с 56 496 тыс. руб. или 4,68% до 11 299 тыс. руб. или 0,97%, т.е. в 4,82 раза.

Для кредитов, целью которых выступает не пополнение оборотных средств, а, к примеру, какие-либо инвестиционные проекты, кредит на приобретение коммерческого автомобиля, кредитование расчетного счета предлагается страховать ответственность заемщика (страхование банковского кредита) на условиях страхования торгового кредита.

Объектом страхования будет выступать ответственность заемщика перед банком, выдавшим кредит, за своевременное и полное погашение кредита, а страховыми рисками - банкротство заемщика; несвоевременное или неполное погашение кредита.

Если страхование банковского кредита осуществлять на условиях, которые предлагают страховые компании по страхованию торговых кредитов, то эффективность использование таких мер можно представить в виде таблицы 13.

Таблица 13

Эффективность страхования имущественных интересов и ответственности
заемщика при кредитовании юридических лиц

Остаток ссудной задолженност и	Базовый период, руб. тыс.	Доля, %	Прогнозируемый период, тыс. руб.	Доля, %
Срочная	4715806	97,17	4715806	99,42
Просроченная	137193	2,83	27439	0,58
Итого	1207826	100	1162629	100

Из данных таблицы видно, что при страховании имущественных интересов по контрактам при кредитовании на пополнение оборотных средств и страховании ответственности заемщика в иных целях, доля просроченной ссудной задолженности уменьшится со 137 193 тыс. руб. или 2,83% до 27 439 тыс. руб. или 0,58%, т.е. в 5 раза.

Для реализации данного мероприятия ПАО «Группа ВТБ» может позволить инвестиции в развитие страхового бизнеса, учредив свою собственную страховую компанию, либо, используя уже имеющиеся дочерние компании, для диверсификации бизнес-процессов.

Второе направление деятельности банка по снижению кредитного риска - это продажа портфеля просроченных ссуд коллекторским компаниям.

Рассмотрим, какова динамика резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности в ПАО «Группа ВТБ».

Продажа просроченной ссудной задолженности позволит банку уменьшить размер резервов и улучшить свои финансовые показатели.

Преимуществами продажи просроченной задолженности является:

улучшение качества кредитного портфеля;

возврат создаваемых резервов в доходы;

отсутствие издержек на самостоятельное сопровождение портфеля;

улучшение показателей для инвесторов и Центрального банка Российской Федерации.

На практике в России сегодня рынок купли-продажи просроченных платежей находится в стадии зарождения. Это связано с тем, что компании, покупающие портфель проблемных ссуд, не обладают достаточными финансовыми ресурсами для осуществления подобных сделок и достаточной статистической базой для оценки такого портфеля.

Поэтому для российских банков передача полномочий по взысканию просроченной задолженности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей коллекторским компаниям - самое эффективное решение.

Приобретение просроченной задолженности коллекторскими компаниями происходит либо путем приобретения долга с единовременной оплатой, либо оплатой коллекторским агентствам вознаграждения, размер которого в среднем равен 30% от суммы продаваемого портфеля просроченных ссуд, либо существуют варианты комбинированной покупки, когда банку выплачивается до 90% возвращенной задолженности.

Наиболее распространенным видом взаимодействия является продажа на условиях оплаты комиссионного вознаграждения в размере 30% от продаваемой просроченной задолженности. Процент возврата ссудной задолженности банку в среднем равен 30%.

Таким образом, можно отметить положительную тенденцию предлагаемых мер по взаимодействию со страховыми компаниями на предмет страхования ответственности заемщиков юридических лиц и страхования рисков заемщика при кредитовании пополнения оборотных средств и коллекторскими компаниями по продаже просроченной ссудной задолженности. А при взаимодействии с коллекторскими компаниями удастся сократить долю просроченных ссуд еще в 0,8 раз.

В целом это будет способствовать позволит улучшить качество кредитного портфеля, сократить резервы на возможные потери по ссудам,

ссудной и приравненной к ней задолженности, повысить финансовые показатели банка.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

На основании разработанных мероприятий определим объем доходности и сумму затрат, понесенных за счет внедрения данных мероприятий (таблица 10).

1. Рассчитаем экономическую эффективность для одного из отделений банка:

$$\text{Э} = 5847 - 1509 = 4338 \text{ тыс. руб.}$$

$$2. \text{ Объем доходности по проекту } \text{Vб.} = 11341 + 4338 = 15679 \text{ тыс. руб.}$$

$$3. \text{ Численность персонала } \text{Ч пр.} = 17 - 0 = 17 \text{ человек}$$

$$4. \text{ Уровень производительности труда}$$

$$\text{ПТ банка.} = 15679/17 = 922,29 \text{ тыс. руб./на 1 чел.}$$

$$5. \text{ Проектируемый фонд заработной платы}$$

$$\text{Доля фонда заработной платы} = 30,98\%$$

$$\text{Фб.} = 15679 * 30,98\% = 4856 \text{ тыс. руб.}$$

$$6. \text{ Среднегодовая заработная плата}$$

$$\text{З ср. год.} = 4856/17 = 282,65 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Среднемесячная з/плата}$$

$$\text{З ср.м.} = 4856/17 * 12 = 23,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 14

Доходы и расходы от внедрения мероприятий, тыс. руб.

№ п/п	Мероприятия, выявленные в анализе	доходы от внедрения мероприятий	затраты от внедрения мероприятий
1	Автоматизация финансовой деятельности	4 567,00	800,00

2	Мероприятие по формированию финансового бюджета	312,00	256,00
3	Работа с персоналом банка	-	71,6
4	Мероприятия по управлению финансами	-	150,0
5	Мероприятия по улучшению финансового положения банка	968,0	231,4
	Итого	5 847,00	1 509,00

7. Себестоимость услуг

С проект. = $9764 + 1509 = 11273$ тыс. руб.

8. Сумму прибыли по проекту

Прпр. = $15679 - 11273 = 4406$ тыс. руб.

Вычислим сумму налога на прибыль

Нпр. = $4406 * 20\% / 100 = 253,4$ тыс. руб.

В заключении можно рассчитать чистую прибыль, остающуюся в распоряжении банка

П ч = $4406 - 253,4 = 4152,6$ тыс. руб.

Экономическую эффективность внедренных мероприятий приведем в таблице. Исходя из приведенного в таблице 15 расчета годового экономического эффекта можно сделать следующие выводы:

- Доходность по проектируемому варианту выше на 38,25%, чем в базовом варианте;
- Количество персонала в проектируемом варианте осталось неизменным;
- Среднегодовая выработка увеличивается на 38,25%;
- При одинаковом количестве персонала произошло увеличение среднегодовой заработной платы на 1 сотрудника на 38,23%

Основные финансово-экономические показатели деятельности ПАО
«Группа ВТБ»

№ п/п	Наименование показателей	Еди н. изм.	Величина показания		Проектные данные в тыс. руб. к базовому варианту	Проектн ые данные в % к базовому варианту
			2017	Проектируе мый вариант		
1	2	3	4	5	6	7
1	Доходность	т.р.	1134 1	15679	4338	138,25
2	Численность персонала всего	чел.	17	17	0	100,00
3	Среднегодовая выработка персонала		667, 12	922,29	255,18	138,25
4	Фонд заработной платы персонала	чел.	3513	4856	1343	138,23
5	Среднегодовая (среднемесячная) заработная плата	т.р.	17,2 2	23,80	6,58	138,23
6	Себестоимость (издержки обращения)	т.р.	9764	11273	1509	115,45
7	Затраты на 1 рубль доходности	руб ль	0,86	0,72	- 0,14	83,51
8	Прибыль	т.р.	1262	4406	3144	349,13

9	Рентабельность	%	0,11	0,28	0,17	252,53
10	Среднегодовой (среднемесячный) доход	т.р.	105,17	367,17	262,00	349,13
11	Годовой экономический эффект	т.р.	1262	4406	3144	349,13

- Себестоимость увеличивается на 15,45%;
- Затраты на 1руб. доходности при увеличении себестоимости уменьшаются на 16,49(100-83,51)%;
- Чистая прибыль банка растет и в проектируемом варианте она будет на 249,13% выше, чем в базовом варианте или на 3144 тыс. руб.

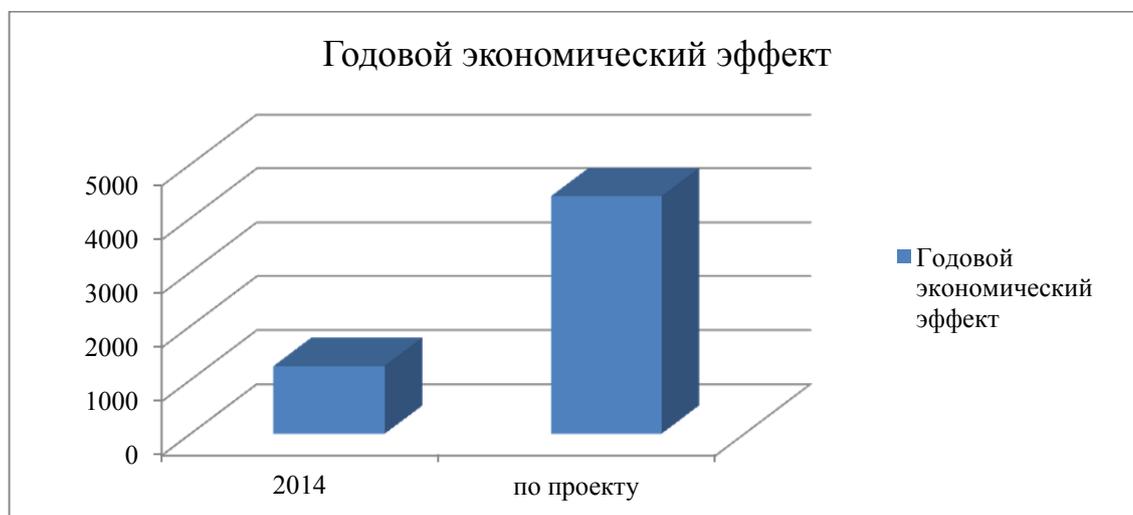


Рис. 7. Экономический эффект от предложенных мероприятий

- Рентабельность в целом по банку увеличена на 0,17 пунктов
- В целом годовой экономический эффект от принятого проекта составит 4406 тыс. руб., что на 3144 тыс. руб. больше, чем в базовом варианте или 249,13%.

В целом можно сделать вывод:

Эффективная деятельность банка зависит от выбранного состава управленческих действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного - ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень многое.

На основании проведенного анализа финансовых показателей банка и выполненных расчетов по внедрению мероприятий в ПАО «Группа ВТБ», можно с уверенностью сказать, что принятое решение было верным, т.к. прибыль по банку увеличилась на 3144 тыс. руб.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Важность повышения качества обслуживания физических и юридических лиц в банке неоспорима. Без этого банк будет терять клиентов и нести убытки.

1. В настоящее время розничный бизнес коммерческого банка следует рассматривать не как вспомогательный по отношению к обслуживанию корпоративных клиентов, а как самостоятельный (а для отдельных банков – ведущий) вид деятельности. Значительный неудовлетворенный спрос на розничные банковские услуги обеспечивает высокую доходность операций, и позволяет банкам развиваться за счет освоения новых рынков и привлечения все новых клиентов. Обслуживание физических лиц способствует стабильности и прогнозируемости банковского бизнеса, снижает его зависимость от каждого отдельного клиента. Однако объемы операций здесь намного меньше, чем при обслуживании корпоративных клиентов. Поэтому грамотное сочетание корпоративного и розничного бизнеса является залогом успеха для любого универсального банка.

2. Российское законодательство предполагает возможность предоставления кредитными организациями физическим лицам широкого спектра финансовых услуг. Кроме того, сочетание различных банковских продуктов позволяет создавать пакеты услуг под потребности конкретного клиента, а также разрабатывать сложно структурированные банковские продукты.

3. Группа ВТБ - российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка. Группа ВТБ построена по принципу стратегического холдинга, что предусматривает наличие единой стратегии развития компаний Группы, единого бренда, централизованного

финансового менеджмента и управления рисками, унифицированных систем контроля.

4. Основным источником операционного дохода группы ВТБ являются процентные доходы по кредитам и авансам клиентам, долговым ценным бумагам, а также средствам, размещенным в других банках. По итогам 2015 года процентные доходы Группы составили 844,1 млрд рублей, увеличившись на 23,0 % по сравнению с показателем 2014 года, в основном благодаря расширению кредитования корпоративных и розничных клиентов.

5. Структура кредитного подразделения также сформирована с учетом отраслевой специализации и особенностей обслуживания клиентов различных категорий бизнеса. Это позволяет оптимизировать подходы к проведению кредитного анализа и повышать качество кредитного портфеля Группы.

Наряду с кредитным бизнесом стратегически важными направлениями для КИБ являются транзакционный бизнес и инвестиционный бизнес.

Линейка продуктов транзакционного бизнеса включает в себя услуги по расчетно-кассовому обслуживанию, валютному контролю, эквайрингу, инкассации, дистанционному обслуживанию, продукты привлечения денежных средств, централизации расчетов и управления ликвидностью, а также продукты документарного бизнеса.

В рамках инвестиционного бизнеса клиентам Группы доступен полный перечень инвестиционно-банковских продуктов, включая проведение торговых операций, организацию выпуска долговых и долевого ценных бумаг, финансовое консультирование по сделкам на рынках капитала и в области слияний и поглощений, развитие бизнеса прямых инвестиций, управление активами, конверсионные операции, хеджирование валютных и процентных рисков.

6. В целях повышения качества обслуживания физических лиц предлагается внедрить следующие мероприятия:

- автоматизация банковской деятельности;

- мероприятие по формированию финансового бюджета;
- мероприятия по управлению финансами;
- мероприятия по улучшению финансового положения банка.

7. Для устранения выявленных негативных тенденций необходимо осуществлять мероприятия, направленные в первую очередь на улучшение качества кредитного портфеля и снижение кредитных рисков - риска неполучения доходов и не возврата выданных кредитов.

Исходя из того, что качество кредитного портфеля ПАО «Группа ВТБ» снизилось ввиду значительной доли залога товаров в обороте (далее ТВО), являющегося наименее надежным видом обеспечения целесообразно, казалось бы, предложить уменьшить долю ТВО при одновременном увеличении доли недвижимого имущества в общей доли обеспечения выдаваемых ссуд. Однако здесь возникает проблема ликвидности залога недвижимости в условиях финансового кризиса.

Поэтому видится более целесообразным применение таких мер как:

1. Страхование ответственности заемщиков юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за своевременное погашение сумм по каждой вновь выдаваемой ссуде (страхование банковского кредита);

2. Продажа портфеля просроченных ссуд коллекторской компании.

8. На основании проведенного анализа финансовых показателей банка и выполненных расчетов по внедрению мероприятий в ПАО «Группа ВТБ», можно с уверенностью сказать, что принятое решение было верным, т.к. прибыль по банку увеличилась на 3144 тыс. руб.

9. Эффективная деятельность банка зависит от выбранного состава управленческих действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного - ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень многое.

ГЛОССАРИЙ

Акционерный банк - банк, образованный в форме акционерной компании. Собственные средства акционерного банка создаются путем объединения денежных доходов посредством выпуска акций и облигаций, а затем увеличиваются путем отчислений от части прибыли и выпуска новых акций. Различают акционерные банки закрытого и открытого типов.

Банковский вклад - денежная сумма, вложенная в банк на основании договора банковского вклада.

Банковский депозит - денежные средства или ценные бумаги, помещаемые на хранение в банк на определенный срок от имени физического или юридического лица, которому за это начисляется определенный процент.

Банковский кредит - кредит, представляемый банками в денежной форме. Банковский кредит имеет строго целевой и срочный характер. Обычно банки требуют обеспечения кредита. Банковский кредит предоставляется из собственного или привлеченного капитала и осуществляется в форме выдачи ссуд, учета векселей и др.

Банковские операции - операции банков по привлечению денежных средств и их размещению, выпуску в обращение и изъятию из него денег, осуществление расчетов и т.п. Различают пассивные банковские операции, активные банковские операции и комиссионные банковские операции.

Банковская ставка - размер платы банку за пользование денежной ссудой, выраженный в процентах.

Денежный кредит - кредит в денежной форме.

Долгосрочный кредит - кредит, предоставляемый на срок свыше года и используемый в основном в качестве инвестиционного капитала.

Ипотечный кредит - кредит, выданный под залог недвижимости, условия которого обязывают заемщика произвести заданное количество платежей.

Коммерческий кредит - кредит, предоставляемый в товарной форме продавцом покупателю в виде отсрочки платежа за проданные товары.

Кредитная карточка - именной денежный документ, выпущенный кредитным учреждением, удостоверяющий наличие у владельца кредитной карточки счета в этом учреждении и/или возобновляемого кредита.

Кредитный риск - риск невыполнения обязательств одной стороной по договору и возникновения, в связи с этим, у другой стороны финансовых убытков.

Страхование - система экономических отношений по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных средств (страховых фондов), формируемых из уплачиваемых ими страховых премий путем выплаты страхового возмещения.

Финансы - совокупность всех денежных ресурсов, находящихся в распоряжении государства и хозяйствующих субъектов, а также система их формирования, распределения и использования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков, М.М. Основы банковского права: учеб. пособие [Текст]/ М.М. Агарков. – М: ДиС, 2013. - 82 с.
2. Аляудинов Р. Регулирование банковской деятельности: учет платежеспособности [Текст]// Российский экономический журнал. – 2015. — №12. – С. 27
3. Астрелина, В. В. Управление ликвидностью в российском коммерческом банке : учеб. пособие [Текст]/ В. В. Астрелина, П. К. Бондарчук, П. С. Шальнов. – М.: Форум : ИНФРА-М, 2012. – 175 с.
4. Балабанов, А.И. Банки и банковское дело: учеб. пособие [Текст]/ А.И. Балабанов. – СПб: Питер, 2014. – 448 с.
5. Баторова, А.М. Банковские ресурсы: привлеченные средства клиентов – юридических и физических лиц [Текст]// Финансы и кредит. – 2015 - №24. – 27-31 с.
6. Банковское дело [Текст]/ Под ред. О.И. Лавшрушина. – М.: НОРМА, 2014 – С.159
7. Банковское дело : учеб. для бакалавров [Текст]/ под ред. Е. Ф. Жукова, Ю. А. Соколова. – М. : Юрайт, 2012. – 590 с.
8. Банковские риски: учебник [Текст]/ под ред. О. И. Лаврушина, Н. И. Валенцовой. –3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2013. – 292 с.
9. Банковское право Российской Федерации : учеб. пособие [Текст]/ отв. ред. Е. Ю. Грачева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : НОРМА : ИНФРА-М, 2013. – 399 с.
10. Банковское право: учебник для магистров [Текст].- 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. Д.Г. Алексеевой, С.В. Пыхтина.– М.: Юрайт, 2014.- 1055с.
11. Белоглазова, Г.Н., Кроливецкая Л.П. Банковское дело организация деятельности коммерческого банка. Учебник для вузов [Текст]. — М.:Издательство Юрайт, 2012. — 422 с.

12. Букин, С. Безопасность банковской деятельности: Учебное пособие [Текст]. — СПб.: Питер, 2014. 288 с.
13. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров [Текст]/ В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2013. – 430 с.
14. Величко С.С. Банковские услуги: экономическое содержание и проблемы предоставления [Текст]// Банковское дело. 2012. № 3. – С.42
15. Вешкин, Ю.Г. Банковские системы зарубежных стран [Текст]/ Ю.Г. Вешкин, Г.Л. Авагян // курс лекций. - М.: Экономистъ, 2014. - 400 с.
16. Галицкая, С.В. Деньги. Кредит. Финансы: учебное пособие [Текст]/ – Изд.2-е доп. и перераб. - М.: Эксмо, 2011. - 736 с.
17. Голубев С.Г., Галочкин В.В. Коммерческие банки. Учеб. пособие [Текст]. – Мн.: Алгоритм, 2012. – С.68
18. Горелая, Н. В. Организация кредитования в коммерческом банке : учеб. пособие [Текст]/ Н. В. Горелая. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2012. – 207 с.
19. Данченко Л.А., Денисова Е.С. Маркетинговые инструменты формирования лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях [Текст]/ Маркетинг услуг. – 2014. -246с.
20. Дашков, Л. П. Организация и правовое обеспечение бизнеса в России: коммерция и технология торговли [Текст]/ Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2011. – 911 с.
21. Деева А.И. Финансы и кредит: учебник [Текст]/А.И. Деева. - М.: КНОРУС, 2013 г. - 544 с.
22. Ермаков, С.Л. Рынок потребительского кредитования в России: современные тенденции развития: Финансы и кредит [Текст]/ С.Л. Ермаков, Ю.А. Малинкина - 2013. - №21. - С.24-32.
23. Жарковская, Е.П. Банковское дело: учебник [Текст]/ Е.П. Жарковская. – Изд. 6-е испр. – М.: Издательство «Омега-Л», 2014. – 476 с.

24. Жилияков, Д. И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания): учеб. пособие [Текст]/ Д. И. Жилияков, В. Г. Зарецкая. – М.: КНОРУС, 2012. – 368 с
25. Жукова, Е.Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции: учебник [Текст]. – М.: : Вузовский учебник, 2013. – 491 с.
26. Иванова, В.В. Деньги. Кредит. Банки: учебник [Текст]/В.В. Иванова - М.: Проспект, 2012. – 848 с.
27. Ильина Л.В., Горевский А.С. Содержание и принципы разработки банковских кредитных технологий [Текст]// Наука и общество. Серия «Финансы и кредит». 2012. № 4 (7). – С. 17
28. Киреев, В. Л. Банковское дело: учебник [Текст]/ В. Л. Киреев, О. Л. Козлова. – М: КНОРУС, 2012. – 239 с.
29. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учеб. пособие для вузов [Текст]/ В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.
30. Красовских А. Е., Шанихина Н. Н. Современные технологии банковского обслуживания клиентов [Текст]// Международный научно-исследовательский журнал. Выпуск № 11-3 (30) / 2014 – С.84
31. Кривошапко, Ю. В России надувается кредитный пузырь / Ю. Кривошапко [Текст]// Российская газета. – 2014. - № 5944(271)
32. Козловский В. Ни дать, ни взять. Получить кредит станет сложнее [Текст]/ В. Козловский // Российская газета. – 2014. - № 5944(271).
33. Ковалева, Т.М. Финансы и кредит: учебник [Текст]/ - Изд. 4-е доп. и перераб. - М.: КНОРУС, 2013. - 384 с.
34. Кроливецкая, Л.П. Банковское дело: кредитная деятельность коммерческих банков учеб. пособие [Текст]/ Л.П. Кроливецкая - М.: КНОРУС, 2014. - 280 с.
35. Кураков Л.П., Тимирясов В.Г., Кураков В.Л. Современные банковские системы [Текст]. – М.: Гелиос АРВ, 2013. – С.159

36. Курбатов, А.Я. Банковское право России: учебник для магистров [Текст].– М.: Юрайт, 2013.- 525с.
37. Курсов, В. Н. Бухгалтерский учет в коммерческом банке: новые типовые бухгалтерские проводки операций банка : учеб. пособие [Текст]/ В. Н. Курсов, Г. А. Яковлев. – 15-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 364 с.
38. Лаврушин, О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учеб. пособие [Текст]/ О.И. Лаврушин - М.: КНОРУС, 2012. - 667 с.
39. Лаврушин, О.И. Деньги, кредит, банки; учеб. пособие [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2014. - 566 с.
40. Лаврушин О.И. Банковские операции [Текст]. М.: Инфра-М , 2015.- 486 с.
41. Лаутс, Е.Б. Рефинансирование кредитных организаций как средство обеспечения стабильности рынка банковских услуг [Текст]/ Е.Б. Лаутс / Финансы и кредит. – 2013.- №3. – С.10-14.
42. Масленников, В.В. Зарубежные банковские системы: учеб. пособие [Текст]/ В.В. Масленников - М.: Элит, 2013. - 230 с.
43. Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка [Текст]. – М.: Дека, 2014. – С.176
44. Меркулов, В. Вождение по банкам [Текст]/ В. Меркулов / Деньги. - 2014. - №33. - С.4-8.
45. Москвичева, Я.Л. «Подводные камни» ипотеки и способы их преодоления [Текст]/ Я.Л. Москвичева / Закон. - 2014. - №12. - С.215-221.
46. Непомнящий, А.В. Вопросы совершенствования банковского потребительского кредитования в РФ [Текст]/ А.В. Непомнящий / Банковские услуги. - 2013. - №1. - С.25-36.
47. Новаторов Э.В. Методы измерения качества банковских услуг [Текст]// Банковское дело. 2013. № 7. – 53

48. Носова, Л.И. Организация деятельности коммерческих банков: учебник [Текст]/ Л.И. Носова. – М.: Прогресс, 2014. – 315 с.
49. Олейникова, И.Н. Деньги. Кредит. Банки: учеб. пособие [Текст]/ И.Н. Олейникова - М.: Магистр, 2013. - 509 с.
50. Панова, Г.С. Анализ кредитоспособности индивидуальных заемщиков: учеб.пособие / Г.С. Панова [Текст]// Банковский журнал - 2013. - №9. - с.7-12.
51. Роуз, П.С. Банковский менеджмент. Предоставление финансовых услуг: учебник [Текст]/ П.С. Роуз. - М.: Дело, 2014.-295 с.
52. Рыкова, И.Н. Рынок потребительских кредитов: российский и зарубежный опыт / И.Н. Рыкова [Текст]/ Финансы и кредит. - 2012. - №36. - С.2-10.
53. Скогорева, А. Рынок потребкредитования - фавориты новые, лидеры старые [Текст]// Банковское обозрение. - 2013. - №12. - С.12-15.
54. Сабанти, Б.М. Финансы: учебник [Текст]/ Б.М. Сабанти - М.: Юрайт, 2013. - 462 с.
55. Слепов, В.А. Деньги. Кредит. Банки: учебник [Текст]/ В.А. Слепов - М.: КНОРУС, 2013. - 656 с.
56. Тавасиева, А.М. Банковское дело: базовые операции для клиентов : учеб. пособие [Текст]: - М.: Финансы и статистика, 2012. - 304 с.
57. Титова, Н.Е. Деньги. Кредит. Банки: учебник [Текст]/ Н.Е. Титова - М.: Владос, 2012. - 352 с.
58. Фролов, В. Экспресс-кредиты становятся опасны для банков [Текст]/ В. Фролов / Банковское обозрение. - 2014. - № 4. - С. 20-21.
59. Челноков, В.А. Банки и Банковские операции: учеб. пособие [Текст]/ В.А. Челноков - М.: Высш. шк., 2011 г. - 291 с.
60. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник [Текст]/Г.Б. Поляк - Изд. 6-е - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 512 с.