

Содержание:

Введение

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограничены. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Для анализа внутренней и внешней среды организации я выбрала известный банк в России- Сбербанк.

Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,6% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 44,9% вкладов

населения, 37,7% кредитов физическим лицам и 32,7% кредитов юридическим лицам (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Сбербанк сегодня – это 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Число розничных клиентов Сбербанка в России превышает 127 млн человек и 10 млн за ее пределами, количество корпоративных клиентов Группы более 1,1 млн в 22 странах присутствия.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Все розничные кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 24 млн активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 24 млн активных пользователей);
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств)

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 33% корпоративного кредитного портфеля

банка. Оставшаяся часть — это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Группа Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 325 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

1. Теоретическая часть.

Анализ и оценка внутренней среды фирмы

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе.

С целью обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы. Рассмотрим эти области.

1. Маркетинг. Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
- эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
- прибыль от различных товаров и услуг;
- концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
- эффективность каналов сбора информации о рынке;
- жизненный цикл продуктов фирмы и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- ценовая политика, гибкость в установлении цен;
- возможность обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;
- подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, и в какой мере.

2. Производство. Важным элементом анализа достоинств и недостатков фирмы является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки. В западной литературе данный анализ получил название "анализ управления операциями". В ходе такого анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Может ли фирма производить товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты?
- Какой доступ имеет фирма к новым материалам, зависит ли она от единственного или ограниченного количества поставщиков?
- Является ли производственный аппарат фирмы современным, хорошо ли он обслуживается?
- Направлена ли политика закупок на снижение величины материальных запасов и времени изготовления заказа (длительности производственного цикла);
- Обладает ли фирма эффективной системой контроля качества?

С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется: затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; эффективности цикла “научные разработки - проектирование - производство”; рациональности использования патентов, торговых марок; защите коммерческой тайны.

3. Финансы. Анализ финансового состояния является важнейшим этапом стратегического планирования. Постоянный финансовый контроль имеет свои преимущества и недостатки, которые определяют его место в стратегическом планировании.

К преимуществам финансового анализа можно отнести следующее:

- анализ финансовой деятельности позволяет выявить источники проблем;
- многие тенденции в финансовой деятельности носят устойчивый характер, что легко отразить в стратегическом планировании;
- финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить проблемы не только на качественном, но и количественном уровне;
- состояние финансов отражает положительные и отрицательные стороны хозяйствования.

Финансовый контроль имеет следующие недостатки:

- на результаты финансового анализа может оказывать влияние субъективный фактор;
- быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают финансовый анализ бесполезным;
- разрыв между временем проведения финансового анализа и временем возникновения финансовой ситуации бывает достаточно большим, что не позволяет в ряде случаев принять своевременные меры по оздоровлению финансов;

В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучается следующее:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов; • структура и величина налогов;
- работа с собственниками имущества фирмы, инвесторами и акционерами;
- эффективность контроля за издержками;
- эффективность эккаунтинга.

При проведении финансового анализа могут применяться как универсальные, так и специальные методики.

4. Персонал. Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала фирмы. Изучение опыта работы, как процветающих фирм, так и фирм-банкротов показывает, что истоки серьезных проблем, как правило, кроются в людях.

Изучение кадрового потенциала позволяет выявить ряд проблем, которые могут быть устранены средствами стратегического планирования.

Анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

- Какова подготовка и компетентность руководства фирмы?
- Насколько эффективна и конкурентоспособна система стимулирования труда в фирме?

- Как обеспечивается преемственность руководящих кадров?
- Насколько эффективна система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
- Есть ли текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов?
- Какова эффективность системы расстановки, оценки и продвижения кадров?
- Можно ли улучшить работу фирмы путем участия работников предприятия в управлении?
- Насколько понимают и разделяют цели и задачи фирмы ее сотрудники?

5. Культура и имидж фирмы. Сюда входят слабоформализуемые факторы, которые создают образ фирмы. Климат в фирме называется культурой фирмы, которая отражает преобладающие обычаи, нравы и верования. Высшее руководство должно использовать эту культуру в стратегическом планировании, чтобы привлечь в фирму работников определенного профиля, стимулировать определенный тип поведения, стимулировать клиентов к покупке товаров и т.п.

Культура и имидж подкрепляются или ослабляются репутацией фирмы.

Насколько удачными являются культура и образ фирмы, можно судить по ответам на следующие вопросы:

- Была ли фирма последовательна в реализации стратегии деятельности?
- Каково лицо фирмы среди других фирм в данной отрасли?
- Привлекает ли фирма известных специалистов?
- Насколько соответствуют товары и услуги фирмы ее рекламе?

После получения ответов на эти вопросы выявляются сильные и слабые стороны в работе с кадрами, определяются проблемы, требующие немедленного внимания со стороны высшего руководства в стратегическом планировании.

Определение критических точек организационной среды

Ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными. Другими словами, уже на начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды.

На установление таких пределов влияют три основных фактора:

1. число и характер критических точек, то есть наиболее значимых элементов среды, изменяются от организации к организации;
2. анализ среды ограничен временными рамками: в коротком периоде фирма во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, то есть на элементах рабочей среды, в длительном периоде у фирмы появляется возможность исследовать общий характер внешней среды;

Как показывает первый фактор, у каждой организации есть свой комплекс критических точек. Он зависит от размера организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей. Размеры организации неоднозначно влияют на установление круга значимых факторов внешней среды.

С одной стороны, крупная организация имеет возможность большего контроля над окружающей средой, чем небольшая. Влияние крупной фирмы на окружающую среду может, в определенной степени, нейтрализовать воздействие внешнего мира на ее деятельность. Поэтому целый ряд элементов внешней среды представляются крупной организации менее значимыми, чем мелкой (например, у нее, как правило, стабильные, хорошо налаженные контакты с поставщиками, она менее уязвима перед конкурентами, имеет серьезные финансовые преимущества в плане освоения новых технологий и т.д.).

С другой стороны, крупные фирмы, во-первых, менее подвижны и гибки, чем небольшие, а потому должны хорошо ориентироваться в окружающей среде, для того чтобы суметь заранее приспособиться к будущим изменениям. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутренними участниками, потребителями, обществом в целом; во-вторых, крупные фирмы могут расширить анализ внешней среды по сравнению с мелкими в связи с наличием у них серьезного экономического потенциала. Крупной фирме уже в текущем, коротком периоде становится возможно провести анализ не только рабочей, но и общей среды.

Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации Когда определены наиболее значимые факторы среды организации, необходимо получить о них всю возможную информацию.

Техника формирования базы данных. Определение информации о критических точках среды можно осуществить следующими способами:

- сканирование среды (поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе);
- мониторинг среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);
- прогнозирование (попытки создать информацию о будущем состоянии среды).

Отслеживание информации осуществляется в рамках трех главных типов систем получения информации.

1. Иррегулярные системы. Распространены в исследованиях особых ситуаций. Действуют обычно в условиях продолжающегося кризиса среды (например, как нехватка энергии, или политическое потрясение, вызванное отставкой правительства). Фокусируются в прошлое, чтобы найти события, подобные данным. Могут быть применены для краткосрочной реакции на кризис в организации.

2. Регулярные (периодические) системы. Для них характерен ежегодный обзор событий. Результаты периодических исследований применяются менеджментом при принятии рабочих решений. Здесь также преобладает ретроспективный момент, хотя проявляется некоторое внимание к будущему.

3. Системы непрерывного обзора. Постоянно исследуют значимые элементы среды организации. В большей степени ориентированы на будущее. Используют методы прогнозирования. Их применение ограничено нехваткой средств у организации, а также недостатках информации.

Прежде чем приступить к поиску информации, фирма должна определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней и внешней среды.

Оценка информации о внутренней и внешней среде

Оценка информации является заключительным этапом анализа организационной среды. Итоги оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии. Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы.

Существует несколько распространенных методов оценки. Среди них метод "5 x 5". Метод "5 x 5" для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А.Х. Меском. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
4. Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?
5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

Другой метод оценки может представлять собой перечень из четырех вопросов, включающий основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации.

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?
2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?
3. Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?
4. Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

2. Анализ заинтересованных лиц

Под заинтересованными сторонами Сбербанк подразумевает физических и юридических лиц или группы лиц, влияющих на Сбербанк и его деятельность и/или испытывающих на себе влияние со стороны Сбербанка (клиенты, сотрудники, акционеры, органы государственной власти, общественные организации и т.п.).

При определении целей развития своих отношений с заинтересованными сторонами, Банк руководствуется своей Миссией, положениями Стратегии своего развития, а также экспертными оценками степени возможного влияния того или иного лица (группы лиц) непосредственно на деятельность Сбербанка или его репутацию.

В целях реализации своей Политики в области КСО Банк выделяет следующие основные заинтересованные стороны и их классы:

Клиенты	Корпоративные клиенты	Клиенты являются потребителями услуг Банка. От их предпочтений существенно зависит устойчивость его бизнеса. Услугами Банка пользуется практически каждая семья в РФ. Банк аккумулирует около половины всех сбережений населения и является крупнейшим кредитором российской экономики. В Банке имеют счета предприятия и организации, которые играют значительную роль в формировании ВВП страны.
	Розничные клиенты	
Сотрудники	Сотрудники	Банк является одним из крупнейших работодателей в РФ - число его сотрудников превышает 200 тыс. человек. Сотрудники - основной актив Банка, они работают с клиентами и формируют репутацию Банка, поддерживают развитие его инфраструктуры, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач Банка.

Наименование показателя	2015 год	1 квартал 2016 г.
Средняя численность работников, чел.	265 878	261 561
Фонд начисленной заработной платы работников списочного состава за отчетный период, тыс. руб.	197 588 356	35 416 791
Выплаты социального характера работников за отчетный период, тыс. руб.	3 687 132	752 659

2. Наблюдательный совет (Игнатъев Сергей Михайлович – Председатель Наблюдательно совета, Кудрин Алексей Леонидович – Заместитель Председателя, Лунтовский Георгий Иванович – Заместитель Председателя, Греф Герман Оскарович – Президент, Председатель Правления, Швецов Сергей Анатольевич, Иванова Надежда Юрьевна, Силуанов Антон Германович и другие). Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом Банка к компетенции Общего собрания акционеров.

К основным компетенциям банка можно отнести следующее:

- определение приоритетных направлений деятельности Банка, утверждение Стратегии развития Банка;
- созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров, за исключением случаев, когда правом созыва и проведения Общего собрания акционеров наделяются органы и лица в соответствии с федеральным законом;
- утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;
- определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции Наблюдательного совета Банка в соответствии с федеральным законом и связанные с подготовкой и проведением Общего собрания акционеров;
- увеличение уставного капитала Банка путем размещения дополнительных акций за счет имущества Банка в пределах количества объявленных акций, установленных Уставом Банка;
- увеличение уставного капитала Банка путем размещения дополнительных акций посредством открытой подписки в пределах количества объявленных акций, если количество дополнительно размещаемых акций составляет не более 25 процентов ранее размещенных Банком обыкновенных акций;
- размещение дополнительных акций, в которые конвертируются размещенные Банком привилегированные акции определенного типа, конвертируемые в обыкновенные акции или привилегированные акции иных типов, если такое размещение не связано с увеличением уставного капитала Банка;

- размещение облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных федеральным законом, за исключением акций и другие

3. Высший орган управления Банка - **Общее собрание акционеров.**

К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

- внесение изменений и дополнений в Устав Банка или утверждение Устава Банка в новой редакции;
- реорганизация Банка;
- ликвидация Банка, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- избрание членов Наблюдательного совета Банка, досрочное прекращение их полномочий;
- избрание Президента, Председателя Правления Банка и досрочное прекращение его полномочий;
- избрание членов Ревизионной комиссии Банка и досрочное прекращение их полномочий;
- определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
- увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций и другие

4. Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется **Президентом, Председателем Правления Банка и Правлением Банка.**

К компетенции Правления Банка относятся вопросы руководства текущей деятельностью Банка, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка.

Правление Банка в соответствии с возложенными на него задачами:

1. предварительно обсуждает вопросы, подлежащие рассмотрению Общим собранием акционеров и Наблюдательным советом Банка, в том числе годовые отчеты, включая годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность Банка, подготавливает по ним проекты соответствующих решений; организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Банка;
2. обсуждает отчеты руководителей подразделений центрального аппарата Банка и руководителей территориальных банков об итогах деятельности за соответствующие периоды и об итогах работы по конкретным направлениям

банковской деятельности;

3. определяет политику Банка в сфере управления рисками, обеспечивает условия для ее эффективной реализации, организует процесс управления рисками в Банке, определяет подразделения, ответственные за управление отдельными видами рисков и другие

К компетенции Президента, Председателя Правления Банка относится решение всех вопросов текущей деятельности Банка, в том числе:

1. обеспечение выполнения решений Общих собраний акционеров и Наблюдательного совета Банка;
2. внесение предложений Наблюдательному совету Банка по составу Правления Банка, в том числе по кандидатурам первых заместителей Председателя Правления, заместителей Председателя Правления Банка;
3. организация работы Правления Банка;
4. председательство на заседаниях Правления Банка, подписание протоколов заседаний и решений, принятых Правлением Банка;
5. распределение обязанностей между первыми заместителями Председателя Правления, заместителями Председателя Правления Банка и членами Правления Банка;
6. представительство Банка без доверенности во всех учреждениях, предприятиях и организациях как на территории Российской Федерации, так и за рубежом;

Президент, Председатель Правления: Греф Герман Оскарович

Первый заместитель Председателя Правления: Полетаев Максим Владимирович

Первый заместитель Председателя Правления: Хасис Лев Аронович

Заместитель Председателя Правления: Ганеев Олег Владимирович

Заместитель Председателя Правления: Златкис Белла Ильинична

Заместитель Председателя Правления: Кузнецов Станислав Константинович

Заместитель Председателя Правления: Кулик Вадим Валерьевич

Член Правления, Старший Вице-президент: Базаров Александр Владимирович

5. Основными задачами **Комитета по аудиту** являются повышение эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, обеспечение выполнения управленческих и контрольных функций Наблюдательного совета в вопросах функционирования данных систем, контроль за достоверностью бухгалтерской (финансовой) отчетности, деятельностью внешнего и внутреннего аудита.

Председатель: Мау Владимир Александрович

Члены комитета по аудиту: Уэллс Надя, Иванова Надежда Юрьевна, Профумо Алессандро

Тулин Дмитрий Владиславович

6. Основной целью **Комитета по кадрам и вознаграждениям** является содействие привлечению к управлению Банком квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы.

Основными задачами Комитета по кадрам и вознаграждениям являются усиление кадрового состава и повышение эффективности работы Наблюдательного совета, подготовка предложений по формированию эффективной системы вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов Банка и иных работников Банка.

Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям: Лунтовский Георгий Иванович

Члены Комитета по кадрам и вознаграждениям: Мау Владимир Александрович, Меликьян Геннадий Георгиевич

7. Основной целью **Комитета по стратегическому планированию** является всестороннее изучение рассматриваемых Наблюдательным советом вопросов, касающихся стратегического управления деятельностью Банка, в том числе управления рисками Банка, и принятие по ним обоснованных решений, направленных на повышение эффективности его деятельности в долгосрочной перспективе.

Цель деятельности Комитета – подготовка и представление рекомендаций (заключений) Наблюдательному совету по вопросам стратегического развития Банка, в том числе управления рисками Банка, входящим в сферу компетенции

Наблюдательного совета либо изучаемых Наблюдательным советом в порядке контроля за деятельностью исполнительных органов Банка.

Председатель Комитета по стратегическому планированию: Кудрин Алексей Леонидович

Члены Комитета по стратегическому планированию: Ахо Эско Тапани, Гилман Мартин Грант, Греф Герман Оскарович, Меликьян Геннадий Георгиевич, Профумо Алессандро, Уэллс Надя, Швецов Сергей Анатольевич

8. Основной целью создания **Комитета по управлению рисками** является всестороннее изучение рассматриваемых Наблюдательным советом вопросов, касающихся стратегии управления рисками Банка, а так же иных вопросов по управлению рисками Банка, относящихся к компетенции Наблюдательного совета, и принятие по ним обоснованных решений, направленных на обеспечение устойчивой деятельности Банка в долгосрочной перспективе.

Цель деятельности Комитета – подготовка и представление рекомендаций (заключений) Наблюдательному совету по вопросам управления рисками Банка, входящим в сферу компетенции Наблюдательного совета, либо изучаемых Наблюдательным советом в порядке контроля за деятельностью исполнительных органов Банка.

Председатель Комитета по управлению рисками: Меликьян Геннадий Георгиевич

Члены Комитета по управлению рисками: Ахо Эско Тапани, Гилман Мартин Грант, Иванова Надежда Юрьевна, Профумо Алессандро, Уэллс Надя

3. Анализ основных финансовых показателей

<i>В млрд. руб., если не указано иное</i>	1 кв.	4 кв.	1 кв.	1 кв.	1 кв.
	2016	2015	2015	16/	16/
				4 кв. 15	1 кв. 15
Чистый процентный доход	325,5	297,2	200,3	9,5%	62,5%

Чистый комиссионный доход	77,2	95,6	69,0	(19,2%)	11,9%
Прочие непроцентные доходы^[1] / (расходы)	(25,1)	25,8	35,6		
Доходы всего	377,6	418,6	304,9	(9,8%)	23,8%
Чистый расход от создания резервов под обесценение долговых финансовых активов	(83,9)	(112,7)	(115,3)	(25,6%)	(27,2%)
Операционные расходы	(143,8)	(191,7)	(139,7)	(25,0%)	2,9%
Чистая прибыль	117,7	72,6	30,6	62,1%	284,6%
Прибыль на обыкновенную акцию, руб.	5,49	3,40	1,42	61,5%	286,6%
Совокупный доход за период	124,5	133,7	75,2	(6,9%)	65,6%
Балансовая стоимость на обыкновенную акцию, руб.	115,8	110,0	97,1	5,3%	19,3%
Основные финансовые коэффициенты					
Рентабельность капитала	19,3%	12,6%	5,9%	6,7 пп	13,4 пп
Рентабельность активов	1,7%	1,1%	0,5%	0,6 пп	1,2 пп

Чистая процентная маржа	5,3%	4,9%	3,7%	0,4 пп	1,6 пп
Стоимость риска	1,7%	2,3%	2,5%	(0,6 пп)	(0,8 пп)
Отношение операционных расходов к операционным доходам до создания резервов	36,7%	45,8%	46,2%	(9,1 пп)	(9,5 пп)

Чистые процентные доходы за 1 квартал 2016 года составили 325,5 млрд. руб., прибавив 62,5% относительно аналогичного периода прошлого года:

- Динамика процентных доходов (рост 9,1% до 613,0 млрд. руб. по сравнению с 1 кварталом 2015 года) была обусловлена ростом кредитного портфеля в корпоративном сегменте, ипотечного кредитования и портфеля ценных бумаг.
- Процентные расходы, включая расходы на страхование вкладов, снизились на 20,5% в 1 квартале относительно аналогичного периода прошлого года, составив 287,5 млрд. руб. Стоимость пассивов снизилась на 30 базисных пунктов до 5,0% в 1 квартале 2016 года относительно 4 квартала 2015 года за счет снижения стоимости корпоративных и розничных депозитов на 50 базисных пунктов до 4,5% и на 20 базисных пунктов до 6,5% соответственно.

Чистый комиссионный доход за 1 квартал 2016 года составил 77,2 млрд. руб., увеличившись на 11,9% по сравнению с 1 кварталом 2015 года.

- Комиссионный доход за 1 квартал 2016 года вырос на 13,4% до 94,6 млрд. руб. по сравнению с 1 кварталом 2015 года. **Доходы от операций с банковскими картами выросли на 15,9% в 1 квартале 2016 года по сравнению с 1 кварталом годом ранее.**
- Комиссионные расходы за 1 квартал 2016 года выросли на 20,8% до 17,4 млрд. руб. по сравнению с 1 кварталом 2015 года, в том числе за счет развития операций с банковскими картами.

Чистые расходы по созданию резерва под обесценение кредитного портфеля за 1 квартал 2016 года составили 84,3 млрд. руб. в сравнении со 114,9 млрд. руб. за аналогичный период 2015 года, что соответствует стоимости кредитного риска в размере 170 базисных пунктов против 250 базисных пунктов годом ранее.

- **Стоимость кредитного риска корпоративного портфеля в 1 квартале 2016 года снизилась в 2 раза до 146 базисных пунктов к предыдущему кварталу благодаря прогрессу в урегулировании проблемных кредитов, уточнению методологии расчета резервов, а также укреплению рубля.**
- **Стоимость кредитного риска розничного портфеля в 1 квартале 2016 года увеличилась на 194 базисных пункта к предыдущему кварталу до 243 базисных пунктов, в основном из-за изменения методологии расчетов и сезонности.**

Прочие непроцентные расходы составили 25,1 млрд. руб. из-за чистого расхода на прочие резервы в 15.8 млрд. руб. в 1 квартале 2016 года, связанного с уточнением методологии расчета резервов по обязательствам кредитного характера, а также чистых расходов по торговым операциям и от переоценки иностранной валюты, преимущественно по казначейским операциям.

Операционные расходы Группы в 1 квартале 2016 года составили 143,8 млрд. руб., прибавив 2,9% относительно аналогичного периода 2015 года. Численность сотрудников сократилась на 0,9% в течение квартала.

Эффективная налоговая ставка в 1 квартале 2016 года составила 21,5%, снизившись с 36,4% в 4 квартале 2015 года.

Далее выделим ключевые финансовые показатели сбербанка:

- **Чистая прибыль** составила **117,7 млрд. руб.** или 5,49 руб. на обыкновенную акцию, увеличившись на 284,6% по сравнению с первым кварталом 2015 года.
- **Рентабельность капитала** достигла 19,3% по сравнению с 5,9% в первом квартале 2015 года.
- Квартальный **показатель стоимости риска** составил 170 базисных пунктов, снизившись на 60 базисных пунктов к показателям 4 квартала 2015 года.
- **Отношение операционных расходов к операционным доходам до создания резервов** улучшилось до 36,7% по сравнению с 46,2% в 1 квартале 2015 года.
- **Достаточность капитала** укреплялась в течение квартала, коэффициент достаточности основного капитала вырос на 80 базисных пунктов до 9,7%, в то время как коэффициент достаточности общего капитала достиг 13,4%, увеличившись на 80 базисных пунктов.

- **Отношение кредитного портфеля к средствам клиентов** улучшилось на 110 базисных пунктов до 93,0% по сравнению с 4 кварталом 2015 года.

Отчет о финансовом положении

<i>В млрд. руб., если не указано иное</i>	31/03/16	31/12/15	3M16- 12M15
Кредиты всего, нетто	18 501,9	18 727,8	(1,2%)
Кредиты всего (до вычета резерва под обесценение)	19 740,2	19 924,3	(0,9%)
Кредиты юридическим лицам (до вычета резерва под обесценение)	14 785,6	14 958,7	(1,2%)
Кредиты физическим лицам (до вычета резерва под обесценение)	4 954,6	4 965,6	(0,2%)
Реструктурированная задолженность до резервов	3 521,3	3 423,8	2,8%
Портфель ценных бумаг	2 957,7	2 906,0	1,8%
Всего активов	26 571,7	27 334,7	(2,8%)
Средства клиентов	19 285,2	19 798,3	(2,6%)
Средства физических лиц	11 660,1	12 043,7	(3,2%)
Средства корпоративных клиентов	7 625,1	7 754,6	(1,7%)

Основные финансовые коэффициенты

Отношение кредитного портфеля к средствам клиентов	93,0%	91,9%	(1,1 пп)
Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле	5,2%	5,0%	0,2 пп
Резерв под обесценение кредитного портфеля к неработающим кредитам	1,2X	1,2X	без изм
Доля реструктурированных кредитов в совокупном кредитном портфеле	17,8%	17,2%	0,6 пп

Кредитный портфель за вычетом резервов под обесценение снизился на 1,2% до 18,5 трлн. руб. в 1 квартале 2016 года относительно 4 квартала 2015 года. Основным фактором снижения корпоративного портфеля стала переоценка валютного портфеля. На динамику кредитного портфеля физических лиц в основном повлияли рост ипотечных кредитов (на 1,8% за 1 квартал) и снижение объема портфеля необеспеченных потребительских кредитов (снижение на 3,9% за 1 квартал).

Средства клиентов показали отток средств в 1 квартале 2016 года относительно предыдущего квартала как в розничном (снижение на 3,2%), так и в корпоративном (снижение на 1,7%) сегментах, в основном за счет укрепления рубля и сезонности. В 1 квартале улучшилась структура средств клиентов благодаря увеличению доли средств на текущих счетах от общего объема клиентских средств на 90 базисных пунктов до 25,0%.

Доля неработающих кредитов в кредитном портфеле за 1 квартал 2016 года увеличилась до 5,2% с 5,0% по состоянию на начало года в основном за счет сокращения кредитного портфеля. Уровень покрытия резервами неработающих кредитов не изменился за квартал по сравнению с предыдущим и составил 1,2X от объема неработающих кредитов.

Доля реструктурированных кредитов в общем кредитном портфеле выросла до 17,8% в 1 квартале 2016 относительно показателей на начало года. Портфель реструктурированных кредитов составил 3,5 трлн. руб. Причиной роста в основном стали реструктуризации кредитов металлургического и добывающего секторов. Доля неработающих кредитов в реструктурированном портфеле в 1 квартале 2016 года выросла на 30 базисных пунктов с 11,0% до 11,3%.

Отчета об изменениях в составе собственных средств

Согласно Базель I

	31/03/16	31/12/15	3М16- 12М15
Млрд. руб., если не указано иное			
Капитал 1-го уровня	2 345,8	2 226,7	5,3%
Общий капитал	3 233,5	3 151,2	2,6%
Активы, взвешенные с учетом риска	24 118,1	24 995,5	(3,5%)
Собственные средства	2 499,7	2 375,0	5,3%

Основные финансовые коэффициенты

Коэффициент достаточности основного капитала	9,7%	8,9%	0,8 пп
Коэффициент достаточности общего капитала	13,4%	12,6%	0,8 пп

Общий капитал Группы вырос на 2,6% в 1 квартале 2016 года относительно показателей на начало года и составил 3,2 трлн. руб. в основном за счет прибыли.

Активы, взвешенные с учетом риска Группы, снизились на 3,5% в 1 квартале 2016 года относительно показателей на начало года и составили 24,1 трлн. руб. в

основном за счет изменения валютных курсов. Таким образом, коэффициент достаточности общего капитала (по Базель I) увеличился на 80 базисных пунктов в 1 квартале 2016 года и составил 13,4% по состоянию на 31.03.2016. Коэффициент достаточности основного капитала увеличился на 80 базисных пунктов в 1 квартале 2016 по сравнению с 4 кварталом 2015, составив 9,7%.

Заключение

Анализ основных финансовых показателей ПАО «Сбербанк» за рассматриваемый период (2015 -2016 гг.) дал следующие результаты:

- наблюдается положительная динамика большинства показателей: чистая прибыль выросла более чем на 200%, рентабельность капитала увеличилась более чем в 3 раза, укрепилась достаточность капитала., улучшилось отношение кредитного портфеля к средствам клиентов
- вырос общий капитал банка, но активы снизились за счёт изменения валютных курсов

Следовательно можно сделать вывод о том, что принимаемые менеджерами банка управленческие решения являются эффективными, что положительно сказывается на его финансовом состоянии, репутации, доверии клиентов и прочих факторах.

Для того чтобы поддерживать стабильность и успешность банка было сформировано пять главных направлений развития или стратегических тем на 2018 год:

- построение глубоких доверительных отношений с клиентами, становление незаменимой и неотъемлемой частью их жизни
- один из основных источников конкурентного преимущества – сотрудники и корпоративная культура
- завершение технологической модернизации Банка и интеграция в бизнес всех современных технологий и инноваций
- повышение финансовой отдачи бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности

- формирование организационных и управленческих навыков, создание процессов, соответствующих масштабу Группы Сбербанк и уровню амбиций.

Библиография

1. Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
2. <http://www.sberbank.com/ru> - официальный сайт Сбербанка
3. <http://www.tadviser.ru/index.php/>
4. <http://www.catback.ru/articles/theory/strman/sreda.htm>

1. [↑](#)