



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование процесса управления розничным кредитным портфелем банка (на примере отделения №1806 ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе)»

Исполнитель Федотова Виктория Алексеевна

Руководитель кандидат экономических наук, Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор
Темиров Денилбек Султангириевич

« ____ » _____ 2017 г.

Туапсе
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы процесса управления розничным кредитным портфелем банка.....	6
1.1 Сущность и понятие розничного кредитного портфеля коммерческого банка	6
1.2 Методика управления розничным кредитным портфелем.....	9
1.3 Учет кредитного риска и методы управления им при формировании кредитного портфеля	12
Глава 2 Анализ и оценка системы управления розничным кредитным портфелем ПАО «Сбербанк России».....	17
2.1 Общая характеристика деятельности отделения Сбербанка №1806 в г. Туапсе	17
2.2 Анализ финансовых показателей деятельности отделения ПАО «Сбербанк России» №1806 в г. Туапсе	24
2.3 Оценка основных факторов риска при работе с клиентами, связанных с розничной деятельностью ПАО «Сбербанк России».....	31
Глава 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления розничного кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России»...	36
3.1 Цели и перспективы кредитной деятельности отделения №1806 ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе.....	36
3.2 Мероприятия по внедрению нового вида вклада	42
3.3 Мероприятия по внедрению нового вида кредита	48
Заключение.....	57
Список использованной литературы.....	61

Введение

Важное значение в банковском менеджменте имеет управление кредитным портфелем, поскольку предоставление кредита одна из основополагающих функций банка. Кредитные операции служат доходообразующим фактором в деятельности коммерческих банков. Показателем уровня организации кредитного процесса является качество кредитного портфеля, который в отечественной практике определяют как совокупность заключенных контрактов по сделкам кредитного характера. В российской экономической литературе кредитный портфель определяется как совокупность требований банка по кредитам, которые классифицированы на основе определенных критериев. Одним из таких критериев является степень кредитного риска. По этому критерию определяется качество портфеля. Уровень показателя качества кредита обратно пропорционален уровню кредитного риска (чем выше качество кредитной линии, тем меньше вероятность ее не возврата или задержки погашения, и наоборот). При этом в отличие от кредитного риска качество кредита или розничного портфеля банка – это реальная величина, определяемая по уже предоставленным банком кредитам. Зная структуру кредитного портфеля по категориям качества кредита и определив статистическим путем средний процент проблемных, просроченных, безнадежных кредитов по каждой категории, банк получает возможность осуществлять ряд мероприятий, направленных на снижение потерь по кредитным операциям.

Основные методы регулирования, управления кредитным риском следующие: диверсификация портфеля активов, предварительный анализ платежеспособности заемщиков, создание резервов для покрытия кредитного риска, анализ и поддержание оптимальной (для банка) структуры кредитного портфеля; требование обеспеченности кредитов и их целевого использования.

В настоящее время тема является **актуальной**, так как известно, что

наиболее значительную прибыль коммерческому банку приносит кредитование и привлечение во вклады денежных средств физических лиц. Но немаловажную роль занимают юридические лица, они обеспечивают меньшие финансовые показатели в деятельности банка. Для оптимизации управления в банковской системе в данной бакалаврской работе предложен вариант разделения кредитного портфеля, на абсолютно самостоятельные формы управления розничного бизнеса, а конкретно «розничный кредитный портфель», так как в условиях экономических затруднений необходимы благоприятные условия для сохранения и приобретения заемных средств граждан населения, что значительно увеличит приток новых клиентов, а для ПАО «Сбербанка России» обеспечит финансовую прибыль.

Вопросы, связанные с формированием розничного кредитного портфеля в условиях рынка, стратегия управления им в последнее время требуют подробного исследования и глубокого анализа. Их актуальность, практическая и теоретическая значимость определили выбор темы.

Объектом исследования бакалаврской работы является отделение №1806 ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе.

Предметом исследования бакалаврской работы - экономические отношения, возникающие при управлении розничным кредитным портфелем в ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе.

Учитывая экономическую значимость и актуальность вышесказанного, **целью** бакалаврской работы является исследование особенностей и проблем организации управления розничным кредитным портфелем коммерческого банка и определение путей ее совершенствования.

Для решения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты процесса управления розничным кредитным портфелем банка;
- 2) Дать оценку розничному кредитному портфелю ПАО «Сбербанк России» с целью определения уровня эффективности управления им;
- 3) Рассмотреть проблемы оптимизации розничного кредитного портфеля

ПАО «Сбербанк России» и способы их решения;

- 4) Разработать предложения по внедрению новых видов кредитов ПАО «Сбербанк России».

Структура бакалаврской работы состоит из введения трех глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе рассматривается четко сформулированная кредитная политика имеет решающее значение для разработки стратегии и тактики управления кредитными операциями. Каждый банк формирует свою собственную кредитную политику, учитывая экономические, политические, географические, организационные и иные факторы, оказывающие влияние на его деятельность. Во второй главе рассматриваемая финансовая деятельность банка демонстрируют эффективность выбранной стратегии развития, позволившей сохранить лидирующие позиции на рынке банковских услуг в регионе из числа самостоятельных банков. В третьей главе рассматриваются итоги внедрения нового вида вклада и кредита, банк привлечет новых клиентов, которые будут заинтересованы в длительном хранении средств. И тем самым банк получит долгосрочную перспективу в виде возможности использования данных средств в кредитных операциях и соответственно получит процентные доходы. В заключении представлены основные выводы и предложения, сделанные в ходе написания бакалаврской работы.

Информационно - методической основой бакалаврской работы являются Федеральные Законы РФ и Постановления Правительства РФ, инструкции, положения и указания ЦБ РФ по исследуемой проблеме, годовые отчеты ПАО «Сбербанк России», статьи в научных журналах. Методы обобщения, классификации, группировки, системного анализа, а также аналитический метод.

Общий объем работы составил 62 страницы. В целях повышения информативности в бакалаврской работе использованы 11 таблиц и 5 рисунков.

Глава 1 Теоретические основы процесса управления розничным кредитным портфелем банка

1.1 Сущность и понятие розничного кредитного портфеля коммерческого банка

Отечественные ученые дают различные трактовки понятия «кредитного портфеля». С точки зрения организаций, осуществляющих банковский надзор и аудит, розничный кредитный портфель банка – это остатки средств по балансовым счетам по краткосрочным, долгосрочным и просроченным кредитам. Его качественными характеристиками являются оценки обеспечения банком возвратности кредитов и сокращения размера кредитных рисков, т.е. невозврата суммы основного долга по кредиту и процентов по нему.

Предлагаю разделить кредитный портфель и посмотреть с другой стороны на развитие кредитного портфеля и улучшение финансовых показателей, а в дальнейшем внедрения нового понятия, такого как розничный кредитный портфель.

Клиентский розничный кредитный портфель есть составная часть кредитного портфеля, которая представляет собой остаток задолженности по кредитным операциям банка с физическими лицами на определенную дату.

Стороны формирования розничного кредитного портфеля, представлен структурный подход к его определению. В него включается ссудный сегмент и различные другие требования банка кредитного характера [7, с. 84]:

- размещенные депозиты;
- межбанковские кредиты;
- требования по приобретенным по сделке правам, на вторичном рынке закладным, по сделкам продажи (покупки) активов с отсрочкой платежа (поставки), оплаченным аккредитивам, операциям финансовой аренды (лизинга), возврату денежных средств, если приобретенные ценные бумаги и другие финансовые активы являются некотируемыми или не обращаются на организованном рынке.

Так розничный кредитный портфель можно разделить на:

- риск-нейтральный;
- оптимальный;
- сбалансированный.

Риск-нейтральный розничный кредитный портфель можно охарактеризовать относительно низкими показателями рискованности, но, в то же время, и небольшими показателями доходности, а рискованный кредитный портфель имеет повышенный уровень доходности, но, при этом, и значительную степень риска.

Оптимальный розничный кредитный портфель характеризуется наиболее точным соответствием по составу и структуре кредитной и маркетинговой политике банка и его плану стратегического развития.

Сбалансированный розничный кредитный портфель – это комплекс банковских кредитов, который по своей структуре и финансовым показателям находится в середине эффективного решения дилеммы «риск-доходность». Оптимальный кредитный портфель может не совпадать со сбалансированным, так как на определенных этапах своей деятельности с целью укрепления конкурентных позиций, завоевания новых ниш на рынке, привлечения новых клиентов, банк может в ущерб сбалансированности кредитного портфеля осуществлять выдачу кредитов с меньшей доходностью и с большим риском.

Банковский кредит представляет собой, с одной стороны, денежную сумму, предоставляемую банком на определённый срок и на определённых условиях, а с другой стороны – определённую технологию удовлетворения заявленной заёмщиком финансовой потребности. Во втором случае банковский кредит представляет собой упорядоченный комплекс взаимосвязанных организационных, технико-технологических, информационных, финансовых, юридических и иных процедур, которые составляют целостный регламент взаимодействия банка в лице его сотрудников и подразделений с клиентом банка по поводу предоставления денежных средств [20, с. 114-115].

1. По способу выдачи (предоставления) кредита различают:

- наличные или безналичные кредиты (путем перечисления средств со
- счета на счет или путем выдачи наличных денег со счета);
- переоформление (реструктуризация) долга;
- вексельные кредиты (кредиты предоставляются в национальной валюте, в валюте страны кредитора, в валюте третьей стран).

2. Кредиты могут быть:

- разовые, то есть выдаваемые одной суммой;
- лимитированные (овердрафт, кредитные линии).

Кредитная линия предполагает использование заемных средств в пределах установленного лимита. В его рамках предприятия могут получать денежные средства на цели, предусмотренные договором, и возвращать их в течение действия договора кредитной линии.

Овердрафт представляет собой устранение временного недостатка оборотных средств у клиента для осуществления текущих платежей посредством кредитования расчетного счета клиента банка за счет денежных средств банка в сумме до 30% от ежемесячного оборота по расчетному счету клиента. Предоставляется, как правило, под поступление денежных средств на расчетный счет клиента, которые тут же списываются в погашение овердрафта, то есть фактически без обеспечения (хотя оно может быть предусмотрено по договору с банком).

3. По критерию обеспеченности кредиты делятся на обеспеченные и необеспеченные. Необеспеченные кредиты встречаются в отечественной практике достаточно редко. Обеспеченные кредиты – основная разновидность современного банковского кредита, в котором находит свое практическое выражение один из базовых принципов кредитования. В роли обеспечения может выступить любое имущество, принадлежащее заемщику на правах собственности, чаще всего – недвижимость или ценные бумаги.

4. В зависимости от сроков погашения кредиты подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Краткосрочные кредиты, предоставляются, как правило, на пополнение оборотных средств (текущее

кредитование оборотного капитала) заемщика. Срок погашения по этому виду кредита обычно не превышает одного года. Среднесрочные кредиты предоставляются на срок от одного года до трех лет на цели как производственного, так и чисто коммерческого характера. Долгосрочные кредиты, используются, как правило, в инвестиционных целях. Средний срок погашения составляет от трех до пяти лет.

5. По способу погашения кредиты подразделяются на:

- кредиты, погашаемые одной суммой в конце срока;
- кредиты, погашаемые в рассрочку;
- кредиты, погашаемые неравными долями в течение срока кредита (как правило, с предоставлением льготного периода).

6. По видам процентной ставки кредиты делятся на: кредиты с фиксированной процентной ставкой и кредиты с плавающей процентной ставкой [3, с. 40-41].

1.2 Методика управления розничным кредитным портфелем

Управление розничным кредитным портфелем представляет собой организацию деятельности банка при осуществлении процесса кредитования, которая направлена на предотвращение или минимизацию кредитного риска. Конечными целями кредитной организации при управлении кредитным портфелем является, во-первых, получение прибыли от активных операций, во-вторых – поддержание надежной и безопасной деятельности банка [14, с. 129]:

- совершать кредитование на договорной основе;
- обеспечивать кредит залогом недвижимого и движимого имущества, в том числе государственных и иных ценных бумаг, банковскими гарантиями и другими способами, предусмотренными федеральными законами или договором;
- соблюдать правило крупного кредита, а также пределы кредитования

- одного клиента;
- осуществлять в процессе кредитования классификацию активов,
- выделяя сомнительные и безнадежные долги;
- создавать резервы на покрытие возможных убытков;
- организовать внутренний контроль, обеспечивающий уровень надежности кредитных операций.

Управление розничным кредитным портфелем включает в себя две функции. Первая – аналитическая функция. Банк на основе определенных критериев и показателей анализирует движение своих кредитов, прогнозирует их дальнейшее развитие. С экономической точки зрения, взаимодействуя с внешней средой, коммерческий банк при формировании кредитного портфеля отбирает наиболее рациональные направления вложения средств, сферы применения кредита. Он не только делит клиентов на определенные группы, но и определяет, кому из них отдать предпочтение, какое вложение средств будет более доходным и надежным с позиции обеспечения.

Вторая функция управления розничным кредитным портфелем – это обеспечение диверсификации кредитного риска. Умелое управление кредитным портфелем дает банку возможность улучшить показатели своей деятельности, укрепить финансовую надежность. Управление кредитным портфелем позволяет распознать негативные стороны в размещении кредитов, развивать или сдерживать кредитные операции, улучшать их структуру, наметить наиболее приемлемую для банка тактику при осуществлении кредитной политики.

Можно выделить несколько принципов управления розничным кредитным портфелем [24, с. 61-62]:

1. Управление розничным кредитным портфелем характеризует не только кредитную сферу деятельности банка. От его состояния зависит ликвидность, доходность и финансовая надежность банка в целом. В свою очередь, качество кредитного портфеля находится в полной зависимости от капитальной базы банка, структуры пассивов, от культуры кредитования и

менеджмента банка.

2. Анализ розничного кредитного портфеля и связанное с ним управление рассматривает не только портфель в целом, но и каждую группу кредитов вплоть до отдельно взятой кредитной операции. Это всесторонний и конкретный анализ кредитных операций.

3. Управление розничным кредитным портфелем и его анализ предусматривает систематическое изучение и наблюдение за кредитной деятельностью банка, оценивает состав и качество банковских ссуд в динамике, в сравнении со среднебанковскими показателями.

4. Систематический анализ розничного кредитного портфеля позволяет использовать данные о состоянии кредитного портфеля для принятия решений различными подразделениями банка.

5. Значение критериев и состав показателей, используемых при управлении кредитным портфелем, не носит строго обязательного характера для всех банков. Каждый банк строит анализ на базе своих аналитических возможностей, используя, в свою очередь, и тот опыт, который накоплен в отечественной и мировой банковской практике.

В процессе управления розничным кредитным портфелем необходимо подчиняться правилам управления рисками, соблюдать установленные лимиты кредитования, следовать приоритетам при кредитовании субъектов и объектов.

В российской практике чаще всего при оценке качества кредитного портфеля используется метод коэффициентов. В анализе кредитного портфеля на основе этого метода можно выделить два направления [8, с. 75]:

- количественный анализ;
- качественный анализ.

Количественный анализ кредитного портфеля банка основан на финансовых коэффициентах. Среди используемых коэффициентов можно выделить две группы:

- характеризующие доходность розничного кредитного портфеля;

– характеризующие качество розничного кредитного портфеля.

К группе коэффициентов, характеризующих доходность розничного кредитного портфеля, можно отнести два ключевых:

1. Процентная маржа / Средние остатки ссудной задолженности;
2. Процентная маржа / Акционерный капитал.

Процентная маржа – разница между процентным доходом и расходом коммерческого банка, между процентами полученными и уплаченными. Она является основным источником прибыли банка и призвана покрывать налоги, убытки от спекулятивных операций и так называемое «бремя» – превышение беспроцентного дохода над беспроцентным расходом, а также банковские риски.

Эти коэффициенты свидетельствуют об уровне доходности розничного кредитного портфеля и характеризуют эффективность решений, принятых управляющими. Другими словами, чем больше объем выданного розничного кредитного портфеля банка, тем выше его доходность (в динамике), тем эффективнее менеджмент. После корректного расчета показателя процентной маржи проводится анализ полученного коэффициента в динамике [1, с. 58].

1.3 Учет кредитного риска и методы управления им при формировании кредитного портфеля

Кредитный риск – риск возникновения у Банка убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств в соответствии с условиями договора.

Минимизация риска (иначе называемая регулированием риска) – это принятие мер по поддержанию риска на уровне, не угрожающем интересам кредиторов и вкладчиков, устойчивости Банка. Этот процесс управления включает в себя: прогнозирование рисков, определение их вероятных размеров и последствий, разработку и реализацию мероприятий по предотвращению или минимизации связанных с ними потерь. Для принятия эффективных

управленческих решений нужно наиболее точно оценить и спрогнозировать уровень кредитного портфельного риска, так как при максимально возможном определении и прогнозировании уровня риска кредитного портфеля Банк может применить адекватные методы регулирования с целью минимизации такого риска, и соответственно повысить качество кредитного портфеля Банка.

Управление кредитным риском состоит из следующих этапов:

- оценка кредитного риска;
- мониторинг кредитного риска;
- регулирование кредитного риска.

В современном российском обществе существуют значительные социальные и экономические различия и неравенство между индивидами. Социально-экономическая дифференциация общества выстраивается в определенную стратификационную модель, в том числе для отдельных регионов, районов, населенных пунктов. Практика развития современного российского общества показывает, что главным мерилom в социально-экономической стратификации является размер обладания материальными ценностями. Объем получаемых материальных благ, дохода, прибыли является главным оценочным показателем и при оценке иных различий (власти, образования, престижа, статуса). Наиболее популярной стратификационной моделью в России, является модель, разработанная академиком Т.И. Заславской на базе данных, полученных в ходе мониторинговых исследований проводимых Всероссийским центром по изучению общественного мнения (ВЦИМО) в середине 90-х годов. Согласно данной модели в структуре российского общества выделяется четыре слоя, которые можно характеризовать с помощью следующей табл. 1.1 [17, с. 163].

Используя модель данной стратификации в своей клиенто-ориентированной стратегии кредитные организации могут более взвешенно формировать пакеты банковских услуг и с большей рентабельностью осуществлять банковские операции. Следует руководствоваться тем, что клиент приходит в банк не за конкретным продуктом, а для решения конкретной

финансовой проблемы. Знание потребностей клиента и способность решения его проблем во многом определяют успех деятельности современного коммерческого банка.

Таблица 1.1

Стратификационная модель российского общества [17, с. 163]

Социально-экономическая группа	Характеристика
«Верхний» слой	Слой (6% занятого населения) образуют элитные и субэлитные группы, занимающие важные позиции в системе государственного управления, в экономических и силовых структурах. К ним относятся политики, чиновники, руководители промышленных корпораций и банков, преуспевающие предприниматели и бизнесмены, видные деятели науки и культуры. Это самый образованный слой: две трети его представителей имеют высшее образование. На 90% слой представлен мужчинами молодого и среднего возраста.
«Средний» слой	Слой (18 % занятого населения) состоит из мелких и средних предпринимателей, менеджеров, представителей среднего государственного аппарата, администраторов непромышленной сферы, старших офицеров, лиц интеллектуальных профессий, фермеров, наиболее квалифицированных рабочих. Более 74% из них заняты в негосударственном секторе. Уровень образования представителей этого слоя значительно выше, чем в среднем по стране. Слой рассматривается как зародыш среднего класса в его западном понимании.
«Базовый» слой	Слой (66% занятого населения) включает лиц, занятых преимущественно в государственном секторе экономики. Это рабочие индустриального типа, значительная часть интеллигенции, помощники специалистов, служащие из технического персонала, основная масса военнослужащих, работники массовых профессий торговли и сервиса, а также большая часть крестьянства. Около 60% этого слоя составляют женщины, в основном среднего и старшего возраста. Уровень жизни этого слоя невысокий.
«Нижний» слой	Слой (10% занятого населения) обладает наименьшим профессионально-квалифицированным и трудовым потенциалом. К нему относятся работники, занятые простейшими видами труда, не требующими профессиональных знаний (уборщики, лифтеры, вахтеры, курьеры, подсобные рабочие, такелажники и т.д.) Две трети этого слоя составляют женщины, а доля пожилых людей в три раза выше среднего по стране, Для этих социальных категорий характерен низкий уровень жизни.

Высокий уровень различий между доходностью и уровнем потребностей среди населения, его экономическое неравенство относятся к числу узловых социальных проблем современного российского общества, и напрямую затрагивает деятельность коммерческих банков. Каждая из групп стратификации по-своему интересна для банковского бизнеса.

1. «Верхний» слой обладает самым мощным экономическим и интеллектуальным потенциалом и имеет возможность оказывать прямое влияние на процессы реформ, а также является одним из важных сегментов для банковского обслуживания и исследования, как правило, относится к числу VIP-клиентов банка, либо рассматривает банк как «карманный».

2. «Средний» слой представляет наибольший интерес для отечественных банков с позиции предложения ему основной массы банковских услуг, особенно новых (инновационных) продуктов с высокой нормой банковской рентабельности и мобильности в принятии решений такими клиентами и готовности к банковским инновациям.

3. «Базовый» слой является основным при предложении массовых банковских услуг. Кредитные организации зачастую формируют свою основную розничную стратегию исходя из особенностей спроса и потребительской мотивации именно этой категории населения в России.

4. «Нижний» слой для банковского бизнеса представляет не менее важный интерес для изучения и соответственно предложения различного рода банковских услуг, особенно в части микрокредитования, управления капиталом, а также накопления сбережений [10, с. 109-110].

Безусловно, с середины 90-х годов (времени исследований Т.И. Заславской) в российском обществе произошли значительные структурно-экономические изменения, напрямую они затронули уровень благосостояния каждого индивида и его дохода. Прежде всего, изменилось соотношение слоев занятого населения, значительно увеличился разрыв между доходами наиболее богатых и бедных слоев общества, возросла региональная диспропорция в доходах и расходах населения, снизилась достоверность их статистики.

Поэтому региональную и местную стратегию и тактику банковской деятельности целесообразно идентифицировать с условиями конкретного современного рынка банковских услуг. Причем отличия стратификации в различных регионах, в том числе в микро-регионах могут, быть существенные и кардинальные и коренным образом отличаться от общероссийских показателей. На банковском микро-уровне жизненно важно «повысить эффективность идентификации, взаимодействия и привлечения новых клиентов посредством концентрации своих усилий на наиболее перспективных клиентских каналах».

Глава 2 Анализ и оценка системы управления розничным кредитным портфелем ПАО «Сбербанк России»

2.1 Общая характеристика деятельности отделения Сбербанка №1806 в г. Туапсе

За последние годы возросло значение банковской системы как главного источника финансирования российской экономики. Немаловажную роль в развитии банковской системы играют средние и малые региональные банки. Однако ведущие банки России - это обстоятельство заставляет быть более динамичными в своём развитии, оперативно реагировать на экономическую обстановку в стране и в регионе, проявлять больше инициативы в достижении целей, определенных стратегией развития банковского бизнеса.

Исследуемая организация - Центральное отделение №1806 г. Туапсе публичного акционерного общества «Сбербанк России», действующее на основании Устава, Положения о Филиале Банка - Юго-Западном банке ПАО «Сбербанк России».

Отделение «Сбербанка России» было создано с целью оказания услуг по комплексному банковскому обслуживанию предприятий и организаций любых форм собственности и сфер деятельности, а также граждан и их объединений.

Исследуемой организацией является Центральное отделение №1806 ПАО «Сбербанка России», расположенное по адресу: г. Туапсе, ул. Карла Маркса, дом 36.

За прошедшие годы успешной финансовой деятельности на рынке банковских услуг ПАО «Сбербанк России» доказал свою способность выживать в любых условиях, преодолевать кризисы и модернизироваться. Финансовые показатели банка говорят о его динамичном развитии и финансовой устойчивости данной кредитной организации.

Деятельность банка осуществляется в пределах реально имеющихся ресурсов, без привлечения межбанковских кредитов. По итогам работы банка в 2016 году, объем ресурсной базы, сформированной за счет средств физических

лиц, увеличился на 21,8 %. Банк осуществляет широкий спектр посреднических функций в процессе привлечения различных источников для формирования инвестиционного потока в реальный сектор, аккумулируя сбережения населения и мобилизуя их для поддержки предприятий реального сектора экономики, малого и среднего бизнеса Краснодарского края, а также для улучшения благосостояния граждан г. Туапсе.

Число физических лиц Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе на 01.01.2016г. составило 29,9 тыс.

По данным рейтингового агентства «Интерфакс» по состоянию на 1 января 2016 года из 711 банков России ПАО «Сбербанка России» занимает 1-е место по объему активов, 1 место по величине собственных средств (капитала) банка, и 1 место по величине полученной прибыли. В городе Туапсе находится 12 действующих филиалов.

По масштабам своей деятельности ПАО «Сбербанка России» опережает все коммерческие банки, представленные в г. Туапсе. Среди дополнительных филиалов, расположенных в г. Туапсе, ПАО «Сбербанка России» также занимает первое место по всем показателям, кроме величины уставного капитала.

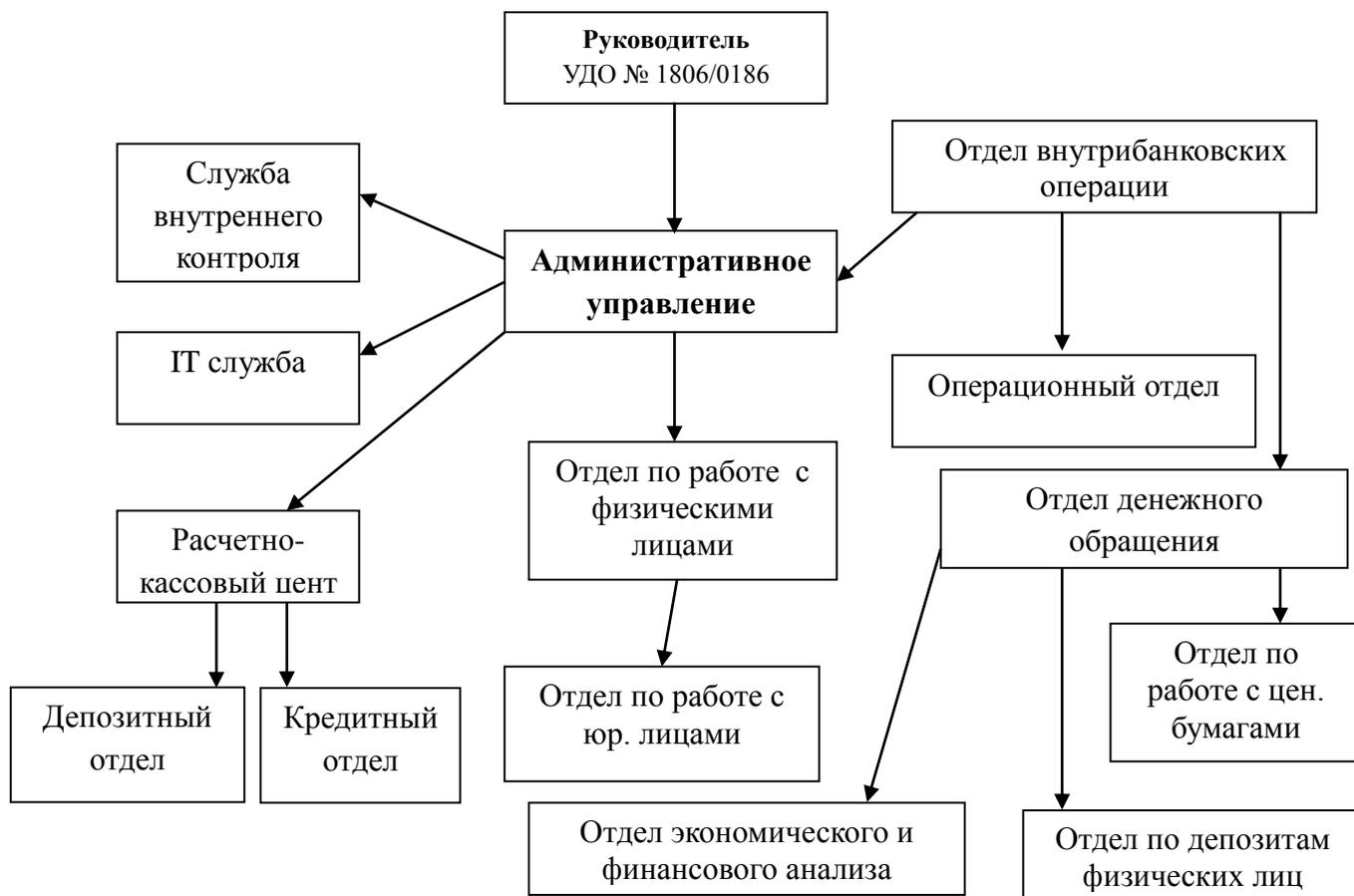
Результаты работы банка показали, что деловая репутация банка остается на высоком уровне, банк был и остается социально значимым в экономическом пространстве Краснодарского края и г. Туапсе.

Центральное отделение №1806 в г. Туапсе осуществляет свою деятельность на основании лицензий, предусмотренными ЦБ для ПАО «Сбербанка России».

Организационная структура УДО №1806/0186 Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе представлена на рис. 2.1.

Наряду с комплексом типовых банковских услуг, банком производится обслуживание по системе «Банк-Клиент», осуществляются валютные операции, операции с ценными бумагами, прием коммунальных и иных платежей населения, денежные переводы в рублях со счета по вкладу и без открытия

счета, переводы денежных средств по системе международных денежных переводов «WESTERN UNION», «Золотая корона» и т. д.



**Рис. 2.1. Структуры управления Центрального отделения №1806
ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе¹**

Персонал является наиболее ценным активом, которым располагает банк. Кадровая политика Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе направлена на формирование команды единомышленников, умеющих мыслить творчески, способных качественно и оперативно решать стоящие перед банком задачи, создание благоприятной атмосферы в коллективе и на каждом рабочем месте в отдельности.

Банк стремится к достижению оптимального баланса распределения функций и полномочий между структурными звеньями системы управления, это обеспечивает возможность выполнения поставленных задач с минимальными затратами и приемлемым уровнем риска.

¹Схема составлена автором

Расширение спектра продуктов и услуг, увеличение объемов банковских операций, изменения в принципах обслуживания клиентов требуют выделения ряда функций, создания новых структурных подразделений. Банк получит большую самостоятельность в создании структурных подразделений для развития направлений бизнеса, обладающих значительным потенциалом. Будет создана целостная система маркетинга, ориентированная на изучение конъюнктуры рынка, потребностей и запросов клиентов, разработку и совершенствование банковских продуктов и услуг.

Важнейшим направлением реорганизации структуры Банка станет улучшение координации действий подразделений, предлагающих различные виды продуктов и услуг клиенту. Центральный аппарат сосредоточит усилия на повышении и эффективности управления, совершенствовании структурной политики и системы управления рисками, внутри системным и финансовыми потоками.

Значительный клиентский спрос и потенциал роста объемов операций, требующих централизованного исполнения, определяет необходимость создания в центральном аппарате ряда новых структурных подразделений, обеспечивающих работу Банка с клиентами. В рамках отдельного подразделения центрального аппарата будет активизирована работа по оказанию методической и практической помощи по вопросам обслуживания корпоративных клиентов и бюджетных организаций.

Штат специалистов УДО №1806/0186 Центрального отделения №1806 ОАО «Сбербанка России» полностью укомплектован. Существуют резервы человеческих ресурсов.

Аудит человеческих ресурсов в отделении «Сбербанк» проводится по возрастной категории граждан от 23 до 30; от 30 до 40 лет; от 40 до 50 лет, От 50 лет и старше. Персонал общества – сотрудники с высшим и средне-специальным образованием. Численность и штат участка определяются штатным расписанием ОАО «Сбербанк». Общая численность сотрудников составляет 31 человек, из которых - 20 женщин.

Структура персонала по категориям работников:

- Руководители – 1 чел.
- Специалисты – 10 чел.
- Операционисты - 9 чел.
- Служащие - 11 чел.

Из числа специалистов с высшим образованием работают 11 человек, служащих 7 человека, операционисты 5 человек. Структура персонала по стажу работы в банковской отрасли:

- Свыше 10 лет – 5 чел.
- От 5 до 10 лет - 10 чел.
- Менее 5 лет – 16 чел.

Структура персонала по возрасту работников участка:

- От 50 лет и старше – 1 чел.
- От 40 до 50 лет – 5 чел.
- От 30 до 40 лет – 12 чел.
- До 30 лет – 13 чел.

В ОАО «Сбербанк» новые сотрудники проходят строгий отбор. Проводится собеседование, где директор лично общается с претендентом на вакантную должность.

При приеме на работу сотрудника знакомят с коллективным договором и регламентом производственной деятельности предприятия, где четко указаны права и обязанности сотрудника и руководства Общества.

Гендерный признак не имеет значения при найме на должность. В зависимости от уровня образования так же идет перераспределения должностных обязанностей и занимаемого рабочего положения. Принимаются кадры со средним специальным образованием, незаконченным высшим и высшим образованием.

Коммуникационные процессы во внутренней среде банка происходят по различным направлениям. Нисходящее направление – это когда коммуникационный поток движется от более высокого уровня управления к

более низкому (постановка задачи, описание работ, приказ, распоряжение).

Восходящее направление - движение информации от более низкого уровня управления к более высокому уровню в иерархии организации. Используется в качестве обратной связи подчиненных с руководителем (информация о результатах и возникающих проблемах).

Кадровая политика банка носит черты закрытой политики. Руководство банка ориентируется на включение нового персонала с низшего должностного уровня, а замещение происходит в основном из числа сотрудников банка. Это связано со стремлением создания определенной корпоративной атмосферы, т.е. с формированием особого духа причастности к общему делу, высокой сплоченности коллектива.

Особое значение имеет анализ конкурентов, определяющий силу позиции Банка на рынке. Основными конкурентами Банка в области потребительского кредитования (товарные кредиты) являются (табл. 2.1):

- «Русский стандарт»
- «МДМ банк»
- «ВТБ 24».

Из табл. 2.1 видно, что Сбербанк обладает всеми видами кредитных продуктов в сравнении с конкурентами. Скорость рассмотрения заявок достаточно долгий в сравнении с конкурентами. Можно сказать, что слабой стороной банка является оперативность выполнения запросов.

Переплата по кредитам, на основе оценок экспертов, является допустимой, и, является приемлемой для потребителей.

Пакет документов от заемщиков (экспресс-кредитование) достаточно велик, что может быть не всегда удобным для потребителей кредитного продукта, но это дает гарантию в случаях возврата кредита для банка.

Пакет документов от заемщиков (экспресс-кредитование) достаточно велик, что может быть не всегда удобным для потребителей кредитного продукта, но это дает гарантию в случаях возврата кредита для банка. Качество исполнения платежей по кредитам высокое. Об этом свидетельствует большой

процент возвратов кредита и наличие достоверных сведений о заемщике.

Таблица 2.1

Анализ деятельности конкурентов Туапсинского филиала СБЕРБАНКА по предоставлению розничных услуг кредитования населения²

Показатели	«Русский Стандарт»	«МДМ банк»	«ВТБ 24»	СБЕРБАНК
Виды кредитов	Экспресс-кредитование (товарный кредит) Автокредитование Кредитные карты	Экспресс-кредитование (товарный кредит) Кредит на неотложные нужды	Экспресс-кредитование (товарный кредит) Кредитные карты Кредит на неотложные нужды Кредитование малого бизнеса	Экспресс-кредитование (товарный кредит) Авто-кредитование Кредитные карты Кредит на неотложные нужды
Скорость рассмотрения заявок	От 15 минут (в зависимости от вида кредита)	От 15 минут (в зависимости от вида кредита)	От 25 минут (в зависимости от вида кредита)	От 30 минут (в зависимости от вида кредита)
Переплата по кредитам (max – 4, min – 1)	3	4	1	2
Пакет документов от заемщиков (экспресс-кредитование)	Паспорт	Паспорт	Паспорт Доп. документ. В некоторых случаях справка с места работы	Паспорт Доп. документ. В некоторых случаях справка с места работы
Качество выдаваемых кредитов	Кредиты предоставляются практически без проверки данных. Процент невозвратов высокий.	Кредиты предоставляются всем желающим. Самое большое количество невозвратов, но они компенсируются высокими процентами	Предоставленные заемщиками сведения проверяются. Низкий процент не возвратов.	Предоставленные заемщиками сведения проверяются. Низкий процент не возвратов.
Качество обслуживания	Быстрое оформление документации. Нет разъяснений по переплате и дополнительным комиссиям.	Быстрое оформление документации. Нет разъяснений по переплате и дополнительным комиссиям.	Оформление занимает много времени, но известна переплата.	Оформление занимает много времени, но заранее известна переплата и дополнительные комиссии.

Качество обслуживания находится на высшем уровне, так как

² Таблица составлена автором

оформление не занимает большого количества времени и заранее становится известна переплата и дополнительные комиссии.

Для успешного функционирования Банка в условиях нарастающей конкуренции и борьбы за клиентов, необходимо проводить работу по развитию сети розничного кредитования, стимулированию сбыта всего спектра кредитного продукта, проводить рекламные акции. А так же, проводить модернизацию предоставления услуг и увеличение качества обслуживания клиентов [5, с. 183].

2.2 Анализ финансовых показателей деятельности отделения ПАО «Сбербанк России» №1806 в г. Туапсе

Для банковской системы 2016 год начался неблагоприятно. Волна экономического кризиса на внешних рынках прокатилась по банковской отрасли и перешла в реальный сектор, что негативно отразилось на динамике развития банков. В целях стабилизации ситуации на банковском рынке Банк России принял неотложные меры - снизил ставки по отчислениям в Фонд обязательного резервирования, что благоприятно сказалось на уровне ликвидности банка. Массовые вливания средств, осуществляемые Минфином через три ведущих банка страны, как и ожидалось, не дошли до региональных банков. Однако, законопроект, согласно которому гарантии по вкладам населения повысились с 700 до 1400000. рублей, помог частично предотвратить сокращение ресурсной базы, сформированной за счет средств вкладчиков [15, с. 204].

По состоянию на 1 января 2016 года объем ресурсной базы Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе, сформированной за счет средств физических лиц, снизился, по сравнению с до кризисного периода, на 60 млн. руб. Однако с 01.01.2016 года ресурсная база начала планомерно увеличиваться за счёт повышения процентов по депозитам и к концу января достигла докризисного уровня. Принципом, на котором базируется

деятельность Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе, является экономической самостоятельностью, подразумевающая экономическую ответственность Банка за результаты своей деятельности. Экономическая самостоятельность выражается в свободе распоряжения собственными средствами. Весь риск от своих операций Банк берет на себя, отвечая по своим обязательствам всеми принадлежащими ему средствами и имуществом. Деятельность банка осуществляется в пределах реально имеющихся ресурсов, без привлечения межбанковских кредитов. Итоги финансовой деятельности Банка демонстрируют эффективность выбранной стратегии развития, позволившей сохранить лидирующие позиции на рынке банковских услуг в регионе из числа самостоятельных банков. Итоги деятельности Банка за 2016 год характеризуются ростом величины собственного капитала на 39,5% или на 57 млн. руб., ростом ресурсной базы за счет вкладов населения на 29% и за счет увеличения объема средств по операциям с использованием пластиковых карт на 32,2% или на 60 млн. руб., ростом прочих пассивов на 18,6% или на 42 млн. руб. Данные динамики показателей отражены в табл.2.2.

Таблица 2.2

**Динамика основных показателей УДО №1806/0186 Центрального
отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе³**

Наименование статей	2016 год (млн. руб.)		2015 год (млн. руб.)		Темп роста,%. 2016 г к 2015 г.
	в сумме	в % к общ. сумме	В сумме	В % к общ. сумме	
1	2	3	4	5	6
I. Актив					
1.Кредиты населения	691,557	48%	704,980	59%	-1,9%
а) Срочные	628,269	44%	662,087	56%	-1,5%
б) Просроченные	63,288	4%	42,893	4%	47,5%
2.Вложения в ц/б, паи и акции	2,042	0%	3,531	0%	-42,2%
4.Депозиты, размещенные в БР	320,000	22%	130,00	11%	146,2%
5.Активы, не приносящие доходы	67,325	5%	50290	4%	33,9%
а)Фонд обязательного резерва	6,206	0%	1,133	0%	447,7%
б)Прочие активы	23,297	2%	14,754	1%	57,9%
в)Касса	37,822	3%	34403	3%	9,9%

³Таблица составлена автором

Продолжение таблицы 2.2

Наименование статей	2016 год (млн. руб.)		2015 год (млн. руб.)		Темп роста,% 2016 г к 2015 г.
	в сумме	в % к общ.сумме	В сумме	В % к общ. сумме	
6.Корреспондентские счета	65,712	5%	104,080	9%	-36,9%
7.Основные средства капитальные вложения, материальные запасы	163,711	11%	72,426	6%	126,0%
8. Ресурсы филиала	128,804	9%	125,126	11%	2,9%
Итого актив баланса	1,439,151	100%	1,190,433	100%	20,9%
I. Пассивы					
1.Собственные средства	171,878	12%	114,966	10%	49,5%
а)Уставной капитал	13,200	1%	13,200	1%	0,0%
б)Прибыль текущего года	33484	2%	38,807	3%	-13,7%
в)Прочие собственные средства	125,194	9%	62,959	5%	98,9%
2.Привлеченные средства	1,267,273	88%	1,075,467	90%	17,8%
а)Средства на р/с, текущих счетах	404,821	28%	381,755	32%	6,0%
б)Средства на депозитных счетах	1,834	0%	12,608	1%	-85,5%
в)Вклады населения рублевые	5511,392	38%	427,431	36%	29,0%
г.)Вклады населения валютные	10,479	1%	4,777	0%	119,4%
д)Физические лица (пластик)	34,317	2%	25,964	2%	32,2%
е)Выпущенные ц/б (векселя)	0	0%	0	0%	0,0%
ж)Прочие пассивы	264,430	18%	222,932	19%	18,6%
2.Купленные кредитные ресурсы	0	0%	0	0%	0,0%
а)У национального банка	0	-	0	-	0,0%
б)У других банков	0	-	-	-	0,0%
Итого пассивы баланса	1,439,151	100%	1,190,433	100%	20,9%

С момента возникновения кризисных явлений кредитный портфель Банка за 2016 год сократился на 1,9% или на 13 млн. руб., при значительном ухудшении его качества. Объем просроченной задолженности возрос на 47,5% или на 20 млн. руб. Ухудшение качества кредитного портфеля повлекло за собой создание резервов на возможные потери по ссудам и, соответственно, снижение прибыли Банка.

Кредитные вложения физическим лицам уменьшилась на 63,3 млн. рублей (с 362,0 млн. руб. до 298,7 млн. руб.), их доля в кредитном портфеле банка составляет 45,1%.

В связи с выходом нормативных документов Банка России, предусматривающих в период кризиса возможность классификации ссуд в более высокую категорию качества, Банком разработана программа «Навстречу заемщикам». Программа предусматривает возможность реструктуризации

кредитов на условиях, более лояльных для клиента (увеличение сроков кредитования, изменение графика погашения и т.д.).

В связи со снижением кредитного портфеля банком рассмотрены новые источники получения дохода. Одним из инструментов является размещение денежных средств на депозит Банка России. Объем размещаемых средств в конце 2015 - начале 2016 гг. увеличился почти в 3 раза.

В связи с экономическим кризисом банком был разработан план антикризисного управления на 2016 год, в котором был пересмотрен планируемый темп роста прибыли. Советом директоров был утвержден размер планируемой прибыли в сумме 33 млн. руб. Финансовый план выполнен на 100%. Балансовая прибыль за 2016 год составила 33 млн. рублей. Относительно факта прошлого года получено прибыли на 5 млн. руб. или на 14.4% меньше. Чистая прибыль банка после налогообложения составляет 25.6 млн. рублей.

Величина доходов банка в 2016 году составила 285 млн. руб., что на 42 млн. руб. или 17.2% больше, чем в 2015 году. Основную часть доходов банка в 2015 году составили процентные доходы по кредитам. Общая сумма процентных доходов составляет 115,8 млн. руб. или 41% в общей сумме доходов. По сравнению с 2015 годом темп роста процентных доходов составил 15%.

Основную долю «полученных процентов» составляют проценты по кредитам, предоставленным физическим лицам (47%), юридическим лицам (38%), индивидуальным предпринимателям (14%) и кредитным организациям (1%). Доходы от восстановления сумм резервов на возможные потери по кредитам составляют 27% в общей сумме доходов, доходы за расчетно-кассовое обслуживание - 23%, доходы от операций с иностранной валютой - 6%, прочие доходы (включая доходы по операциям с ценными бумагами) 3%.

Расходы за 2015 год возросли на 23.1% и составили 252 млн. руб. Значительно, на 32%, увеличились расходы по созданию резервов на возможные потери по ссудам. В общей сумме расходов они составляют 47%.

Прочие расходы, включая расходы по операциям с ценными бумагами,

амортизационные отчисления, комиссионные сборы, составляют 10% в общих расходах Банка.

Банк стремится максимизировать прибыль при поддержании достаточного уровня капитала банка и ликвидности баланса. Доля прибыли в доходах банка составляет 11.4%.

Реализуя стратегию развития в клиентской работе, Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе делает акцент на выстраивание долгосрочных отношений со своими клиентами. Развитие корпоративного бизнеса направлено на создание диверсифицированной качественной клиентской базы и основано на соблюдении баланса интересов банка и клиента. Приоритетным для банка является выстраивание отношений с клиентами, при которых в рамках существующей продуктовой линейки максимально удовлетворяются все запросы клиентов.

Таким образом, политика банка обеспечивает оперативное реагирование на экономическую обстановку в стране и в г. Туапсе, четкое управление активами и пассивами, увеличение скорости прохождения расчетов, слаженную работу всех подразделений банка, повышение опыта и квалификации сотрудников, улучшение качества обслуживания клиентов.

Основу активов банка, приносящие доход – кредиты предоставленные - 46% и вложения в ценные бумаги – 1%. Основу пассивов банка в 2016 году составляли средства физических лиц 47%, средства на счетах клиентов 27%. Ресурсная база банка по состоянию на 01.01.2016 года возросла до 1333.6 млн. руб., что на 306.8 млн. руб. или 30% больше показателя прошлого года.

Средства для расчетов с пластиковыми картами увеличились в 1,1 раза и по состоянию на начало 2016 года достигли показателя в 39.4 млн. рублей, что на 5 млн. рублей больше 2015 года. Темп роста составляет 15%.

Депозиты физических лиц по состоянию на 01.01.2016г. возросли до 778 млн. рублей, темп роста составляет 38%. В составе прочих пассивов наибольший объем приходится на резервы – 101.4 или 37% и амортизация – 20.5 млн. руб. или 8%.

Результат деятельности за 2016 год показывает, что банк получил балансовую прибыль в размере 33 млн. руб., что выше уровня 2015 года на 2.2% или на 0.7 тыс. руб. Чистая прибыль банка на 01.01.2016 года составляет 24 млн. руб., что меньше на 1,5 млн. руб. или 5.8% по сравнению с прошлым отчетным периодом.

Величина доходов банка в 2016 году составила 341,3 млн. руб., что на 56,7 млн. руб. или 20% больше, чем в 2014 году. Расходы за 2016 год возросли на 56 млн. руб. или 22% и составили 308 млн. руб.

Банк стремится максимизировать прибыль при поддержании достаточного уровня капитала банка и ликвидности баланса. Доля прибыли в доходах банка составляет 7.1%.

Основную часть доходов банка в 2016 году составили:

- процентные доходы, их общая сумма составила 124.6 млн. рублей, что превысило величину процентных доходов по итогам 2014 года на 8.8 млн. рублей, темп роста составил 7.6%;
- доходы от открытия и ведения банковских счетов составляют 13.9 млн. руб., что на 51% или 14.3 млн. руб. ниже прошлого года;
- доходы за расчетно-кассовое обслуживание – 40.8 млн. руб., что на 4.9млн. руб. или на 14% больше показателя прошлого года.

Величина процентных расходов, выплаченных клиентам банка за 2016 год, составляет 68.7 млн. рублей, что на 31% или 16.1 млн. рублей больше показателя 2015 года. Рост процентных расходов связан, прежде всего, с расширением ресурсной базы банка и тем самым привлечением денежных средств в депозиты.

По состоянию на 01.01.2016 года банк не претерпел финансовых потерь, способных оказать существенное влияние на финансовое положение банка. УДО №1806/0186 Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе в 2016 году осуществлял свою финансово-хозяйственную деятельность на основании действующего законодательства РФ, в соответствии с учредительными документами, а также учетной политикой банка.

Реализуя стратегию развития в клиентской работе, Центрального отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе делает акцент на выстраивание долгосрочных отношений со своими клиентами. Развитие корпоративного бизнеса направлено на создание диверсифицированной качественной клиентской базы и основано на соблюдении баланса интересов банка и клиента. Приоритетным для банка является выстраивание отношений с клиентами, при которых в рамках существующей продуктовой линейки максимально удовлетворяются все запросы клиентов.

Основу пассивов банка в 2016 году составляли средства физических лиц 44%, средства на счетах клиентов 25%.

Ресурсная база банка по состоянию на 01.01.2016 года возросла до 2027,6 млн. руб., что на 440,0 млн. руб. или 28,0% больше показателя прошлого года.

Депозиты физических лиц по состоянию на 01.01.2016г. возросли до 921,7 млн. рублей, темп роста составляет 20%.

В составе прочих пассивов наибольший объем приходится на резервы – 117,5 млн. руб. или 28% и амортизация – 24,2 млн. руб. или 6%.

Результат деятельности за 2016 год показывает, что банк получил балансовую прибыль в размере 36,3 млн. руб., что выше уровня 2015 года на 9,3% или на 3,1 млн. руб. Чистая прибыль банка на 01.01.2016 года составляет 25,8 млн. руб., что больше на 1,7 млн. руб. или 7,2% по сравнению с прошлым отчетным периодом. Банк стремится максимизировать прибыль при поддержании достаточного уровня капитала банка и ликвидности баланса.

Доля чистой прибыли в доходах банка составляет 7,6%.

Основную часть доходов банка в 2016 году составили:

- процентные доходы, их общая сумма составила 157,5 млн. рублей, что превысило величину процентных доходов по итогам 2014 года на 32,9 млн. рублей, темп роста составил 26,4%.
- доходы от открытия и ведения банковских счетов, расчетного и кассового обслуживания клиентов составляют 50,7 млн. руб., что на 7,5% или 4,1 млн. руб. ниже прошлого года.

Величина процентных расходов, выплаченных клиентам банка за 2016 год, составляет 79,5 млн. рублей, что на 15,5% или 10,7 млн. рублей больше показателя 2015 года. Рост процентных расходов связан, прежде всего, с расширением ресурсной база банка и тем самым привлечением денежных средств в депозиты.

Основную долю «процентов полученных» составляют проценты от размещения средств физическим лицам (38%).

2.3 Оценка основных факторов риска при работе с клиентами, связанных с розничной деятельностью ПАО «Сбербанк России»

Функция управления рисками банка при работе с клиентами осуществляется в отношении финансовых рисков (кредитный, рыночный, географический, валютный, риск потери ликвидности и изменения процентной ставки), операционного и правового риска.

Главной задачей функции управления финансовыми рисками при работе с клиентами является определение лимитов риска и дальнейшее обеспечение соблюдения установленных лимитов. Функции управления операционным и правовым рисками обеспечивают надежное функционирование внутренней политики и процедур в целях минимизации операционных и правовых рисков.

Кредитный риск при работе с клиентами. Основным направлением концентрации рисков являются кредитные вложения банка. Банк принимает на себя кредитный риск, а именно риск того, что не сможет получить суммы, причитающиеся к выплате, в соответствии с первоначальными условиями кредитного договора с контрагентом. Измерение кредитного риска, его мониторинг и контроль осуществляются на основании Кредитной политики, которая устанавливает стратегию банка в области кредитования [2, с. 91].

По состоянию на 01.01.2017 года величина розничного кредитного портфеля составляет 1924,2 млн. рублей, в 2015 г. розничный кредитный портфель составлял 1473,6 млн. руб. На основе вышеуказанных данных

построена диаграмма розничного кредитного портфеля, которая представлена на рис. 2.2.

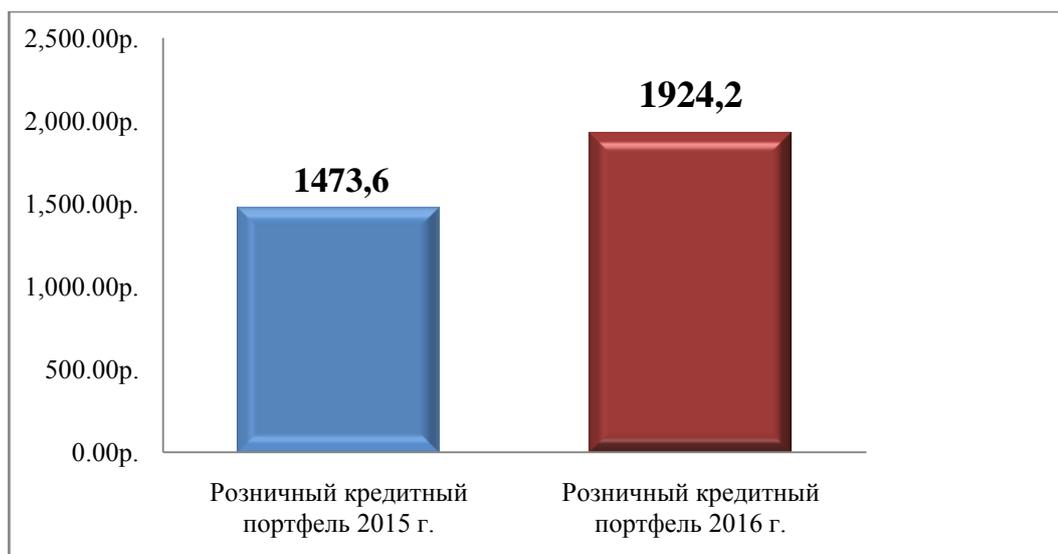


Рис. 2.2 Динамика розничного кредитного портфеля за 2015 - 2016 г.
(млн. руб.)⁴

Из данной диаграммы видно, что розничный кредитный портфель по сравнению с прошлым годом увеличился на 460,6 млн. руб., 44 %, что говорит о положительной динамике, увеличении прибыли банка.

Выданные кредиты клиентам признаются банком в момент их предоставления и оцениваются ежемесячно на постоянной основе.

При тестировании клиентов на обесценение кредитных требований анализируются следующие факторы [22, с. 275]:

- финансовое состояние заемщика, его деловая репутация, наличие значительных затруднений у клиента;
- кредитная история заемщика и его способность погашать текущие долги, фактическое нарушение условий кредитного договора;
- предоставление банком льготных условий заемщику по экономическим или юридическим причинам, в отсутствие которых банк не пошел бы на изменение условий кредитного договора. Реструктурированными считаются активы и ссуды, по которым в результате соглашений с

⁴Схема составлена автором

заемщиком изменен срок погашения основного долга. Реструктурированных активов по операциям со связанными с банком сторонами нет.

В настоящее время все активы и обязательства банка имеют фиксированные процентные ставки исходя из уровня ставки рефинансирования, установленной Банком России.

Оценка финансовых рисков при работе с клиентами производится как с использованием внутренних методик банка, так и в соответствии с нормативными актами Банка России «О порядке расчета кредитными организациями рыночных рисков». Управление риском ликвидности является основной частью процесса управления активами и пассивами Банка. Для поддержания ликвидности банком осуществляются следующие мероприятия:

- поддержка необходимого запаса высоколиквидных денежных средств: касса, средства на корреспондентском и депозитном счетах в Банке России, средства на корреспондентском счете в банках – нерезидентах и банках – резидентах, «короткие» межбанковские кредиты;
- наличие достаточного объёма ликвидных ценных бумаг;
- обеспечение согласованности активов и пассивов по срокам размещения и привлечения;
- формирование устойчивой сбалансированной (диверсифицированной) ресурсной базы Банка [12, с. 179-180].

Для идентификации и оценки риска потери ликвидности Банка используются следующие способы контроля и измерения:

- анализ текущего состояния ликвидных активов и прогноз изменения их качества в будущем;
- ситуационный анализ и прогноз ликвидности;
- оценка соответствия активов и пассивов по срокам;
- прогнозирование и контроль соблюдения обязательных нормативов ликвидности Н2, Н3, Н4 [25, с. 152].

Выполнение нормативов Центрального отделения №1806 ПАО

«Сбербанк России» в г. Туапсе в 2016 году характеризуется табл. 2.3.

Банк справедливо полагает, что никогда не происходит полного совпадения по вышеуказанным позициям, так как основные банковские операции часто имеют неопределенные сроки погашения и различный характер. Несовпадение данных позиций потенциально повышает прибыльность, но вместе с этим повышается риск несения убытков.

Таблица 2.3

**Выполнение нормативов УДО №1806/0186 Центрального отделения №1806
ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе в 2016 году⁵**

Нормативы	Max (min) %	01.01.2016	01.04.2016	01.07.2016	01.10.2016	01.01.2017
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	Min 15	64.9	103.2	88.7	65.8	36.1
Норматив текущей ликвидности (Н3)	Min 50	113.4	167.1	141.2	109.1	85.8
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	Max 120	56.0	65.1	84.8	108.9	115.9

Операционный риск при работе с клиентами связан с выполнением ответственными должностными лицами своих обязанностей с нарушением принятых стандартов деятельности, этических норм либо разумных пределов риска, а также со сбоями в операционной системе по осуществлению платежей и электронной обработки данных, отсутствие резервных мощностей на случай непредвиденного выхода систем из строя. Управление операционным риском при работе с клиентами банка производится согласно внутрибанковскому Положению об управлении операционным риском. Банк классифицирует операционный риск как [16, с. 213]:

- риск процесса (риск потерь, связанный с ошибками в процессах проведения операций и расчетов по ним, их учета, отчетности и т.д.);
- риск технологий (риск потерь, обусловленных несовершенством

⁵Таблица составлена автором

используемых технологий: недостаточной емкостью систем, их неадекватностью проводимым операциям, грубости методов обработки данных или низкого качества, или неадекватности используемых данных и т.д.);

- риски физического вмешательства (риски потерь, связанные с непосредственным физическим вмешательством в деятельность кредитной организации: стихийными бедствиями, пожарами, ограблениями, терроризмом и т.д.).

Главным инструментом управления операционными рисками при работе с клиентами является внутренний контроль Банка. Внутренний контроль в данном случае понимается как порядок авторизации сделок, разделение обязанностей, требования к учетным регистрам, ясные линии подотчетности и адекватные операционные процедуры. Цель контроля - обеспечение безопасности этих операций, уменьшение риска убытков из-за системных ошибок, потери важных данных, злоупотреблений.

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления розничного кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России»

3.1 Цели и перспективы кредитной деятельности отделения №1806 ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе

Центральное отделение №1806 ПАО «Сбербанка России» за последний период занимает определенное место на кредитном рынке. В рамках осуществления программы Сбербанка России по кредитованию российской экономики отделение в минувшем году увеличило кредитный портфель. Уникальная возможность Сберегательного банка аккумулировать привлеченные средства населения, в том числе и на долгосрочной основе, позволила занять ведущие позиции по общей сумме вложений в экономику региона, а кредитным вложениям значительно превалировать в общих банковских кредитных вложениях края.

Согласно статистике потребительских предпочтений на рынке финансовых услуг исследовательского холдинга «ROMIR Monitoring» в феврале 2016 года россиянам был задан вопрос о пользовании банковскими продуктами / услугами: Какими банковскими продуктами/услугами вы пользовались в течение последних 12 месяцев.

Ответы на него представлены на рис. 3.1 и распределились следующим образом (поскольку респонденты могли указать несколько вариантов ответа, то итоговая сумма ответов может быть не равна 100%):

Как показали результаты исследования, наиболее востребованной банковской услугой являются коммунальные платежи – 90%.

Второй по популярности банковской услугой являются операции по вкладам (открытие/закрытие счета/вклада, получение процентов) – 20%. Услугой денежные переводы воспользовались 20% россиян. Денежные переводы наиболее распространены среди россиян с высоким уровнем дохода. При обмене валюты обращаются в банки 12% россиян. Как правило, обменивают валюту в банках обладатели высшего образования (19%) и россияне с высоким уровнем

дохода [11, с. 302-303].

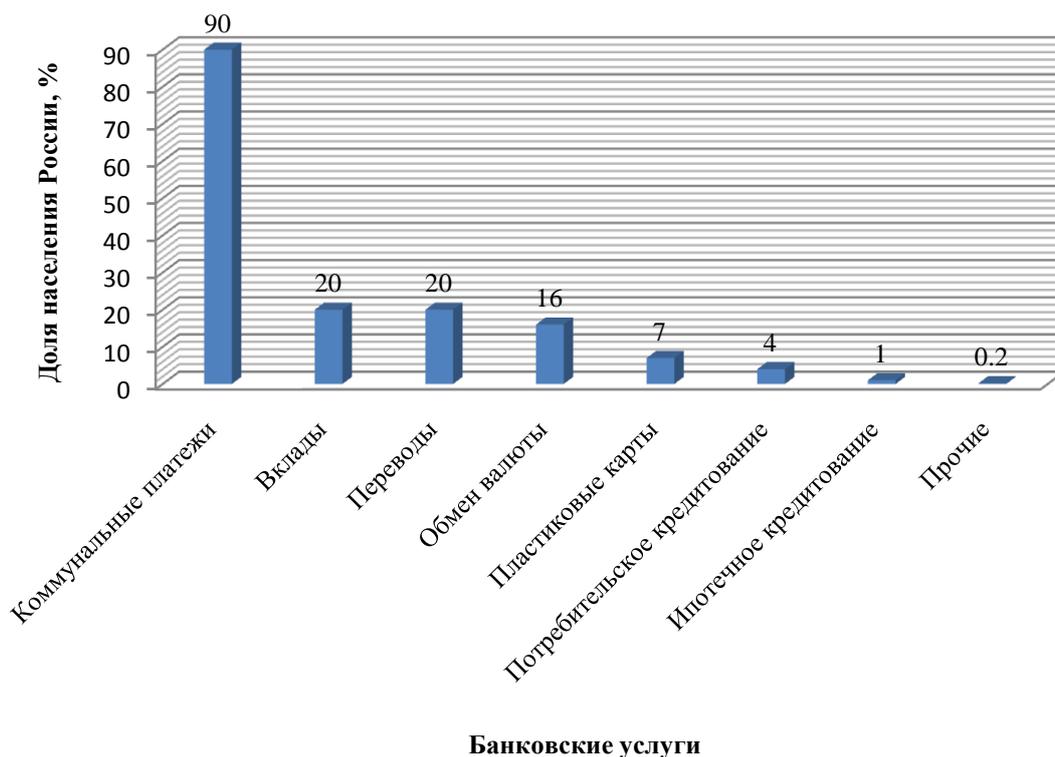


Рис. 3.1. Доля населения в России, использующего различные виды банковских услуг (февраль 2016 года), %⁶

Кредитные операции (оформление заявки на кредит, получение кредита, погашение кредита) оказались не востребованы, а особенно ипотечное кредитование – 1%.

В рамках того же исследования респондентам был задан вопрос: Услугами каких банков вы лично пользуетесь в настоящее время?

Ответы на него представлены на рис. 3.2 и распределились следующим образом (поскольку респонденты могли указать несколько вариантов ответа, то итоговая сумма ответов может быть не равна 100%):

Исследование показало, что чем старше респондент, тем выше уровень доверия к государственному банку. Так среди молодых людей о пользовании услугами Сбербанка сказали 22% опрошенных, а среди пенсионеров - 42%. Как правило, свое доверие банку выражают обладатели начального образования (39%) и высокого уровня доходов (41%). С учетом быстрых перемен

⁶Схема составлена автором

потребностей, технологии и состоянии конкуренции Сбербанк России не может полагаться только на существующие банковские продукты. Реальные и потенциальные клиенты хотят и ждут новых и усовершенствованных продуктов.

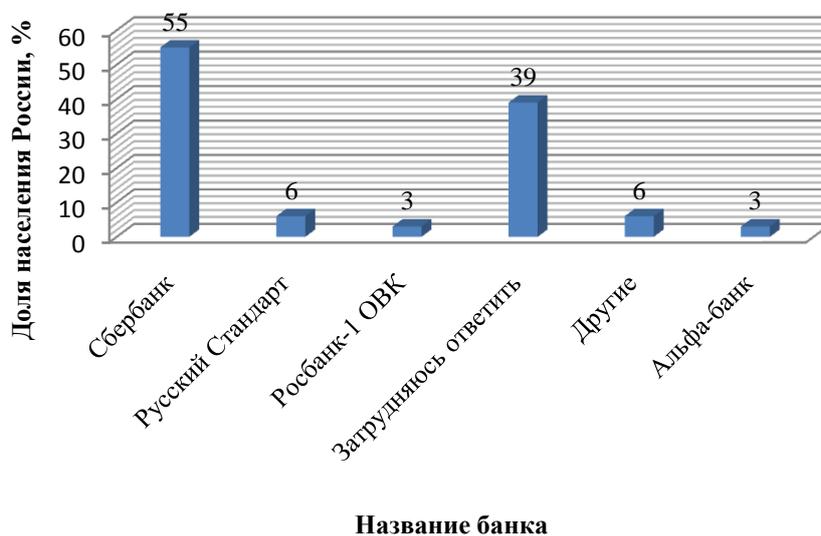


Рис. 3.2. Доля населения России, пользующиеся различными банками (февраль 2016 г.), %⁷

Исследование показало, что чем старше респондент, тем выше уровень доверия к государственному банку. Так среди молодых людей о пользовании услугами Сбербанка сказали 22% опрошенных, а среди пенсионеров - 42%. Как правило, свое доверие банку выражают обладатели начального образования (39%) и высокого уровня доходов (41%).

С учетом быстрых перемен потребностей, технологии и состоянии конкуренции Сбербанк России не может полагаться только на существующие банковские продукты. Реальные и потенциальные клиенты хотят и ждут новых и усовершенствованных продуктов.

Проанализировав исследования потребительских предпочтений на рынке финансовых услуг, проводимые холдингом «ROMIRMonitoring», мы выяснили, что операции по вкладам являются вторыми по популярности банковскими услугами после коммунальных платежей, а услугами Сбербанка

⁷Схема составлена автором

России пользуются большинство россиян.

Так тенденция к активному расширению кредитной деятельности проявилась во всех отделениях области. Сумма выданных в 2016 году кредитов в два раза превысила показатели предыдущего года.

Целью деятельности Банка в области кредитования на 2017 год является увеличение качественного и высокодоходного кредитного портфеля на основе минимизации и диверсификации кредитных рисков. Банк продолжит кредитование всех основных групп клиентов: населения, корпоративных клиентов, федеральных структур и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, кредитно-финансовых организаций.

Указанная цель будет реализована за счет выполнения следующих задач:

1. За счет повышения гибкости условий кредитования, расширения продуктового ряда, учета индивидуальных потребностей клиента повысить конкурентоспособность кредитных продуктов Банка. Обеспечить доступность кредитов для максимального числа платежеспособных заемщиков при эффективной рекламной поддержке. При предоставлении кредита особое внимание уделять консультированию и оказанию дополнительных услуг клиентам Банка [19, с. 277].

По мере стабилизации экономической ситуации в стране и роста платежеспособного спроса населения планируется увеличить долю кредитов физическим лицам в кредитном портфеле Банка за счет наращивания объемов предоставляемых кредитов и услуг, позволяющих удовлетворить возрастающие потребности населения. Для этого основными задачами для отделений Юго-Западного банка в области кредитования физических лиц в 2017 году будут являться:

- а) Сохранение в течение 2017 года достигнутых позиций на рынке кредитования физических лиц Краснодарского края с использованием всего спектра кредитования продуктов.

- б) Проведение мероприятий по снижению объема просроченной задолженности, снижение кредитных рисков и улучшение качества портфеля

кредитования населения.

2. На увеличение объема кредитования физических лиц скажется и такой положительный фактор как рост доходов населения области, что значительно повысит платежеспособность населения [9, с. 401].

Планируется расширить объем предоставляемых услуг населению, и увеличить остаток срочной ссудной задолженности не менее чем в 2 раза. Предполагается повысить долю Сбербанка России на рынке кредитования населения Краснодарского края до 97 %. Остаток ссудной задолженности планируется увеличить путем расширения перечня предоставляемых кредитов. Кроме традиционных кредитов, предоставляемых на неотложные нужды, приобретение жилья, планируется внедрять и другие виды кредитования, а так же внедрение нового вида вклада.

Продвижение новых продуктов и банковских услуг будет осуществляться с учетом потребностей различных возрастных и социальных групп населения в кредитах.

Одним из наиболее перспективных сегментов рынка для развития и увеличения объемов банковских услуг являются молодые семьи, а также молодые люди, планирующие или собирающиеся образовать семью. В данном сегменте клиентам будут интересны два основных банковских продукта:

- вклад – как возможность сохранить и преумножить денежные средства для празднования свадьбы, покупки совместного жилья, ремонта, рождению ребенка и т.д.
- кредит – как возможность получить заемные для покупки совместного жилья, ремонта, празднования свадьбы, медового месяца и т.д.

В настоящее время разводы в России перестали быть редкостью и всеми осуждаться. Теперь эта процедура стала «обыденной» для российских граждан, и в стране разбиваются сотни тысяч «ячеек общества». Ежегодно популярность к регистрации официальных браков уверенно снижается, выделяя на первый план гражданские браки. Однако многие сторонники свободных отношений не учитывают тот факт, что в такой семье супруги практически не имеют никаких

прав и обязанностей друг перед другом. Росстат опубликовал последние данные о количестве браков и их расторжениях за первые 3 месяца 2016 г. Согласно представленным цифрам, желающих зарегистрировать свои отношения все еще больше решивших расторгнуть брачные узы. Однако с каждым годом разница между этими показателями становится все меньше и меньше. Так, в 2015 году за анализируемый период было зафиксировано 218 070 регистраций браков, а в 2016 году за тот же период – 207 825, что на 10 245 меньше. Совершенно противоположная ситуация происходит с разводами, ведь в 2015 году за анализируемый период Росстатом их зафиксировано 157 065, а в 2016 – 172 310, что на 15 245 больше.

В Туапсе и Туапсинском районе плотность населения составляла в данный период около 120000 человек. В 2015 году бракосочетаний было зафиксировано 10125, а в 2016 году зафиксировано 8354, что на 1771 бракосочетаний меньше. Совершенно противоположная ситуация наблюдается как по всей России, так и в Туапсе и Туапсинском районе с разводами их зафиксировано в 2015 году 4860, что составляет 48% в общем количества зарегистрированных браков. А в 2016 году тенденция разводов увеличилась, что составило 4428 зафиксированных разводов, а это 53%.

Основными причинами развода в РФ. Специалистами были проведены многочисленные социологические опросы с целью выявления основных причин разводов в России, и результаты оказались следующими:

1. Употребление одним из супругов алкоголя или наркотиков – самая распространенная причина, вызывающая распад около 41% браков.
2. Отсутствие у молодой семьи своего жилья приводит к разводу 14% браков.
3. Вторжение родственников в жизнь новоявленной семьи также является серьезной причиной для расторжения супружеских пар – 14%.
4. Невозможность по определенным причинам завести ребенка становится причиной распада 8% российских семей.
5. Раздельное проживание супругов на протяжении длительного

времени разрушает 6% семей.

6. Тюремное заключение одного из супругов становится причиной разводов для 2% пар.

7. Из-за продолжительной болезни одного из супругов расходится 1% пар.

К тому же, социологами был выделен ряд основных причин, мешающих супружеским парам развестись. Первое место занимает «неделимость» детей, которая удерживает 35% пар. На втором месте находятся сложности с делением совместно нажитого имущества, из-за чего не разводятся около 30% семей. Третье место принадлежит материальной зависимости одного из супругов от другого и сдерживает от бракоразводного процесса 22% пар. На последнее место социологи поместили несогласие жены или мужа на развод – это останавливает 18% семей от распада.

Из данных показателей можно сделать вывод, что молодому основными проблемами, с которыми сталкиваются молодые люди, образовав семью, являются финансовые трудности, сложности с покупкой и благоустройством собственного жилья.

Соответственно основной задачей ПАО «Сбербанк России» в данном направлении является создание банковских продуктов для данной категории граждан на специальных льготных условиях, что будет не только способствовать повышению прибыли банка, но и решать социальные проблемы населения РФ, тем самым решая одну из важнейших задач банка, как социально ответственного института.

Далее рассмотрим предлагаемые нами новые виды вклада и кредита наличными для выделенного нами потребительского сегмента, а также проведем расчет экономической эффективности внедрения данных продуктов.

3.2 Мероприятия по внедрению нового вида вклада

Пассивные операции играют в коммерческих банках первичную роль по

отношению к активным. Именно за их счет происходит привлечение средств для дальнейшей инвестиционной деятельности банков.

При привлечении денежных средств право выбора остается за клиентом, а банк вынужден вести нередко жесткую конкуренцию за вкладчика, потерять которого довольно легко. Ограниченность ресурсов, связанная с развитием банковской конкуренции, ведет к тесной привязке к определенным клиентам. Если круг этих клиентов узок, то зависимость от них банка очень высока. В части пассивных операций выбор банка обычно ограничен определенной группой клиентуры, к которой он привязан намного сильнее, чем к заемщикам. Поэтому конкурентная борьба между банками на рынке кредитных ресурсов заставляет их принимать меры по развитию услуг, способствующих привлечению депозитов [4, с. 125].

В результате маркетинговых исследований, проводимых холдингом «ROMIRMonitoring», мы выяснили, что операции по вкладам являются вторыми по популярности банковскими услугами после коммунальных платежей. Вследствие этого в сложившейся ситуации для решения проблемы формирования ресурсной базы банка необходимо усилить работу по расширению круга вкладчиков.

Этого можно достичь с помощью расширения перечня вкладов.

Предлагается ввести новый вид вклада «Семья». Цель данного вклада – привлечение новых вкладчиков и стимулирование долгосрочного хранения средств.

Предлагаемые условия по вкладу представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Характеристика вклада «Семья»⁸

Характеристика	Условия по вкладу
Открытие вклада	До регистрации брака совершеннолетнему лицу при предъявлении паспорта
Валюта по вкладу	Российские рубли
Срок вклада	Максимальный – до 2 лет, минимальный – день предъявления документа о регистрации брака

⁸Таблица составлена автором

Продолжение таблицы 3.1

Процентная ставка	Фиксированная, 9% годовых, капитализация дохода, проценты присоединяются к остатку по вкладу
Минимальная сумма первоначального взноса	60 000 рублей
Характеристика	Условия по вкладу
Остаток вклада после совершения операции	50 000 рублей
Возможность пополнять вклад	На протяжении всего срока хранения
Досрочное востребование	При хранении средств более 1 года, при закрытии вклада и при предъявлении свидетельства о регистрации брака выдается подарок от банка – кредитная пластиковая карточка на окончательную сумму вклада с одновременным оформлением кредитного договора и процентной ставкой, действующей на момент оформления по краткосрочным кредитам на потребительские нужды и минус один процентный пункт

Преимущества данного вида вклада для клиента:

- фиксированная процентная ставка, которая не зависит от уровня ставки рефинансирования, капитализация дохода;
- возможность пополнять вклад;
- оформление выгодного кредита при долгосрочном хранении средств.

Преимущества данного вида вклада для банка:

- привлекаются новые вкладчики;
- накопление ресурсной базы;
- возможность получить нового клиента для кредитования.

Главное отличие данного вида вклада от существующих в банке – возможность получения клиентом кредита на потребительские нужды по выгодной процентной ставке.

По результатам маркетингового исследования, проведенного в Туапсинском ЗАГСе, мы выяснили, что из 1600 опрошенных респондентов 20%, т.е. 320 человек пользуются банковской услугой – вклады. Таким образом, сумма привлеченных средств составит:

$$\text{Сумма привлеченных средств} = 320 \times 60\,000 = 19\,200\,000 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем сумму процентных расходов.

Процентные расходы на одного вкладчика рассчитываются по следующей формуле (3.1) [23, с. 239]:

$$R = \frac{C * q * n}{360} \quad (3.1)$$

где, R – процентные расходы, руб.;

C – остаток по вкладу, руб.;

q – процентная ставка по вкладу, %;

n – период начисления процентов, в днях.

Остаток по вкладу – 50 000 рублей. Процентная ставка – 9% годовых. Срок нахождения средств во вкладе – 1 год. Период начисления процентов – 30 дней, количество дней в году - 365 дней.

По условиям вклада начисленные проценты присоединяются к остатку по вкладу и на начисленные проценты начисляются проценты (капитализация).

Расчет процентов за 1-й месяц:

$$\text{Сумма процентов} = (50\,000 \times 0,09 \times 30) / 365 = 370 \text{ (руб.)}$$

Расчет за 2-й месяц:

$$\text{Сумма процентов} = ((50\,000 + 375) \times 0,09 \times 30) / 365 = 385 \text{ (руб.)}$$

И так далее за весь срок вклада. В итоге процентные расходы на одного вкладчика составили 4690 рублей.

Общая сумма процентных расходов составила:

$$320 \times 4690 = 1\,500\,800 \text{ рублей.}$$

В качестве рекламной компании вклада «Семья» используем следующие виды рекламы: оформления стенда, трансляция на телевидении, реклама в газете.

Стоимость информационного стенда настенного исполнения при количестве 4 карманов формата А4 составит 2100 рублей. Планируется подготовить 11 стендов в офисах Сбербанка России в г. Туапсе и Туапсинском районе.

Рассчитаем расходы на оформление стендов по формуле (3.2):

$$P_c = C_T \times Ц \quad (3.2)$$

где, P_c – расходы на оформление стенда, руб.;

C_T – количество стендов, штук;

$Ц$ – стоимость одного стенда, руб..

$$P_c = 11 \times 2100 = 23100 \text{ (руб.)}$$

Рекомендуется разместить рекламные объявления в газете «Комсомольская правда» на внутренней полосе размером 60 x 41 мм. Новый вклад «Семья» в газете будет рекламироваться в течение 30 дней. Стоимость ежедневного выпуска одного объявления составляет 660 рублей.

Стоимость рекламной компании в газете определяем по формуле (3.3):

$$P_{рг} = K_d \times C_{то} \quad (3.3)$$

где, $P_{рг}$ – расходы на рекламу в газете;

K_d - количество дней;

$C_{то}$ – стоимость одного объявления.

$$P_{рг} = 30 \times 660 = 19800 \text{ (руб.)}$$

Вклад «Семья» будет рекламироваться на телевидении в течение 10 дней. Стоимость 1 секунды эфирного времени на канале Россия 2 с 18.00 до 24.00 часов составляет 150 руб. Реклама будет длиться 25 секунд. Стоимость рекламы на канале Россия 2 составит 3750 (150×25) рублей в течение одного дня. Рассчитаем расходы на рекламу на телевидении по формуле (3.4):

$$P_{рт} = K_d \times Ц \quad (3.4)$$

где, $P_{рт}$ – расходы на рекламу на телевидении;

K_d – количество дней;

$Ц$ – цена услуги одного дня.

$$P_{рт} = 10 \times 3750 = 37500 \text{ (руб.)}$$

Рассчитаем общие расходы на рекламу по формуле [18, с. 339]:

$$P_{об} = P_c + P_{рг} + P_{рт}, \quad (3.5)$$

где, $P_{об}$ – общие расходы на рекламу, руб.;

P_c – расходы на оформление стенда, руб.;

$P_{рг}$ – расходы на рекламу в газете, руб.;

$P_{рт}$ – расходы на рекламу на телевидении, руб.

$$P_{об} = 23100 + 19800 + 37500 = 80400 \text{ (руб.)}$$

Далее рассчитаем прибыль банка, полученную от внедрения нового вида вклада «Семья» (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Прибыль банка, полученная от внедрения вклада «Семья», руб.⁹

Наименование	Сумма, руб.
Сумма привлеченных ресурсов	19 200 000
Процентные расходы	1 500 800
Расходы на рекламу	80 400
Всего расходов	1 581 200
Среднегодовой доход от использования привлеченных средств (выдача кредита под 18% годовых на 36 мес.)	1 931 340
Прибыль	350 140

Из данной таблицы видно, что годовая прибыль отделения Сбербанка №1806 в г. Туапсе, полученная от внедрения вклада «Семья» составила 350 140 рублей.

Однако, поскольку каждый банк испытывает трудности в дополнительных ресурсах для использования их в долгосрочном инвестировании, то целью данного вклада является не именно максимизация прибыли, а привлечение новых клиентов, которые будут заинтересованы в длительном хранении средств. И тем самым банк получит долгосрочную перспективу в виде возможности использования данных средств в кредитных

⁹Таблица составлена автором

операциях и соответственно получит процентные доходы от размещения ресурсов.

Вклад «Семья» является выгодным, поскольку используя данный вклад можно выйти на качественно новый сегмент рынка банковских услуг. А именно, он дает возможность дополнительно привлечь молодежь для рационального размещения средств до момента их вступления в брак.

Кроме того, в качестве подарка банк выдает кредитную карту на сумму остатка по вкладу на момент закрытия вклада. Следовательно, заинтересованность вкладчика в доступном кредите и по приемлемой процентной ставке будет влиять на его стремление сохранить денежные средства на вкладе как можно дольше и больше.

Таким образом, этим банк получает одного клиента на два вида услуг одновременно - открытие депозитного счета и предоставление кредита.

3.3 Мероприятия по внедрению нового вида кредита

Основным видом деятельности Сбербанка России является кредитование населения. Поэтому рекомендуется внедрить новый вид кредита. При внедрении вклада «Семья», рассмотренного в предыдущем разделе, в качестве подарка банк выдает кредитную карту на сумму остатка по вкладу на момент закрытия вклада с одновременным оформлением кредитного договора и процентной ставкой, действующей на момент оформления по краткосрочным кредитам на потребительские нужды и минус один процентный пункт.

Таким образом, предлагается внедрить потребительский кредит «Семейная жизнь».

Предлагаемые условия по кредиту представлены в табл. 3.3.

Необходимые документы:

- анкета-заявление, заполненное заемщиком;
- паспорт гражданина РФ, копия паспорта заемщика;
- копия трудовой книжки заемщика, заверенная на каждой странице

- работодателем;
- справка с места работы за последние 6 месяцев, заполненная по форме 2-НДФЛ, либо по форме, утвержденной Банком;
 - справка предприятия-работодателя, содержащая сведения о занимаемой должности и стаже работы на предприятии (сроке службы), либо копия договора/контракта, постранично заверенная предприятием-работодателем;
 - копия договора/контракта, постранично заверенная предприятием-работодателем (для лиц, работающих по совместительству).

Таблица 3.3

Характеристика «Семейная жизнь»¹⁰

Характеристика	Условия по кредиту
Валюта по вкладу	Российские рубли
Минимальная сумма кредита	100 000 рублей
Срок кредита	3 года
Процентная ставка	15%
Досрочное погашение	В любой момент без комиссии
Комиссия за открытие ссудного счета	Отсутствует

Обязательные требования к заемщикам:

- кредит предоставляется гражданам РФ в возрасте с 21 до 35 лет;
- постоянная регистрация на территории РФ;
- наличие постоянного места работы;
- стаж на текущем месте работы не менее 6 месяцев.

Получить кредит можно в течение 30 календарных дней от даты принятия банком положительного решения о предоставлении кредита.

Выдача кредита осуществляется одновременно путем перечисления денежных средств в день подписания кредитного договора и договоров поручительства на вклад «Семья» либо счет банковской карты, открытой в банке.

Погашение кредита аннуитетными платежами:

¹⁰Таблица составлена автором

- погашение основного долга производится ежемесячно равными долями, начиная с месяца, следующего за месяцем получения кредита, не позднее числа, соответствующего дате выдачи кредита, каждого платежного месяца;
- уплата процентов производится ежемесячно не позднее числа, соответствующего дате выдачи кредита, каждого платежного месяца, а также одновременно с погашением кредита, в т.ч. окончательным.

Разрешено досрочное погашение кредита или его части только в сроки, установленные для осуществления плановых ежемесячных платежей по истечении одного месяца от даты выдачи кредита (с переоформлением графика платежей).

Проведем расчет экономической эффективности от внедрения «Семейная жизнь».

Определим процентный доход банка на сумму равную 300 000 рублей при условии ежемесячной уплаты процентов из расчета 15% годовых по формуле (3.6) [6, с. 99-100]:

$$D_{\text{п}} = S * \frac{q * n}{100 * 360} \quad (3.6)$$

где, $D_{\text{п}}$ – процентный доход банка за месяц, руб.;

S – сумма кредита, руб.;

q – годовая ставка процента за кредит, %;

n – количество дней в месяце.

$$D_{\text{п}} = 300000 * \frac{15 * 30}{100 * 360} = 3750 \text{ (руб.)}$$

По результатам маркетингового исследования, проводимого холдингом «ROMIRMonitoring», мы выяснили, что из 1600 опрошенных респондентов 4%, т.е. 64 человека пользуются потребительскими кредитами.

Определим процентный доход в расчете выдачи кредита «Семейная жизнь» за месяц при планируемом количестве заемщиков 64 человека по

формуле (3.7) [21, с. 166]:

$$D_{\text{ПГН}} = D_{\text{ПГ}} \times N \quad (3.7)$$

где, $D_{\text{ПГН}}$ – %-ный доход за месяц при количестве N заемщиков, руб.;

N – количество заемщиков за год;

$D_{\text{ПГ}}$ – процентный доход банка за месяц с одного клиента, руб.

$$D_{\text{ПГН}} = 3750 \times 64 = 240\,000 \text{ (руб.)}$$

Далее рассчитаем расходы на внедрение кредита «Семейная жизнь».

Теперь рассчитаем затраты на 1 кредитного агента, задействованного в оформлении и выдаче кредитов.

Заработная плата кредитного эксперта в месяц составит: 20 000 рублей.

Единый социальный налог составит:

$$20\,000 \text{ руб.} \times 30\% = 6\,000 \text{ рублей.}$$

Таким образом затраты на 1 кредитного агента, задействованного в оформлении и выдаче кредитов составят:

$$20\,000 \text{ руб.} + 6\,000 \text{ руб.} = 26\,000 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем сумму процентов, уплаченных за использование денежных средств, за месяц:

$$(300\,000 \text{ руб.} \times 9\% \times 64 \text{ чел.}) / 12 \text{ мес.} = 144\,000 \text{ руб.}$$

Представим рассчитанные доходы и расходы, полученные от внедрения «Семейная жизнь» в табл. 3.4.

Затраты на приобретение оборудования и мебели составили 56 924 рубля. Несмотря на то, что в бухгалтерском учете амортизационные отчисления не начисляются на оборудование стоимостью менее 20000 рублей, для финансового плана мы рассчитаем амортизационные отчисления на все оборудование. Для населения постоянно необходима разнообразная информация о появлении нового кредита, для этого Сбербанку необходимо проводить рекламу на экранах телевизора, на радио, а так же в периодической печати.

Таблица 3.4

Доходы и расходы, полученные от внедрения «Семейная жизнь», руб.¹¹

Показатели	Сумма, руб. за месяц
1. Процентный доход за год	240 000
2. Затраты на 1 кредитного агента, задействованного в оформлении и выдаче кредитов, в том числе:	26 000
2.1. Среднегодовая заработная плата кредитного эксперта	20 000
2.2. Единый социальный налог	6 000
3. Проценты, уплаченные за использование денежных средств	144 000
4. Всего расходов	170 000

Для банка стоит главная цель - это охватить и заинтересовать в своих услугах как можно больше аудиторий клиентов. Одной из задач банка является задача выбора средства распространения рекламы. Сбербанку стоит более активно оповещать население о процентных ставках, т.е. проводить рекламные компании в различных областях.

Проанализируем затраты на рекламу «Счастливая жизнь».

Реклама на радио, телевидение и в газете о появлении нового вида кредита будет проходить в течение 2 месяцев.

Далее составим смету расходов по мероприятиям, представляющие собой инвестиционные издержки (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Смета расходов на осуществление мероприятий¹²

Наименование расходов	Стоимость, руб.
Закупка оборудования и мебели	56 924
Расходы на рекламную продукцию	104 280
Итого:	161 204

Таким образом, для реализации проекта потребуется вложить денежные средства в размере 161 204 рублей, которые предусматривают обоснование необходимых инвестиций, на осуществление данного проекта.

Для реализации проекта потребуется вложить денежные средства,

¹¹Таблица составлена автором

¹²То же

которые предусматривают обоснование необходимых инвестиций, на осуществление данного проекта.

Для оценки экономической эффективности инвестиций необходим расчет потока реальных денег, возникающего при реализации рассматриваемого проекта, который приведен в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Расчет потока реальных денег, руб.¹³

Показатель	Месяц						
	1	2	3	4	5	6	7
Операционная деятельность							
1. Доходы	0	240000	240000	240000	240000	240000	240000
2. Зарплата и отчисления	0	-26000	-26000	-26000	-26000	-26000	-26000
3. Расходы	0	-144000	-144000	-144000	-144000	-144000	-144000
4. Амортизация	0	-270	-270	-270	-270	-270	-270
5. Балансовая прибыль (стр. 1+2+3+4)	0	69730	69730	69730	69730	69730	69730
6. Налог на прибыль (стр. 5 × 20%)	0	-13946	-13946	-13946	-13946	-13946	-13946
7. Чистая прибыль от операционной деятельности (стр. 5+6)	0	55784	55784	55784	55784	55784	55784
8. Сальдо операционной деятельности (стр. 7-4-10)	0	160334	56054	56054	56054	56054	56054
Инвестиционная деятельность							
9. Оборудование	-56924	0	0	0	0	0	0
10. Расходы будущих периодов	-104280	-104280	0	0	0	0	0
11. Сальдо инвестиционной деятельности (стр. 9+10)	-161204	-104280	0	0	0	0	0
12. Сальдо операционной деятельности и инвестиционной деятельности (стр. 8+11)	-161204	56054	56054	56054	56054	56054	56054
13. Накопленное сальдо операционной деятельности и инвестиционной деятельности	-161204	-105150	-49096	6958	63012	119066	175120

На основе данных представленных в табл. 3.6 построим график кумулятивного потока денежных средств, который показывает, за какой период

¹³Таблица составлена автором

времени окупиться данный проект и начнет получать прибыль



Рис. 3.3. График кумулятивного потока денежных средств¹⁴

Из табл. 3.6 и рис. 3.3 видно, что данный проект начинает приносить прибыль после 3 месяцев работы. Отсюда следует, что период окупаемости составляет три месяца, на основании которого, можно сделать вывод о привлекательности проекта с инвестиционной точки зрения.

Для определения экономической эффективности проекта рассчитаем следующие показатели статичным (бухгалтерским) методом:

- простую норму прибыли;
- период окупаемости.

Простая норма прибыли рассчитывается по формуле (3.8):

$$ROI = \frac{Pr}{I} \times 100\% \quad (3.8)$$

где, ROI – простая норма прибыли, %;

Pr – месячная чистая прибыль, руб.;

I – объем инвестиционных затрат, руб.

¹⁴Схема составлена автором

$$ROI = 55784 / 345420 = 16,15\%$$

Данная норма прибыли удовлетворяет требуемому инвесторами уровню (диапазон 10-20%), что говорит о привлекательности проекта.

Период окупаемости рассчитывается по следующей формуле (3.9):

$$ПО = \frac{ИЗ}{ЧДПм} \quad (3.9)$$

где, ПО – период окупаемости инвестиционных затрат, мес.;

ИЗ – сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта, руб.;

ЧДПм – среднемесячная сумма чистого денежного потока, руб.

$$ПО = 161204 / 56054 = 3 \text{ месяца.}$$

Далее рассчитаем чистую приведенную стоимость (NPV) проекта по следующей формуле (3.10) [13, с. 62]:

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+k)^{t/12}} \quad (3.10)$$

где, C_0 – первоначальные инвестиции, руб.;

C_t – денежный поток, руб.;

k – коэффициент дисконтирования, %;

t – период (месяц).

В качестве нормы дисконта в расчетах была принята величина 18%.

Расчет чистой приведенной стоимости проекта представлен в табл. 3.7. Чистая приведенная стоимость проекта с учетом дисконтирования составила за 6 месяцев 154967 рублей.

Разработав данный проект, мы сделали вывод, что внедрение нового вида кредита для Сбербанка России является весьма прибыльным делом.

Проанализировав исследования потребительских предпочтений на рынке финансовых услуг, для расширения банковских продуктов предложены следующие мероприятия:

- внедрение нового вклада «Свадебный»;
- внедрение «Свадебного кредита».

Таблица 3.7

Расчет чистой приведенной стоимости (NPV) тыс. руб.¹⁵

Показатель	Месяц						
	1	2	3	4	5	6	7
Чистый денежный поток	0	67564	67564	67564	67564	67564	67564
Норма дисконта	18%						
Денежный поток с учетом дисконта	0	54529	53782	53045	52319	51602	50895
Чистая приведенная текущая стоимость без дисконтирования	-161204	-105150	-49096	6958	63012	119066	175120
Чистая приведенная текущая стоимость с учетом дисконтирования	-161204	-106675	-52893	152	52470	104072	154967

За счет внедрения нового вида вклада банк привлечет новых клиентов, которые будут заинтересованы в длительном хранении средств. И тем самым банк получит долгосрочную перспективу в виде возможности использования данных средств в кредитных операциях и соответственно получит процентные доходы от размещения ресурсов. Прибыль, полученная от внедрения вклада «Семья», составила 350 140 рублей.

При внедрении кредита «Счастливая жизнь», мы рассчитали простую норму прибыли (16,15%), которая удовлетворяет требуемому инвесторами уровню (диапазон 10-20%), и период окупаемости проекта, который составил три месяца.

Чистая приведенная стоимость мероприятий с учетом дисконтирования составила за 6 месяцев 154967 рубля.

Таким образом, мы сделали вывод, что внедрение нового вида кредита для Сбербанка России является весьма прибыльным делом и экономически целесообразным.

¹⁵Таблица составлена автором

Заключение

Кредитная политика – система мер в области кредитования народного хозяйства и населения, проводимая Коммерческими банками. Кредитная политика включает разработку концепции организации кредитных отношений, постановку задач в области кредитования и проведение практических мер по их осуществлению. Кредитная политика определяет способы регулирования состава и объема ссудного портфеля. Она реализуется Коммерческим банком через кредитный механизм, который включает в себя принципы кредитования, кредитное планирование и управление кредитом.

Целью бакалаврской работы является исследование особенностей и проблем организации управления кредитным портфелем коммерческого банка и определение путей ее совершенствования.

Для решения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты процесса управления кредитным портфелем банка;
- 2) дать оценку кредитному портфелю ПАО «Сбербанк России» с целью определения эффективности управления им;
- 3) рассмотреть проблемы оптимизации кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России» и способы их решения;
- 4) разработать предложения по внедрению новых видов кредитов ПАО «Сбербанк России»

Объектом исследования бакалаврской работы является ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе. Предметом исследования данной работы - экономические отношения, возникающие при управлении кредитным портфелем в ПАО «Сбербанк России» в г. Туапсе.

Четко сформулированная кредитная политика имеет решающее значение для разработки стратегии и тактики управления кредитными операциями. Каждый банк формирует свою собственную кредитную политику, учитывая экономические, политические, географические, организационные и иные

факторы, оказывающие влияние на его деятельность. Для принятия банком оптимальных решений по выбору собственных целей в сфере кредитования важное значение имеют следующие факторы: выработка общих целей деятельности банка на предстоящий период, в частности, в отношении доходности и ликвидности; адекватный анализ кредитного риска, включая отношение централизованных кредитных ресурсов к общей массе кредитных вложений по стране в целом или регионе; ясность перспектив развития ресурсной базы банка, объективная оценка качества своего кредитного портфеля, учет динамики квалификационного уровня персонала.

В процессе развития банковского капитала выработан ряд основополагающих принципов организации кредитного процесса. Во-первых, его главная фигура – клиент. Во-вторых, банк определяет приоритеты, которых он придерживается в организации кредитного процесса. Они могут касаться как назначения и видов выдаваемых ссуд, так и форм обеспечения. В-третьих, банк определяет систему ценностей, которые должны придерживаться все участники кредитных отношений.

Затем определяется структура кредитного портфеля по классифицированным ссудам, то есть, суммируя все ссуды одной группы, получают данные об объеме каждой группы, а также кредитного портфеля банка. Очень важным элементом управления кредитным портфелем является определение совокупного риска. Для этого сумма кредитов по каждой группе умножается на соответствующий процент риска. На этой основе определяются необходимые резервные фонды. Резерв формируется по следующим критериям.

Первый критерий – это обеспеченность ссуд. Ссуда может быть обеспеченная, недостаточно обеспеченная и вообще необеспеченная. При этом критерии носят уточненный со стороны Центробанка характер.

Второй критерий – просроченная задолженность, которая показывает, что может возникнуть риск по данной ссуде, который придется обеспечивать и покрывать резервом. При этом отдельно рассматриваются просроченная задолженность по основному долгу по ссуде и просроченная задолженность по

процентам.

Третий критерий определения группы риска – это льготные ссуды и ссуды, предоставленные инсайдерам.

Следующим критерием является возможность реоформления ссуды. Любая реоформленная в другую ссуда сразу же попадает в четвертую группу риска, то есть в разряд безнадежных кредитов. Это те критерии, которые легли в основу формирования резерва на покрытие потерь по ссудам.

Таким образом, в ходе проведенного исследования сделаны следующие **выводы:**

1. Доля чистой прибыли в доходах банка составляет 7,6%.
2. Основную часть доходов банка в 2016 году составили процентные доходы (157,5 млн. рублей) и доходы от открытия и ведения банковских счетов, расчетного и кассового обслуживания клиентов (50,7 млн. руб.).
3. Величина процентных расходов, выплаченных клиентам банка за 2016 год, составляет 79,5 млн. рублей, что на 15,5% или 10,7 млн. рублей больше показателя 2015 года.
4. По состоянию на 01.01.2017 года величина розничного кредитного портфеля составляет 1924,2 млн. руб., по сравнению с 2015 г. увеличился на 460,6 млн. руб., 44 %.
5. В 2016 г. в отделении наметилась №1806 г. Туапсе наметилась отрицательная динамика выполнения нормативов ликвидности, что свидетельствует об увеличении финансовых и кредитных рисков банка:

- мгновенная ликвидность (Н2) – с 64,9 снизилась до 36,1;
- текущая ликвидность (Н3) – с 113,4 снизилась до 85,8;
- долгосрочная ликвидность (Н4) – увеличилась с 56,0 до 115,9.

В рамках разработки мероприятий по повышению эффективности управления розничного кредитного портфеля отделения №1806 ПАО «Сбербанка России» в г. Туапсе были сформулированы следующие **предложения:**

1. Внедрение в действующую линейку вкладов нового вклада «Семья» с

повышенной %-ой ставкой на длительный срок.

2. Внедрение потребительского кредита «Семейная жизнь» с более низкой %-ной ставкой и направленного на привлечение нового сегмента клиентов в виде молодых семей и пар, планирующих создание семьи.

За счет внедрения нового вида вклада банк привлечет новых клиентов, которые будут заинтересованы в длительном хранении средств. И тем самым банк получит долгосрочную перспективу в виде возможности использования данных средств в кредитных операциях и соответственно получит процентные доходы от размещения ресурсов. Прибыль, полученная от внедрения вклада «Семья», составила 350 140 рублей.

Главное отличие данного вида вклада от существующих в банке – возможность получения клиентом кредита на потребительские нужды по выгодной процентной ставке.

При внедрении кредита «Счастливая жизнь», мы рассчитали простую норму прибыли (16,15%), которая удовлетворяет требуемому инвесторами уровню (диапазон 10-20%), и период окупаемости проекта, который составил три месяца.

Чистая приведенная стоимость проекта с учетом дисконтирования составила за 6 месяцев 154967 рубля.

Таким образом, мы сделали вывод, что внедрение нового вида кредита для Сбербанка России является весьма прибыльным делом и экономически целесообразным.

Список использованной литературы

1. Антонов М.Т, Пессель М.А. Денежное обращение, кредит и банки. - М.: Финстатин-форм, 2012. - 164 с.
2. Балабанова И. Т. Банки и банковское дело. – СПб.: Питер, 2013. - 243 с.
3. Банки и банковские операции: / Под редакцией проф. Чл-корр. РАЕН, Е.Ф. Жукова. – М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 2015. – 356 с.
4. Банковское дело: стратегическое руководство: / Под ред.В.Платонова, М. Хиггинса. —М.: Кон салтбан кир, 2013. – 256 с.
5. Белоглазова Г. Н. Деньги. Кредит. Банки. - М.: Высшее образование, 2014. – 392 с.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учеб. пособие курс, – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника – Центр, 2015. - 456 с.
7. Бровкина Н.Е. Рынок банковского обслуживания физических лиц: тенденции и перспективы: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2014. - 264 с.
8. Бувеч С.Ю., Королев О.Г. Анализ финансовых результатов банковской деятельности: учеб. пособие, - 2-е изд. - М.: КНОРУС, 2013. – 360 с.
9. Букато В.И., Львов Ю.И. Банки и банковские операции в России. - М.: Финансы и статистика , 2014. – 454 с.
- 10.Ворошилова И.В., Сурина И.В. К вопросу о совершенствовании механизма оценки кредитоспособности индивидуальных заемщиков: Материалы КубГАУ. - Краснодар, 2016. – 285 с.
- 11.Жарковская Е.П. Банковское дело: - 4-е изд., испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2016. – 529 с.
- 12.Ильичев А.В. Основы анализа эффективности и рисков целевых программ. - М.: Научный Мир, 2013. – 322 с.
- 13.Камбарова Е.А., Штырба Ю.А. Поддержка молодых семей муниципальными образованиями Краснодарского края // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты: 2015. - 113 с.

14. Карповой, В.Э. Евдокимовой, Г.Ж. Курдюмовой. Банковское дело: учеб. / под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Г. Коробовой. - М.: Экономистъ, 2015. - 751 с.
15. Коробова Г.Г. Банковское дело: учеб. - М.: Экономистъ, 2015. – 366 с.
16. Костерина Т.М. Банковское дело. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2015. - 360 с.
17. Костюченко Н.С. Анализ кредитных рисков / Н.С. Костюченко. - СПб.: ИТД «Скифия», 2013. – 440 с.
18. Лаврушин О.И. Банковское дело. Экспресс курс: учеб. пособие, - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОКУС, 2014. - 432 с.
19. Лаврушин О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учеб. пособие - 3-е изд., доп. - М. : КНОРУС, 2013. – 524 с.
20. Ляльков М.И. Проблемы разработки стратегии и оценки эффективности деятельности коммерческого банка: / М.И. Ляльков.-М.:2014. – 309 с.
21. Основы банковской деятельности (Банковское дело): / Под ред. Тагирбекова К.Р. – М.: Изд. Дом «ИНФРА-М», 2014. – 541 с.
22. Подшиваленко Г. П., Лахметкина Н. И., Макарова М. В. Инвестиции: учеб. пособие, - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОКУС, 2014. - 316 с.
23. Поляков В.П. , Москвина Л.А. Основы денежного обращения и кредита: учеб. пособие. – М.: Инфра - М, 2012. – 499 с.
24. Свиридов О.Ю. Банковское дело. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 256 с.
25. Шаталова Е.П. Оценка кредитоспособности в банковском риск-менеджменте. - М.: КноРус, 2012. – 368 с.