

## **Содержание:**

# **Введение**

Банки составляют неотъемлемую черту современного денежного хозяйства, их деятельность тесно связана с потребностями воспроизводства. Находясь в центре экономической жизни, обслуживая интересы производителей, банки являются связующим звеном между промышленностью и торговлей, сельским хозяйством и населением. При этом банки, проводя денежные расчеты, кредитуя хозяйство, выступая посредниками в перераспределении капиталов, существенно повышают общую эффективность производства, способствуют росту производительности общественного труда.

Роль банковской системы в современной рыночной экономике огромна. Все изменения, происходящие в ней, тем или иным образом затрагивают всю экономику. Правильная организация банковской системы необходима для нормального функционирования хозяйства страны. Создание устойчивой, гибкой и эффективной банковской инфраструктуры - одна из важнейших (и чрезвычайно сложных) задач для экономического развития России.

Актуальность темы исследования заключается в том, что современный этап развития банковской системы характеризуется некоторой стабилизацией и умеренным развитием после нескольких пережитых системных кризисов. Коммерческие банки выполняют разнообразные функции и вступают в сложные взаимоотношения между собой и другими субъектами экономики, осуществляя кредитные, расчетные, вкладные и иные операции. Вместе с тем, банковская деятельность подвержена многочисленным рискам, недооценка которых может привести к сбоям в работе и банкротству кредитных организаций, нанесению ущерба их клиентам и акционерам.

Целью данной курсовой работы является подробный анализ и пути совершенствования производственной деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк». Для реализации этой цели необходимо разрешить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, свойства и элементы банковской системы;
- выявить цели и функции деятельности Центрального банка;

- проанализировать государственное регулирование деятельности банков России;
- представить экономическую характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ показателей эффективности деятельности ПАО «Сбербанк»;
- наметить пути совершенствования производственной деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк».

Объект исследования работы – производственная деятельность коммерческого банка ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования курсовой работы – финансово-экономические отношения, возникающие в процессе анализа эффективности деятельности коммерческого банка.

Цели и задачи работы predeterminedелили её структуру, которая состоит из введения, двух частей, заключения и списка литературы и приложений.

В первой главе изложены теоретические аспекты анализа эффективности, деятельности коммерческого банка, даны такие понятия, как коммерческий банк и эффективность банковской деятельности. Приведена методика анализа финансового состояния коммерческого банка.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк». Приведен анализ основных показателей эффективности деятельности, таких как активы – пассивы, доходы – расходы и прибыль банка. Также разработаны пути совершенствования деятельности и представлены ожидаемые результаты.

При написании работы были использованы законодательные материалы, в частности Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 (последняя редакция), а также нормативные документы Банка России.

## **1. Теоретические понятия, свойства и элементы банковской системы**

### **1.1 Банк: сущность и основные операции**

Любой банк выступает в качестве финансового посредника между фирмами и домашними хозяйствами, имеющими свободные деньги, и теми фирмами и домашними хозяйствами, которые в них нуждаются. Иными словами, банк — финансовый посредник между кредиторами и заемщиками.

У фирм - это амортизационные отчисления, резервные фонды, часть прибыли. У домашних хозяйств - это, прежде всего, сбережения части доходов, а также накопление денег для покупки предметов потребления длительного пользования (автомобилей, мебели) и для приобретения индивидуальных жилых домов.

Очень часто фирмы и домашние хозяйства, нуждающиеся в деньгах, вынуждены были бы их накапливать в течение длительного времени. Найти кредитора без посредничества банка непросто.

Банки превращают бездействующие наличные деньги в работающий капитал, который приносит доход; они открывают источники финансирования инвестиций, направляемых в развитие экономики; банки способствуют ускорению реализации производимой в стране продукции[1].

Банк — это частное коммерческое предприятие, которое, как правило, принадлежит акционерной компании, поэтому оно должно приносить прибыль. В связи с этим все частные банки принято называть коммерческими, в отличие от Центрального банка. Рассмотрение места коммерческих банков в рыночной экономике показывает, что все их операции подразделяются на две группы:

- 1) операции, направленные на мобилизацию денег, имеющихся у населения и фирм; эти операции называются пассивными,
- 2) операции, направленные на то, чтобы заставить мобилизованные деньги работать, предоставив их в кредит фирмам и домашним хозяйствам; эти операции называются активными.

Создание нового коммерческого банка в любом случае начинается с того, что его владелец — акционерное общество — должен инвестировать определенную сумму собственного капитала. Этот капитал называется уставным капиталом.

К уставному капиталу относятся не только деньги, которые вносятся в кассу банка, но и деньги, которые вкладываются в строительство здания и в оборудование. Вложение акционерами собственных денег в банк относится к числу пассивных операций[2].

Однако решающее значение в начале деятельности банка имеет успех в привлечении вкладов тех лиц, которые не являются его учредителями. Достижение успеха в этом деле возможно лишь при условии доверия вкладчиков к данному банку. Поскольку любой коммерческий банк испытывает конкуренцию других банков, постольку менеджеры должны суметь убедить вкладчиков в надежности своего банка, в том, что деньги, положенные на депозит, не будут утрачены.

Престиж банка и доверие к нему со стороны вкладчиков являются важным фактором его конкурентоспособности и успеха в борьбе за привлечение вкладов.

Существенную роль играет и величина процентной ставки. Привлекательность банка тем выше, чем больше ставка процента по вкладу. Однако многие вкладчики предпочтут доверить свои деньги надежному банку, выплачивающему небольшой процент, нежели банку с сомнительной репутацией, но установившему высокую ставку. Любому вкладчику приходится выбирать между большим доходом и большим риском, с одной стороны, и небольшим доходом и минимальным риском — с другой.

Большое значение для привлечения вкладов имеет предоставление вкладчикам различных льгот: предпочтение вкладчику при открытии ему долгосрочного кредита, бесплатное выполнение некоторых банковских услуг, консультации по поводу долгосрочных вложений денег и др.

К числу активных операций банка относятся в первую очередь банковские ссуды[3].

Коммерческие банки предоставляют ссуды нефинансовым фирмам (промышленным, строительным, торговым и т. д.) в виде кредитов. Открывая кредит какой-либо фирме, банк исходит из принципа возвратности. Поэтому кредиты предоставляются, как правило, под залог ценностей: недвижимости (земельный участок, здание), оборудования, товарных запасов, ценных бумаг. Вместо залога заемщик может предоставить поручительство другой фирмы, которая тем самым берет на себя ответственность за возврат денег, полученных в ссуду. При заключении крупных международных контрактов в роли поручителя нередко выступает государство.

Решая вопрос о кредитовании фирмы, менеджеры банка собирают необходимую информацию о ее финансовом положении, анализируют ее отчетную документацию, бизнес-план, размеры и динамику ее доходов и расходов. Решающее значение для общего вывода, который делается на основе полученной информации, имеет вопрос о платежеспособности фирмы, о ее деловой репутации

и ее способность и возвратит<sup>ь</sup> полученный кредит и выплатить проценты.

Если руководство банка приходит к выводу о возможности предоставления кредита данному клиенту, то выплаты денег распределяются на несколько этапов в течение определенного срока. В этом случае для клиента открывается кредитная линия, которая предполагает, что он в течение установленного срока получает от банка деньги без дополнительных проверок его платежеспособности.

Для любого банка большое значение имеет вопрос о сроках кредита. Обычно кредиты, которые предоставляются под залог запасов готовой продукции, сырья и т. д. или при условии поручительства, носят краткосрочный характер. Такого рода ссуды предназначены для содействия текущим операциям фирмы (закупки сырья, выплаты заработной платы) до того, как будет получен доход от продажи выпускаемой продукции или оплаты ее потребителем.

Несколько иную природу носит долгосрочный кредит. Он, как правило, предоставляется для финансирования инвестиций в новое строительство и для перехода на новую технологию. В этом случае залогом служит недвижимость, а сама эта форма кредита получила название ипотечного кредита

Некоторые коммерческие банки осуществляют операции, получившие название лизинга. Лизинг предполагает, что банк приобретает оборудование, которое он сдает в аренду своему клиенту с последующим правом выкупа арендуемого оборудования.

К числу активных операций относится и покупка ценных бумаг (инвестиции в ценные бумаги): в первую очередь это относится к приобретению государственных облигаций и краткосрочных обязательств, а также облигаций и акций частных фирм. При этом банки играют важную роль в размещении государственных ценных бумаг.

Выполнение банками функции по привлечению денежных средств и по их размещению находит свое отражение в структуре их баланса, который представляет собой единство двух составных частей: левая его часть показывает общую сумму и структуру активов банка; правая часть — сумму и структуру его пассивов.

Активы банка — это сумма его денежных средств, как наличных, так и безналичных, и ценных бумаг, в которые были инвестированы денежные средства банка. Пассивы — это сумма долговых обязательств банка, которые образовались в

результате привлечения денежных средств.

Небольшой, но достаточно важной статьей активов является денежная наличность. Она необходима, во-первых, для того, чтобы выполнять все операции по выплате наличности по требованиям клиентов; во-вторых, наличные деньги играют роль резерва на случай, если требования вкладчиков по тем или иным причинам превысят обычную норму.

Однако основную роль в обеспечении устойчивости банка играют специально создаваемые банковские резервы. При наличии значительных резервов банк окажется способен компенсировать негативные события деловой конъюнктуры и даже в неблагоприятных условиях безотказно выполнять все свои текущие операции.

Было бы неразумно держать значительные суммы активов в виде бездействующих денежных средств. Поэтому в современных условиях банковские резервы представляют собой вклады в Центральный банк страны. Эти резервы являются обязательными для каждого коммерческого банка, и их размер обычно определяется в законодательном порядке. Величина резервов устанавливается на основе нормы резервов, которая представляет собой установленное Центральным банком отношение суммы резервов к сумме вкладов до востребования

Банк, как и любое коммерческое предприятие, осуществляет свою деятельность с целью получения прибыли. Основная часть прибыли банка образуется за счет того, что доходы от активных операций (проценты по ссудам, по облигациям и дивиденды по акциям) превышают расходы, связанные с выплатой процентов по вкладам и с издержками банковской деятельности (амортизация зданий и оборудования, заработная плата персонала, потери от невозврата долгов и т.д.).

Превышение доходов от активных операций над расходами образуется за счет того, что процентные ставки по депозитам меньше, чем процентные ставки по ссудам и облигациям.

## 1.2 Принципы деятельности и функции коммерческого банка

Первым и основополагающим принципом деятельности коммерческого банка является работа в пределах реально имеющихся ресурсов.

Работа в пределах реально имеющихся ресурсов означает, что коммерческий банк должен обеспечивать не только количественное соответствие между своими ресурсами и кредитными вложениями, но и добиваться соответствия характера банковских активов специфике мобилизованных им ресурсов. Прежде всего, это относится к срокам тех и других. Так если банк привлекает средства главным образом на короткие сроки, а вкладывает их преимущественно в долгосрочные ссуды, то его ликвидность оказывается под угрозой. Наличие в активах банка большого количества ссуд с повышенным риском требует от банка увеличения удельного веса собственных средств в общем объеме его ресурсов.

Вторым важнейшим принципом, на котором базируется деятельность коммерческих банков, является экономическая самостоятельность, подразумевающая и экономическую ответственность банка за результаты своей деятельности. Экономическая самостоятельность предполагает свободу распоряжения собственными средствами банка и привлеченными ресурсами, свободный выбор клиентов и вкладчиков, распоряжение доходами банка.

Действующее законодательство предоставляет всем коммерческим банкам экономическую свободу в распоряжении своими фондами и доходами. Прибыль банка, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, распределяется в соответствии с решением общего собрания акционеров. Оно устанавливает нормы и размеры отчислений в различные фонды банка, а также размеры дивидендов по акциям.

По своим обязательствам коммерческий банк отвечает всеми принадлежащими ему средствами и имуществом, на которые может быть наложено взыскание. Весь риск от своих операций коммерческий банк берет на себя.

Третий принцип заключается в том, что взаимоотношения коммерческого банка со своими клиентами строятся как обычные рыночные отношения. Предоставляя ссуды, коммерческий банк исходит прежде всего из рыночных критериев прибыльности, риска и ликвидности.

Четвертый принцип работы коммерческого банка заключается в том, что регулирование его деятельности может осуществляться только косвенными экономическими (а не административными) методами. Государство определяет лишь "правила игры" для коммерческих банков, но не может давать им приказов.

Одной из важных функций коммерческого банка является посредничество в кредите, которое они осуществляют путем перераспределения денежных средств,

временно высвобождающихся в процессе кругооборота фондов предприятий и денежных доходов частных лиц. Особенность посреднической функции коммерческих банков состоит в том, что главным критерием перераспределения ресурсов выступает прибыльность их использования заемщиком.

Перераспределение ресурсов осуществляется по горизонтали хозяйственных связей от кредитора к заемщику, при посредстве банков без участия промежуточных звеньев в лице вышестоящих банковских структур, на условиях платности и возвратности. Плата за отданные и полученные займы средства формируется под влиянием спроса и предложения заемных средств. В результате достигается свободное перемещение финансовых ресурсов в хозяйстве, соответствующее рыночному типу отношений.

Значение посреднической функции коммерческих банков для успешного развития рыночной экономики состоит в том, что они своей деятельностью уменьшают степень риска и неопределенности в экономической системе.

Денежные средства могут перемещаться от кредиторов к заемщикам и без посредничества банков, однако при этом резко возрастают риски потери денежных средств, отдаваемых в ссуду, и возрастают общие издержки по их перемещению, поскольку кредиторы и заемщики не осведомлены о платежеспособности друг друга, а размер и сроки предложения денежных средств не совпадает с размерами и сроками потребности в них. Коммерческие банки привлекают средства, которые могут быть отданы в ссуду, в соответствии с потребностями заемщиков и на основе широкой диверсификации своих активов снижают совокупные риски владельцев денег, размещенных в банке.

Вторая важнейшая функция коммерческих банков - стимулирование накоплений в хозяйстве. Коммерческие банки, выступая на финансовом рынке со спросом на кредитные ресурсы, должны не только максимально мобилизовать имеющиеся в хозяйстве сбережения, но и формировать достаточно эффективные стимулы к накоплению средств. Стимулы к накоплению и сбережению денежных средств формируются на основе гибкой депозитной политики коммерческих банков. Помимо высоких процентов, выплачиваемых по вкладам, кредиторам банка необходимы высокие гарантии и надежность помещения накопленных ресурсов в банк. Созданию гарантий служит формирование фонда страхования активов банковских учреждений, депозитов в коммерческих банках.



Наряду со страхованием депозитов важное значение для вкладчиков имеет доступность информации о деятельности коммерческих банков и о тех гарантиях, которые они могут дать. Решая вопрос об использовании имеющихся у кредитора средств, он должен иметь достаточную информацию о финансовом состоянии банка, чтобы самому оценить риск будущих вложений.

Третья функция банков - посредничество в платежах между отдельными самостоятельными субъектами. В связи с формированием фондового рынка получает развитие и такая функция банков, как посредничество в операциях с ценными бумагами. Банки имеют право выступать в качестве инвестиционных институтов, которые могут осуществлять деятельность на рынке ценных бумаг в качестве посредника; инвестиционного консультанта; инвестиционной компании и инвестиционного фонда. Выступая в качестве финансового брокера, банки выполняют посреднические функции при купле-продаже ценных бумаг за счет и по поручению клиента на основании договора комиссии и/или поручения.

Как инвестиционный консультант банк оказывает консультационные услуги своим клиентам по поводу выпуска и обращения ценных бумаг. Если банк берет на себя роль инвестиционной компании, то он занимается организацией выпуска ценных бумаг и выдачей гарантий по их размещению в пользу третьего лица; купле-продажей ценных бумаг от своего имени и за свой счет, в том числе путем котировки ценных бумаг, т.е. объявляя на определенные ценные бумаги "цены продавца" и "цены покупателя", по которым он обязуется их продавать и покупать. Когда банк размещает свои ресурсы в ценные бумаги от своего имени и все риски, связанные с таким размещением, все доходы и убытки от изменения рыночной оценки приобретенных ценных бумаг относятся за счет акционеров банка, то он выступает в качестве инвестиционного фонда.

Необходимым условием выполнения роли инвестиционного фонда является наличие в штате банка специалистов по работе с ценными бумагами, имеющих квалификационный аттестат Министерства финансов РФ, дающий право на совершение операций с привлечением средств граждан

## **1.3 Государственное регулирование деятельности банков России**

Важно отметить, что учение о банковской системе государственном регулировании банковской деятельности – наука относительно молодая.

В большинстве западных стран процессы формирования банковской системы завершились только в XIX веке, а в ряде стран – лишь в начале XX века. Серьезные научные изыскания были редкостью. И разумеется это не могло не отразиться на эффективности управления банковской системы.

Финансовые кризисы, особенно заметные в первой половине XX века, довольно часто напоминают о себе и в последнее время. Их особенность состоит в том, что они перестают носить локальный характер. В современном мире, когда национальные экономики отдельных стран тесно взаимосвязаны и процессы глобализации достаточно развиты, финансовые кризисы в некоторых странах начинают приобретать международный характер: возникнув в одном регионе, перешагивая национальные границы они превращаются в планетарную проблему.

Не является исключением и Россия, где под влиянием распада прежних экономических отношений, разрыва хозяйственных связей между экономическими субъектами, существенного спада объемов производства и инвестиций, усиления политической нестабильности в 90-х годах положение в денежной сфере было особенно сложным; недостаточно отрегулированным оно остается и сегодня.

В стране пока сохраняется заметная инфляция, деятельность коммерческих банков зачастую не отвечает международным стандартам, а это требует от главного банка страны дополнительных усилий как в сфере регулирования денежного обращения, так и в области надзора за деятельностью национальных денежно – кредитных институтов.

Государственное регулирование банковской деятельности в рыночной экономике осуществляется прежде всего в рамках самой банковской системы и находит свое выражение в воздействии на коммерческие банки Центробанка. Оно необходимо для осуществления законодательно определенных задач общественного воспроизводства [8] [7, с. 278].

Особое место в банковской системе любой страны занимает Центральный банк. Принципиально его место и роль в экономике сводятся к решению двух проблем:

1) он должен обеспечить стабильность функционирования банковской и денежной систем своей страны;



2) через регулирование деятельности коммерческих банков и денежного обращения Центральный банк во взаимодействии с правительством должен принимать все зависящие от него меры по обеспечению нормальных условий развития экономики.

Банк России обеспечивает устойчивость российской валюты — рубля. Это предполагает, что рубль должен сохранять стабильную покупательную способность и твердый валютный курс.

Для обеспечения устойчивого валютного курса рубля Банк России осуществляет непосредственное валютное регулирование: он выполняет операции по покупке и продаже иностранной валюты, определяет порядок осуществления расчетов с иностранными фирмами, а также выдает лицензии на проведение операций с иностранной валютой.

Важной функцией Центрального банка является и осуществление контроля за деятельностью фирм по соблюдению законов Российской Федерации, касающихся операций с иностранной валютой.

Функции Банка России:

- является кредитором коммерческих банков;
- устанавливает правила осуществления расчетов;
- устанавливает правила проведения банковских операций;
- осуществляет регистрацию коммерческих банков, выдает им лицензии на их деятельность и/или отзывает лицензии;
- производит надзор за их деятельностью.

В банковской системе России ЦБ РФ (РЦБР) определен как главный банк страны и кредитор последней инстанции. Он находится в государственной собственности и служит основным субъектом государственного регулирования функционирования коммерческих банков. Центральный банк призван приводить их деятельность в соответствие с общей экономической стратегией и выступает ключевым агентом государственной денежно-кредитной политики.

Работая в сфере экономических отношений на макро – и микроуровнях, центральные банки занимаются вопросами материально – технического

обеспечения и эксплуатации вверенных им объектов и оборудования, располагают собственными технологическими центрами и информационными системами, собирают и обрабатывают соответствующую информацию. Сочетание экономических, организационных и материально – технических операций в известной степени формулирует сущность центрального банка, делает его «многоликим институтом».

Надёжность и стабильность банковской системы необходима последующим причинам:

- без них вообще невозможно выполнение ЦБР своих задач;
- коммерческие банки играют существенную роль в процессе общественного производства и от их стабильности зависит развитие экономики;
- деятельность коммерческих банков характеризуется повышенной финансово-уязвимостью из-за высокого удельного веса в их пассивных привлеченных средств, в том числе централизованных банковских кредитов.

Рассматриваемая задача ЦБР достигается в процессе решения таких двух конкретных проблем, как регулирование рынка кредитных ресурсов и защита вкладчиков коммерческих банков от финансовых потерь, весьма вероятных, пока банки эти ещё весьма слабы.

Воздействие Центробанка на деятельность коммерческих банков может осуществляться методами, носящими как глубоко экономический (т.е. косвенный), так и экономико-административный (прямой).

Кредитное регулирование, далее, включает совокупность методов, выбор которых зависит от объекта и цели регулирования, а также от степени зрелости рыночных отношений. В процессе воздействия на работу коммерческих банков объектом регулирования ЦБР становятся определенные макроэкономические характеристики использования кредита, позволяющие, с одной стороны, влиять на экономику в целом, а с другой, - обеспечивать ликвидность банковской системы.

Как любой коммерческий банк центральный банк выполняет ряд основополагающих операций, конституирующих суть банка как такового. С позиции общей теории банк на протяжении длительного исторического развития становился таковым вследствие закрепления за ним денежно-кредитных операций, составляющих основу его экономического оборота. Так же как и любой банк, он может осуществлять кредитование, производить расчеты, принимать к хранению денежные средства других экономических объектов, эмитировать

платежные средства. Основа деятельности банка как такового заключена в выполнении и именно этих денежно-кредитных операций. Эти виды деятельности являются главными. Известно, что соотношение, структура операций в общем балансе банков может быть различной. Банк, к примеру, на определенном этапе может не принимать вклады физических лиц или не открывать своим сотрудникам счета в своих подразделениях, свести к минимуму выдачу новых кредитов, от этого, однако, он не перестает быть банком. Здесь важен общий итог: в балансе банка денежно-кредитные операции составляют основу его хозяйственного оборота [69].

## **2. Анализ и пути совершенствования производственной деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк»**

### **2.1 Анализ показателей эффективности деятельности ПАО «Сбербанк»**

12 ноября в 1841 году российским императором Николаем I был подписан указ об учреждении в России сберегательных касс, и именно эта дата считается началом рождения Сбербанка. Банк является историческим преемником основанных указом Николая I сберегательных касс, которые по началу были лишь двумя маленькими учреждениями, всего лишь с 20 сотрудниками в Москве и Санкт-Петербурге. Затем они разрослись в сеть сберегательных касс, работающих по всей стране и даже в трудные времена помогающие сохранить устойчивость российской экономики.

Как и любая коммерческая компания Сбербанка ставит своей основной целью извлечение прибыли. Руководствуясь миссией банк осуществляет свою деятельность отмечая важную роль в экономике России: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогаем реализовать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».

Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье. В региональную сеть Сбербанка входят 11 территориальных банков с 14,2 тыс. подразделений в 83 субъектах [РФ](#)

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам.

На сегодняшний день у Сбербанка 12 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов – больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек. Перечень предоставляемых услуг: кредитование физических и юридических лиц, вклады, инвестиции и ценные бумаги, банковские карты, наличная валюта и дорожные чеки, переводы, аренда сейфов, драгоценные металлы и монеты, онлайн услуги и т.д.

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

- мобильные приложения Сбербанк Онлайн для смартфонов (более 31 млн активных пользователей); –
- веб-версия Сбербанк Онлайн (16 млн активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 23 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

РОСкредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы [\[6.1.1\]](#)

Обыкновенные и привилегированные акции банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Американские депозитарные расписки (АДР) котируются на Лондонской фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США.

ПАО Сбербанк является крупнейшим универсальным банком России, который оказывает банковские услуги юридическим и физическим лицам. Банк является участником системы страхования вкладов.

ПАО Сбербанк занимает доминирующие позиции по доле на рынке банковских услуг в РФ и продолжает успешно удерживать или наращивать долю на российском рынке банковских услуг.

Обязательства банка в 2018 году сократились на 7,29%. Наиболее снизились обязательства групп выбытия по сделкам. Также сократились отложенные налоговые обязательства.

Собственные средства банка выросли на 17,44 % в 2017 году и на 21,51% в 2018 году. Нераспределенная прибыль банка за 2018 году выросла в 2,33 раза.

Изменение прибыли повлияло на рентабельность активов и капитала, которые снижаются из года в год. В 2018 году Банк продолжил свое развитие, достигнув роста по всем основным показателям.

Уставный капитал ПАО Сбербанк сформирован в сумме 67 760 844 000 рублей, который составляет из номинальной стоимости акций банка, приобретенных акционерами.

ПАО Сбербанком размещено 21 586 948 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 3 рубля и 1 000 000 000 привилегированных акций номинальной стоимостью 3 рубля.

Основные показатели ПАО Сбербанк за 2016 – 2018 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные показатели ПАО Сбербанк за 2016 – 2018 гг. в млн. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменения млн. руб.	Изменения %
Активы	21721078	23158920	26899930	5178852	123,84
Капитал	3124381	3124381	4243762	1119381	135,83
Прибыль до налогообложения	647895	845886	1002271	354376	154,70
Прибыль после налогообложения	498289	653565	782182	283893	156,97

В результате проведения анализа основных показателей ПАО Сбербанк за 2016 - 2018 гг. выявлено, что активы банка за период исследования возросли на 5178852 млн. руб. или на 23,84 %.

Рост активов произошел за счет увеличения чистой ссудной задолженности, объема размещенных средств в Банке России и чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

Капитал ПАО Сбербанк за 2016 - 2018 гг. увеличился на 1119381 млн. руб. или на 35,83 %. Увеличение капитала произошло за счет влияния таких факторов, как заработанная чистая прибыль, выплата дивидендов, а также снижения размеров вычета из капитала вложений в финансовые компании, в основном вследствие изменения методологии расчета.

## **2.2 Пути совершенствования производственной деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк»**



Необходимым условием решения задач, стоящих перед Банком в сфере развития бизнеса, станет проведение комплексной технологической модернизации, которая позволит повысить масштабируемость процессов и систем, обеспечит рост производительности труда и оптимизацию издержек. Главными задачами Банка станут построение консолидированной операционной модели, совершенствование систем управления рисками и выход на качественно новый уровень автоматизации

Работа по совершенствованию операционной модели нацелена на рост производительности труда и экономической эффективности работы Банка, повышение качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов. Основной задачей в этой области является построение таких систем и процессов, которые бы не только «справлялись» с масштабом деятельности Банка, но и стали бы важнейшим источником формирования его новых уникальных конкурентных преимуществ.

Изменения в операционной модели бэк- и мидл-офиса будут происходить по трем основным направлениям:

- формирование новой организационной структуры подразделений, отвечающих за операционные функции;

консолидация операционной деятельности в рамках центров сопровождения клиентских операций (ЦСКО);

- существенная оптимизация и модернизация всех процессов в бэк- и мидл-офиса.

При этом данная работа будет самым непосредственным образом увязана с изменениями работы фронт-офисных подразделений, в частности с изменениями работы ВСП на базе внедрения ПСС.

Принципами развития операционной модели Банка станут:

- 1) построение единой операционной модели, унификация и стандартизация всех процессов, продуктов и регламентов работы в масштабах Банка;
- 2) постоянная оптимизация процессов и процедур;
- 3) создание системы управления операционной деятельностью в Банке;
- 4) выстраивание промышленного процесса обеспечения продаж и обслуживания клиентов;

5) обособление операционной функции от процессов, связанных с продажами и обслуживанием (фронт-офиса);

6) автоматизация только оптимизированных и стандартизированных процессов.

Формирование единой операционной модели позволит повысить пропускную способность, объем продаж и качество обслуживания, максимально использовать эффект экономии на масштабах. Наличие масштабируемой платформы будет способствовать росту бизнеса, высвобождению финансовых ресурсов для достижения запланированных стратегических целей. Повысится управляемость и качество работы за счет углубления специализации, решения однородных задач, формирования прозрачной системы мотивации.

Для обеспечения надежности и непрерывности работы Банка и преемственности бизнес-процессов построение новой операционной модели бэк- и мидл-офиса будет производиться поэтапно.

На первом этапе будет произведена консолидация операционной деятельности в рамках региональных ЦСКО (по одному для Москвы и каждого территориального банка) и осуществлен перевод операционных функций из ВСП. Затем, после формирования всех необходимых условий, произойдет дальнейшая консолидация в рамках межрегиональных ЦСКО и дальнейшая трансформация, и оптимизация операционных процессов (в том числе с использованием ПСС). Для отладки процессов трансформации в рамках первого этапа запущены два пилотных проекта в городах с различными ИТ-платформами — в Москве и Санкт-Петербурге.

Затем планируется распространение опыта на территориальные банки, работающие на одинаковых и наиболее распространенных ИТ-платформах, и запуск консолидации в других регионах. И наконец, по мере движения Банка к единой ИТ-платформе будет происходить дальнейшая консолидация в рамках межрегиональных ЦСКО.

Необходимым условием решения задач, стоящих перед Банком, является развитие информационных технологий — выход на качественно новый уровень автоматизации, совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры и комплексов технических средств.

Развитие информационных технологий будет нацелено на обеспечение достижения амбициозных бизнес-задач Банка и поддержку изменений в организационной модели, которые требуют внедрения новых механизмов и

качественно иного уровня управленческой информации. Сбербанк планирует изменить статус информационных технологий и трансформировать их в устойчивый источник формирования уникальных конкурентных преимуществ Банка. Банк будет стремиться к поэтапной унификации программного обеспечения и систем хранения информации, к формированию единого информационного пространства при условии обеспечения надежности, устойчивости и бесперебойной работы всех систем и приложений.

Упрощенный ландшафт будущих ИТ-приложений Банка представляет собой единую основную банковскую систему, объединяющую приложения, используемые корпоративным, розничным и операционным блоком, вокруг которой выстраиваются системы фронт-офиса, CRM4, ERP5, MIS6, управления рисками с использованием единого хранилища данных.

Таким образом, на пятилетнем горизонте будут сформированы сквозные системы отчетности и управления отношениями с клиентами (MDM7, DWH8, CRM), позволяющие Банку «знать» своих клиентов, последовательно улучшать предложение и расширять продажи продуктов и услуг, совершенствовать качество клиентского обслуживания.

Стратегия Сбербанка России в сфере развития информационных технологий предполагает поэтапный подход к совершенствованию ИТ-архитектуры и приоритезацию проектов исходя из анализа соотношения сложности и рисков реализации, с одной стороны, и значимости для деятельности Банка — с другой. Таким образом, в первую очередь будут внедряться тактические решения в области основных приложений, предусматривающие повышение эффективности бизнеса в краткосрочной перспективе при ограниченном изменении существующих систем.

Увеличение эффективности работы по модернизации информационных технологий в Банке будет подкреплено использованием новых организационно-управленческих подходов. Предполагается изменение организационной структуры информационно-технологических служб в сторону усиления специализации и разделения полномочий: планируется выделить проектный центр и отдельные подразделения, отвечающие за разработку ИТ-стратегии и архитектуры, за развитие электронных каналов сбыта, за осуществление закупок. Важным шагом к повышению результативности и качества работы информационно-технологических служб станет внедрение проектных методов управления и усиление ответственности бизнеса как за постановку ИТ-задач и разработку

функциональных требований, так и з[а] приоритезацию проектов.

В рамках по[овышения] эффе[ктивности] к[а]питальных з[атрат] и дл[я] обеспече[ния] перехода к единым информац[и]онным ста[н]дартам Банк прорабат[ывает] вопрос о консолидации бо[льшого] числа существующих территориально рас[пределенных] центров обработки дан[ных] (ЦОДов) в два мега-ЦОДа — основной и резервный. Потен[циально] консолидация ЦОДов предполагает ряд преимущ[еств] для развития бизн[еса], включая качественное улучшение поддержки будущего роста объема и количества операций, повышение эффе[ктивности] работы за счет использования эффекта масштаба и консолидации информации со всей территории России, по[овышение] качества ИТ-обслуживания в долгосрочной перспективе.

Решения, внедряемые в рамках развития информационных технологий, будут согласованы с идеологией ПСС, позволят обеспечить ее эффективное применение в других обеспечивающих и бизнес-подразделениях Банка, а также и в самом блоке ИТ.

Успешная реализация коммерческих задач Банка невозможна без серьезной модернизации системы управления рисками. Наиболее существенные изменения планируются в области управления кредитными рисками юридических и физических лиц. При этом развитие систем управления процентными рисками и риском ликвидности, операционными и рыночными рисками также является важной задачей.

Совершенствование систем управления рисками нацелено на существенное по[овышение] привлекательности кредитных продукто[в] для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, сокращения времени принятия решений и по[овышения] их предсказуемости, снижения требований по залогам и прочему обеспечению (в первую очередь в рознице), большей дифференциации ставок и условий в зависимости от уровня риска клиента (в первую очередь в корпоративном бизнесе).

При этом важнейшей задачей стратегии Банка в области управления рисками является создание условий для более агрессивной коммерческой политики за счет по[овышения] прозрачности принимаемых решений в области кредитных рисков и по[овышения] роли и полномочий функции управления рисками как партнера и «конструктивного противовеса» бизнес-подразделениям Банка. Перед Банком также остро стоит задача предотвращения внутреннего и внешнего мошенничества и коррупции при получении кредитов.

Решение этих задач в свою очередь потребует внедрения шести существенных изменений в системах и процессах, связанных с кредитным риском:

1. Построение систем формализованной оценки кредитного риска. Для каждого клиента (как физического, так и юридического лица) Банк должен иметь возможность корректно и в явном виде оценить ожидаемый уровень кредитного риска (т.е. ожидаемые потери), который в свою очередь складывается из оценки риска клиента (вероятность дефолта) и риска транзакции (потери в случае дефолта). Используемые при этом методики и инструменты будут отличаться для различных продуктов и категорий клиентов, и развиваться со временем, по мере того как Банк будет успешно накапливать информацию о своих клиентах и совершенствовать инструменты ее анализа. Многие элементы данного подхода, например методика рейтингования клиентов — юридических лиц, уже существуют в Банке и способны послужить хорошей основой для дальнейшей работы.
2. Увязка ценообразования и коммерческих приоритетов в области кредитования с оценкой уровня кредитного риска клиента и транзакции. Численная оценка ожидаемых потерь должна стать минимальной «ценой риска», включаемой в стоимость кредитных ресурсов для клиента. Она также позволит увязать понимание риска с коммерческими приоритетами Банка, например в части целевых характеристик кредитного риска, для отдельных элементов портфеля или определения размеров лимитов и доли общей задолженности клиента, которую Банк готов принимать на свой баланс.
3. Усиление роли функции управления рисками в процессе подготовки и принятия кредитного решения. Наиболее принципиальными изменениями являются разделение независимой оценки кредитного риска и клиентской работы (принцип «четырех глаз») и «право вето» подразделения, отвечающего за риски, на принятие кредитного риска, преодоление которого требует выхода на следующий уровень принятия решения. В ряде случаев вследствие такого разделения может стать географической консолидация функции рисков, что повышает ее независимость и в ряде случаев улучшает управляемость и качество анализа (за счет концентрации информации о большом количестве кредитных заявок).
4. Оптимизация кредитной процедуры и построение электронного документооборота для всех кредитных заявок. Эти факторы являются необходимыми не только для эффективного функционирования кредитного процесса внутри Банка, но и для обеспечения прозрачности кредитных решений и эффективного взаимодействия между функцией управления рисками и

клиентскими подразделениями Банка. Одним из элементов изменения кредитного процесса является разделение функций клиентской работы, кредитного анализа и оформления и сопровождения кредитных договоров.

5. Построение выделенной и консолидированной службы мониторинга качества кредитного портфеля и работы с просроченной задолженностью. Основной задачей в данной области является максимально раннее выявление потенциально проблемной задолженности и профессиональная работа с ней на тех стадиях, когда мероприятия по ее реструктуризации и розысканию могут быть наиболее эффективными.

6. Формализация кредитной стратегии Банка и создание эффективных механизмов мониторинга и управления параметрами кредитного риска Банка на уровне портфеля.

Конкретная реализация этих направлений будет учитывать особенности работы с различными клиентскими сегментами. Так, в частности, в кредитовании физических лиц предполагается построение централизованной «Кредитной фабрики» на основе 1 — 3 кредитных центров, обслуживающих все кредитующие подразделения Банка. Также предусмотрена высокая степень автоматизации аналитической обработки клиентской информации как на этапе принятия кредитного решения (скоринг), так и на более ранних этапах, призванных предотвратить мошенничество.

Кредитный процесс для наиболее массовых клиентов малого бизнеса (микrokредиты) будет построен по схожей технологии, что и «Кредитная фабрика» для физических лиц. Для более крупных корпоративных клиентов кредитный анализ, вероятнее всего, будет сочетать элементы качественно-количественного статистического анализа. При этом по крайней мере на начальном этапе, не предусматривается существенная консолидация функций кредитного анализа. Также необходимо совершенствование работы с залогами (оценка, сопровождение) за счет создания соответствующего выделенного подразделения и совершенствования регламентов работы. Наконец, необходима оптимизация процедуры принятия решений для крупнейшей клиентуры и сложных кредитных продуктов.

Совершенствование системы управления операционными рисками, рисками ликвидности и процентными рисками, а также рыночными рисками является важной задачей, необходимой для обеспечения реализации стратегии в области

развития бизнеса.

Изменения в системе управления процентным риском и риском ликвидности будут происходить в комплексе с общим развитием систем управления активами и пассивами Банка. Основными направлениями развития в этой области является выстраивание консолидированной на уровне Банка в целом системы управления пассивами и активами, в основе которой лежат экономически обоснованное трансфертное ценообразование, учет и распределение экономического капитала, активное моделирование и управление соответствующими категориями риска.

Основной задачей в области операционных рисков станет ликвидация пробелов с одновременным устранением избыточных механизмов контроля.

В основе этой работы будет лежать более полная инвентаризация возможных операционных рисков, оценка их возможных экономических последствий, анализ экономической эффективности систем предотвращения и контроля, а также повышение ответственности всех «линейных» подразделений за управление операционными рисками в своей области при методической поддержке, координации и контроле со стороны соответствующего подразделения в функции управления рисками.

Наконец, в области рыночных рисков Банку предстоит качественно модернизировать существующие системы и процессы, для того чтобы резко повысит оперативность и глубину контроля за рыночной позицией Банка. Эта деятельность является особенно актуальной с учетом возросшей волатильности финансовых рынков.

В условиях углубления дифференциации потребностей клиентов и усиления конкуренции на финансовом рынке важным условием успешной реализации стратегии является формирование адекватной требованиям бизнеса системы управления и организационной структуры. Основные изменения будут направлены на четкую формализацию ответственности за конкретные направления бизнеса и поддерживающие функции в рамках так называемых блоков, а также формирование соответствующих вертикалей по всей структуре Сбербанка.

Главным принципом построения новой организационной модели станет сохранение сильных территориальных банков и их комплексной ответственности за финансовый результат и организацию работы в соответствующих регионах.

В целях формирования единого взгляда на потребности клиента, реализации комплексного подхода к клиентской работе и повышения качества обслуживания существующая организационная структура Банка, в большей степени ориентированная на развитие продуктового ряда, будет трансформирована в соответствии с потребностями основных клиентских групп.

На уровне центрального аппарата и территориальных банков будут функционировать бизнес-блоки — подразделения по работе с розничными и корпоративными клиентами, которые станут определять стратегию работы и нести ответственность за финансовый результат по соответствующей группе клиентов. В результате на фоне усиления клиентской и географической вертикалей продуктовые подразделения начнут играть поддерживающую роль. Внутри клиентоориентированных блоков будут выделены подразделения, ответственные за организацию работы с конкретными сегментами клиентов — состоятельные клиенты в рознице, крупные, средние и малые предприятия в корпоративном блоке.

Важной предпосылкой для реализации изменений в Банке являются поэтапная консолидация операционных функций, управления рисками, информационных технологий и некоторых других функций и создание соответствующих вертикалей функционального подчинения.

По мере консолидации обеспечивающих функций будут меняться профиль нагрузки и роль ГОСБ9 и ОСБ10, которые станут во все большей степени ориентироваться на бизнес, т.е. продажи и обслуживание клиентов.

На фоне поэтапного перераспределения функций и ответственности между уровнями управления Банк будет унифицировать организационные структуры в рамках каждого из уровней и пересмотрит нормы управляемости в рамках соответствующих вертикалей.

Развитие новых направлений деятельности (инвестиционно-банковское обслуживание: например, управление активами, страхование и т.д.) и расширение географического присутствия (дочерние банки) потребуют формирования новых управленческих механизмов, которые обеспечат эффективное взаимодействие различных подразделений в рамках банковской группы.

Результатом работы в этом направлении станет формирование современной, эффективной, адекватной масштабам бизнеса организационно-управленческой системы, которая позволит обеспечить резкое повышение качества обслуживания



клиентов, рост управляемости и результативности Банка в целом и его отдельных подразделений.

Коллектив Сбербанка был и останется основным активом и конкурентным преимуществом Банка. Масштаб и сложность изменений, которые ждут Банк в рамках реализации стратегии, потребуют приобретения коллективом новых навыков, а также изменения менталитета, ценностных установок и корпоративной культуры. В связи с этим все аспекты работы Банка со своими сотрудниками потребуют существенной модернизации и развития.

Планируемые изменения в системах, процессах и организации работы окажут существенное влияние на требования, которые Банк будет предъявлять к своим сотрудникам, и приведут к увеличению спроса подразделений на высококвалифицированные кадры, углублению специализации сотрудников и перераспределению функций между подразделениями. В частности, Банку потребуются большое количество сотрудников, обладающих навыками продаж и культурой общения с клиентами на массовом рынке, и персонал, обладающий специфическими знаниями, навыками и культурой индивидуального обслуживания (в частности, в связи с введением института клиентских менеджеров и расширением продуктовой линейки). Другим аспектом этого процесса станет усиление требований Банка к управленческим навыкам руководителей различных уровней.

Ключевой задачей является создание современной системы управления человеческими ресурсами, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Для этого Банк выстроит прозрачные и эффективные системы планирования карьеры и профессионального роста, ротации сотрудников и управления кадровым потенциалом. Это потребует формализации перспектив и условий карьерного роста для всех категорий сотрудников, формализации процедур ротации и замещения вакантных позиций (например, на основе внутренних и внешних конкурсов), существенного развития системы оценки персонала и повышения роли и значимости кадровых служб в работе Банка. В результате Банк обеспечит своим сотрудникам возможность для самореализации, максимально-го использования их знаний и опыта, повышения собственного профессионального уровня и ценности на рынке труда.

Одновременно повысится необходимость выстраивания более четкой структуры профессионального роста и развития, особенно для сотрудников массовых профессий (например, операционно-кассовых работников и сотрудников бэк- и

мидл-офиса). Для этих категорий профессии принципиально важным также станет повышение престижности и привлекательности данных профессий как внутри Банка, так и за его пределами.

Важной задачей является развитие внутри Банка существующих и формирование новых профессиональных сообществ, объединяющих специалистов в разных уровнях в рамках одного функционального направления (например, операционного блока). В рамках этих неформальных объединений будут созданы возможности для профессионального общения и обмена опытом, у каждого начинающего специалиста появится понимание конкретных целей и путей их достижения, личные авторитеты. Это создаст условия для более эффективного использования института наставничества, укрепит чувство причастности к общему делу, повысит престиж работы в Банке и на конкретном функциональном направлении.

Банку также необходимы модернизация и развитие системы обучения персонала. Будет продолжено развитие института мультимедиа и существующей системы массового дистанционного обучения, которая будет технически модернизирована, станет комплексной и всеобъемлющей. Программы обучения будут дополнены курсами, обеспечивающими развитие не только технических, но и поведенческих навыков (например, продажи и обслуживание). Также будут подготовлены специализированные программы, поддерживающие отдельные направления преобразований (например, ПСС).

Помимо системы массового обучения существенное развитие получит система обучения и профессионального развития руководителей различных уровней, реализуемая как на базе внутренних ресурсов и технологий Банка, так и с привлечением ведущих учебных заведений. Наконец, деятельность в области обучения и профессионального развития будет консолидирована под общей эгидой Корпоративного университета Сбербанка.

Система мотивации является важнейшим рычагом решения стоящих перед Банком задач. Ее изменения будут направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного сотрудника и углубление дифференциации в зависимости от категорий сотрудников и их личных показателей, унификации принципов материального стимулирования по всей системе Банка.

Реализация стратегии будет подкреплена распределенной по функциональным направлениям, уровням ответственности, времени и регионам системы целевых

показателями, которые станут как основой для текущего бизнес-планирования, так и критериями для оценки качества работы и определения материального вознаграждения подразделений и сотрудников.

Таким образом, усилится прямая личная заинтересованность сотрудников в повышении производительности и результатах своей работы, будут созданы стимулы для самосовершенствования и развития.

Важнейшей задачей Банка является обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы, который будет подкреплен постоянным ростом производительности труда сотрудников и позволит обеспечить их достойный материальный достаток.

Банк также будет расширять, и совершенствовать систему нематериального стимулирования, которая в условиях роста доли высококвалифицированных сотрудников приобретает все большее значение

Результатом предполагаемых изменений технологий и организации работы Банка станет существенный рост производительности труда и эффективности системы управления, который создаст возможности для высвобождения значительных трудовых ресурсов. Эти ресурсы будут задействованы в первую очередь для обеспечения обработки большего объема операций Банка без увеличения численности персонала, а также для улучшения качественных характеристик работы, в частности улучшения качества обслуживания и повышения объема продаж. Во многих случаях увеличение производительности труда также даст возможность оптимизировать численность персонала Банка.

Результатом комплексного внедрения предложенных инициатив станут достижение стратегических целей по всем финансовым показателям и формирование устойчивой диверсифицированной структуры баланса как с точки зрения соблюдения требований ликвидности, так и с точки зрения управления процентным спредом.

Вклады населения остаются базовым источником ресурсной базы Банка, формирующим основу для развития операций долгосрочного кредитования. Привлеченные средства будут сбалансированы по источникам привлечения (средства населения, корпоративных клиентов и средства, привлеченные с российского и международных рынков).

С целью снижения зависимости корпоративного блока от привлечения вкладов населения Банк ставит перед собой задачу постепенного наращивания доли средств юридических лиц, удельный вес которых должен вырасти до уровня не ниже 32% всех пассивов Банка.

Особое внимание Банк будет уделять формированию целевого распределения ресурсной базы по срокам до погашения. Банк будет использовать возможность привлечения средств с международных рынков в соответствии со своими потребностями в формировании долгосрочной ресурсной базы, с учетом рыночной конъюнктуры и стоимостных характеристик заимствований. Выполнение задач по привлечению средств населения и корпоративных клиентов позволит Банку поддерживать целевой объем бизнеса при сохранении доли внешних займов на уровне не выше 5—10% пассивов.

Сохранение сбалансированной структуры привлеченных средств позволит Сбербанку эффективно удовлетворять повышенный спрос клиентов на долгосрочные кредиты, избегать неоправданных потерь, связанных с процентным риском и риском ликвидности.

В целях обеспечения необходимого запаса ликвидности доля ссудной задолженности в активах к началу 2014 года не будет превышать 70%. В условиях ограничения доли кредитования Банк увеличит удельный вес вложений в государственные ценные бумаги и обязательства других высокорейтинговых российских и иностранных эмитентов, которые будут использоваться как инструмент поддержания ликвидности и диверсификации активных операций.

Банк также будет использовать новые подходы к управлению портфелями, включая возможность секьюритизации активов и увеличение в портфеле доли инструментов,отируемых на рынке.

Кредитные операции останутся одним из главных источников процентных доходов Банка. Рост доли высокодоходных кредитов населению в ссудном портфеле на пять процентных пунктов позволит компенсировать снижение доходности производительных активов, обусловленное снижением удельного веса кредитования в структуре активных операций Банка

Применение гибкой продуктовой, процентной и тарифной политики позволит Банку избежать существенного сужения спреда по активно-пассивным операциям, связанного как с макроэкономическими тенденциями, так и с процессами удлинения сроков привлечения средств.

Банк принимает во внимание возможность увеличения расходов на формирование резерва на возможные потери по ссудам, связанного как с быстрым ростом кредитного портфеля, так и с возможным повышением уровня кредитного риска (до уровня порядка 4—5%) вследствие сокращения темпов экономического роста мировой и российской экономики. По оценкам Банка в ближайшие 2 — 3 года влияние динамики расходов по формированию резерва по ссудам на финансовый результат будет частично компенсировано соответствующим увеличением доходности активных операций и ростом спреда.

Оптимизация бизнес-процессов, штатной численности и структуры затрат позволят снизить удельный вес непроцентных расходов в совокупных расходах Банка до уровня ниже 50% даже с учетом возможного роста отчислений в резерв по ссудной задолженности.

Расходование ресурсов на внутренние нужды Банк будет производить в соответствии с намеченными целевыми программами с учетом своих текущих финансовых возможностей и при условии выполнения контрольных показателей эффективности деятельности в каждом отчетном периоде. Банк будет контролировать объем и удельный вес операционных расходов с целью обеспечения, снижения показателя отношения затрат к чистому операционному доходу до уровня не выше 40% по РСБУ11.

Реализация намеченной программы потребует дополнительного объема административно-хозяйственных и капитальных затрат, которые учтены в финансовой модели Банка. Оценка совокупного объема дополнительных расходов и объемов затрат на поддержание основного бизнеса показала, что затраты на реализацию инициатив не превысят 10% совокупных административно-хозяйственных расходов и не окажут существенного влияния на позитивную динамику финансовых показателей Банка.

Дополнительный объем капитальных затрат на обеспечение модернизации филиальной сети, развитие систем автоматизации, создание сервисных центров предполагают рост нагрузки на капитал, когда доля капитальных вложений на реализацию программы достигает 25—26% всех капитальных затрат Банка. Тем не менее, Банк обладает достаточным запасом источников финансирования для успешной реализации всех намеченных проектов.

В результате внедрения инициатив в Банке на всех направлениях деятельности существенно повысится производительность труда сотрудников, что позволит

оптимизировать штатную численность и повлечет за собой изменения в структуре операционных затрат. В частности, Банк ожидает снижения доли расходов на оплату труда в операционных расходах на 5—7 процентных пунктов.

Банк будет поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%, что соответствует росту прибыли в 2,5 — 3 раза. Опережающий рост розничных рынков и реализация новых конкурентных преимуществ в области обслуживания населения создадут предпосылки для дальнейшего роста доли розничного бизнеса в активно-пассивных операциях Банка и сближения этого показателя с долей операций с корпоративными клиентами.

Стабильно высокая эффективность банковской деятельности, оптимизация структуры и поступательный рост абсолютной величины финансового результата, эффективное управление административно- хозяйственными издержками, высокая лояльность клиентов окажут позитивное влияние на рыночную капитализацию и инвестиционную привлекательность Банка, позволят ему уверенно занять достойное место среди ведущих финансовых институтов мира.

Стратегия Сбербанка направлена на развитие его огромного потенциала и реализацию уникальных возможностей, которые предоставляют российский рынок и международная финансовая система. Реализация стратегии — это исторический шанс создать великую компанию, которой могли бы гордиться не только её сотрудники и клиенты, но и вся страна. Оставаясь лидером российской финансовой системы, её надежным фундаментом, Сбербанк должен сделать следующий шаг в направлении своего развития и стать одной из лучших международных финансовых компаний, чтобы внести свой вклад в формирование глобальной финансовой системы XXI века.

В третьей главе были намечены дальнейшие тенденции развития. Для этого определены направления преобразований, по которым следует предпринимать ряд процедур по совершенствованию. Описаны пути улучшения деятельности ПАО Сбербанк. В завершении представляются ожидаемые результаты деятельности ПАО Сбербанк.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Коммерческие банки – единственный экономический субъект, который системно управляет всеми функциями денег и в этой связи является первичным звеном рыночной экономики.

Коммерческие банки – посредники продвижения в систему рыночной экономики и мирохозяйственных связей других участников рынка – промышленности, торговли, небанковского финансового сектора, государства и населения – через обслуживание их денежных потоков. Причем банки, в отличие от других финансовых небанковских структур, обеспечивают основную часть всех средств денежного обращения конкретной страны.

В условиях бурного развития рынка финансовых услуг, наблюдающегося в мировой экономике на протяжении последних десятилетий, особое значение приобретает проблема идентичности оценки эффективности деятельности, кредитных организаций в транснациональном масштабе.

Целью данной курсовой работы являлось подробный анализ и пути совершенствования производственной деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк». Для реализации этой цели были решены следующие задачи:

- рассмотрены понятие, свойства и элементы банковской системы;
- выявлены цели и функции деятельности Центрального банка;
- проанализировано государственное регулирование деятельности банков России;
- проведен анализ показателей эффективности деятельности ПАО «Сбербанк»;
- составлены пути совершенствования производственной деятельности коммерческого банка на примере ПАО «Сбербанк».

Объект исследования работы – производственная деятельность коммерческого банка ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования курсовой работы – финансово-экономические отношения, возникающие в процессе анализа эффективности деятельности коммерческого банка.

Цели и задачи работы predeterminedелили её структуру, которая состоит из введения, двух частей, заключения и списка литературы и приложений.

Понятие эффективности деятельности коммерческого банка многоаспектно, и в качестве критериев эффективности банка можно рассматривать как сами финансовые результаты его деятельности, так и результативность, а также всю совокупность показателей финансового состояния достигнутых банком с учетом их ценностной или целевой значимости, как для самого банка, так и для социально-экономической среды его деятельности. Поэтому эффективность деятельности коммерческого банка это не только результаты его деятельности, но и система управления, построенная на формировании научно обоснованной стратегии деятельности банка и контроле за ее реализацией. На основе изложенной в курсовой работе методики был проведен анализ и оценка эффективности деятельности ОАО «Сбербанк России», который показал, что в целом деятельность банка можно считать эффективной.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **Основная литература:**

1. Гражданского Кодекса Российской Федерации (часть вторая).
2. Федеральный закон РФ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 г. (ред. От 29.06.2004 г.).
3. Федеральный закон РФ «О банках и банковской деятельности» от 03.02.1996 г. (ред. От 29.06.2004 г.).
4. Положение № 54-П от 31.08.1998 г. «О порядке предоставления (размещения) кредитными организациями денежных средств и их возврата (погашения)».
5. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1
6. Указание Банка России от 03.04.2017 N 4336-У (ред. от 03.05.2018) "Об оценке экономического положения банков"
7. Анализ и оценка финансового состояния коммерческого банка на основе международных стандартов финансовой отчетности. Учебное пособи : учебное пособие / Н.Э. Соколинская. — Москва : КноРус, 2018. — 260 с.
8. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка. (Бакалавриат). + Приложение: Тесты : учебник / Е.П. Жарковская. — Москва : КноРус, 2019. — 337 с.
9. Банковское дело. Управление и технологии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / . — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 663 с.



## Дополнительная литература:

1. Бабашкина А.М. Государственное регулирование национальной экономики: Учебное пособие. - М: Финансы и статистика, 2015. – 470 с.
  2. Белоглазова Г.Н. Банковское дело: учебник/ Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. - М: Финансы и статистика, 2015. – 620 с.
  3. Белоглазова Г.Н. и др. Организация деятельности Центрального Банка: Учебное пособие/ Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Н.А. Савинской. – Санкт - Петербург, 2015.
  4. Ковалев В.В. Методы предупреждения валютно-финансовых кризисов / В.В. Ковалев // Банковское дело.-2015.-№2.
  5. Курьянов А.М. Особенности реализации денежно-кредитной политики в переходной экономике / А.М. Курьянов // Экономический вестник РТ.-2015.-№3-4.
  6. Крылов В., Топунова И. Целевая ориентация денежно-кредитной политики в условиях современной России / В. Крылов, И. Топунова // Маркетинг.- 2015.-№4.
  7. Матросова Е. Обзор денежно-кредитной экономики / Е. Матросова // Рынок ценных бумаг.-2015.-№5.
  8. Медведев Н.Н. Инструменты денежно-кредитного регулирования: новации обязательного резервирования в России / Н.Н. Медведев // Финансы и кредит.- 2015.-№23.
  9. Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru>
  10. Бухгалтерская отчетность ПАО «Сбербанк» за 2016-2018 г.г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbrf.ru>
  11. Финансовый отчет ПАО «Сбербанк» России за 2016-2018г.г. –[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbrf.ru>
- 
1. Бабашкина А.М. Государственное регулирование национальной экономики: Учебное пособие. - М: Финансы и статистика, 2015. – 470 с [↑](#)
  2. Белоглазова Г.Н. и др. Банковское дело: учебник/ Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. - М: Финансы и статистика, 2015. – 620 с. [↑](#)
  3. Белоглазова Г.Н. и др. Организация деятельности Центрального Банка: Учебное пособие/ Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Н.А. Савинской. – Санкт - Петербург, 2015. [↑](#)

4. Ковалев В.В. Методы предупреждения валютно-финансовых кризисов / В.В. Ковалев // Банковское дело.-2015.-№2 – стр. 128. [↑](#)
5. Курьянов А.М. Особенности реализации денежно-кредитной политики в переходной экономике/ РТ.-2015.-№3- 4 – стр. 188 [↑](#)
6. Крылов В., Целевая ориентация денежно-кредитной политики / Маркетинг.- 2015.-№4 – стр. 51 [↑](#)
7. Крылов В., Топунова И. Целевая ориентация денежно-кредитной политики в условиях современной России / В. Крылов, И. Топунова // Маркетинг.- 2015.-№4 – стр. 166. [↑](#)
8. Матросова Е. Обзор денежно-кредитной экономики / Е. Матросова // Рынок ценных бумаг.-2015.-№5 – стр.278. [↑](#)
9. Медведев Н.Н. Инструменты денежно-кредитного регулирования: новации обязательного резервирования в России / Н.Н. Медведев // Финансы и кредит.- 2005.-№23 – стр. 217. [↑](#)
10. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru> [↑](#)
11. Основы банковской аналитики/ Сорокина И.Н. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bankir.ru> [↑](#)