

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

ИП Шевелев С.А

\_\_\_\_\_ С.А. Шевелев  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.э.н., профессор,

\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

«Организация обслуживания малого бизнеса кредитными организациями  
на примере ПАО Сбербанк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017.239. ВКР

Руководитель,

к.э.н., доцент каф. ФДОиК

\_\_\_\_\_ Ю.В. Бутрина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор,

студент группы ЭУ-419/3

\_\_\_\_\_ К.С. Шевелева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,

ст. преподаватель каф. ФДОиК

\_\_\_\_\_ И.А. Бочкарева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Шевелева К.С. Организация обслуживания малого бизнеса кредитными организациями на примере ПАО Сбербанк. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-419, 73 с., 8 ил., 24 табл., библиографический список – 50 назим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработать рекомендации по совершенствованию обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк.

В процессе исследования было дано определение понятия «малый бизнес», рассмотрены критерии отнесения предприятий к малому бизнесу, изучен зарубежный опыт банковского обслуживания малого бизнеса. Был проведен анализ действующей практики обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк, определены проблемы и перспективы дальнейшего развития услуг для малого бизнеса.

В завершении предложен комплекс рекомендаций по совершенствованию обслуживания малого бизнеса кредитными организациями.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА КРЕДИТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ .....	9
1.1 Понятие и критерии отнесения к предприятиям малого бизнеса .....	9
1.2 Организация обслуживания малого бизнеса кредитными организациями... ..	17
1.3 Зарубежный опыт обслуживания малого бизнеса кредитными организациями .....	22
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ПАО СБЕРБАНК.....	31
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика банка.....	31
2.2 Порядок и условия обслуживания малого бизнеса .....	40
2.3 Анализ структуры и динамики операций банка по обслуживанию малого бизнеса.....	42
2.4 Рекомендации по совершенствованию обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Баланс ПАО Сбербанк .....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчёт о финансовых результатах ПАО Сбербанк.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Продукты и услуги ПАО Сбербанк для малого бизнеса.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Малое предпринимательство относится к числу приоритетных секторов народного хозяйства, имеющих важное значение для политической и экономической стабильности региона, освоения новых видов продукции, повышения качества товаров работ и услуг. Малые размеры по основным критериям деятельности субъектов малого бизнеса (величина активов, уставный капитал, оборот, долговая нагрузка, прибыль, численность персонала) дают этим субъектам большую мобильность в сравнении с крупными компаниями.

Малый и средний бизнес играет весьма значимую роль в экономической системе, поскольку обеспечивает рост совокупного предложения, снижению уровня безработицы в стране, а также росту доли доходов от предпринимательской деятельности в совокупной величине денежных поступлений. Развитие малого бизнеса способствует становлению рыночных отношений и формированию среднего класса. За счет присущей малому бизнесу гибкости, мобильности и адаптивности к изменчивым рыночным условиям могут быть решены проблемы социальной стабильности, обеспечения занятости и насыщения потребительского рынка.

В современных условиях малый бизнес в России столкнулся на пути своего развития со множеством проблем, вызванных общей экономической нестабильностью, несовершенством законодательной базы и налоговой системы. В целях создания механизма защиты этой достаточно рискованной сферы рыночного хозяйства, соединения интересов предпринимателей и государства, разработана система государственной поддержки малого бизнеса.

Ключевым фактором эффективного развития малого бизнеса выступает адекватное финансирование этого сегмента экономики, одним из вариантов которого выступает предоставление заемных средств кредитными организациями. Несмотря на то, что для банковских учреждений кредитование малого бизнеса является перспективным и прибыльным направлением, в этой сфере существует немало существенных проблем.

Актуальность темы исследования обусловлена потребностью предприятий и органов государственного регулирования экономикой в эффективном механизме обслуживания субъектов малого бизнеса кредитными организациями.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк.

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты организации обслуживания малого бизнеса в коммерческом банке;
- провести анализ организации обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк;
- разработать рекомендации по совершенствованию обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк.

Объект исследования – ПАО Сбербанк.

Предмет исследования – организация обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк.

Методы исследования – вертикальный анализ, горизонтальный анализ, сравнение, аналогия, системный анализ, графические изображения.

Теоретической и методологической базой исследования послужили положения, сформулированные в научных работах российских ученых и специалистов банковского дела.

Хронологические рамки проведенного исследования – 2013-2015 гг.

Информационную базу исследования составили законодательные акты Российской Федерации, материалы Центрального банка РФ, данные справочной и научной литературы, финансовая отчетность ПАО Сбербанк.

Теоретические выводы и практические предложения, сформулированные в работе, обуславливают практическую значимость и заключаются в определении путей совершенствования обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА КРЕДИТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

## 1.1 Понятие и критерии отнесения к предприятиям малого бизнеса

В современных условиях значимость малого предпринимательства в рыночной экономике не вызывает сомнений, соответственно повсеместно в экономической литературе, законодательстве и практике достаточно распространенным является употребление понятий «малый бизнес», «малое предпринимательство», а также близко связанный с ними по сути термин «малые предприятия», без строгого разграничения. Тем не менее, понятия «малый бизнес» и «малое предпринимательство» не абсолютно тождественны. В свою очередь такая позиция имеет под собой как экономические, так и правовые основания, в том числе, обусловленные отношениями собственности.

В экономической терминологии понятие «малый бизнес» является переводом с английского языка термина «smallbusiness», который некоторые авторы переводят и как малое предпринимательство (дословно с английского языка «entrepreneurship»). Термин «малый бизнес» получил распространение в основном в англоязычных странах, в западноевропейских странах и Японии чаще пользуются термином «малые предприятия» [27, с. 15].

В Российском законодательстве субъектами малого предпринимательства являются хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными согласно ст. 3 Федерального закона «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ», к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям. Согласно п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса РФ [1] предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистри-

стрированными в этом качестве в установленном законом порядке. Но, согласно законодательству, данная категория не включает в себя малые предприятия, в уставном капитале которых более 25 % принадлежит государству, либо организации, не являющиеся субъектами малого предпринимательства.

В России, как и в большинстве стран с развитой рыночной экономикой, основными критериями отнесения хозяйствующих субъектов к категории «малого бизнеса» или «малого предпринимательства» являются численность работников и выручка от реализации товаров, работ, услуг.

Наряду с данными наиболее общими показателями применяются и другие – размер уставного капитала, величина активов, объем оборотов (прибыли, дохода). В общей сложности по методикам Мирового банка, общее число критериев отнесения предприятия к субъектам малого бизнеса, которые применяются в странах с развитой рыночной экономикой, превышает 50. Однако данные показатели определяют только критерии отнесения предприятий к категории «малых». С позиции же теории предпринимательства понятия бизнес и предпринимательство, как уже отмечалось выше, не тождественны: представляется, что термин «бизнес» шире «предпринимательства», поскольку его основная функция – производство массы товаров и услуг для удовлетворения индивидуальных и общественных потребностей (бизнес – инициативная предпринимательская деятельность в условиях рыночных отношений, приносящая доход или иные выгоды) [10].

Предпринимательство же есть высшая форма бизнеса, связанная с постоянным преодолением сложившихся хозяйственных стереотипов, созданием принципиально новой продукции и т.п. [27, с. 15].

Каждое из приведенных определений и критериев подразумевает, как и общие черты, так и особенности, отличающие эти важные социально-экономические явления. Но на данный момент нет четкого разграничения понятий «малый бизнес» и «малое предпринимательство».

Таким образом, малый бизнес характеризуется следующими признаками:

– относительно небольшими размерами предприятия (критерий отнесения к сегменту «малых» – как правило, это численность работников) и масштабами хозяйственной деятельности (например, выручка от реализации товаров, работ, услуг);

– совмещением функций собственника и менеджера (более крупные предприятия в основном являются акционерными обществами, и собственники бизнеса – акционеры – как правило, не исполняют обязанности управленцев);

– полной экономической ответственностью, гибкостью управления и организации воспроизводства с целью получения максимального дохода с затраченного капитала.

Малое предпринимательство, в свою очередь как высшая форма малого бизнеса, помимо вышеперечисленных признаков обязательно предполагает инициативную, инновационную, рисковую основу. Это позволяет сделать вывод, что некоторые субъекты малого бизнеса, законодательно отнесенные к субъектам малого предпринимательства, в силу своего несоответствия вышеперечисленным критериям не могут себя относить именно к сфере малого предпринимательства (например, частное фотоателье или дочернее предприятие крупной организации).

Формирование социально-экономической основы многочисленного слоя собственников и происходит с развитием сегмента малого бизнеса в экономике страны, которое в силу своей массовости играет значительную роль и в политической жизни страны. В свою очередь, достигнув определенного уровня развития, малый бизнес позволяет качественно улучшить уровень жизни в стране [11].

Субъекты малого бизнеса, являясь порождением и неотъемлемой частью рынка частной собственности, сами становятся существенным фактором развития рыночной экономики. В настоящих условиях свободы предпринимательского выбора, данные субъекты в наибольшей мере способны изыскать дополнительные возможности для экономического развития. Таким образом, одной из важнейших особенностей содержания малого бизнеса является его внутренняя потенциальная возможность саморазвития, самосовершенствования, которые даже в условиях



нестабильного рынка обеспечивают выработку и реализацию наиболее эффективного механизма рыночного хозяйствования. Именно в силу данных особенностей (потенциальная возможность более эффективной рыночной самореализации) субъекты малого предпринимательства становятся наиболее активными и выходящими на ведущие роли, становясь системообразующим сегментом рыночной экономики.

Таким образом, наряду с инновационной, рискованной составляющей малого предпринимательства, способность быстро реагировать на изменение потребностей экономики, создавать новые рабочие места присуще именно всему данному сегменту рынка (малое предпринимательство, малый бизнес). Использовать взаимозаменяемо данные понятия не совсем правильно. «Малое предпринимательство», как высшая форма малого бизнеса, по сути, входит в понятие «малый бизнес», однако в Российском законодательстве используется именно понятие «малое предпринимательство», «субъекты малого предпринимательства». «Малый бизнес» («бизнес») – наиболее полно раскрывает сущность данных хозяйствующих субъектов, однако отсутствует в нормативных актах РФ. С другой стороны – основная суть данных понятий состоит именно в небольшой численности работников и небольших оборотах (критерии устанавливаются законодательно), что наряду с инновационной, рискованной составляющей предпринимательства и определяет значимость для экономики (возможность быстро реагировать на изменения в экономике, создание рабочих мест и т.д.) [27, с. 18].

Следовательно, разница в определениях «малый бизнес» и «малое предпринимательство», с точки зрения российского законодательства, не так существенна, основными же условиями отнесения предприятий к которым являются численность работников, выручка от реализации товаров, работ, услуг, и балансовая стоимость активов.

Таким образом, малый бизнес – это бизнес, опирающийся на предпринимательскую деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения. Малый бизнес характеризуется следующими признаками:

относительно небольшими размерами предприятия и масштабами хозяйственной деятельности; совмещением функций собственника и менеджера; полной экономической ответственностью, гибкостью управления и организации воспроизводства с целью получения максимального дохода с затраченного капитала. В любой экономической системе, вне зависимости от различий в терминологии, малые формы хозяйствования находят свою сферу деятельности, насыщая определенный сегмент рынка определенными товарами, работами и услугами. Поскольку малый бизнес обладает необходимой способностью быстро реагировать на изменение потребностей экономики, а также гибкостью, он обеспечивает создание новых рабочих мест и составляет основу рыночной экономики [13, с. 75].

Определение критериев отнесения экономических субъектов к малому бизнесу, выступает принципиальным моментом при исследовании состояния малого бизнеса, а также при разработке политики государства в сфере поддержки малого предпринимательства.

Система отнесения субъектов бизнеса к малому предпринимательству, в развитых странах, основана на сочетании количественных (оборот, численность персонала и т.п.) и качественных (система управления, правовая независимость, технологии, административные процедуры и т.п.) критериев.

Так, к примеру, в Соединенных Штатах Америки (далее США) применяются следующие показатели отнесения компаний к субъектам малого предпринимательства:

- для большинства компаний добывающей и обрабатывающей промышленности – 500 работников;
- среднегодовой оборот для большинства компаний непромышленных сфер – 7 миллионов долларов [13, с. 76].

Однако в каждой сфере есть исключения. Охарактеризуем детально показатели (среднесписочная численность работников и среднегодовой оборот) отнесения к субъектам малого бизнеса для базовых отраслей народного хозяйства США.

#### 1. Строительная отрасль:

- генеральное строительство, подряд на тяжелые работы: 33,5 миллионов долларов;

- специальные работы: 14 миллионов долларов;

- земляные работы: 20 миллионов долларов

## 2. Розничная торговля:

- для большинства сфер розничной торговли: 7 миллионов долларов;

- для ряда направления (к примеру, универмаги, продуктовые магазины, дилеры на электрические устройства и автомобили) имеют несколько более высокие показатели размера компании: 35,5 миллионов долларов (или 200 работников для компаний по продаже автомобилей) [13, с. 77].

## 3. Услуги:

- для большинства виды услуг: 7 миллионов долларов;

- программирование, проектирование систем и обработка данных: 25,5 миллионов долларов

Начиная с 2005 г. в Европейском Союзе (далее ЕС) применяются единые показатели градации мелких, малых и средних компаний, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели отнесения субъектов бизнеса к среднему, мелкому и малому предпринимательству в ЕС [13, с. 77]

Категория компаний	Число работающих (чел.)	Выручка (миллионов евро)	Активы (миллионов евро)
Микро компании	0-10	$\leq 5$	$\leq 2$
Малые компании	10-49	$\leq 10$	$\leq 10$
Средние компании	50-249	$\leq 50$	$\leq 43$

Первый показатель – численность занятых, применим как для США так и для ЕС, так как этот показатель дает возможность провести наглядный и быстрый анализ в межотраслевом и отраслевом аспектах для принятия наиболее эффективных решений в сфере развития малого бизнеса, а также для определения малых компаний, имеющих право на государственную поддержку.

В Европейском Союзе помимо выручки добавлен еще один показатель – совокупные активы, для которого установлен свой критерий [12, с. 156].

В США, по сравнению с Европейским Союзом, к малым компаниям относят достаточно крупные предприятия с числом занятых – 500 человек, в то время как в Европейском Союзе только 49 человек. Однако в Европейском Союзе увеличен показатель – выручки до 10 млн евро, в США всего 7 млн долларов [12, с. 156].

В Европейском Союзе введено дополнительное необходимое условие – предельный размер участия (не более 25 процентов) в капитале для других предпринимателей и компаний. Исключение составляют фирмы, осуществляющие инвестиции, компании венчурного капитала, либо институциональные инвесторы, если они по вместе или по отдельности не осуществляют контроль над этой компанией [12, с. 157].

В России, на сегодняшний день, существуют следующие показатели отнесения субъектов бизнеса малому предпринимательству. Под последними понимают коммерческие фирмы, в которых среднегодовая численность персонала не превышает следующих значений:

а) от 101 до 250 для средних компаний;

б) до 100 человек для малых компаний; среди малых компаний выделяются микро компании – до 15 человек [5].

2. Выручка от продаж без учета НДС не должна превышать значения, установленные Правительством России, для:

- микрокомпаний – 60 миллионов рублей;

- малых компаний – 400 миллионов рублей;

- средних компаний – 1000 миллионов рублей [6]

3. Для компаний – суммарная доля участия государства, муниципальных образований, иностранных компаний и граждан, некоммерческих организаций в уставном капитале не должна превышать 25 процентов.

Сравним показатели отнесения субъектов бизнеса к малому бизнесу в России и за рубежом.

Таблица 2 – Сравнение показателей отнесения субъектов бизнеса к предпринимательству в США, Европейском союзе и России

Государство	Число занятых (человек)	Выручка	Активы
Европейский Союз	≤ 49	≤ 10 млн евро	≤ 10 млн евро
Соединенные Штаты Америки	≤ 500	≤ 7 млн долларов	-
Россия	≤ 100	≤ 400 млн рублей	≤ 400 млн рублей

Из таблицы видно, что в Российской Федерации применяется Европейская модель отнесения субъектов бизнеса к малому предпринимательству.

В соответствии с Федеральным Законом от 14.06.1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ», под субъектами малого предпринимательства понимались коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия РФ, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25 процентов, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 процентов, а также средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней (малые предприятия):

- в промышленности – 100 чел.;
- в строительстве – 100 чел.;
- на транспорте – 100 чел.;
- в сельском хозяйстве – 60 чел.;
- в научно-технической сфере – 60 чел.;
- в оптовой торговле – 50 чел.;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 чел.;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 чел.

По мнению ряда экспертов [19, с. 276]., данные значения критерия «число занятых» более объективны, так как отрасли экономики неоднородны и имеют свои особенности.

Таким образом, исходя из анализа зарубежного и отечественного опыта по выделению критериев отнесения субъектов предпринимательства к малому бизнесу, следует отметить, что до 01.01.2008 г. в Российской Федерации преобладала американская модель, а с 01.01.2008 г. – европейская модель. Основным отличием данных моделей является то, что в американской модели для каждого вида экономической деятельности существует собственный и единственный критерий – либо число занятых, либо среднегодовая выручка. В европейской модели для всех отраслей экономики введены единые критерии отнесения субъектов предпринимательства к малому бизнесу, к ним относятся и число занятых, и объем продаж (или сводный баланс), а также дополнительное условие.

## 1.2 Организация обслуживания малого бизнеса кредитными организациями

Для предприятий малого бизнеса именно банковское кредитование чаще всего выступает источником дополнительных финансовых ресурсов, а порой и значительной долей первоначального капитала. Заемные средства банков – второй по значению источник инвестиций для небольших компаний (рисунок 1). Банки признают МСБ перспективным каналом предоставления заемных средств, в связи с чем ежегодно расширяют спектр кредитных продуктов для ИП и ООО. В то же время статистические данные свидетельствуют о том, что в этом секторе за последние три года наблюдается замедление темпов роста кредитования МСБ [31].

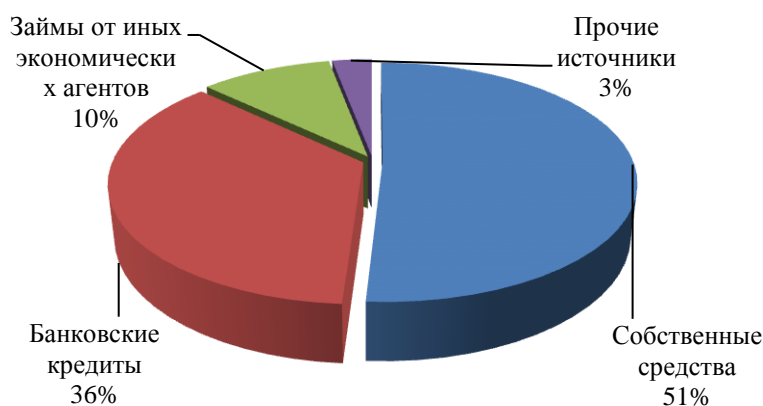


Рисунок 1 – Источники финансирования, используемые малыми и средними фирмами в России в 2015 г., процентов [31]

Такая структура финансирования связана, главным образом, с высокой стоимостью заемных средств (от 14 до 24%). Общая картина предоставления заемных средств малым и средним предприятиям в России такова:

- займы, предоставляемые банками субъектам МСБ, составляют в России всего 1,3% от ВВП (для сравнения – в США этот показатель составляет 21%, в ЕС – 32%, в Японии – 35%);

- по степени развития поддержки МСБ Россия занимает 141 место в рейтинге всех стран мира;

- порядка 60% кредитов, выдаваемых бизнесу, приходится на крупные корпорации [31].

Многие малые и средние предприятия ориентируются на потребительское кредитование как на источник средств для инвестирования, однако эта сфера в последнее время находится под усиленным регулированием надзорных органов, что требует прохождения значительного числа процедур в ходе оформления кредита. В свете указанных выше тенденций представляется целесообразным исследование условий и вариантов предоставления займов ИП и ООО кредитными организациями в России, выявление проблем в данном сегменте экономики, а также путей их разрешения.

Любая крупная компания начинает свою деятельность с малого или среднего предприятия, которые, благодаря постоянным инвестиционным вливаниям, постепенно превращаются в серьезных игроков на рынке.

Большинство субъектов МСБ нуждается именно в регулярных поступлениях денежных средств, что способны решить долгосрочные кредитные линии. Банкам такая ситуация представляется весьма выгодной, однако кредитование небольших и по большей части новых компаний – мероприятие крайне рискованное, что заставляет их покрывать свой риск повышенной ставкой процента или поручительством государственных структур. Например, ПАО «Запсибкомбанк» кредитует МСБ только при наличии поручительства от регионального Фонда развития предпринимательства [31].

В 2015 году большая доля заемных средств, предоставленных субъектам МСБ, пришлась на крупнейшие финансовые институты, в том числе Сбербанк РФ, ВТБ 24, Промсвязьбанк, Банк Москвы, Возрождение, Номос Банк и др.

Общая динамика портфеля займов, предоставленных МСБ, такова: объем выдачи кредитов в 2015 году снизился на 28% по сравнению с 2014-м, составив 5,5 трлн рублей, а размер портфеля – на 6%, до 4,8 трлн рублей, при этом в 2014, 2013 и 2012 годах рост составлял 15 и 19% соответственно (рисунок 2).

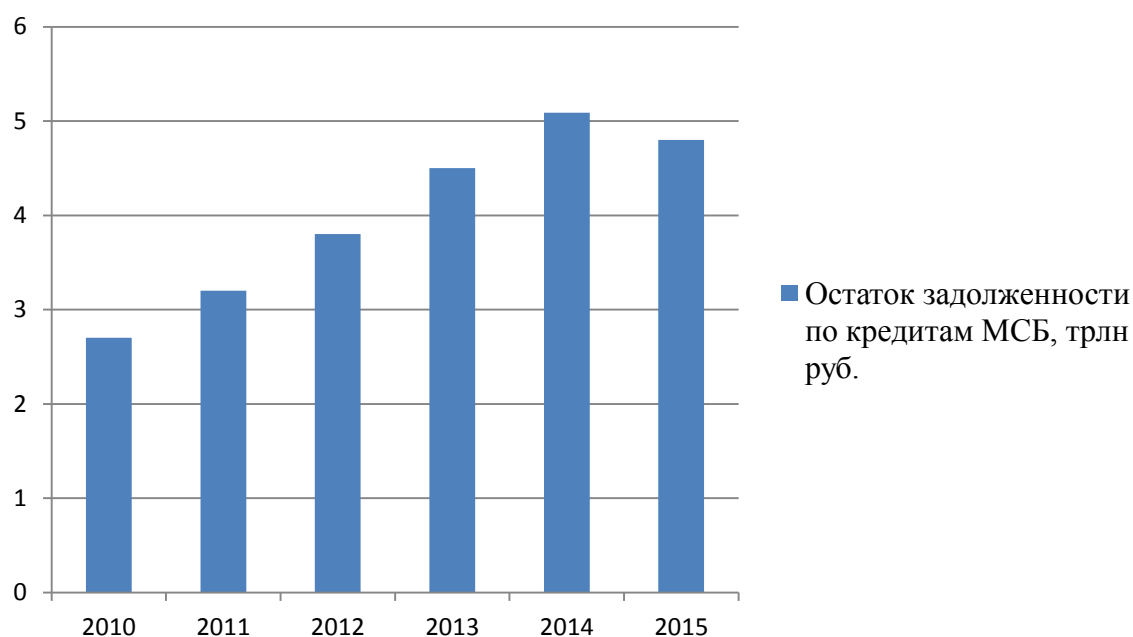


Рисунок 2 – Динамика кредитного портфеля МСБ в 2010-2015 гг., триллионах рублей [31]

В значительной мере негативная динамика была обусловлена снижением активности крупных банков, в том числе из-за роста рисков в сегменте МСБ. Также на сокращение темпов роста банковских займов, предоставляемых предприятиям МСБ, оказали воздействие такие факторы, как:

- общее замедление развития национального хозяйства;
- увеличение оборачиваемости «кредитных фабрик» крупных банковских учреждений (сокращение вложений в портфель МСБ);
- рост взносов ИП во внебюджетные фонды (сокращение числа фирм-заемщиков) [31].



Сыграла свою роль процедура отзыва лицензий у ряда финансовых учреждений, что сократило доверие ИП и ООО по отношению к небольшим банкам, которые наряду с крупными участниками рынка кредитовали МСБ (зачастую – по более низкой ставке).

В 2015 году большинство предпринимателей взяли курс на удержание существующих позиций на рынке, поскольку добиваться новых высот в условиях кризиса небольшим компаниям крайне рискованно.

В итоге возросла доля займов, привлекаемых на открытие новых фирм, и сократился спрос на заемные средства со стороны уже действующих средних предприятий.

В общем виде малые и средние предприятия РФ привлекали в 2013-2015 гг. кредиты для двух основных целей – погашения ранее оформленных обязательств и пополнения оборотных средств.

При этом порядка 70% всех кредитов идет именно на погашение прежних кредитов, поскольку, когда экономика была на подъеме в 2010-2012 гг., предприниматели планировали погасить свои обязательства за счет прибыли. Однако в период стагнации это стало невозможным.

Большинство банковских учреждений РФ видят в спросе на рефинансирование прежних займов драйвер развития рынка кредитования малых и средних компаний.

Одной из причин нынешней стагнации экономики РФ можно считать и замедление темпов роста в секторе кредитования малого и среднего бизнеса. Ведь именно эти компании обеспечивают сокращение безработицы, формируют дополнительные поступления в госбюджет и стимулируют рост ВВП.

В настоящее время существует немало проблем в сфере кредитования российских малых и средних предприятий банками. В частности, более активному развитию сектора кредитования МСБ банками и его диверсификации по территории страны препятствуют такие проблемы, как:

- отсутствие у кредитных организаций ресурсной возможности в открытии для ООО и ИП долгосрочных кредитных линий. В итоге небольшие фирмы могут рассчитывать преимущественно на займы от 3 до 6 месяцев, которые могут быть использованы только на приобретение оборотных активов, тогда как требующие более емкого финансирования основные средства приходится приобретать за счет собственных средств [31];

- поскольку операционные затраты банков по работе с крупными и мелкими заемщиками равнозначны, то финансовым институтам невыгодно работать с субъектами МСБ. Простые процедуры работы с небольшими заемщиками в российском банковском секторе пока отсутствуют, что существенно тормозит развитие данной сферы;

- банки расценивают МСБ в качестве ненадежных и рискованных клиентов. В особенности, если речь идет о кредитах на развитие бизнеса для начинающих предпринимателей: здесь риск просроченной задолженности чрезвычайно велик. В итоге большинство финансовых институтов охотнее выдают кредиты крупным корпорациям [31];

- практика выдачи беззалоговых кредитов не имеет эффективной базы для оценки рисков. В последние годы российские банковские учреждения стали выдавать предпринимателям беззалоговые займы на короткий срок, которые позволяют решать краткосрочные финансовые затруднения. Однако инструментария для адекватной оценки платежеспособности заемщиков большинство финансовых учреждений не имеет, что в итоге сказывается на качестве их кредитного портфеля.

– высокий уровень банковской маржи делает кредиты для малых фирм слишком дорогими. В России этот показатель составляет 6-7%. Для сравнения – в США данный показатель составляет 2,5-3,2%, в ЕС – 2,5-4,6%, в Японии – 1,7-2,6%. По расчетам экономистов, маржа выше 3% не может предполагать сбалансированности спроса и предложения на банковском рынке [31].

Итак, учитывая все приведенные выше обстоятельства, а также низкий уровень развития российского малого и среднего предпринимательства, в том числе его оторванность от общего процесса формирования предпринимательской среды, а также разрыв между реальными потребностями рынка и предложения, можно установить, что в ближайшие несколько лет на рынке кредитования МСБ в РФ сохранится существующая ситуация. В частности, предпринимателям придется довольствоваться кредитными продуктами на срок от 3-х месяцев до 1 года с сохранением среднего уровня процентных ставок, покрывающих риски кредитных организаций.

### 1.3 Зарубежный опыт обслуживания малого бизнеса кредитными организациями

Сегодня в мире наблюдается повышенный интерес к проблеме дальнейшего развития малого и среднего бизнеса. Это объясняется тем, что малый и средний бизнес является одним из важнейших элементов рыночной экономики: он придает ей должную гибкость, мобилизует крупные финансовые и производственные ресурсы, напрямую связан с темпами роста ВВП и его качественными характеристиками, несет в себе мощный монопольный потенциал, во многом решает проблему занятости населения и другие социальные проблемы общества.

В США предприятия малого бизнеса, производящие около 40% валового внутреннего продукта, обеспечивают занятость почти половины трудоспособного населения, осваивая вдвое больше нововведений, чем крупные фирмы. Они представляют собой основные генераторы инновационных процессов в промышленности, динамично реагируя на изменения структуры потребления. В Германии, Канаде, Великобритании доля малого бизнеса в производстве составляет 60-70%. Показательным явлением также является участие малого бизнеса в экспорте продукции ведущих стран. По оценке экспертов, доля малых и средних фирм в про-

мышленном экспорте ряда развитых стран составляет: Германии и Нидерландов – примерно 40%, Италии – 20-25%, США и Японии – 15%.

В мировой практике считается нормой государственная поддержка малого и среднего предпринимательства через специализированный правительственный орган, имеющий достаточные ресурсные возможности и полномочия. В США это SBA (Small Business Administration), в Великобритании – «Национальное Агентство по обслуживанию малого бизнеса (SBS), в Германии – «Генеральный Директорат малого и среднего бизнеса, ремесленничества, услуг и свободных профессий» (DG VIII) «Федерального Министерства экономики и технологий» (BMWA), в Японии – «Агентство малого и среднего предпринимательства» (SMEA), в Венгрии – «Национальный Совет по развитию предпринимательства», а в Польше – «Департамент ремесленничества, малого и среднего предпринимательства». При этом часть исполнительных полномочий делегируется другим организационным структурам (профильным министерствам, контрольно-ревизионным службам, департаментам, банкам, фондам и т.п.) [46].

Функции всех вышеназванных ведомств во многом схожи, отличия заключаются в иерархии подчиненности и во взаимодействии с другими ведомствами, в организационной структуре и в масштабах деятельности, а также в системе отношений с партнерскими и общественными организациями.

Изучение функций государственных организаций, ведающих поддержкой предприятий малого и среднего бизнеса в развитых странах, показало, что наиболее кардинальное решение было найдено в США в форме такой организационной структуры, как «Администрация Малого Бизнеса при Президенте США» (Small Business Administration – SBA), созданной в 1953 г. В состав SBA входят 4 департамента, осуществляющих непосредственную оперативную работу по поддержке и развитию предприятий малого и среднего бизнеса, а также координирующих реализацию долгосрочных программ. Кроме того, имеются два независимых управления (Адвокатура и Генеральная Инспекция), один административный департамент (информационный центр, отдел трудовых ресурсов и плановый отдел)

и 9 специализированных отделов и служб. Важнейшую стратегическую роль играют управления Адвокатуры и Генеральной Инспекции, образованные соответственно в 1976 г. и в 1978 г. по решению Конгресса, как независимые структурные подразделения в составе SBA. Эти управления призваны реалистично оценивать и представлять объективную информацию о деятельности SBA в органы Федерального Правительства. Эффективность деятельности SBA подтверждается как фактом устойчивого развития США и мощью сектора малого и среднего бизнеса, так и использованием опыта SBA при проведении преобразований в системах поддержки малого и среднего бизнеса в странах ЕС, в Великобритании и Японии, а также в других странах [46].

SBA подчинена непосредственно президенту страны и решает три основные задачи: обеспечивает финансовую поддержку малым и средним предприятиям, содействует получению госзаказов, предоставляет технические и консультационные услуги по вопросам управления. В настоящее время SBA является одной из наиболее авторитетных и крупнейших в мире организаций, специализирующихся в поддержке МСП [46].

Одной из стран, где развитие МСП насчитывает уже многолетнюю историю, является Германия. Государственная поддержка бизнеса в Германии включает в себя более 500 программ на федеральном и региональном уровнях и направлена на содействие инвестиционной деятельности в сфере МСБ. Инвестиции являются основополагающей предпосылкой для появления на рынке новых МСП и приспособления уже существующих к изменяющимся условиям и техническому прогрессу.

Предприятиям малого и среднего бизнеса оказывают поддержку как органы государственной власти и местного самоуправления (на уровне федерации, федеральных земель, городских и земельных округов, общин), так и публично-правовые институты, в частности специализированные банки, такие как Кредитанштальт фюр Видерауфбау (КфВ), а также саморегулируемые организации

частного бизнеса, например, палаты ремесленников, торгово-промышленные палаты.

Льготное кредитование в Германии в значительной степени соответствует принципу «помощи для самостоятельного развития» и включает в себя несколько важных кредитных и консультационных программ для МСП:

1. Поддержка начинающих предпринимателей.
2. Общая и региональная поддержка предпринимателей.
3. Содействие инвестициям, направленным на охрану окружающей среды.
4. Поддержка инвестиций в научно-исследовательские работы, технологии и инновационные разработки.
5. Поддержка экспортной промышленности за рубежом [22, с. 207].

Около трети валового национального продукта Германии поступает из-за рубежа. Небогатая сырьевыми ресурсами Германия нуждается в конкурентоспособном экспорте для сохранения рабочих мест и поддержания высокого уровня жизни. Постоянно возрастает значение экспортных рынков для многих немецких МСП. Именно для них особое значение имеют гарантии на случай неплатежей по экспортным операциям на сложных зарубежных рынках. Установлению партнерских связей между немецкими и зарубежными предприятиями способствуют консультации по общим вопросам экспортных операций, проводимые саморегулируемыми экономическими организациями за рубежом и в Германии.

Таким образом, в сферу целевой поддержки в Германии попадают важнейшие направления, по которым ведется оптимизация деятельности МСП, и все ключевые секторы хозяйства. Отличительной чертой немецкой политики является то, что имеются четкие критерии, на основании которых может быть принято решение о предоставлении помощи, существует своеобразное разделение труда между частными кредитно-финансовыми институтами и государственными органами поддержки, налажен эффективный контроль за ее использованием. Общие принципы кредитной поддержки МСП можно кратко охарактеризовать следующими постулатами:

- во-первых, целевой характер программ поддержки МСП, их адресность;
- во-вторых, государственные кредиты предоставляются только при наличии либо собственного финансового участия предпринимателя в проекте, либо кредитов или гарантий со стороны его банка [22, с. 208].

Именно четкое соблюдение указанных принципов изначально вводит государственное кредитно-финансовое регулирование развития МСБ в рамки, согласующиеся с общей концепцией социального рыночного хозяйства, препятствуя денежной накачке экономики, прямому вмешательству в воспроизводственный процесс мерами, так называемой государственной инвестиционной политики.

Интересен опыт работы Великобритании в сфере малого и среднего предпринимательства и его кредитования.

В Великобритании интерес к малому бизнесу усилился в начале 70-х годов, когда была сформирована комиссия Болтона (1971 г.) для исследования ситуации в сфере мелкого бизнеса и разработки рекомендаций. В этот период были созданы благоприятные условия для развития малого бизнеса. Сектор средних и мелких компаний органично вписался в экономическую систему, став базой ее существования.

Сегодня на долю мелкого предпринимательства страны приходится 21 процент товарооборота и 36 процентов рабочей силы. Каждый восьмой англичанин занят в малом бизнесе.

Проблемами мелкого и среднего бизнеса занимается департамент, возглавляемый чиновником в ранге министра. Ему помогают министерства торговли и промышленности, экологии, здравоохранения, занятости, социальной защиты.

Правительство способствовало принятию новых законов, предоставляющих дополнительные права органам местного самоуправления в отношении мелких фирм.

Одной из серьезных проблем, с которой постоянно сталкиваются мелкие фирмы, является неплатежи. Система межфирменных расчетов в Великобритании – самая несовершенная в Западной Европе. По данным Конфедерации британской

промышленности, каждая пятая фирма прекращает существование именно из-за задержки в оплате своих товаров и услуг.

С помощью льготных налогов и кредитов правительству удалось переломить тенденцию к замедлению роста малого бизнеса.

Каждый банк Великобритании имеет свою систему кредитования. Например, *Barklays Bank* разработал две программы для создания и расширения бизнеса. Согласно первой размер кредита составляет от 5 до 100 тыс. ф.ст. и предоставляется сроком на 5 лет. Проценты (15-17%) взимаются с годового оборота фирмы, а не с суммы кредита. По второй программе величина кредита составляет от 5 до 500 тыс. ф.ст., он выдается на срок от 2-х до 20 лет на покупку завода, оборудования и т.п. Процент за такой кредит устанавливается в соответствии с действующей ставкой Банка Англии либо определяется самим банком [22, с. 209].

Правительственная Программа гарантирования кредитов распространяется на большую часть (70-80%) кредитов, предоставляемых банками мелкому бизнесу. Ежегодно в бюджете выделяется около 50 млн ф.ст. на покрытие гарантий банкам. Несмотря на столь мощную поддержку банков со стороны правительства, мелкие фирмы часто разоряются [46].

Правление Федерации мелкого бизнеса и Конфедерация британской промышленности считают, что одной из главных причин этого является несовершенство налоговой системы.

Активное участие в развитии малых фирм принимают крупные компании. К примеру, *Royal Dutch Shell*, *ICI*, *Control Data* практикуют командирование менеджеров со своих компаний на мелкие фирмы сроком до двух лет. Корпорация *British Gas* вложила 15 миллионов фунтов стерлингов в развитие малого предпринимательства, связанного с разработкой технологий для газовой и нефтяной индустрии. Для подбора и поиска мелких фирм, занятых разработкой технологий либо производством продукции для нефтяной индустрии, создано дочернее специализированное предприятие [46].



Особенно ощутима помощь крупного бизнеса в период становления мелкого предприятия. Такие гиганты, как Royal Bank of Scotland, Rank Xerox, British Telecom, разработали серию программ, предусматривающих возмещение мелкому предприятию транспортных и гостиничных расходов, обеспечение компьютерами, копировальным и телекоммуникационным оборудованием. Все эти услуги существенно облегчают деятельность начинающего предпринимателя. Значительна в стартовый период и поддержка банков.

Разумеется, помощь крупных компаний мелким предпринимателям не бескорыстна. В результате такого содействия банк Royal Bank of Scotland овладел 45% рынка мелкого бизнеса в Шотландии, а компания British Gas обеспечила развитие новых технологий для собственного производства исключительно с помощью мелких фирм.

Итак, отличительной особенностью кредитования малых и средних предприятий является повышенная степень риска, обусловленная следующим факторами: ограниченностью собственных средств предприятий, недостатком качественной информации и финансовом положении данной группы заемщиков, сложностью формирования их репутации малых и средних предприятий, а также ограниченными возможностями переуступки их специфических активов. Издержки, связанные с высокой степенью риска, в конечном счете, перекладываются на малые и средние предприятия – потенциальных заемщиков, что выражается в увеличении стоимости заемных средств и росте требований к гарантийному обеспечению кредита. При этом недостаточное гарантийное обеспечение наряду с неудовлетворительными с точки зрения банка результатами деятельности предприятия и несоответствием предоставленной малыми и средними предприятиями информации требованиям банка выделяется среди основных причин отказа в выдаче кредита в рассмотренных в исследовании промышленно развитых странах [22, с. 209].

В целом в рассматриваемых промышленно развитых странах малый и средний бизнес играет значительную роль в экономике. По мере того, как отдельные компании создаются, функционируют, расширяют свою деятельность или прекраща-

ют свое существование, в совокупности доля малых и средних предприятий в основных экономических показателях остается стабильной, чему в значительной степени способствует развитая система банковского обслуживания.

**Выводы:**

1. Малый бизнес – это бизнес, опирающийся на предпринимательскую деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения. Малый бизнес характеризуется следующими признаками: относительно небольшими размерами предприятия и масштабами хозяйственной деятельности; совмещением функций собственника и менеджера; полной экономической ответственностью, гибкостью управления и организации.

2. Малый бизнес – важный фактор развития экономики, его основными преимуществами являются: гибкость, новаторство, быстро становление при небольшой себестоимости. В развитых странах малый бизнес выступает катализатором инновационного процесса в экономике. Также следует отметить, что до 70 % налоговых поступлений в бюджет развитых стран приходится на малый и средний бизнес. Малый бизнес создает много рабочих мест – около 16% экономически активного населения трудится в малом бизнесе.

3. Малый бизнес играет важную роль для развития региона, но на пути развития малого бизнеса стоят следующие основные проблемы: неподъемные налоги; недостаток финансовых ресурсов; дефицит подготовленных кадров; концентрация малого бизнеса в крупных городах; административные барьеры; отсутствие венчурных организаций; инфляция; сложности кредитования.

4. Рынок кредитования малого бизнеса сокращается второй год подряд. Объем выдачи кредитов в 2015 году снизился на 28% по сравнению с 2014-м, составив 5,5 трлн рублей, а размер портфеля – на 6%, до 4,8 трлн. рублей. В значительной мере негативная динамика обусловлена снижением активности крупных банков, из-за роста рисков. Так, на начало 2016 года доля просрочки в портфеле малого бизнеса достигла 14%.

5. В настоящее время существует немало проблем в сфере кредитования российских малых предприятий банками. В частности, более активному развитию сектора кредитования препятствуют такие проблемы, как:

- отсутствие у многих кредитных организаций ресурсных возможностей;
- банки расценивают малый бизнес в качестве ненадежных и рискованных клиентов;
- высокий уровень банковской маржи.

6. Исследование зарубежного опыта кредитования малого бизнеса показало, что в России уровень банковской маржи делает кредиты для малых фирм слишком дорогими. В России этот показатель составляет 6-7%. Для сравнения – в США данный показатель составляет 2,5-3,2%, в ЕС – 2,5-4,6%, в Японии – 1,7-2,6%. По расчетам экономистов, маржа выше 3% не может предполагать сбалансированности спроса и предложения на банковском рынке.

7. Органы власти и местного самоуправления в развитых странах, активно содействуют развитию банковского кредитования субъектов малого бизнеса. Так, распространена практика предоставления государственных гарантий предпринимателям при обращении по кредитам в банк (США, Китай), а также практика льготного кредитования малого бизнеса через специализированные банки с государственным участием (Германия, Финляндия, США).

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ПАО СБЕРБАНК

### 2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика банка

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (далее ПАО Сбербанк) – российский коммерческий банк, международная финансовая группа, крупнейший банк России и один из крупнейших банков Европы. Центральный офис банка расположен по адресу: 117997, Россия, Москва, ул. Вавилова, д. 19.

Основным акционером банка является Центральный банк Российской Федерации. На текущий момент Центробанк контролирует 52,32% уставного капитала. Миноритарными акционерами выступают более 226 тыс. юридических и физических лиц, в том числе иностранные институциональные инвесторы, которым принадлежит 47,68% акций Сбербанка. ПАО Сбербанк является одной из крупнейших системообразующих компаний страны.

У крупнейшей кредитной организации РФ три дочерних банка на территории СНГ – в Казахстане, на Украине и в Белоруссии – и еще три дочерних банка в Европе: Sberbank Europe AG со штаб-квартирой в Австрии (создан на основе приобретенного ПАО Сбербанк в 2012 году Volksbank International AG, управляет сетью из девяти дочерних банков в восьми странах Центральной и Восточной Европы – Словакии, Чехии, Венгрии, Словении, Хорватии, Боснии и Герцеговине, Сербии и на Украине), DenizBank A. S. в Турции (99,85% акций куплено также в 2012 году) и Sberbank (Switzerland) AG со штаб-квартирой в Цюрихе. Кроме того, работают представительства Сбербанка в Китае и Германии и филиал в Индии.

Организационная структура ПАО Сбербанк приведена на рисунке 3.

Органами управления Сбербанк являются: общее собрание акционеров, наблюдательный совет, правление Банка. Возглавляет Правление Президент (председатель Правления Банка). С ноября 2007 года эту должность занимает Герман Оскарович Греф.

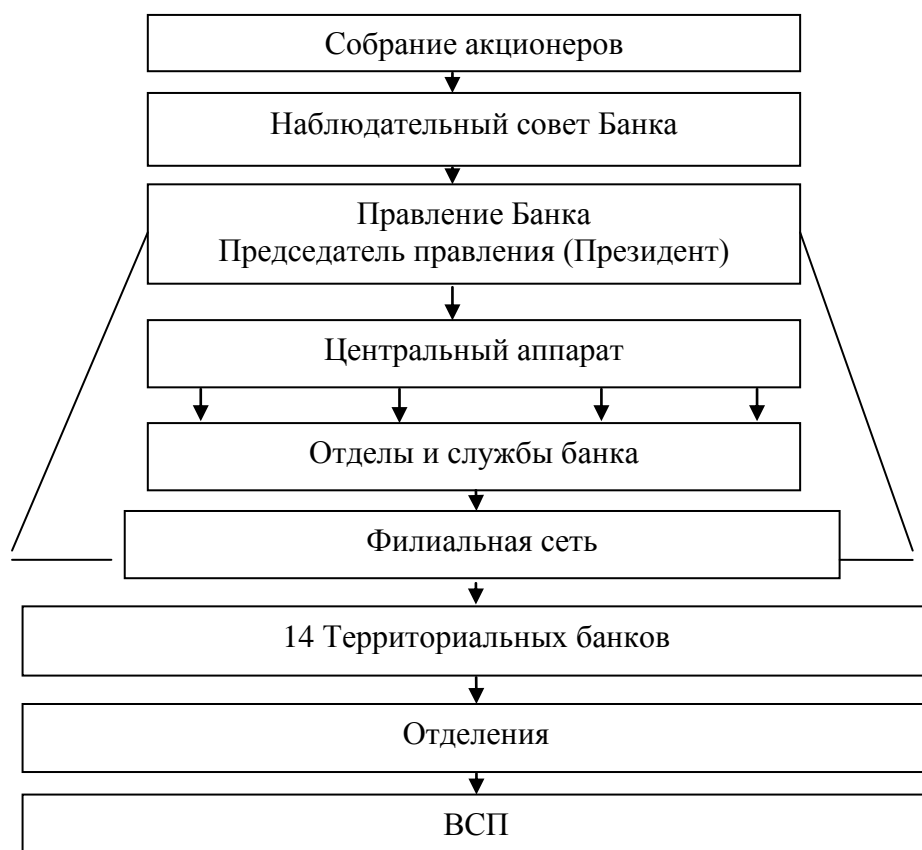


Рисунок 3 – Организационная структура ПАО Сбербанк

Как видно из рисунка 3, по своей организационной структуре ПАО Сбербанк представляет собой многоуровневую систему, которая не имеет аналогов среди других акционерных банков в России. Она включает в себя территориальные банки, а также низовые учреждения: отделения и филиалы (более 16,5 тыс. подразделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов).

Территориальные банки и отделения действуют на основе положения об этих учреждениях, утвержденного Советом директоров и входят в единую организационную структуру Сбербанка, обладают правами юридических лиц, осуществляют свои функции, руководствуясь актами Центрального банка РФ и ПАО Сбербанк.

Банк работает на основании Генеральной лицензии на осуществление банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте №1481, выданной Банком России. Кроме того, Банк имеет отдельные лицензии на ведение банковских операций с драгоценными металлами, лицензии профессионального участ-

ника рынка ценных бумаг на ведение брокерской, дилерской, депозитарной деятельности, а также на деятельность по управлению ценными бумагами, лицензию на заключение договоров с биржевым посредником в биржевой торговле и др. На основании имеющихся лицензий, ПАО Сбербанк предлагает розничным клиентам широкий спектр банковских продуктов и услуг, включая депозиты, различные виды кредитования (потребительские кредиты, автокредиты и ипотеку), а также банковские карты, денежные переводы, банковское страхование и брокерские услуги. Также ПАО Сбербанк обслуживает все группы корпоративных клиентов. Банк также предлагает депозиты, расчетные услуги, проектное, торговое и экспортное финансирование, услуги по управлению денежными средствами и прочие банковские продукты.

Основные показатели деятельности Банка приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ПАО Сбербанк в 2014-2015 гг.

Показатель	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	Изменение за период	
				млн руб.	процент- тов
1. Активы	16 305 086	21 712 456	22 998 126	6 693 040	41,0
2. Капитал	1 926 393	1 914 006	2 316 232	389 839	20,2
3. Операционная прибыль до резервов	959 082	1 167 152	1 076 907	117 825	12,3
4. Операционные расходы	429 340	476 749	504 744	75 404	17,6
4.1 Операционные расходы	429 340	476 749	504 744	75 404	17,6
4.2 Расходы на содержание персонала	218 837	244 116	256 366	37 529	17,1
4.3 Амортизация	43 550	46 643	43 470	-80	-0,2
4.4 Содержание имущества	50 515	57 106	63 252	12 737	25,2
4.5 Организационные и управленческие расходы	116 438	128 883	141 656	25 218	21,7
5. Прибыль (убыток) до налогообложения	480 603	399 973	281 881	-198 722	-41,3
6. Чистая прибыль	392 635	305 703	236 256	-156 379	-39,8

Как видим из таблицы 3, активы Банка на 31.12.2015 г. составляют около 23 трлн. руб., что составляет порядка 30 % от совокупных активов банковского сектора России. Банк лидирует не только по размеру активов, но и по количеству

расчетных счетов юридических лиц (свыше 1 млн). На рынке частных вкладов Сбербанк России является монополистом – контролирует 45,1% рынка (основная масса депозитов физических лиц приходится на так называемые пенсионные вклады в рублях).

Далее остановимся более подробно на доходах ПАО Сбербанк.

Таблица 4 – Доходы и расходы ПАО Сбербанк в 2013–2015 гг.

Показатель	Сумма, млн руб.			Темп роста, процентов	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Процентные доходы	1 273 092	1 586 513	1 924 285	124,6	121,3
Процентные расходы	525 527	702 309	1 131 345	133,6	161,1
Чистый процентный доход	747 565	884 204	792 941	118,3	89,7
Комиссионные доходы	253 054	310 214	349 214	122,6	112,6
Комиссионные расходы	22 214	27 231	37 333	122,6	137,1
Чистый комиссионный доход	230 840	282 983	311 882	122,6	110,2
Чистый доход по операциям с ценными бумагами	7 139	-18 712	657	-2,6 раза	-3,5
Чистый доход от операций с иностранной валютой	14 054	180 960	31 201	12,8 раза	17,2
Доходы от инвестиций в другие общества	3 931	5 115	3 508	130,1	68,6
Прочие доходы и расходы	-44 447	-167 396	-63 282	3,7 раза	37,8
Операционная прибыль до резервов	959 082	1 167 152	1 076 907	121,7	92,3
Изменение резервов на возможные потери	-49 139	-290 431	-290 281	5,9 раза	99,9
Операционная прибыль	909 943	876 722	786 626	96,3	89,7
Операционные расходы	-429 340	-476 749	-504 744	111,0	105,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	480 603	399 973	281 881	83,2	70,5
Налог на прибыль	87 968	94 270	45 625	107,2	48,4
Чистая прибыль	392 635	305 703	236 256	77,9	77,3

Рассмотрим структуру и динамику доходов и расходов Банка более подробно. Для большей наглядности представим структуру и динамику доходов ПАО Сбербанк в 2013–2015 гг. на рисунке 4 и 5 соответственно.

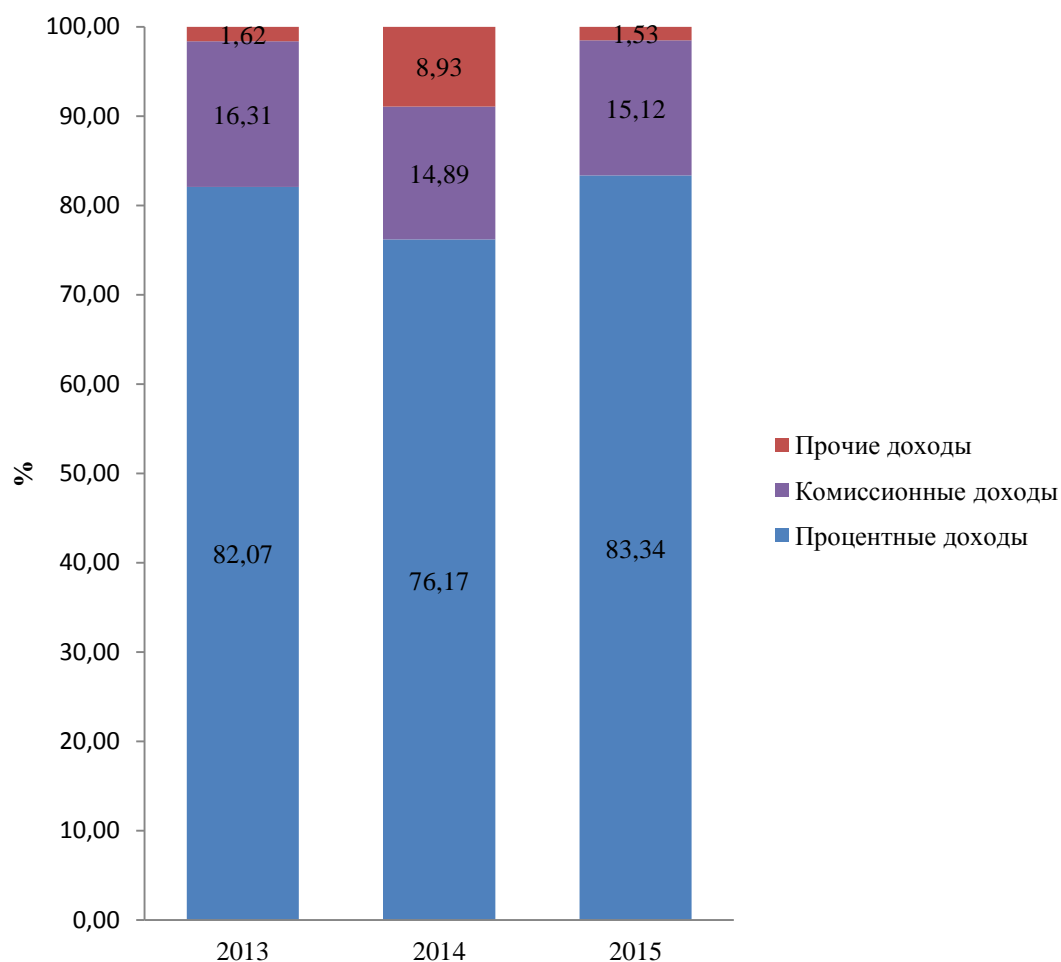


Рисунок 4 – Структура доходов ПАО Сбербанк в 2013–2015 гг., процентов

Как можно видеть из рисунка 4, в структуре доходов Банка наибольший удельный вес имеют процентные доходы, удельный вес процентных доходов за рассматриваемый период вырос на 1,27 % и на 31.12.2015 г. составил 83,34 %.

На втором месте по значимости для Банка находятся комиссионные доходы. Удельный вес данного вида доходов за рассматриваемый период снизился на 1,19 % с 16,31% в 2013 г. до 15,12 % в 2015 г.

Существенное значение для банка в 2015 г. имеют прочие доходы. На 31.12.2015 г. удельный вес данного вида доходов составил 1,53 % (в 2014 г. – 8,93%).

Рассмотрев структуру доходов банка, далее рассмотрим их динамику.



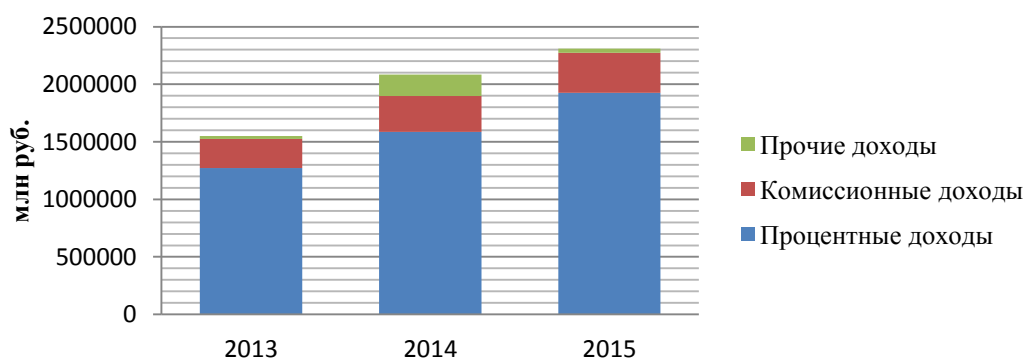


Рисунок 5 – Динамика доходов ПАО Сбербанк в 2013 – 2015 гг., миллионы рублей.

По данным, приведенным на рисунке 5, видно, что за рассматриваемый период доходы банка увеличились на 757,6 млрд. руб. или 48,8 %, главным образом за счет увеличения процентных доходов, а также увеличения комиссионных доходов.

Рассмотрев структуру и динамику доходов банка, рассмотрим более подробно расходы Банка, представленные на рисунке 6.

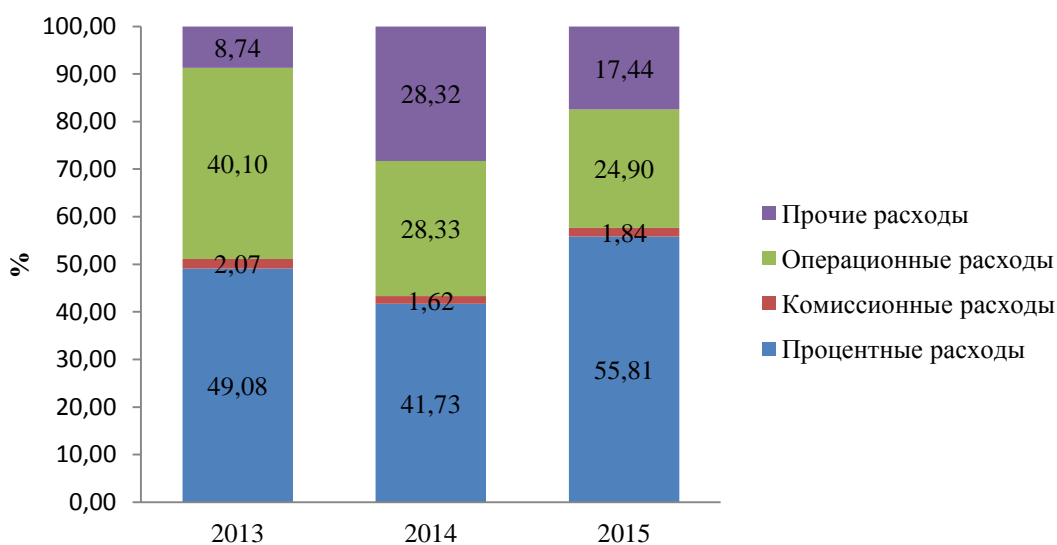


Рисунок 6 – Структура расходов ПАО Сбербанк в 2013 – 2015 гг., процентов

Как можно видеть из рисунка 6, в структуре расходов Банка наибольший удельный вес имеют процентные расходы, удельный вес процентных расходов за рассматриваемый период вырос на 6,89 % и на 31.12.2015 г. составил 55,81 %.

На втором месте по значимости для Банка находятся операционные расходы. Удельный вес данного вида расходов за рассматриваемый период снизился с 40,1 % в 2013 г. до 24,9 % в 2015 г.

Рассмотрев структуру расходов банка, далее рассмотрим их динамику (рисунок 7).

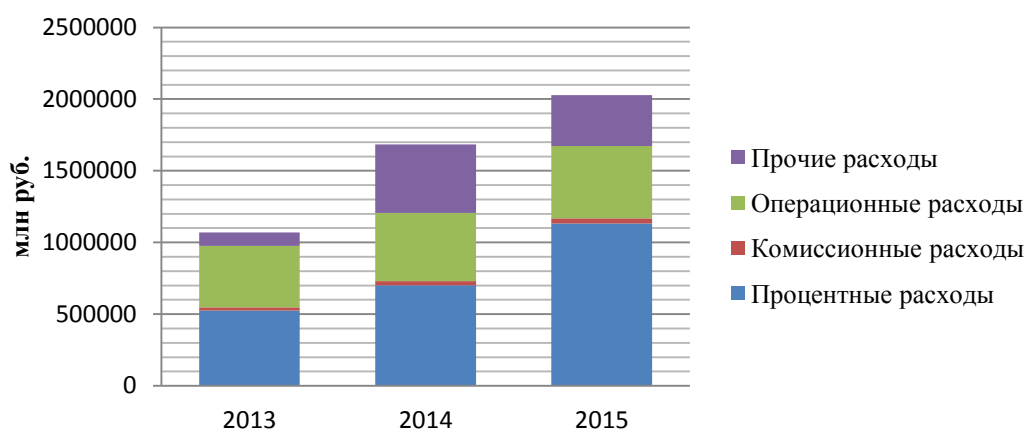


Рисунок 7 – Динамика расходов ПАО Сбербанк в 2013 – 2015 гг., миллионы рублей.

По данным, приведенным на рисунке 7, видно, что за рассматриваемый период расходы банка увеличились на 956 млрд. руб. или 89,3 %, главным образом, за счет увеличения процентных расходов.

Исследование структуры и динамики расходов банка целесообразно продолжить анализом формирования финансового результата, представленного в таблице 5.

Таблица 5 – Финансовые результаты ПАО Сбербанк в 2013 -2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	Темп роста, процентов	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Чистый процентный доход	747 565	884 204	792 941	118,3	89,7
Чистый комиссионный доход	230 840	282 983	311 882	122,6	110,2
Операционная прибыль	909 943	876 722	786 626	96,3	89,7
Чистая прибыль	392 635	305 703	236 256	77,9	77,3

Чистый процентный доход представляет собой разницу между процентными доходами и расходами. Поэтому он считается основным показателем, который отражает эффективность осуществления банком операций по привлечению и размещению денежных средств. По данным таблицы 5 можно отметить, что во всех трех рассматриваемых периодах данная указанная величина статьи была положительной и являлась основным элементом чистой прибыли банка.

Главный абсолютный показатель эффективности деятельности коммерческого банка – чистая прибыль. Проанализируем динамику чистой прибыли Банка. Согласно данным таблицы 5, рассматриваемый показатель сократился за рассматриваемый период довольно существенно.

Так, если в 2013 году чистая прибыль банка составляла 392,6 млрд. рублей, то уже через два года она снизилась на 39,8 % и установилась на отметке 236,3 млрд. рублей. Основным фактором, повлиявшим на значительное снижение чистой прибыли, являются рост отчислений на резервы и рост процентных расходов.

Исследование абсолютной величины чистой прибыли необходимо дополнить коэффициентным анализом. Основными относительными показателями оценки эффективности деятельности являются показатели рентабельности, приведенные в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели рентабельности ПАО в 2013-2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	В процентах	
				Абс. изменение, процентов	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Рентабельность активов (ROA)	2,4	1,4	1,0	-1,0	-0,4
Рентабельность собственного капитала (ROE)	20,4	16,0	10,2	-4,4	-5,8

Показатель – чистая рентабельность (ROA) – характеризует эффективность размещений банка. В 2013 году она находилась на уровне 2,4 %, что означало получение почти 2,4 копеек чистой прибыли на каждый рубль активов ПАО Сбербанк. На протяжении двух последующих периодов рентабельность сократилась до

1 %. Снижение показателя ROA в динамике обусловлено ростом активов банка и снижением чистой прибыли.

Рентабельность собственного капитала (ROE), является одним из наиболее важных показателей для акционеров. В 2013 году показатель ROE составлял 20,4 %, это означает, что Банком получена чистая прибыль в размере 20,4 копеек чистой прибыли на каждый рубль собственного капитала. Однако в 2014–2015 годах ситуация изменилась в худшую сторону, и рентабельность собственного капитала снизилась до 10,2 %. Прежде всего это связано с тем, что в течение рассматриваемых периодов наблюдались существенный рост собственного капитала Банка и снижение чистой прибыли.

В заключении параграфа, охарактеризуем финансовое положение банка в 2016 году, для этого сравним основные показатели деятельности за 9 месяцев 2015 и 9 месяцев 2016 года.

Таблица 7 – Основные показатели деятельности ПАО Сбербанк за 9 месяцев 2015 и 9 месяцев 2016 года

Показатель	За 9 месяцев 2015 года	За 9 месяцев 2016 года	Изменение за период	
			млн руб.	Процентов
1. Активы	21 894 300	21 868 177	-26 123	-0,1
2. Капитал	2 194 106	2 709 677	515 572	23,5
3. Чистая прибыль	144 433	376 670	232 237	160,8

Как можно видеть из таблицы, в 2016 году наблюдает небольшое снижение объема активов банка при росте собственного капитала банка, что свидетельствует о росте финансовой устойчивости. Также следует отметить существенный рост чистой прибыли банка (в 2,6 раза) по сравнению с аналогичным периодом 2015 года. Данная тенденция свидетельствует о том, что ПАО Сбербанк удалось приспособиться к неблагоприятным экономическим условиям, о чем свидетельствует рост капитала и прибыли.

В целом по результатам проведенного анализа, руководству банка необходимо принять меры по максимизации доходов и минимизации расходов. Именно по

причине роста расходов, опережающего рост доходов, величина показателей эффективности снижались в последние годы.

## 2.2 Порядок и условия обслуживания малого бизнеса

Развитие малого предпринимательства и бизнеса – это направление, которое имеет исключительно высокий социальный эффект. Значимость развития данного направления предпринимательства для государства и социума заключается в том, что малое предпринимательство выступает основой устойчивости экономической системы, эффективным инструментом развития самозанятости граждан и становления среднего класса. Содействие развитию малого предпринимательства – одно из важных направлений работы ПАО Сбербанк. В соответствии с концепцией развития малого и микробизнеса ПАО Сбербанк ставит следующие задачи:

- завоевать лидерство в сфере работы с малым предпринимательством;
- предоставить малому предпринимательству широкий комплекс нефинансовых и финансовых сервисов и услуг;
- развивать центры предпринимательства;
- организовать взаимодействие с государством в сфере поддержки малого предпринимательства, а также с объединениями малого бизнеса.

В настоящее время в ПАО Сбербанк представлено достаточно большое количество продуктов для малого бизнеса [32].

Продукты для субъектов малого бизнеса ПАО Сбербанк представлены в приложении В.

Большинство банковских продуктов появились недавно – (сентябрь 2012 года – продукт «Авто- Экспресс» который представляет собой кредит на приобретение транспорта для коммерческих нужд, июль 2012 года – запущен продукт «Актив-Экспресс» представляющий собой кредит на покупку оборудования, в 2012 году – запущен продукт «Бизнес-Старт» представляющий собой кредит для начала биз-

неса), но уже содействовали решению важнейших проблем развития малого бизнеса.

Таким образом, с 2012 года ПАО Сбербанк начал уделять активное внимание сегменту малого предпринимательства и за 2012 – 2015 гг. удалось достичь существенных успехов в развитии продуктовой линейки, что существенно увеличило объемы кредитования.

Таблица 8 – Проблемы обслуживания малого бизнеса ПАО Сбербанк

Первоочередные проблемы развития малого бизнеса	Решения, предлагаемые ПАО Сбербанк
Нехватка информации для ведения предпринимательства	Проект «Школа предпринимательства». Мероприятия: обучение навыкам бизнеса, тестирование, обучение в центрах развития предпринимательства
Высокие налоги	Консультирование в сфере налогов; разъяснение официальной позиции ФНС; выступления работников ФНС (в центрах развития предпринимательства); снижение расходов на администрирование за счет программного обеспечения «Магазин».
Низкая доступность финансирования	Широкий спектр банковских продуктов для старта и развития предпринимательства с учетом нужд предпринимателей в финансовых ресурсах
Низкий спрос	Проект «Торговая площадка». Мероприятия проекта: электронные аукционы для МСБ на площадке Сбербанка; развитие банковского продукта «Госзаказ»
Неразвитость финансовой инфраструктуры	Финансирование промышленных парков; создание сети Центров развития предпринимательства ПАО Сбербанк; сотрудничество с фондами для предоставления поручительств по обязательствам субъектов малого бизнеса

Конечно, далеко не все проблемы ПАО Сбербанк может решить сам, но понимание потребностей своих клиентов дает возможность ориентироваться на то, что важно для них.

Согласно со Стратегией развития ПАО Сбербанк до 2018 года банк планирует стать ключевым банком-партнером для малого предпринимательства в стране. «Мы хотим, чтобы наши клиенты выбирали нас, так как наши продукты наиболее понятны, выгодны и удобны для них, так как они наилучшим образом соответ-

ствуют их интересам на каждом этапе развития их предприятий. Мы также хотим, чтобы наши клиенты приходили к нам, поскольку они уверены в том, что с нами они увеличивают вероятность успеха своего дела, будь то на стадии запуска или на этапе его развития. Мы уверены в том, что за счет масштаба проводимой работы мы можем оказать положительное влияние на развитие бизнеса в России» [32].

Для реализации поставленных целей ПАО Сбербанк планируется действия по следующим направлениям:

- сформировать предложение для разных категорий малого бизнеса и соответствующий продуктовый ряд;
- построить модель обслуживания данного сегмента;
- реализовать ряд сопутствующих мероприятий, в части аналитики и систем управления взаимоотношениями с клиентами, построения многоканальной системы обслуживания и продаж, а также построения эффективной транзакционной платформы.

Итак, в последние годы на рынке кредитования малого бизнеса происходят достаточно значимые изменения. Банки и государство стали уделять данному сегменту большее внимание. Основным внешним источником предоставления финансовых ресурсов субъектам малого бизнеса в России выступает банковское кредитование. ПАО Сбербанк является основным банком-партнером малого бизнеса в стране.

### 2.3 Анализ структуры и динамики операций банка по обслуживанию малого бизнеса

Анализ структуры и динамики операций банка по обслуживанию малого бизнеса начнем с исследования роли средств малого бизнеса в структуре источников финансовых банка. Создание и приращение имущества Банка осуществляется за счет собственных и заемных средств, характеристика которых показана в пассиве

бухгалтерского баланса. Для оценки капитала, вложенного в имущество, а также изменения структурной динамики капитала, составим аналитическую таблицу 9.

Таблица 9 – Источники финансовых средств ПАО Сбербанк в 2014-2015 гг.

Показатель	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2015		Темп роста, процентов	
	млн руб.	уд. вес, процентов	млн руб.	уд. вес, процентов	млн руб.	уд. вес, процентов	за 2014 г.	за 2015 г.
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	14 378 693	88,19	19 798 449	91,18	20 681 894	89,93	137,7	104,5
1. Средства банков	2 598 229	15,94	4 314 149	19,87	1 390 899	6,05	166	32,2
2. Текущие средства	3 096 809	18,99	3 429 947	15,8	4 562 876	19,84	110,8	133
3. Срочные средства	8 031 031	49,25	10 594 210	48,79	13 158 625	57,22	131,9	124,2
4. Выпущенные ценные бумаги	404 327	2,48	512 520	2,36	647 267	2,81	126,8	126,3
5. Прочие обязательства	248 297	1,52	947 623	4,36	922 227	4,01	3,8 раза	97,3
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>	1 926 393	11,81	1 914 007	8,82	2 316 232	10,07	99,4	121
1. Основной капитал	374 035	2,29	151 534	0,7	325 895	1,42	40,5	215,1
2. Прибыль прошлых лет	1 183 517	7,26	1 488 669	6,86	1 790 493	7,79	125,8	120,3
3. Прибыль текущего года	392 635	2,41	305 703	1,41	236 256	1,03	77,9	77,3
4. Расходы будущих периодов	-23 794	-0,15	-31 899	-0,15	-36 412	-0,16	134,1	114,1
<b>Итого пассивы</b>	<b>16 305 086</b>	<b>100</b>	<b>21 712 456</b>	<b>100</b>	<b>22 998 126</b>	<b>100</b>	<b>133,2</b>	<b>105,9</b>

Лидирующие позиции в ресурсной базе Банка традиционно занимают срочные средства (деPOSITные счета юридических лиц и вклады физических лиц) – 57,22 % пассивов, текущие средства (остатки на расчетных счетах корпоративных клиентов и физических лиц) составляют 19,84 %, собственные средства (капитал и резервы) – 10,07%, привлечение от банков (межбанковские кредиты) – 6,05 % пассивов, прочие пассивы – 6,82. В целом, отметим, что пассивы банка хорошо диверсифицированы по источникам привлечения, при этом основу ресурсной базы банка составляют вклады физических лиц.

Отметим, что в 2015 г., по сравнению с предыдущими периодами, ПАО Сбербанк менее охотно использует такой механизм финансирования как межбанковские кредиты, в частности средства Банка России. Основным сдер-



живающим моментом является, безусловно, достаточно высокая ставка привлечения средств регулятора рынка (11 %).

В целом, с начала 2015 года пассивы ПАО Сбербанк увеличились на 5,9 % и на 31 декабря 2015 года составили 23 трлн рублей. Увеличение пассивов банка в 2015 году связано с увеличением вкладов физических лиц и депозитов юридических лиц на 24,2 %, а также с увеличением остатков на расчетных счетах на 33 %, которые позволили компенсировать сокращение средств банков на 67,8 %.

Удельный вес средств малого бизнеса в структуре источников финансовых средств ПАО Сбербанк в 2013-2015 гг. представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Состав и структура средств малого бизнеса в структуре источников финансовых средств ПАО Сбербанк в 2014-2015 гг.

Показатель	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2015		Темп роста, процентов	
	млн руб.	уд. вес, процентов	млн руб.	уд. вес, процентов	млн руб.	уд. вес, процентов	за 2014 г.	за 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, в т.ч.	14 378 693	88,19	19 798 449	91,18	20 681 894	89,93	137,70	104,50
Средства МСБ	277 186	1,70	286 604	1,32	195 484	0,85	103,40	77,60
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	1 926 393	11,81	1 914 007	8,82	2 316 232	10,07	99,40	121,00
Итого пассивы	16 305 086	100,00	21 712 456	100,00	22 998 126	100,00	133,20	105,90

Как видим, средства малого бизнеса не играют значимой роли в структуре источников финансовых средств ПАО Сбербанк и составляют менее 1 % в пассивах банка. Следует также отметить, что большая часть средств малых предприятий размещена на текущих (расчетных) счетах.

Далее дадим характеристику роли кредитов малого бизнеса в структуре активов банка. Отметим, что активные операции – операции, посредством которых банки размещают имеющиеся в их распоряжении ресурсы для получения прибыли и поддержания ликвидности. Активные операции делятся на два вида: кредитные операции и инвестиции.

Для оценки активов банка, а также оценки изменения структурной динамики активов целесообразно составить аналитическую таблицу 11.

Таблица 11 – Активы ПАО Сбербанк в 2014– 2015 гг.

Показатель	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2015		Темп роста, процентов	
	млн руб.	уд. вес, процентов	млн руб.	уд. вес, процентов	млн руб.	уд. вес, процентов	за 2014 г.	за 2015 г.
1. Высоколиквидные активы	1 300 267	7,97	2 108 397	9,71	2 214 802	9,63	162,2	105,0
1.1 Денежные средства и их эквиваленты	1 033 347	6,34	1 492 967	6,88	1 258 693	5,47	144,5	84,3
1.2 Корр. счета НОСТРО	93 090	0,57	344 570	1,59	351 753	1,53	3,7 раза	102,1
1.3 Средства в расчетах	159 876	0,98	147 244	0,68	525 425	2,28	92,1	3,5 раза
1.4 Средства на бирже	14 975	0,09	124 399	0,57	79 841	0,35	8,3 раза	64,2
1.5 Резервы по высоколиквидным активам	-1 020	-0,01	-783	0,00	-910	0,00	76,8	116,2
2. Доходные активы	13 829 270	84,82	17 669 215	81,38	18 913 590	82,24	127,8	107,0
2.1 Кредиты банкам	597 648	3,67	862 965	3,97	1 364 421	5,93	144,4	158,1
2.2 Ценные бумаги	1 952 381	11,97	1 923 210	8,86	2 279 942	9,91	98,5	118,5
2.3 Кредиты юридическим лицам	7 789 855	47,78	10 705 680	49,31	11 180 487	48,61	137,4	104,4
2.4 Кредиты ИП	277 773	1,71	285 878	1,34	194 887	0,87	102,9	68,2
2.5 Кредиты физическим лицам	3 211 613	19,70	3 891 483	17,92	3 893 853	16,93	121,2	100,1
3. Прочие активы	1 175 549	7,21	1 934 844	8,91	1 869 734	8,13	164,6	96,6
Итого активов	16 305 086	100,00	21 712 456	100,00	22 998 126	100,00	133,2	105,9

В активной части баланса в 2015 г. наблюдается существенное увеличение МБК на 58,1 %, кредитного портфеля юридических лиц на 4,4 %, объем вложений в ценные бумаг вырос на 18,5 %, также банк сократил объем кредитов, выданных индивидуальным предпринимателям, на 32,8 %, объем кредитного портфеля физических лиц существенно не изменился. Объем высоколиквидных активов банка вырос на 5 %. Удельный вес ссудного портфеля малого бизнеса в структуре активов ПАО Сбербанк в 2013-2015 гг. представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав и структура ссудного портфеля малого бизнеса в структуре активов ПАО Сбербанк в 2014-2015 гг.

Показатель	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2015		Темп роста, процентов	
	млн руб.	Уд. вес, процентов	млн руб.	Уд. вес, процентов	млн руб.	Уд. вес, процентов	за 2014 г.	за 2015 г.
1. Высоколиквидные активы	1 300 267	7,97	2 108 397	9,71	2 214 802	9,63	162,2	105,0
2. Кредитный портфель, в т.ч.	13 829 270	84,82	17 669 215	81,38	18 913 590	82,24	127,8	107,0
2.1 Кредитный портфель МСБ	1 115 268	6,84	1 163 788	5,36	1 030 316	4,48	104,35	88,53
3. Прочие активы	1 175 549	7,21	1 934 844	8,91	1 869 734	8,13	164,6	96,6
Итого активов	16 305 086	100,00	21 712 456	100,00	22 998 126	100,00	133,2	105,9

Как видим, кредитный портфель МСБ сокращается с 2014 года. Объем выдачи кредитов в 2015 году снизился на 11,47 % по сравнению с 2014-м, составив 1,03 трлн. рублей.

Далее рассмотрим динамику просроченной задолженности в кредитном портфеле МСБ.

Таблица 13 – Динамика просроченной задолженности в кредитном портфеле МСБ в ПАО Сбербанк в 2014-2015 гг.

Показатель	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2015		Темп роста, процентов	
	млн руб.	Уд. вес, процентов	млн руб.	Уд. вес, процентов	млн руб.	Уд. вес, процентов	за 2014 г.	за 2015 г.
Кредитный портфель МСБ, в т.ч.	1 115 268	100	1 163 788	100	1 030 316	100	104,35	88,53
Просроченная задолженность МСБ	39 034	3,5	62 845	5,4	84 486	8,2	161,00	134,44

Как видим, два последних года наблюдается рост удельного веса просроченной задолженности с 3,5 % в 2013 г. до 8,2 % в 2015 г. Также следует отметить высокие темпы роста объема просроченной задолженности.

Таким образом, негативная динамика кредитования МСБ была обусловлена снижением активности ПАО Сбербанк, в том числе из-за роста рисков в сегменте МСБ.

Для того чтобы оценить роль доходов от операций с МСБ в структуре доходов банка, рассмотрим процентный баланс. В таблице 13 представлен так называемый «процентный баланс» банка – средние ставки операций размещения и привлечения средств. Средние остатки рассчитаны как среднее арифметическое между отчетными датами, входящими в расчетный период. Ставки приведены к годовой.

Таблица 14 – Процентный баланс ПАО Сбербанк в на 31.12.2015 г.

Показатель	в тыс. руб.		
	средний остаток	доходы/расходы	ставка, процентов год.
АКТИВ	22 253 788	1 924 285	8,60
Доходные активы, в т.ч.	18 524 460	1 923 958	10,40
Кредиты МСБ	1 030 316	140 123	13,60
Прочие активы	1 985 658	0	-
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	19 128 004	1 131 345	5,90
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	3 125 784	0	-

Таким образом, доходность кредитования МСБ (13,6 %) на порядок выше, чем в среднем по портфелю (10,4 %), однако удельный вес доходов от кредитования МСБ составляет всего 7,3 %. Таким образом, кредитование МСБ является потенциально выгодным и нуждается в развитии.

#### 2.4 Рекомендации по совершенствованию обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк

Рост конкуренции в банковской среде ведет к изменению роли клиента, который сам выбирает банк в зависимости от характера потребляемых услуг и цен на них. В результате этого банки вынуждены постоянно приспосабливаться к меняющимся запросам своих клиентов, улучшая технологию обслуживания клиентов и совершенствуя предоставляемые услуги. В связи с этим коммерческие банки пересматривают взаимоотношения с клиентами и выбирают новые формы и ме-

тоды предоставления банковских услуг, ориентируясь на клиента, исходя из его реальных запросов, создавая индивидуальную продуктовую линейку и разрабатывая индивидуальные финансовые схемы, становясь постепенно клиентоориентированными.

Клиентоориентированность – это ориентация на клиента с целью лучше понять его потребности и удовлетворить их. Так как речь идет о банковском бизнесе, а не о благотворительности, то целью клиентоориентированности банка должна быть прибыль. Таким образом, клиентоориентированность – это способность коммерческого банка извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Недаром сделан акцент на том, что это должна быть дополнительная прибыль.

Основные факторы, присущие клиентоориентированному банку:

- наличие клиентской политики;
- деятельность по постоянному привлечению новых клиентов;
- наличие конкурентоспособных бизнес-технологий работы с клиентами на рабочих местах;
- проведение постоянных оценок качества обслуживания клиентов посредством опросов и мониторинга;
- сегментация клиентской базы;
- развитие взаимовыгодных отношений с клиентами посредством помощи клиентам в их коммерческой и других видах деятельности.

Для клиента при формировании долгосрочных партнёрских отношений с банком важно наличие, во-первых, максимально широкого потребительского выбора при минимальной цене и высоком качестве обслуживания, и, во-вторых, – постепенно формируемое доверие, трансформирующееся в уверенность в банке, порождающее чувство лояльности (рисунок 8).

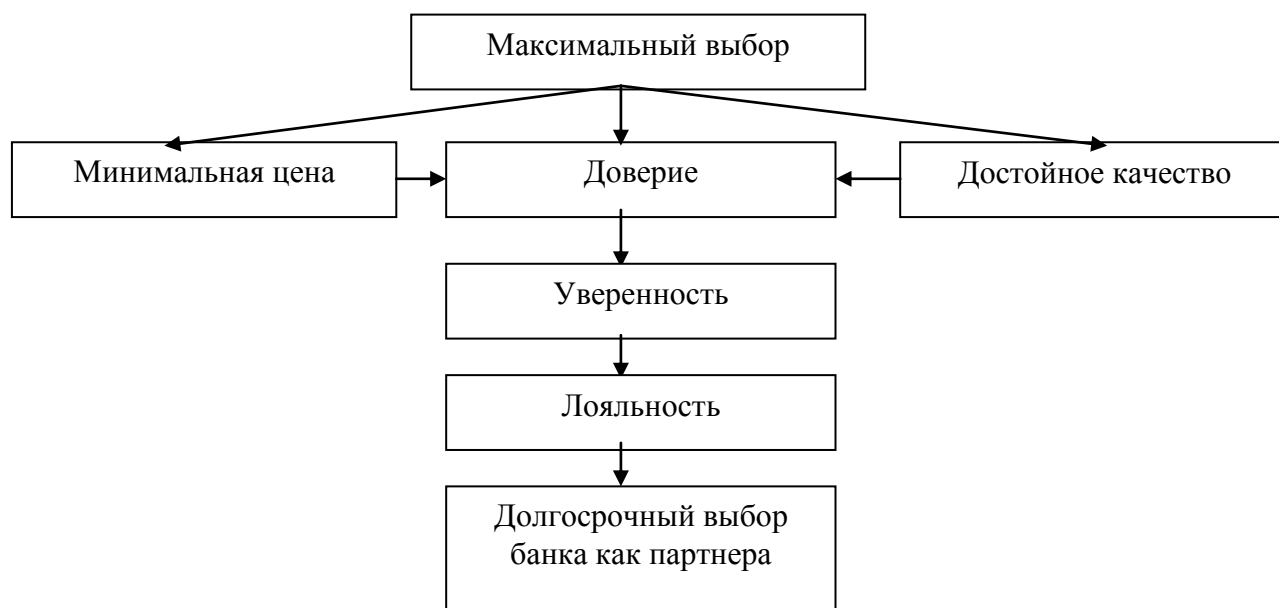


Рисунок 8 – Ключевые составляющие партнёрских отношений клиента с банком

В целом базу для разработки постоянно действующей политики ориентации на клиента составляет решение трёх концептуальных задач:

Во-первых, банк должен собирать информацию о клиентуре, чтобы понимать ее потребности и систему ценностей и удовлетворять их в текущий момент и в будущем путем предоставления соответствующих услуг.

Во-вторых, банк должен снабжать информацией о клиентуре весь свой персонал и все подразделения, которые прямо или косвенно участвуют в удовлетворении ее потребностей.

В-третьих, банку на основе данной информации необходимо вносить изменения в свои программы, чтобы иметь возможность предоставлять клиенту новые виды услуг. Сотрудничество коммерческого банка и клиента, организованное с учетом удовлетворения потребностей клиента и получения банком дополнительной прибыли, то есть клиентоориентированность позволяет соблюсти паритет их экономических интересов за счет получения положительного эффекта как для банка, так и для клиента (таблица 15).

Таблица 15 – Эффект от обслуживания предприятий малого и среднего бизнеса с учетом паритета их экономических отношений

Для клиента	Для банка
1. Доход от использования финансовых инструментов банка; 2. Доход от использования финансовых инструментов рынка; 3. Удовлетворение основных финансовых потребностей.	1. Структурированная ресурсная база; 2. Увеличение объема получаемых комиссий за счет продвижения существующих продуктов и расширения продуктового ряда; 3. Повышение потенциала эффективности использования финансовых ресурсов; 4. Увеличение процентных доходов за счет оптимизированной структуры финансовых потоков; 5. Диверсификация рисков.

Статистические данные для типологизации и анализа могут быть получены из данных финансовой отчетности и иных данных (своих или полученных иным законным способом), которые не менее одного раза в год должны верифицироваться, к тому же ПАО Сбербанк обладает сотнями тысяч единиц материала для получения научно достоверных данных.

Становление партнерских отношений в результате проведения клиентоориентированной политики, по нашему мнению, значительно повысит качество банковского обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк. А качество банковского обслуживания нередко становится решающим фактором при выборе банка. Можно выделить основные аспекты, оказывающие влияние на клиента при выборе банка:

- 1) уровень организации обслуживания клиентов;
- 2) брэнд;
- 3) продуктовая линейка;
- 4) цена.

Факторами, свидетельствующими об «ориентации банка на клиента», на современном этапе можно считать: наличие клиентской политики, определение четких целей, приоритетов, ресурсов в формировании нужной для банка клиентской базы; создание набора прописанных правил, законов, технологий поведения сотрудника с клиентами; создание кодекса прав клиента и соблюдение их; мониторинг качества обслуживания клиентов.

Наличие вышеперечисленных факторов – необходимое и вполне достаточное условие успешной работы банка со своими клиентами. Итогом развития таких отношений является создание партнерских банковских отношений. Смысл партнерских банковских отношений заключается в организации такой деятельности банка на основе изучения потенциальных проблем клиентов, при которой клиентам предлагаются наиболее удобные и выгодные способы их решения. Исследование клиентуры банка позволяет выделить предпочтения клиентов, определить «типовые» пакеты услуг, направления разработки новых и модернизации существующих банковских продуктов.

Рассматривая отношения банка с клиентами, необходимо принимать во внимание, что клиентский рынок в целом неоднороден. Целью исследования клиентов является определение характеристик тех клиентов, которых банк стремится обслуживать в различных сегментах рынка или которым предполагается предоставлять разнообразные виды услуг (т.е. сегментация клиентов). Это должно помочь в принятии управленческих решений в сфере развитии услуг для малого бизнеса в ПАО Сбербанк.

С учетом вышеизложенного проведем сегментное деление предприятий малого и среднего бизнеса – потребителей услуг ПАО Сбербанк.

Таблица 16 – Сегментирование предприятий малого и среднего бизнеса

Сегмент	Характеристика сегмента
Индивидуальные предприниматели	Число занятых не более 1 чел.; Объем продаж не более 5 млн руб.
Микропредприятия	Число занятых до 10 чел.; Объем продаж не более 60 млн руб.; Валюта баланса не более 40 млн руб.
Малые предприятия	Число занятых до 50 чел.; Объем продаж не более 400 млн руб.; Валюта баланса не более 200 млн руб.
Средние предприятия	Число занятых до 249 чел.; Объем продаж не более 1000 млн руб.; Валюта баланса не более 800 млн руб.



Исследование потребностей клиентуры ПАО Сбербанк позволяет выделить предпочтения клиентов, определить « типовые » пакеты услуг, направления разработки новых и модернизации существующих банковских продуктов.

В целях развития и продвижения банковских услуг в ПАО Сбербанк предлагается объединение действующих банковских услуг для малого бизнеса в пакеты.

Специфической чертой оформления банковского продукта стало пакетирование, т.е. объединение взаимодополняющих услуг в своего рода пакеты. При этом иногда в такие пакеты включаются не только банковские, но и некоторые небанковские услуги (например, потребительский кредит, совмещенный со страхованием жизни).

Пакетирование – это формирование таких комплектов и наборов из банковских продуктов, которые отсутствуют на рынке и при этом привлекательны для клиентов.

Таблица 17 – Преимущества пакетов финансовых услуг

Для клиентов ПАО Сбербанк	Для ПАО Сбербанк
1. Экономическая выгода. При приобретении пакета предоставляется скидка на тариф за обслуживание ссудного счета, повышенная процентная ставка по вкладам. Кроме того, клиент получает скидки и специальные предложения от партнеров банка.	1. Увеличение объема получаемых комиссий за счет продвижения существующих продуктов и расширения продуктового ряда;
2. Экономия времени. При получении кредита в рамках пакета, кредитная заявка рассматривается в более короткие сроки.	2. Увеличение процентных доходов за счет оптимизированной структуры финансовых потоков;
3. Удобство. Система «Сбербанк онлайн» предоставляет круглосуточный доступ к банковскому счету.	3. Привлечение новых клиентов и удержание старых клиентов.

Объективно существуют типы клиентов, которые субъективно демонстрируют в одинаковых ситуациях, одинаковое (или в пределах допустимой погрешности) поведение.

В рамках продуктовой концепции клиентуру ориентируют на услуги, которые по своим характеристикам превосходят аналогичные и способны принести потребителю больше выгод.

Клиент должен почувствовать такое удобство, которое уведет вопрос о цене на второе и ниже место.

Как раз это знание и даёт нам возможность составить в дальнейшем хорошо продаваемый продукт для каждого (выявленного типа) клиента. Выделив основные типы пользователей услуг ПАО Сбербанк (табл. 15), разработаем пакеты банковских услуг для предприятий малого и среднего бизнеса.

Для ПАО Сбербанк предлагаются следующие пакеты продуктов.

Таблица 18 – Рекомендуемые пакеты банковских услуг ПАО Сбербанк для малого и среднего бизнеса

Сегмент	Наименование пакета
Индивидуальные предприниматели	Пакет «Старт» (пакет с минимальным набором банковских услуг)
Микропредприятия	Пакет «Эконом» (пакет с расширенным набором услуг)
Малые предприятия	Пакет «Оптимальный» (пакет с широким набором услуг и привилегиями)
Средние предприятия	Пакет «Прогрессивный» (пакет с максимальным набором услуг и дополнительными привилегиями)

Содержание пакетов банковских услуг представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Содержание пакетов банковских услуг ПАО Сбербанк для малого и среднего бизнеса

Услуги пакета	Пакеты банковских услуг			
	Пакет «Старт»	Пакет «Эконом»	Пакет «Оптимальный»	Пакет «Прогрессивный»
1	2	3	4	5
Ведение счета в рублях	1 счет	1 счет	1 счет	1 счет
Ведение счета в валюте	-	-	-	1 счет

Окончание таблицы 19

1	2	3	4	5
Проведение электронных платежей в течение месяца	До 5 шт.	До 20 шт.	До 30 шт.	До 50 шт.
Прием наличных	До 50 тыс. руб. в месяц	До 1000 тыс. руб. в месяц	До 5000 тыс. руб. в месяц	До 10 000 тыс. руб. в месяц
Выдача наличных	До 100 тыс. руб. в месяц	До 200 тыс. руб. в месяц	До 200 тыс. руб. в месяц	До 200 тыс. руб. в месяц
Система «Сбербанк Бизнес онлайн»	включена	включена	включена	включена
Зачисление денежных средств на счета банковских карт	Скидка 20 % от тарифа	Скидка 40 % от тарифа	Скидка 60 % от тарифа	Скидка 80 % от тарифа
Обслуживание зарплатных карт	1 шт.	До 10 шт.	До 50 шт.	До 250 шт.
Выдача чековой книжки	Скидка 20 % от тарифа	Скидка 40 % от тарифа	Скидка 60 % от тарифа	Скидка 80 % от тарифа
Депозиты	Повышенная процентная ставка по депозиту (на 1 %)	Повышенная процентная ставка по депозиту (на 2 %)	Повышенная процентная ставка по депозиту (на 3 %)	Повышенная процентная ставка по депозиту (на 4 %)
Кредиты	Пониженная процентная ставка по Кредиту «Доверие» (на 1 %)	Пониженная процентная ставка по Кредиту «Доверие» (на 2 %)	Пониженная процентная ставка по Кредиту «Бизнес-Проект» (на 3 %)	Пониженная процентная ставка по Кредиту «Бизнес-Проект» (на 4 %)

В таблице представлены услуги для бизнеса, объединенные в пакеты, предназначенные для отдельных категорий клиентов. Каждый из четырех видов пакетов услуг составлен таким образом, что каждая из услуг не является лишней, и потребителю выгоднее приобрести сразу пакет, чем каждую услугу в отдельности, так как для клиента цена услуги в пакете снижена.

Рассмотрим разработанные пакеты услуг более подробно.

1. Пакет «Старт» – предназначен для индивидуальных предпринимателей, адвокатов, нотариусов, руководителей крестьянско-фермерских хозяйств. Пакет предусматривает льготные условия получения кредита «Доверие». В рамках этого пакета услуг предусмотрена минимальная комиссия за ежемесячное пользование пакетом услуг.

Преимущества пакета услуг «Старт»:

- текущий счет в рублях;
- одна основная дебетовая карта категории Visa Electron или Maestro;
- интернет-банк «Сбербанк Бизнес онлайн» для осуществления платежей;
- возможность оформить кредит «Доверие» с пониженной процентной ставкой.

2. Пакет «Базовый» – предназначен для микропредприятий. В рамках пакета можно открыть один текущий счет в рублях и накопительный счет с повышенной процентной ставкой. Может быть оформлено до 10 зарплатных карт международной системы оплаты Visa Classic или MasterCard Standard на выбор. Клиент также может пользоваться интернет-банком.

Также условия пакета предполагают возможность пользоваться кредитами банка с пониженной процентной ставкой.

3. Пакет «Оптимальный» предоставляет клиенту возможность пользоваться широким спектром банковских услуг при умеренных тарифах.

В рамках пакета можно открыть до трех текущих счетов в трех видах валют (доллары, евро, рубли). Клиент может открывать срочные депозиты с повышенной процентной ставкой. Может быть оформлено до 50 зарплатных карт международной системы оплаты Visa Classic или MasterCard Standard на выбор.

Клиент также может пользоваться интернет-банком. Также условия пакета предполагают возможность пользоваться кредитами банка с пониженной процентной ставкой.

4. Пакет «Прогрессивный» предоставляет клиенту максимальным набор услуг и дополнительные привилегии.

В рамках пакета можно открыть до пяти текущих счетов и срочных депозитов в пяти видах валют (доллары США, евро, рубли, фунты стерлингов, швейцарских франках). Клиент может открывать вклады с максимальной процентной ставкой. Может быть оформлено до 250 зарплатных карт.

Клиент также может пользоваться системой мобильный банк и интернет-банком. Также условия пакета предполагают возможность пользоваться кредитами банка с минимальной процентной ставкой.

Если сравнить вышеперечисленные пакеты услуг, то можно по основным характеристикам провести сравнение:

1. Все пакеты услуг предусматривают:

1) от одного до пяти текущих счетов в разных валютах – рублях, долларах США, евро, английских фунтах стерлингов и швейцарских франках;

2) от одного до пяти депозитов в разных валютах с повышенной процентной ставкой;

3) до 250 зарплатных карт для работников;

4) возможность осуществлять платежи и получить доступ к счетам по различным каналам;

5) возможность бесплатно пользоваться Интернет-банком;

6) возможность получить кредит с льготной процентной ставкой.

В зависимости от потребностей клиент сможет подобрать подходящее ему предложение.

Далее исследуем влияние последствий предлагаемых мероприятий на финансовые результаты ПАО Сбербанк. Исследование проводилось в 5 этапов.

На 1 этапе была собрана экспертная комиссия в которую вошли 5 экспертов (из числа работников Дальневосточного Банка ПАО Сбербанк).

На 2 этапе был осуществлен сбор мнений специалистов путем анкетного опроса.

Таблица 20 – Ранжирование факторов оказывающих влияние на финансовые результаты ПАО Сбербанк в плановом году

Номер Эксперта	Фактор, оказывающий влияние на финансовые результаты									
	Увеличение процентных доходов, ввиду роста кредитования МСБ (x1)		Увеличение комиссионных доходов ввиду роста потребительской активности (x2)		Рост операционных расходов (x3)		Упрощение процедуры обслуживания клиентов (x4)		Повышение квалификации персонала (x5)	
	Ранг	Вес	Ранг	Вес	Ранг	Вес	Ранг	Вес	Ранг	Вес
Эксперт 1	1	0,3	3	0,2	2	0,25	4	0,15	5	0,1
Эксперт 2	1	0,3	2	0,25	5	0,1	4	0,15	3	0,2
Эксперт 3	1	0,3	3	0,2	4	0,15	2	0,25	5	0,1
Эксперт 4	2	0,25	1	0,3	3	0,2	5	0,1	4	0,15
Эксперт 5	2	0,25	3	0,2	1	0,3	5	0,1	4	0,15
Среднее значение веса	x	0,28	x	0,23	x	0,2	x	0,15	x	0,14

Оценку степени значимости параметров эксперты производят путем присвоения им рангового номера. Фактору, которому эксперт дает наивысшую оценку, присваивается ранг 1. Если эксперт признает несколько факторов равнозначными, то им присваивается одинаковый ранговый номер.

На 3 этапе на основе данных анкетного опроса составлена сводная матрица рангов (таблица 21).

Таблица 21 – Матрица рангов факторов оказывающих влияние на финансовый результаты ПАО Сбербанк в плановом году

Факторы / Эксперты	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Сумма рангов	d	d <sup>2</sup>
x1	1	1	1	2	2	7	-8	64
x2	3	2	3	1	3	12	-3	9
x3	2	5	4	3	1	15	0	0
x4	4	4	2	5	5	20	5	25
x5	5	3	5	4	4	21	6	36
Σ	15	15	15	15	15	75		134

где:

$$d = \sum x_{ij} - \sum \sum x_{ij} / n, \quad (1)$$

На этапе 4 был проведен анализ значимости исследуемых факторов.

Факторы по значимости распределились следующим образом.

Таблица 22 – Расположение факторов оказывающих влияние на ликвидность ПАО Сбербанк по значимости в плановом году

Факторы	Сумма рангов
x1	7
x2	12
x3	15
x4	20
x5	21

На этапе 5 была произведена оценка средней степени согласованности мнений всех экспертов.

Коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)}, \quad (2)$$

где  $S = 134$ ,  $n = 5$ ,  $m = 5$

$$W = (12*134) / (5^2 (5^3 - 5)) = 0,536.$$

$W = 0,536$  говорит о наличии средней степени согласованности мнений экспертов.

Далее экспертной комиссии, в которую вошли 5 экспертов (из числа работников ПАО Сбербанк ) было предложено составить прогноз влияния основных факторов на финансовые результаты ПАО Сбербанк.

Таблица 23 – Экспертный прогноз влияния основных факторов на финансовые результаты ПАО Сбербанк

В процентах

Номер Эксперта	Прогноз экспертов по выделенному фактору				Рост операционных расходов ввиду роста затрат на персонал и маркетинг, %
	Изменение процентных доходов и расходов		Изменение комиссионных доходов ввиду роста потребительской активности		
	Процентные доходы, %	Процентные расходы, %	Комиссионные доходы, %	Комиссионные расходы, %	
Эксперт 1	+ 0,5	+0,3	+ 1,5	+ 0,5	+0,1
Эксперт 2	+ 1,0	+0,6	+2,5	+ 0,2	+0,2
Эксперт 3	+ 2	+1,2	+1,5	0,1	+0,15
Эксперт 4	+ 1,0	+0,6	+ 0,5	+ 0,3	+0,1
Эксперт 5	+ 0,5	+0,3	+ 2,0	+ 0,5	+0,1
Среднее значение	1,0	0,6	1,6	0,3	0,1

Таким образом, при реализации перечисленных факторов, ожидается:

- рост процентных доходов на 1 %, ввиду увеличения объемов кредитования СМБ;
- рост процентных расходов на 0,6 % ввиду увеличения потребности банка в ресурсах для кредитования СМБ;
- рост комиссионных доходов бна 1,6 % ввиду роста потребительской активности СМБ;
- рост комиссионных расходов на 0,3 %;
- рост операционных расходов на 0,1 % ввиду роста затрат на обучение персонала по продуктам для малого бизнеса и роста затрат на рекламу новых продуктов.

Ниже рассчитан годовой экономический эффект за счет указанных выше мероприятий на примере ПАО Сбербанк.



Таблица 24 – Оценка экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий в плановом году

Показатель	Сумма, млн руб.		Изменение	
	За 9 месяцев 2016 года (факт)	За 9 месяцев 2017 года (прогноз)	Млн руб.	%
Процентные доходы	1 529 457	1 544 752	15 295	1,00
Процентные расходы	-673 514	-677 555	-4 041	0,60
Чистый процентный доход	855 943	867 196	11 253	1,31
Комиссионные доходы	272 621	276 983	4 362	1,60
Комиссионные расходы	-30 121	-30 513	-392	1,30
Чистый комиссионный доход	242 500	246 470	3 970	1,64
Чистый доход по операциям с ценными бумагами	2 109	2 109	0	0,00
Чистый доход от операций с иностранной валютой	29 555	29 555	0	0,00
Доходы от инвестиций в другие общества	8 181	8 181	0	0,00
Прочие доходы и расходы	-116 632	-116 632	0	0,00
Операционная прибыль до резервов	1 021 656	1 036 880	15 224	1,49
Изменение резервов на возможные потери	-147 683	-147 683	0	0,00
Операционная прибыль	873 973	889 197	15 224	1,74
Операционные расходы	-388 135	-388 523	-388	0,10
Прибыль (убыток) до налогообложения	485 838	500 674	14 836	3,05
Налог на прибыль	109 168	112 135	2 967	2,72
<b>Чистая прибыль</b>	<b>376 670</b>	<b>388 539</b>	<b>11 869</b>	<b>3,15</b>

Итак, экономический эффект от предложенных мероприятий проявится в виде роста чистой прибыли ПАО Сбербанк на 11,9 млрд руб. Учитывая то, что чистая прибыль ПАО Сбербанк за 9 мес. 2016 г. составила около 377 млрд руб., данное влияние на финансовые результаты (+3,18 %) является достаточно существенным.

**Выводы:**

Общим показателем, отражающим партнерские отношения банков и клиентов, выступает клиентоориентированность, то есть ранжирование подходов к процессу обслуживания клиентов.

Клиентоориентированность позволяет соблюсти паритет экономических интересов за счет получения положительного эффекта как для коммерческого банка, так и для клиента. А одним из основных инструментов развития клиентоориентированного банковского бизнеса для ПАО Сбербанк является пакетирование услуг.

С нашей точки зрения, данная разработка является основным вкладом в исследование.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наиболее важные выводы, сделанные в ходе исследования проблем совершенствования услуг банков населению, состоят в следующем:

Малый бизнес – это бизнес, опирающийся на предпринимательскую деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения. Малый бизнес характеризуется следующими признаками: относительно небольшими размерами предприятия и масштабами хозяйственной деятельности; совмещением функций собственника и менеджера; полной экономической ответственностью, гибкостью управления и организации воспроизводства с целью получения максимального дохода с затраченного капитала. В любой экономической системе, вне зависимости от различий в терминологии, малые формы хозяйствования находят свою сферу деятельности, насыщая определенный сегмент рынка определенными товарами, работами и услугами. Поскольку малый бизнес обладает необходимой способностью быстро реагировать на изменение потребностей экономики, а также гибкостью, он обеспечивает создание новых рабочих мест и составляет основу рыночной экономики.

Малый бизнес – важный фактор развития экономики, его основными преимуществами являются: гибкость, новаторство, быстрое становление при небольшой себестоимости. Исходя из этого, сделан вывод о том, что малый бизнес является катализатором инновационного процесса в экономике, т.к. для того, чтобы сменить направление деятельности малого бизнеса, необходимо гораздо меньше средств и времени, чем на крупных предприятиях. Также следует отметить, что до 70 % налоговых поступлений в бюджет развитых стран приходится на малый и средний бизнес.

Малый бизнес создает много рабочих мест – около 20 % экономически активного населения Челябинской области трудится в малом бизнесе – значит малые предприятия помогают в борьбе с безработицей, что говорит о высокой социальной значимости малых предприятий. Из всего вышеизложенного следует, что малый бизнес

играет важную роль для развития края, но на пути развития малого бизнеса стоят следующие основные проблемы: неподъемные налоги; недостаток финансовых ресурсов; дефицит подготовленных кадров; концентрация малого бизнеса в крупных городах; административные барьеры; отсутствие венчурных организаций; инфляция; сложности кредитования.

В практической части работы была исследована организации обслуживания малого бизнеса в ПАО Сбербанк. Обслуживание малого бизнеса – одно из приоритетных направлений работы ПАО Сбербанк. На сегодняшний день в ПАО Сбербанк представлено большое количество специализированных кредитных программ, продуктов и услуг в целях поддержки субъектов малого предпринимательства.

Несмотря на предпринимаемые меры, роль малых предприятий в бизнесе ПАО Сбербанк остается достаточно скромной, что осложняется также стагнацией экономики и кризисными явлениями. Так, кредитование МСБ испытало в 2014 году наиболее сильный шок среди всех кредитных сегментов: объем портфеля ссуд сократился на 11,47 %, а просроченная задолженность выросла на 37 %. Высокие ставки и снижение потребительской активности сократили спрос на кредиты, а рост дефолтности и ухудшение качества входящего потока новых заемщиков – активность ПАО Сбербанк в этом сегменте.

Несмотря на негативные изменения в экономике, обслуживание малого бизнеса, по нашему мнению, является потенциально выгодным для ПАО Сбербанк и нуждается в развитии.

В отличие от крупных предприятий, с характерной для них технологической и технической инерцией, субъекты малого бизнеса обладают более высокими адаптационными способностями и могут быстро приспосабливаться к изменившейся рыночной конъюнктуре.

В связи с изложенным, ПАО Сбербанк рекомендуется реализовать следующие задачи:

- завоевать лидирующие позиции на рынке по работе с малым бизнесом;

- предоставить малому бизнесу широкий комплекс финансовых и нефинансовых услуг и сервисов;
- расширить сеть центров развития бизнеса;
- организовать эффективное взаимодействие с институтами государственной и общественной поддержки малого и среднего бизнеса, а также с профессиональными объединениями предпринимательства.

Для достижения указанных целей ПАО Сбербанк должен стать более клиентоориентированным по отношению к малому бизнесу.

Клиентоориентированность – это ориентация на клиента с целью лучше понять его потребности и удовлетворить их. Так как речь идет о банковском бизнесе, а не о благотворительности, то целью клиентоориентированности банка должна быть прибыль. Таким образом, клиентоориентированность – это способность коммерческого банка извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Недаром сделан акцент на том, что это должна быть дополнительная прибыль.

Клиентоориентированность позволяет соблюсти паритет экономических интересов за счет получения положительного эффекта как для коммерческого банка, так и для клиента. А одним из основных инструментов развития клиентоориентированного банковского бизнеса для ПАО Сбербанк является пакетирование услуг. Итак, в целях развития и продвижения банковских услуг в ПАО Сбербанк предлагается объединение действующих банковских услуг для малого бизнеса в пакеты.

В частности, в работе были предложены следующие варианты пакетов услуг для малого бизнеса:

1. Пакет «Старт» – предназначен для индивидуальных предпринимателей, адвокатов, нотариусов, руководителей крестьянско-фермерских хозяйств. Пакет предусматривает льготные условия получения кредита «Доверие». В рамках этого пакета услуг предусмотрена минимальная комиссия за ежемесячное пользование пакетом услуг.

2. Пакет «Базовый» – предназначен для микропредприятий. В рамках пакета можно открыть один текущий счет в рублях и накопительный счет с повышенной процентной ставкой. Может быть оформлено до 10 зарплатных карт международной системы оплаты Visa Classic или MasterCard Standard на выбор. Клиент также может пользоваться интернет-банком. Также условия пакета предполагают возможность пользоваться кредитами банка с пониженной процентной ставкой.

3. Пакет «Оптимальный» предоставляет клиенту возможность пользоваться широким спектром банковских услуг при умеренных тарифах. В рамках пакета можно открыть до трех текущих счетов в трех видах валют (доллары, евро, рубль). Клиент может открывать срочные депозиты с повышенной процентной ставкой. Может быть оформлено до 50 зарплатных карт международной системы оплаты Visa Classic или MasterCard Standard на выбор. Клиент также может пользоваться интернет-банком. Также условия пакета предполагают возможность пользоваться кредитами банка с пониженной процентной ставкой.

4. Пакет «Прогрессивный» предоставляет клиенту максимальным набор услуг и дополнительные привилегии. В рамках пакета можно открыть до пяти текущих счетов и срочных депозитов в пяти видах валют (доллары США, евро, рубль, фунты стерлингов, швейцарских франках). Клиент может открывать вклады с максимальной процентной ставкой. Может быть оформлено до 250 зарплатных карт. Клиент также может пользоваться системой мобильный банк и интернет-банком. Также условия пакета предполагают возможность пользоваться кредитами банка с минимальной процентной ставкой.

Если сравнить вышеперечисленные пакеты услуг, то можно по основным характеристикам провести сравнение:

1. Все пакеты услуг предусматривают:

1) от одного до пяти текущих счетов в разных валютах – рублях, долларах США, евро, английских фунтах стерлингов и швейцарских франках;

2) от одного до пяти депозитов в разных валютах с повышенной процентной ставкой;

3) до 250 зарплатных карт для работников;

4) возможность осуществлять платежи и получить доступ к счетам по различным каналам;

5) возможность бесплатно пользоваться Интернет-банком;

6) возможность получить кредит с льготной процентной ставкой.

В зависимости от потребностей клиент сможет подобрать подходящее ему предложение.

В целом, проведенное исследование позволяет сделать следующий вывод: внедрение пакетных услуг для малого бизнеса позволит Сбербанку России удержать старых клиентов и привлечь новых, а также внедрение приведет к увеличению роста услуг малому бизнесу, увеличению ресурсной базы банка и улучшению финансового результата.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
- 2 О банках и банковской деятельности: федеральный закон № 395-1-ФЗ от 02 декабря 1990 г. // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/)
- 3 О Центральном Банке Российской Федерации: федеральный закон № 86-ФЗ от 10 июля 2002 г. // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37570/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/)
- 4 О кредитных историях: федеральный закон РФ от 30.12.2004 № 218-ФЗ // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51043/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51043/)
- 5 О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федеральный закон от 24 июля 2007 № 209-ФЗ // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)
- 6 О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства : постановление Правительства РФ от 13 июля 2015 № 702 // СПС Консультант плюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182963/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182963/)
- 7 О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности : положение Банка России № 254-П от 26 марта 2004 г. // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_47597/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47597/)
- 8 Об обязательных нормативах банков: инструкция Банка России № 139-И от 03 декабря 2012 г. // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139494/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139494/)



- 9 О Стратегии развития банковского сектора России на период до 2015 года: заявление Правительства РФ N 1472п-П13, Банка России N 01-001/1280 от 05 апреля 2011 г. // СПС Консультант плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113016/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113016/)
- 10 Блинов, А.О. Эволюция развития малого предпринимательства в России / А.О. Блинов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/smb/632821/>
- 11 Блинов, А.О. Проблемы и особенности развития малого предпринимательства в России / А.О. Блинов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/391/694/1219/057.BLINOV.pdf>
- 12 Верников, В.Л. Два кита испанской экономики. Опыт развития малого и среднего бизнеса / В.Л. Верников. – М.: Весь мир, 2010. – 225 с..
- 13 Вершинина, А.П. Малый бизнес: критерии отнесения и классификация / А.П. Вершина // Вестник ВУиТ. – 2014. – №2. – С.76-85.
- 14 Волошина, О.Б. Анализ активов и пассивов коммерческого банка / О.Б. Волошина // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего. – 2014. – Т.1. – № 2 (18). – С. 149-154.
- 15 Волошина, О.Б. Проблемы оценки финансового состояния банка и факторы его определяющие / О.Б. Волошина // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2014. – № 4. – С. 393-399.
- 16 Гражданкин, В.А. Малое предпринимательство в современных условиях: монография / В.А. Гражданкин. – Барнаул: Изд-во АГАУ, 2011. – 126 с.
- 17 Гусева, Е.Е. Классификация проблемной задолженности коммерческого банка / Е.Е. Гусева // Самарский научный вестник. – 2014. – № 4 (9). – С. 45-47.
- 18 Данные Центрального Банка России [Электронный ресурс] // Банк России. – Режим доступа: <http://cbr.ru/> (дата обращения 21.03.2016).
- 19 Захаров, Р.Н. Значение малого предпринимательства для экономики / Р.Н. Захаров // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – №6. – С.267-270.

- 20 Захаров, Р.Н. Формы и меры государственной поддержки малого предпринимательства / Р.Н. Захаров // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – №6. – С.270-273.
- 21 Информационный портал Banki.ru [Электронный ресурс] // Banki.ru – Режим доступа: <http://www.banki.ru/>
- 22 Казанский, А.В. Малые и средние банки: зарубежный опыт и российские перспективы / А.В. Казанский // Проблемы современной экономики. – 2014. – №2 (50). – С.207-210.
- 23 Коваленко, О.Г. Экономическая сущность банковских рисков и их классификация / О.Г. Коваленко // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2013. – № 3. – С. 11–14.
- 24 Коваленко, О.Г. Банковские риски: сущность, классификация / О.Г. Коваленко, О.Е. Медведева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 340-344.
- 25 Краморова, М.В. Управление рисками в стратегии современного коммерческого банка / М.В. Краморова, Михайлова И.А. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. №9-1 С.139-141.
- 26 Курилова, А.А. Особенности внедрения Базель III в России / А.А. Курилова // Смальта. – 2015. – №5. – С.39-41.
- 27 Ламзин, Е.В. К вопросу о трансформации содержания категорий «малое предпринимательство» и «малый бизнес» / Е.В. Ламзин // Актуальные вопросы экономических наук. – 2011. – №6. – С.15 – 20.
- 28 Лаврушин, О.И. Банковское дело / под редакцией О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 335 с
- 29 Люльков, Р.Н. Современные аспекты управления деятельностью коммерческого банка / Р.Н. Люльков // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 57–58.

- 30 Нестеренко, Ю.Н. Малый бизнес: тенденции и ориентиры развития в современной России / Ю.Н. Нестеренко. – М.: Издательский центр РГГУ, 2012. – 412 с.
- 31 Официальный сайт рейтингового агентства «Эксперт» [Электронный ресурс] / РА Эксперт. – Режим доступа: <http://raexpert.ru/>
- 32 Официальный сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] // ПАО Сбербанк. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/>
- 33 Официальный сайт общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» // Опора России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opora.ru/>
- 34 Официальный сайт Росстат // Росстат. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gks.ru/>
- 35 Павлова, Е.В. Развитие регулирования банковской деятельности в Российской Федерации / Е.В. Павлова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управления. – 2015. – № 2 (21). – С. 54–56.
- 36 Рид, Э. Коммерческие банки: пер. с англ. // Э. Рид, Р. Картер, Э. Гилл, Р. Смит. – М.: Прогресс, 2013. – 327 с.
- 37 Сайдулов, Ф.С. Динамика развития малого предпринимательства в регионах России в 2015 году (без микропредприятий) Ф.С. Сайдулов // Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nisse.ru/>
- 38 Симаева, И.К. Теоретические подходы к определению сущности банковской политики / И.К. Симаева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 5 (37). – С. 133–137.
- 39 Симогук, С. Н. Регулирующая функция центрального банка как инструмент монетарной политики государства / С.Н. Симогук // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – № 3 (27). – С. 10–16.
- 40 Синки, Дж.Ф. Управление финансами в коммерческих банках. -М.: Банки и биржи, 2013. – 560 с.

- 41 Справочник по кредитным организациям [Электронный ресурс] // Банк России. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=450000347>
- 42 Толстолесова, Л.А. Регулирование банковской ликвидности / Л. А. Толстолесова, М.А. Маркова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – №37. – С. 20-27.
- 43 Федеральный портал Малого и среднего предпринимательства // Министерство экономического развития Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smb.gov.ru/statistics/officialdata/>
- 44 Фролова, О.Ю. Современный рынок российских банковских продуктов / О.Ю. Фролова // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – № 3. – С. 93-96.
- 45 Шайдуллова, А.И. Роль малого бизнеса в экономике России / А.И. Шайдуллова, Н.Н. Быкова // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №3. – С.93-96.
- 46 Шайхутдинова, Н.А. Особенности управления прибылью в малом бизнесе / Н.А. Шайхутдинова // Известия ОГАУ. – 2011. – №30. – С.164-167.
- 47 Шведова, М.Ф. Структура государственной поддержки малого бизнеса: теоретический аспект системного подхода / М.Ф.Шведова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9 (часть 1). – С. 135-139.
- 48 Шестоперов, А.М. Малый бизнес: зарубежный опыт / А.М. Шестоперов // Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nisse.ru>
- 49 Шешукова, Т.Г. К вопросу об особенностях заемщиков малого бизнеса и анализе их кредитоспособности в коммерческом банке / Т.Г. Шешукова, М.В. Быкова // Вестник ПГУ. – 2013. – №4. – С.131-140.
- 50 Черобедова, А.В. Особенности кредитования субъектов малого и среднего бизнеса / А.В. Черобедова // Вестник ОмГУ. 2009. – №3. – С.182-186.

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Баланс ПАО Сбербанк

Таблица А.1 – Агрегированный баланс ПАО Сбербанк на 31.12.2015 г.

В миллионах рублей

Статья баланса, млн руб.	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
<b>АКТИВ</b>	16 305 086	21 712 456	22 998 126
Высоколиквидные активы	1 300 267	2 108 397	2 214 802
Доходные активы	13 829 270	17 669 215	18 913 590
Кредиты банкам	597 648	862 965	1 364 421
Ценные бумаги	1 952 381	1 923 210	2 279 942
Облигации	1 913 028	1 828 916	2 249 743
Векселя	0	6 745	305
Акции	39 354	87 548	29 894
Кредиты юридическим лицам	7 789 855	10 705 680	11 180 487
Резидентам	6 207 761	8 363 895	8 774 435
Нерезидентам	1 005 681	1 700 086	1 685 716
государственным компаниям	801 221	1 015 433	1 054 793
Просроченные	197 273	203 940	354 101
резервы на возможные потери	-422 081	-577 673	-688 557
Кредиты ИП	277 773	285 878	194 887
Кредиты физическим лицам	3 211 613	3 891 483	3 893 853
Прочие активы	1 175 549	1 934 844	1 869 734
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	14 378 693	19 798 449	20 681 894
Средства банков	2 598 229	4 314 149	1 390 899
ЛОРО-счета	90 107	142 419	141 120
Привлеченные МБК	2 507 086	4 168 146	1 246 056
ЦБ	1 967 036	3 515 818	768 989
Резиденты	106 824	221 839	285 811
Нерезиденты	433 227	430 488	191 256
Прочие средства банков	1 035	3 585	3 723
Текущие средства	3 096 809	3 429 947	4 562 876
юридических лиц	1 569 564	1 928 032	2 690 405
физических лиц	1 519 558	1 494 314	1 860 787
брокерские счета	7 686	7 601	11 684
Срочные средства	8 031 031	10 594 210	13 158 625
юридических лиц	1 964 464	4 180 577	4 895 463
физических лиц	6 066 567	6 413 634	8 263 162
Выпущенные ценные бумаги	404 327	512 520	647 267
Облигации	0	0	18 500
Векселя	72 960	71 334	77 968
Депозитные и сбер. сертификаты	331 367	441 186	550 800
Прочие обязательства	248 297	947 623	922 227
<b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>	1 926 393	1 914 006	2 316 232
Основной капитал	374 035	151 534	325 895
Прибыль прошлых лет	1 183 517	1 488 669	1 790 493
Нераспределенная прибыль прошлых лет	1 183 517	1 488 669	1 790 493
Прибыль текущего года	392 635	305 703	236 256
Нераспределенная прибыль текущего года	392 635	305 703	236 256
Расходы будущих периодов	-23 794	-31 899	-36 412
<b>ВНЕБАЛАНС</b>	8 015 440	9 267 993	10 201 507

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчёт о финансовых результатах ПАО Сбербанк

Таблица Б.1 – Агрегированный отчёт о финансовых результатах

ПАО Сбербанк за 2013–2015 г.

В миллионах рублей

Показатель	2013	2014	2015
Процентные доходы	12 73 092	1 586 513	1 924 285
Процентные расходы	-525 527	-702 309	-1 131 345
Чистый процентный доход	747 565	884 204	792 941
Комиссионные доходы	253 054	310 214	349 214
Комиссионные расходы	-22 214	-27 231	-37 333
Чистый комиссионный доход	230 840	282 983	311 882
Чистый доход по операциям с ценными бумагами	7 139	-18 712	657
Чистый доход от операций с иностранной валютой	14 054	180 960	31 201
Доходы от инвестиций в другие общества	3 931	5 115	3 508
Прочие доходы и расходы	-44 447	-167 396	-63 282
Операционная прибыль до резервов	959 082	1 167 152	1 076 907
Изменение резервов на возможные потери	-49 139	-290 431	-290 281
Операционная прибыль	909 943	876 722	786 626
Операционные расходы	-429 340	-476 749	-504 744
Прибыль до налогов и резервов (справочно)	529 742	690 404	572 163
Прибыль (убыток) до налогообложения	480 603	399 973	281 881
Налог на прибыль	-87 968	-94 270	-45 625
Чистая прибыль	392 635	305 703	236 256

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Продукты и услуги ПАО Сбербанк для малого бизнеса

Таблица В.1 – Продукты и услуги субъектам малого предпринимательства

#### ПАО Сбербанк

Наименование продукта, услуги	Характеристика продукта, услуги	Срок предоставления кредита	Процентная ставка	Сумма предоставляемого кредита
1	2	3	4	5
Кредит «Доверие». Стандартный тариф	Беззалоговый кредит на любые цели	до 48 месяцев	от 18,5 %	до 5 млн. руб.
Кредит «Доверие». Тарифный план «Лига бизнес»	Беззалоговый кредит на любые цели	до 36 месяцев	17 %	до 3 млн. руб.
Кредит «Бизнес-Доверие»	Беззалоговый кредит на любые цели	до 48 месяцев	от 17,17 %	до 5 млн. руб.
Кредит «Бизнес-Оборот»	Кредит на пополнение оборотных средств	до 48 месяцев	от 14,76 %	от 150 тыс. руб.
Кредит «Бизнес-Овердрафт»	Кредит на пополнение оборотных средств	до 12 месяцев	от 12,59 %	до 17 млн. руб.
Кредит «Госзаказ»	Кредит на пополнение оборотных средств	до 24 месяцев	от 15,26 %	до 200 млн. руб.
Кредит «Бизнес-Рента»	Кредит на пополнение оборотных средств	до 120 месяцев	от 13,75 %	до 200 млн. руб.
Кредит «Бизнес-Старт»	Кредит на создание бизнеса по программе франчайзинга или на основании типового бизнес-плана	до 60 месяцев	18,5 %	до 7 млн. руб.
Кредит «Экспресс-Авто»	Быстрый кредит на приобретение транспортного средства для бизнеса или личного пользования	до 60 месяцев	от 16,75 %	от 150 тыс. руб. до 5 млн. руб.
Кредит «Бизнес-Авто»	Кредит на приобретение необходимых транспортных средств для ведения бизнеса	до 96 месяцев	от 14,50 %	от 150 тыс. руб.
Кредит «Экспресс-Актив»	обретение нового оборудования для бизнеса	до 60 месяцев	от 16,75 %	до 5 млн. руб.

## Окончание приложения В

1	2	3	4	5
Бизнес-Рента	Рефинансирование кредитов компаний, занимающихся сдачей в аренду коммерческой недвижимости	до 120 месяцев	от 13,75 %	до 200 млн. руб.
Бизнес-Проект	Рефинансирование кредитов, выданных на финансирование инвестиционных проектов, связанных с расширением действующего бизнеса или открытием новых направлений деятельности	до 120 месяцев	от 15,31 %	до 200 млн. руб.
Бизнес-Гарантия	Система дистанционного банковского обслуживания, представляющая возможность посредством стандартного интернет-браузера подготавливать и отправлять платежные документы, а так же совершать другие операции			
Деловая среда	Специализированный портал для общения, развития и ежедневной деятельности предпринимателей. Основные направления: видео-лекции, вебинары, онлайн – тесты, электронная торговая площадка и т. д.			
Кредит «Бизнес-Актив»	Кредит на приобретение необходимого оборудования для использования в хозяйственной деятельности	до 96 месяцев	от 14,93 %	от 150 тыс. руб.
Кредит «Бизнес-Недвижимость»	Кредит на получение финансирования для приобретения коммерческой недвижимости	до 120 месяцев	от 14,4 %	от 150 тыс. руб.