

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, Начальник отдела финансирования  
недвижимости Челябинского отделения

№8597 ПАО Сбербанк

\_\_\_\_\_ А.А. Скаленко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Повышение эффективности бизнес-процессов отдела кредитования  
корпоративных клиентов ПАО Сбербанк

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.08.2019.301/132.ВКР

Руководитель работы, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Соловьева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 245

\_\_\_\_\_ П.С. Ефимовичева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Ефимовичева П.С. Повышение эффективности бизнес-процессов отдела кредитования корпоративных клиентов ПАО Сбербанк. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-245, 109 с., 22 ил., 24 табл., библиограф. список – 41 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов отдела кредитования юридических лиц ПАО Сбербанк.

В рамках работы были рассмотрены особенности процесса кредитования корпоративных клиентов, проанализировано современное состояние отрасли и отмечены ее ключевые тенденции. На основе анализа рынка и проведенной диагностики работы отдела кредитования юридических лиц ПАО Сбербанк были идентифицированы ключевые проблемы процесса кредитования как с позиции банка-кредитора, так и организаций-заемщиков, предложены мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов кредитного отдела и оценена их эффективность.

Все необходимые расчетные данные представлены в работе в табличной форме, а также отражены на рисунках и графиках.

## ANNOTATION

Efimovicheva P.S. Improvement of the effectiveness of business processes of Sberbank, PJSC corporate customer credit department. – Chelyabinsk: SUSU, EU-245, 109 pages, 22 drawings, 24 tables, bibliography – 41 names, 2 applications.

This paper was performed for the purpose to development of recommendations for improving the business processes of the corporate lending department of «Sberbank of Russia».

The paper includes the features of the corporate lending process, current state of the industry and its key trends. Based on the analysis of the market and the conducted diagnostics of the corporate lending department of Sberbank of Russia, the key problems of the lending process were also identified both from the standpoint of the bank and borrower, possible recommendations were proposed to improving the business processes of the corporate lending department and the effectiveness of the recommendations was evaluated.

Necessary design data is presented in the work in a tabular form, reflected in the figures and graphs.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ОСОБЕННОСТИ РЫНКА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ, ЕГО АНАЛИЗ И ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	
1.1 Виды банковских услуг и особенности их предоставления корпоративным клиентам.....	10
1.2 Особенности процессов кредитования корпоративных клиентов. Сравнение отечественного и зарубежного опыта.....	21
1.3 Анализ рынка кредитования юридических лиц и его основные тенденции.....	37
2 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ В ПАО СБЕРБАНК	
2.1 Характеристика ПАО Сбербанк и основные показатели его деятельности.....	46
2.2 Диагностика работы отдела финансирования недвижимости ПАО Сбербанк.....	57
2.3 Анализ предпочтений и удовлетворенности корпоративных клиентов Сбербанка.....	68
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ ОТДЕЛА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ ПАО СБЕРБАНК	
3.1 Совершенствование кредитного процесса с позиции клиента. Формирование алгоритма кредитования .....	75
3.2 Совершенствование кредитного процесса с позиции кредитных специалистов банка. Оценка эффективности рекомендаций .....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	108
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Перечень документов Сбербанка при кредитовании юридических лиц.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Инструкция «Оценка эффективности кредитных инспекторов отдела кредитования корпоративных клиентов Сбербанка» .....	115

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях неотъемлемым элементом экономического развития является банковское кредитование. Опорой современной экономики выступает кредит, который используют как крупные, так и малые предприятия. Именно банковское кредитование позволяет предприятиям использовать значительные заемные ресурсы для обращения продукции и расширения производства. Кредитование как фундаментальная составляющая деятельности банка занимает одно из основных мест в объеме банковских операций, приносящих доход. За счет данного источника средств происходит формирование той части чистой прибыли, которая отчисляется в резервные фонды и идет на выплату дивидендов акционерам банка.

Именно такое направление банковской деятельности, как кредитование корпоративных клиентов, оказывает наибольшее влияние на банковскую систему Российской Федерации и экономику в целом, поскольку сосредотачивает в себе наибольший удельный вес ссудного капитала.

На сегодняшний день множество российских предприятий, будучи клиентами банков, регулярно сталкиваются с проблемами процесса кредитования. Вместе с этим кредитными организациями не всегда учитываются и потребности внутренних клиентов банка, участвующих в кредитном процессе.

Таким образом, как никогда актуальным становится вопрос разработки конкретных практических рекомендаций по переходу банков к более эффективной схеме кредитования юридических лиц. Грамотное и своевременное решение реальных проблем, несомненно, позволит усовершенствовать процесс кредитования для банковских клиентов, а также улучшить результаты работы кредитных организаций.

Целью выпускной квалификационной работы является идентификация ключевых проблем, присущих процессу кредитования корпоративных клиентов как с позиции банка-кредитора, так и организаций-заемщиков, а также разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов кредитного отдела и

оценка их эффективности на примере крупнейшего банка Российской Федерации ПАО Сбербанк.

Поставленная цель определяет следующий ряд взаимосвязанных задач данной работы:

1. рассмотреть особенности процесса кредитования корпоративных клиентов;
2. проанализировать современное состояние рынка кредитования юридических лиц и выявить основные тенденции отрасли;
3. провести диагностику работы отдела кредитования корпоративных клиентов ПАО Сбербанк;
4. идентифицировать ключевые проблемы процесса кредитования с позиции банка и его клиентов;
5. предложить рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов кредитного отдела;
6. оценить эффективность предложенных мероприятий.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе рассматриваются виды, классификации банковских услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, описывается структура взаимоотношений банка с юридическими лицами, а также проводится анализ основных тенденций рынка кредитования корпоративных клиентов.

Вторая глава состоит из характеристики ПАО Сбербанк, где оцениваются основные финансовые показатели его деятельности. Также в данной главе проводится диагностика работы отдела кредитования корпоративных клиентов и определяются ключевые проблемы, оказывающие негативное влияние на кредитный процесс.

Третья глава включает в себя разработку возможных методов по устранению выявленных проблем, оценку эффективности предложенных мероприятий и выявление положительных последствий как для банка, так и для его клиентов.

# 1 ОСОБЕННОСТИ РЫНКА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ, ЕГО АНАЛИЗ И ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

## 1.1 Виды банковских услуг и особенности их предоставления корпоративным клиентам

Существующий банковский рынок разделяется на множество сегментов, одним из которых являются корпоративные клиенты. Можно встретить достаточно много определений данного понятия и увидеть, что авторы относят того или иного банковского клиента к корпоративному по разным причинам.

В некоторых источниках под корпоративными клиентами банка подразумеваются индивидуальные предприниматели и юридические лица как организационно-хозяйственные структуры, имеющие возможности для широкомасштабной реализации научно-технических и технологических достижений, а также хозяйственные организации малого и среднего бизнеса, которые массой противостоят олигархическим тенденциям крупных производителей и создают конкурентную среду, обеспечивая производству гибкость и индивидуализацию [1].

Вместе с этим существуют и иные трактовки понятия. Например, под корпоративным клиентом также понимается контрагент банка, имеющий задолженность перед банком по действующим кредитам, по поручению которого выданы гарантии или открыты аккредитивы, или банком приобретены его ценные бумаги, или реализованы прочие операции, несущие кредитный риск для банка, либо это потенциальный контрагент банка, не относящийся к категории финансовых учреждений, предпринимателей без образования юридического лица, физических лиц, а также органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления [2].

Под корпоративными клиентами понимаются и юридические лица, не являющиеся кредитными учреждениями, находящиеся на расчетно-кассовом обслуживании в банке и (или) с которыми заключаются сделки по привлечению

или размещению средств, или группа таких клиентов, рассматриваемая банком как единый клиент [3].

При помощи реализации различных банковских услуг и операций осуществляются взаимоотношения банка с корпоративными клиентами.

В соответствии со статьей 5 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» №395-1 банки могут совершать следующие операции:

1. привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
2. размещение указанных привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
3. открытие, ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
4. осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов и по банковским счетам;
5. инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
6. купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
7. привлечение драгоценных металлов физических и юридических лиц во вклады, за исключением монет из драгоценных металлов;
8. выдача банковских гарантий;
9. осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

Помимо вышеперечисленных банковских операций кредитная организация имеет право осуществлять следующие сделки:

1. выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
2. приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
3. доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;



4. осуществление операций с драгоценными металлами, монетами из драгоценных металлов в соответствии с законодательством Российской Федерации;

5. предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;

6. лизинговые операции;

7. оказание консультационных и информационных услуг [4].

Под банковской операцией подразумевается непосредственное действие, исполнение.

Вместе с этим операция может либо составлять определенный комплекс действий, либо быть одной из вышеперечисленных. К банковским операциям можно отнести, к примеру, осуществление бухгалтерской проводки, подпись документов, составление различных актов, реестров и так далее. В результате банковской операции деньги поступают с одного счета на другой, выдаются и принимаются в кассу, ведется картотека клиентов, закрываются и открываются счета и многое другое.

Таким образом, банковская операция – это непосредственное формальное действие, результатом которого является перераспределение денежных средств по счетам, движение банковских документов, формирование картотек и так далее [5].

Что касается услуг, то они, в свою очередь, состоят из одной или нескольких банковских операций. Структура взаимоотношений корпоративных клиентов с банками при продаже банковских услуг складывается из следующих этапов:

1. восприятие;
2. коммуникативная связь;
3. исполнение требования;
4. отдача.

Важность первого этапа, этапа восприятия, состоит в том, что именно на данной ступени формируется предварительное мнение клиента о конкретном виде услуг и в целом о кредитной организации.

Первый этап осуществляется под влиянием достаточно многих факторов, среди которых можно выделить три основных:

1. репутация банка;
2. проводимая рекламная кампания конкретного вида услуг;
3. личные симпатии клиента.

Что касается репутации банка, то во множестве случаев именно она является решающим фактором в выборе клиента. Рейтинги в мировых финансовых изданиях, высказывания различных специалистов в СМИ, публикации в периодической печати, аудиторские заключения – все это в значительной мере формирует у клиента восприятие кредитной организации в целом. Таким образом, именно репутация организации может подтолкнуть или наоборот оттолкнуть потенциального клиента от работы с определенным банком. Большое число клиентов обращается в банк, поскольку, по их мнению, данный банк является самым надежным. Другая часть клиентов сотрудничает с конкретным банком по причине уже сложившейся привычки, так как они обслуживаются в данном банке в течение длительного времени и уже успели сформировать свое мнение о его репутации и надежности. Как показывает практика, услышав какое-то определенное суждение (пусть даже и ошибочное), человек может на продолжительный период как стать клиентом банка, так и уйти в другой банк [6].

В рамках проводимой рекламной кампании речь идет не об имиджевой рекламе организации, а о рекламе конкретного вида услуг, которая как раз и может формировать репутацию кредитной организации. Важным является то, на какой сегмент рынка и слой клиентов нацелена конкретная реклама, какова концепция рекламной кампании, насколько удачно банк будет продвигать продукт. Именно это играет большую роль в формировании восприятия клиента. Поскольку многие люди хорошо поддаются воздействию рекламных технологий, при работе над данным этапом следует помнить, что обещанное в рекламе должно воплощаться в жизнь с максимально возможной точностью. В ином случае клиент может не только сам надолго забыть про конкретный банк, но и посоветовать

своим знакомым поступить аналогично. Также важно отметить факт косвенного влияния, подразумевающий под собой, что до клиента в рекламе доводится далеко не вся информация об услуге. При непосредственном обращении в банк очень часто оказывается, что необходимы дополнительные затраты морального и материального характера: в некоторых случаях в результате предоставления одной услуги банк может стимулировать клиента получить другую услугу, однако может этим и оттолкнуть клиента. Следовательно, эффект косвенного влияния может быть как положительный, так и отрицательный. В связи с этим отражаемая в рекламе информация должна быть максимально приближенной к реальности, а спектр связанных услуг должен не отталкивать клиента, а стимулировать его к дальнейшему сотрудничеству. Под спектром связанных услуг следует понимать те услуги, которыми можно заменить данную услугу, либо услуги, которые являются необходимыми для получения данной услуги.

Распространенной является и такая ситуация, при которой клиенты обращаются в банк в силу своей личной предрасположенности. Например, клиент может уже продолжительное время работать с конкретным менеджером и выстроить работу комфортным для себя образом, в связи с чем он может обслуживаться именно в «этом» банке, а не в ином, в силу своей симпатии.

Этап коммуникативной связи является не менее важным, поскольку именно в этот период времени клиент начинает формировать свое предварительное мнение об услуге и делать определенные выводы в процессе общения с менеджером. Коммуникативная связь формируется под влиянием двух факторов:

1. информирование;
2. предложение.

Первый фактор, информирование, неразрывно связан с фактором рекламы. Если в рекламе отражена неполная информация и возможен эффект косвенного влияния, то в обязанности сотрудника банка будет входить предоставление необходимой информации таким образом, чтобы в результате работы получить от нее положительный эффект.

Второй фактор, предложение, заключается в обязанности менеджера предложить клиенту наиболее оптимальное и выгодное решение после того, как клиент обратился в банк за помощью и приобрел необходимую информацию об услуге. Если клиенту лучше подходит другой вид услуги, менеджеру необходимо использовать спектр связанных услуг. В случае если клиент доволен конкретной услугой, то после этого начинается этап непосредственного исполнения требования клиента.

Как раз именно в процессе исполнения рождаются банковские операции. Данный этап формируется из:

1. выбора комплекса банковских операций;
2. непосредственного исполнения;
3. контроля.

На первом шаге сотрудником банка (клиентским менеджером) осуществляется выбор банковских операций среди их большого множества для оптимального исполнения задача – предоставления услуги, выполнение конкретной операции.

Под непосредственным исполнением подразумевается, что банк должен обеспечить высокий уровень предоставления услуг своим клиентам. В случае удовлетворенности клиента качеством и результатом предоставленной услуги по ее завершении, его повторное обращение в данный банк предрешено. Таким образом, «приращение» банковской услуги в данном случае будет иметь пролонгированный характер.

Последний фактор, фактор контроля, является обязательной составляющей услуги. Причиной этому выступает организация исполнения большинства банковских операций множеством различных работников по определенной цепочке.

В таких условиях эффективность банковской услуги определяется качественным и своевременным выполнением комплекса банковских операций. В связи с этим менеджеру, который непосредственно осуществляет определенную банковскую услугу, необходимо проконтролировать действия своих коллег.

Учитывая, что все банки предлагают примерно одинаковые по качеству и структуре банковские операции, не менее важным можно считать и этап отдачи. Большую роль играет сама отдача от банковской услуги, а именно то удовлетворение, которое клиент получит после выполнения определенной операции. Карл Маркс писал, что любой товар служит для удовлетворения каких-либо потребностей человека. Такая же ситуация складывается с абсолютно любой услугой, поскольку, как и продукт на рынке, услуги выступают своеобразным товаром. При обращении в банк с конкретным вопросом клиент получает удовлетворение своих экономических потребностей, и именно в этом состоит экономическое содержание банковской услуги [7].

Нередкими являются и те случаи, когда после предоставления конкретной услуги с экономическим содержанием клиент может остаться довольным, однако морального удовлетворения может и не ощутить. В таком случае многое зависит от сервиса, качества обслуживания, общения.

Банковская услуга должна быть организована так, чтобы в процессе восприятия, общения и исполнения клиент получал экономический и вместе с этим моральный эффект. На этапе отдачи клиент окончательно понимает, стоит ли обслуживаться в том или ином банке или следует обратиться в другой. Помимо этого, своим мнением клиент поделится со своими знакомыми вместе с соответствующими рекомендациями, что будет формировать первоначальный этап восприятия.

Таким образом, банковская услуга – профессиональный интеллектуальный продукт, который состоит из комплекса банковских операций, приводящих к оптимальному исполнению требования клиента, и который создан с целью реализации его на рынке и извлечения прибыли.

Банковское дело считается высокорисковой сферой деятельности, а существенным фактором, подтверждающим рисковость и являющимся отличительной особенностью банковских услуг, принято считать их исторически сложившуюся в международном масштабе патентную незащищенность [8].

В работах многих ученых можно встретить различные классификации банковских услуг.

При этом в большинстве из них предоставляемые банком услуги предлагается разделять на четыре типа [9]:

1. стратегические – позволяют банковскому клиенту достичь значительных стратегических преобразований в характере, направлениях и масштабах деятельности;

2. текущие – позволяют клиенту банка оптимальным образом добиться целей, поставленных в годовом плане;

3. оперативные – позволяют клиенту банка подготовиться и быстро решить незапланированные проблемы;

4. специальные – позволяют клиенту получить профессиональную помощь в непредвиденных кризисных ситуациях.

Другие же авторы, представляя классификацию услуг для предприятий, делят их на банковские и небанковские [10]. К банковским они относят следующие, традиционные, услуги:

1. кредитные, депозитные, расчетные операции;

2. инкассацию денежных средств, платежных и расчетных документов, векселей;

3. покупку и продажу иностранной валюты;

4. привлечение во вклады;

5. размещение драгоценных металлов;

6. выдачу банковских гарантий.

В число небанковских услуг авторы включают:

1. размещение, подписку, продажу, покупку, хранение и учет ценных бумаг;

2. выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;

3. приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательства в денежной форме;

4. доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору;

5. лизинговые операции;

6. оказание консультационных и информационных услуг;

7. предоставление в аренду специальных помещений или сейфов.

Некоторые, в свою очередь, полагают, что имеющаяся у банков прерогатива по образованию платежных средств, их выпуск в оборот и изъятие из оборота реализуются в выполнении следующих операций:

1. прием денег во вклады (депозиты) от юридических и физических лиц;

2. выдача юридическим и физическим лицам денежных кредитов (появление новых кредитных денег);

3. инкассация денег, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

4. купля-продажа иностранных валют [11].

Именно эти операции, по их мнению, определяют природу банков. Вместе с тем к числу операций авторы добавляют еще расчетно-кассовое обслуживание, которое не влияет на объем денежной массы, однако раскрывает природу банков. К нему они относят осуществление расчетов и платежей по поручению физических и юридических лиц с банковских счетов, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц, выдачу банковских гарантий, привлечение во вклады и размещение от своего имени драгоценных металлов.

Иные ученые условно подразделяют операции на пассивные (по привлечению денежных средств), активные (по размещению), комиссионно-посреднические и доверительные (трастовые) операции [12].

Система развития корпоративного бизнеса основана на создании универсального финансового сервиса, отвечающего потребностям самых разных категорий клиентов, а также на формировании долгосрочных партнерских взаимоотношений с клиентами. Стратегическим направлением политики банков в отношении крупных корпоративных клиентов стал переход от предоставления

клиентам типовых банковских услуг и стандартного расчетно-кассового обслуживания к разработке индивидуальных проектов и программ, предусматривающих оптимизацию бизнеса клиентов данного масштаба. При наличии на рынке практически типового ряда банковских услуг такой подход дает гарантию решения различных индивидуальных проблем абсолютно каждого клиента, включая тарифы и процентные ставки, которые разрабатываются исходя непосредственно из потребностей и возможностей определенной организации.

Для полной настройки работы с клиентами, а также в целях оперативного решения вопросов по использованию услуг банков формируется служба клиентских менеджеров, в задачи которой входит совместное с клиентом составление индивидуальной программы развития сотрудничества, сопровождение операций клиентов, комплексное планирование дальнейшего развития отношений. При формировании индивидуальных программ могут быть заранее определены и спланированы дополнительные возможности по предоставлению услуг по открытию операционных касс в офисах клиента, инкассации, использованию широкого спектра кредитных и депозитных продуктов, запуску зарплатных проектов, а также других качественных банковских продуктов и услуг [13].

В разрезе корпоративных клиентов продуктовая политика банков формируется по следующим принципам:

1. предоставление высококачественного банковского обслуживания по конкурентным ценам;
2. расширение и трансформация спектра финансовых инструментов, продуктов и услуг;
3. комплексное обслуживание корпоративных клиентов;
4. реализация индивидуального подхода в работе с клиентами;
5. сегментация рынка корпоративных клиентов по отраслевому принципу.

На сегодняшний день в банковской практике наметилось несколько характерных для настоящего времени тенденций в части развития рынка



банковских продуктов и услуг для корпоративных клиентов с целью привлечения, удержания корпоративных клиентов, а также получения прибыли. К ним относятся [14]:

1. ритейловая концепция – в данном случае в банке должна существовать четко проработанная программа массового привлечения клиентов, а также их удержания, в рамках которой будет осуществляться работа всех служб банка. Ритейловая концепция предполагает применение хорошо разработанных элементов маркетинговых исследований, структурированность направлений деятельности. Другими словами, происходит выбор сектора на рынке и осуществляется целенаправленное продвижение существующих продуктов и услуг;

2. демпинговая концепция – речь идет о формировании привлекательных для клиента ценовых условий конкретного продукта, что вызывает интерес у потребителей и помогает банкам охватить рынок;

3. инновационная концепция, в рамках которой используются различные методики общения с потенциальными клиентами. Происходит это с целью выявления запросов клиентов и формирования предложения других банковских продуктов и услуг, а также для выстраивания механизмов удержания клиента. Данная концепция формирования и расширения взаимоотношений банков с юридическими лицами вызывает интерес у достаточно большого количества кредитных организаций. Однако инновационную концепцию довольно трудно применить на практике – при ее исполнении необходимо точно определить момент выхода на рынок, поддержать новый продукт сильной рекламной кампанией, подготовить методы удержания новых клиентов и предложения новых продуктов. Следует также отметить, что в большинстве случаев данный подход обеспечивает кратковременную эффективность в численности клиентов – после увеличения количества клиентов на коротком промежутке времени их число начинает снижаться. В целом в условиях сложившейся конкуренции в банковском секторе применение новых инструментов оказывает положительное влияние на

взвешенность политики ценообразования на рынке банковских услуг, на появление инноваций и развитие дополнительного сервиса, улучшение качества банковского обслуживания, включая квалифицированность и рост профессионализма банковского персонала, что в конечном итоге отражается на имидже и репутации банка.

## 1.2. Особенности процессов кредитования корпоративных клиентов.

### Сравнение отечественного и зарубежного опыта

Наиболее востребованным видом услуг, предоставляемым банками корпоративным клиентам, являются кредитные услуги. В рамках корпоративного кредитования выделяют два фундаментально разных подтипа – оборотное кредитование и проектное финансирование.

В первом случае банк выдает деньги на поддержку текущей деятельности компании (например, снабжает ее текущей ликвидностью для сглаживания сезонных колебаний продаж). Поскольку деятельность является устоявшейся, можно оценивать риски дефолта, опираясь при этом на показатели финансовой отчетности в предположении о том, что на горизонте финансирования они не изменятся радикальным образом.

Как правило, основными драйверами риска являются размер предприятия, который измеряется либо величиной активов и отношением прибыли компании к размеру задолженности, либо оборотами.

В проектом финансировании банк выдает средства на реализацию совершенно нового проекта (к примеру, на строительство жилого дома на продажу или запуск нового цеха на заводе). Риски в таком случае существенно выше, чем в оборотном финансировании, так как неизвестно, будет ли проект на самом деле успешным или нет. В данной ситуации оценку риска приходится давать, основываясь на тщательном изучении опыта заемщика по реализации

аналогичных проектов в прошлом, бизнес-плана проекта и прочих подобных характеристиках [15].

К наиболее распространенным видам кредитования юридических лиц относят следующие:

1. краткосрочное кредитование;
2. кредитование расчетного (текущего) счета (овердрафт);
3. организация синдицированного кредитования;
4. лизинговые операции;
5. факторинг;
6. предоставление банковских гарантий;
7. инвестиционное кредитование;
8. проектное финансирование.

1. Краткосрочное кредитование осуществляется с целью удовлетворения потребностей клиента в краткосрочном финансировании. Как правило, краткосрочные кредиты могут быть предоставлены на следующие цели:

- пополнение оборотных средств (покупка товаров, комплектующих, расходных материалов и так далее);
- финансирование краткосрочных разрывов в платежах.

Краткосрочное кредитование является наиболее подходящим видом кредитования для таких групп заемщиков как:

- производственные предприятия, изготавливающие продукцию для конечного потребителя, а также предприятия оптовой и розничной торговли могут использовать краткосрочное кредитование для увеличения оборота;
- производственные предприятия в целом – в целях выплаты заработной платы, налогов или покрытия дефицита, возникающего при стабильном функционировании предприятия в силу структуры денежного потока;
- дистрибьюторы;
- импортеры.

Краткосрочное кредитование может осуществляться в виде возобновляемой кредитной линии с установлением общего лимита и предоставлением кредитных траншей.

Ставка по кредиту определяется в зависимости от срока кредита и категории риска заемщика, который присваивается ему в рамках процедуры анализа кредитоспособности. Размер лимита кредитования определяется финансовым состоянием заемщика [16].

2. Кредитование расчетного (текущего) счета, или овердрафт, представляет собой банковский кредит, позволяющий снимать деньги со счета в пределах конкретного кредитного лимита постепенно.

Другими словами, овердрафт – своего рода банковский кредит, который представляет собой возможность тратить с текущего счета больше, чем есть в наличии. Это означает, что овердрафт берется в любой момент в случае необходимости и гасится при первой возможности. Максимальный срок овердрафта, как правило, невелик.

Право пользования данным видом кредитования предоставляется наиболее надежным клиентам банка по договору, в котором устанавливаются условия предоставления кредита по овердрафту, максимальная сумма овердрафта, порядок его погашения.

Овердрафт отличается от обычных видов кредита тем, что в погашение задолженности направляются все суммы, которые поступают на текущий счет клиента [17].

3. Синдицированное кредитование представляет собой объединение нескольких банков (по меньшей мере, двух банков) для предоставления кредитных средств. Данный факт позволяет дифференцировать риски, распределяя их между всеми участниками сделки, а также накапливать необходимый объем денежных ресурсов. Целью предоставления синдицированного кредита могут служить рефинансирование, торговое финансирование, финансирование приобретений, финансирование капитальных

затрат, проектное бридж-финансирование, финансирование накопления кредитного портфеля и так далее [18].

Для характеристики участников процесса синдицированного кредитования выделяются функции, которые должны выполняться всеми кредиторами, входящими в синдикат:

- регулирование и проработка с заемщиком всех вопросов, касающихся сделки, до момента подписания кредитного договора;
- согласование кредитной документации между заемщиком и банками-кредиторами, являющимися участниками синдиката;
- отбор банков-участников;
- переговоры с юридической службой по вопросам, касающимся подготовки кредитной документации;
- анализ проекта и заемщика;
- кредитование (фондирование) сделки;
- сбор необходимых сумм с банков-участников;
- перечисление средств заемщику;
- контроль целевого использования кредитных средств;
- распределение получаемых от заемщика денежных средств между банками-кредиторами (участниками синдиката). Получаемые средства включают в себя возврат основной суммы долга и уплату процентов;
- администрирование выданного кредита;
- информирование банков-участников о ходе синдикации и реализации проекта;
- согласование всех вопросов, возникающих как у заемщика, так и у банков, а также предоставление ответов на запросы заемщика после подписания кредитной документации;
- проверка оформления обеспечения по кредиту и его текущего состояния.

4. Лизинг является видом предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование привлеченных или временно свободных финансовых средств,

когда по договору финансовой аренды (лизинга) одно лицо обязуется приобрести у определенного продавца в собственность обусловленное договором имущество и предоставить данное имущество другому лицу за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

Лизинг схож с арендой, однако имеет существенные отличительные черты. Главное отличие от аренды состоит в том, что в пользование сдается не оборудование, которое прежде эксплуатировалось арендодателем, а используются новые материальные ценности, специально им приобретенные исключительно с целью передачи в пользование. Отличие заключается также и в том, что здесь кроме арендодателя и арендатора в сделке участвует и поставщик (изготовитель) предмета лизинга, то есть имеют место так называемые трехсторонние взаимоотношения [19].

Лизинговые операции представляют собой альтернативу долгосрочного кредитования, они имеют с ним схожие черты, обладая при этом рядом преимуществ. Одним из субъектов лизинга является лизингодатель – это юридическое лицо, которое осуществляет лизинговую деятельность, то есть передачу в лизинг по договору специально приобретенного для этого имущества, либо гражданин, который занимается предпринимательской деятельностью без образования юридического лица и зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя. В качестве лизингодателя, как правило, выступают дочерние лизинговые компании крупных банков.

Лизингополучатель – это юридическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность, или гражданин, занимающийся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица и зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя, получающие имущество в пользование по договору лизинга. Лизингополучатель не затрачивает больших сумм на процесс инвестирования и не замораживает свои средства на длительные промежутки времени, однако вместе с этим у него появляется возможность эксплуатировать основные фонды. Если проводить

аналогию с обычным кредитом, то в случае с лизингом у лизингополучателя не возникает обязанность по осуществлению первоначального взноса (может возникнуть обязанность осуществить первоначальный взнос лишь в незначительных размерах) или по выдаче аванса подрядчику при строительстве здания.

Немаловажным стимулом для лизингополучателя выступает косвенное сокращение налогов по причине отнесения платежей на стоимость продукции и услуг, а также ускоренной амортизации. Лизингополучатель вправе применять метод ускоренной амортизации в отношении основных фондов, которые используются для увеличения расширения выпуска экспортной продукции, выпуска электронно-вычислительной техники, новых прогрессивных видов продукции. Данный метод применяется при массовой замене изношенной или морально устаревшей техники. При ускоренной амортизации норма ее списания увеличивается не более чем в два раза [20].

5. При расширении рынков сбыта предприниматели довольно часто сталкиваются с нехваткой оборотных средств, необходимых для закупки и расширения ассортимента. В этом случае они останавливают свой выбор на факторинге. Факторинг представляет собой комплекс финансовых услуг, оказываемых банком оптовым поставщикам товаров и услуг, имеющий бессрочный характер. Факторинг актуален для тех, чьи кредиты уже исчерпаны, а других средств привлечения финансов не имеется. Таким образом, инструмент факторингового обслуживания удовлетворяет потребность поставщика товаров и услуг в оборотных средствах. Целью факторинга выступает стимулирование роста объема продаж. При этом следует понимать, что факторинг расширяет уже привычный спектр банковских услуг и по сравнению с привычным кредитом является более простой и гибкой процедурой.

Факторинг включает в себя финансирование поставок товаров, а также анализ текущего состояния дебиторской задолженности и регулярное предоставление соответствующих отчетов клиенту. В данном случае банком исполняются

контрольные функции в части своевременного исполнения покупателями клиента оплаты поставок, однако, в отличие от кредита, при факторинге нет необходимости в сборе и оформлении множества документов. При предоставлении накладной и счета-фактуры происходит автоматическая выплата факторингового финансирования. Еще одним отличием факторинга от кредита выступает наличие строго определенного срока для погашений. Что касается факторингового финансирования, то в этом случае выплаты осуществляются в день поставки товара и находятся в обороте у поставщика до тех пор, пока он осуществляет отгрузки. В случае с факторингом поставщик получает деньги в необходимом количестве и на необходимый срок.

При факторинге существенным плюсом является то, что банк берет на себя контроль за состоянием дебиторской задолженности, а с бизнесмена данная функция снимается. Помимо этого, банк берет на себя и функции по напоминанию дебиторам об оплате, поставщик же от этих функций освобождается. При заключении договора факторинга компании получают возможность исключить риски, связанные с поставкой товаров в кредит: риск резкого изменения рыночной стоимости денежных ресурсов; риск неполучения платежа от покупателя в срок; риск изменения курса доллара в период отсрочки платежа по поставке.

6. Предоставление банковских гарантий является безотзывным обязательством банка по выплате определенной денежной суммы в том случае, когда условия контракта не выполняются стороной, за которую банк предоставляет гарантию. Существуют различные виды гарантий:

- платежная гарантия применяется, чтобы гарантировать продавцу оплату приобретенных покупателем товаров и услуг. В таком случае банк-гарант по первому требованию продавца обязуется выплатить ему определенную сумму в случае представления продавцом в банк-гарант заявления о том, что покупатель не оплатил поставленный товар;



- гарантия предложения (тендерная гарантия) используется при проведении тендеров и обеспечивает покрытие расходов организаторов тендера в том случае, когда участник не принимает сделанный ему заказ либо отзывает свое предложение;
- гарантия исполнения применяется для обеспечения поставки товара или оказания услуги в срок и на условиях, обозначенных в контракте;
- гарантия возврата авансового платежа используется в той ситуации, когда в контракте предусмотрен авансовый платеж в пользу продавца. Банковская гарантия обеспечивает его возврат покупателю в случае невыполнения продавцом обязательств по поставке товаров или предоставлению услуг.

7. Инвестиционный кредит выступает как форма предоставления долгосрочной ссуды на условиях платности, срочности и возвратности и имеет определенные отличия от других кредитных сделок, в числе которых находится более значительный срок предоставления кредита, специфика целевого назначения кредита, высокая степень риска. Для минимизации инвестиционных рисков российские банки, которые осуществляют инвестиционное кредитование, предъявляют ряд дополнительных условий, самыми распространенными из которых являются следующие:

- обеспечение финансовыми гарантиями правительства либо гарантиями надежных банков;
- приобретение контрольного пакета акций предприятия;
- обеспечение высоколиквидным залогом.

В ходе работы над кредитной заявкой следует понимать, что большое значение имеет учет динамики финансового состояния организации, а не только кредитная история потенциального заемщика и анализ текущей кредитоспособности клиента. Данная особенность обусловлена достаточно продолжительными сроками, на которые выдаются инвестиционные кредиты. Сложным считается учет многих рыночных и нерыночных факторов, которые могут снизить

эффективность инвестиционного проекта, а также сама и оценка инвестиционного риска.

По долгосрочным инвестиционным кредитам для юридических лиц источниками погашения обязательств являются доходы и прибыль этих юридических лиц, образующиеся в результате их финансово-хозяйственной деятельности, включая доходы, которые генерирует проект.

8. Под проектным финансированием понимается кредитование, при котором погашение долговых обязательств заемщика осуществляется денежными поступлениями от его реализации.

Проектное финансирование подразумевает под собой более тесное участие коммерческого банка в инвестиционном проекте в форме предоставления банковских гарантий, инвестиционного кредита, финансирования проекта на самой ранней его стадии.

Довольно часто банки претендуют на долевое участие в проекте. Таким образом, с учетом всех возможных рисков банк будет получать не только процент от предоставляемой ссуды, но и часть прибыли предприятия. Возврат вложенных средств возможен на этапе эксплуатации проекта, в большей части из доходов, полученных после того, как проект будет материализован. Данный вариант возможен к реализации лишь в том случае, если произведенная продукция будет конкурентоспособной и сможет найти своего покупателя.

Финансирование недвижимости – один из самых распространенных видов проектного финансирования в России, который обладает рядом особых характеристик:

- объект, который формирует поток платежей, являющихся источником погашения, находится под контролем банка – оформляется залог прав на землю, ипотека объекта недвижимости;
- источником погашения кредита является в основном (а именно более 50% выручки) денежный поток, который образуется от сдачи в аренду, от продажи объекта недвижимости;

– заемщиком может выступать специально созданная компания, осуществляющая деятельность только в связи с финансируемым объектом недвижимости. Такая компания не может осуществлять никакой другой деятельности, кроме той, которая генерирует выручку, являющуюся источником погашения кредита.

Вне зависимости от кредитной политики банков, их стратегии развития, каждый банк обращает особое внимание на следующие факторы:

- концепцию проекта (или существующего объекта недвижимости);
- местоположение объекта и конкуренцию вокруг;
- опыт всех участников проекта: девелопера, генерального подрядчика, управляющей компании и прочих участников;
- юридическую составляющую всех документов, наличие необходимых разрешений и свидетельств;
- арендную базу: состав арендаторов, финансовое положение якорных арендаторов, возможности расторжения сторонами договоров аренды, сроки и ставки аренды и прочее.

Финансирование банком проекта по строительству недвижимости может быть осуществлено только после того, как заемщиком будет вложен необходимый объем собственного капитала.

В редких случаях банк требует внесения части доли капитала параллельно с финансированием от банка, однако, как правило, банки всегда требуют внесения собственного капитала и вложения этих средств в проект в размере не менее 30% от бюджета проекта строительства еще до банковского финансирования. При этом обслуживание кредита (проценты и комиссии) в период строительства в бюджет проекта не включаются.

Стандартный перечень обеспечения кредита включает в себя залог прав на землю или самой земли в том случае, если имеется собственность на землю, залог долей или акций заемщика, поручительство или гарантия акционера/участника заемщика, ипотека объекта по завершению строительства. При финансировании

строительства объекта недвижимости банки внимательно относятся к целевому использованию кредитных средств: банками осуществляется регулярный мониторинг процесса строительства, а клиент с определенной периодичностью предоставляет в банк соответствующие отчеты о ходе строительства и использовании кредита.

Как в России, так и за рубежом самым важным фактором при кредитовании на протяжении всего действия кредитных отношений с заемщиком является анализ его кредитоспособности [21].

Анализом кредитоспособности заемщика подразумевает под собой оценку банком заемщика с точки зрения целесообразности предоставления кредитных средств, определение возможности их своевременного возврата в соответствии с кредитным договором.

Оценка кредитоспособности клиента проводится на основе анализа, который направлен на выявление результатов финансовой деятельности организации и тенденций финансового положения клиента.

На текущий момент для Российской Федерации как для государства, стремящегося к выходу на мировой уровень в направлении как успешного функционирования банковской системы, так и экономического развития страны в целом, особенно важным при организации деятельности кредитных организаций является учет мирового опыта.

В разных странах и даже в каждом отдельном банке применяется своя собственная система оценки, основывающаяся на основе конкретных условий сделки.

В американской банковской практике методика оценки кредитоспособности заемщика, которая известна как правило шести «Си» (character, capacity, cash, collateral, conditions, control), осуществляется с помощью анализа нескольких аспектов кредитной заявки, которые должны устраивать кредитора.

Характер (character): в данном случае необходим анализ кредитной истории клиента, опыта иных кредиторов в работе с клиентом, цели кредита, кредитного рейтинга, опыта клиента при составлении прогнозов.

Способность (capacity): формируется описание истории юридического статуса владельцев бизнеса, проходят проверку как сам клиент, так и его документы, подтверждающие юридический статус заемщика, анализируются основные контрагенты заемщика.

Денежные средства (cash): анализу подвергается прибыль, объемы продаж за прошлые периоды, оборачиваемость товарно-материальных запасов, наличие ликвидных резервов, сроки погашения кредиторской и дебиторской задолженности, структура капитала и уровень финансового рычага, показатели покрытия, содержание аудиторского заключения.

Обеспечение (collateral): на данном этапе анализируется право собственности на активы, вероятность их морального износа, а также срок службы, право ареста, долги и ограничения, обязательства по лизингу, определяются позиции банка как кредитора, выявляются судебные иски и положение заемщика с налогообложением.

Условия (conditions): сопоставляются результаты деятельности клиента с результатами других фирм данной отрасли, анализируется конкурентоспособность производимой продукции, положение клиента на рынке и его чувствительность к смене стадий делового цикла и изменению технологий.

Контроль (control): анализу подвергаются законы, которые регулируют банковскую деятельность, а также регламентируют правила в отношении различных характеров кредитов, рассматривается вопрос о соответствии кредитной заявки действующей кредитной политики кредитной организации, оценивается правильность составления документов на получение кредита [22].

В Англии ключевым словом, в котором сосредоточены все требования при выдаче ссуд заемщику, является термин «PARTS»:

P – Purpose – назначение, цель;

A – Amount – сумма, размер;

R – Repayment – оплата, возврат долга и процентов;

T – Term – срок кредита;

S – Security – обеспечение, залог.

Поскольку данная модель не включает в себя прогноз финансового состояния заемщика, в рамках нее не рассматривается анализ платежеспособности клиента, ее применение российскими банками нецелесообразно. В модели «PARTS» потенциальный заемщик оценивается только по ключевым параметрам своей деятельности в текущем времени [23].

Помимо этого, английские банки применяют на практике еще один метод для оценки возникновения возможного риска невозврата кредита с помощью модели CAMPARI, которая содержит следующие аспекты:

C – Character – характер, репутация заемщика;

A – Ability – способность к возврату ссуды;

M – marge – маржа, доходность;

P – purpose – целевое назначение ссуды;

A – amount – размер ссуды;

R – repayment – условия погашения кредита;

I – insurance – обеспечение, страхование риска непогашения ссуды.

Данный метод включает достаточно большое количество параметров, что делает возможным определить кредитоспособность заемщика наиболее точно. Однако применение данной модели для оценки российских организаций нецелесообразно в силу отсутствия некоторых из параметров. К ним можно отнести оценку репутации заемщика, которой нет в России (существует оценка только крупных корпораций, имеющих в структуре уставного капитала доли иностранного капитала).

В Японии, кроме общеизвестных, применяют коэффициенты собственности (отношение собственного капитала к итогу баланса, отношение долгосрочной задолженности к собственному капиталу, отношение иммобилизованного

капитала к сумме собственного капитала и долгосрочной задолженности и так далее).

Французская методика включает в себя три самостоятельных блока:

1. общая оценка финансово-экономической деятельности предприятия (анализ отчетности потенциального заемщика, характера его деятельности и длительность функционирования);
2. прикладная оценка кредитоспособности, специфическая для каждого банка (формализованная оценка заемщика, базирующаяся на его отчетности);
3. обращение в картотеку Банка Франции.

Французские методики оценки кредитоспособности заемщика разделены по принадлежностям клиентов к определенным формам собственности и отраслям. Кроме того, они отличаются в отношении фирм и частных лиц.

Помимо этого, в мировом опыте существует расширенная практика работы с кредитными бюро – за границей существует огромное разнообразие форм организации кредитных бюро, при этом количество и вид собственности кредитных бюро в странах может отличаться. Так, например, большое количество кредитных бюро в Бразилии, США, Аргентине представляет собой частные предприятия, целью деятельности которых выступает получение прибыли вследствие предоставления информационных услуг. Кредитные бюро могут создаваться также в форме частных компаний, которыми владеет консорциум кредиторов. Данная практика распространена в Японии и во множестве европейских стран. На территории Великобритании действуют два кредитных бюро – абсолютно самостоятельные и независимые от заимодателей. В Финляндии и Бельгии кредитные бюро управляются или лицензируются правительственными агентствами. Кредитное бюро Германии является объединением восьми самостоятельных (в экономическом и правовом отношении), региональных товариществ – Товарищество Защиты по делам Общего обеспечения Кредитов (SCHUFA). Помимо данного объединения, в

стране имеется довольно большое количество специализированных справочных бюро, которые представляют собой независимые мелкие учреждения.

При помощи кредитных бюро кредитные организации обмениваются достаточно большим объемом информации. Примером тому могут служить такие страны как США, Бельгия, Бразилия, Великобритания, Германия, в которых число создаваемых кредитными бюро отчетов превышает численность населения стран.

Несмотря на большое количество кредитных бюро, в сфере предоставления информационных услуг большую роль играет концентрации капитала. Таким образом, в США, Японии и Великобритании главенствующую роль играют два-три крупнейших кредитных бюро, которые предоставляют весь комплекс информации. В ряде других стран, таких как Германия, Аргентина, Ирландия и Финляндия, работает только одно универсальное кредитное бюро.

Причиной этому является тот факт, что более крупная компания способна применять в своей работе передовые технологии, а также формировать в свое базе данных большой объем максимально полной и достоверной информации.

Во многих странах мира помимо (или вместо) кредитных бюро имеется институт государственной регистрации кредитов – Public credit registers (PCR). Исторически данная организация создавалась для регистрации сделок ипотечного кредитования и закладных под недвижимость, однако в ряде стран на сегодняшний день этот институт выполняет функции кредитного бюро. Предоставление лицами информации в базу данных PCR является обязательной процедурой, которая не определяется никакими соглашениями, а устанавливается соответствующим правилом (кроме Финляндии и Шри-Ланки, где участие является добровольным), что является основным отличием кредитных бюро от института государственной регистрации кредитов. При этом вся информация является стандартизированной и содержит в основном данные не о самом заемщике, а о кредите. В большинстве стран институты государственной регистрации кредитов регулируются центральными банками, исключения составляют Чили, Коста-Рика и Перу, где они действуют под руководством



органов банковского надзора, а также Финляндия, где управление передано частной компании.

В целях поддержания данных под контролем соблюдения конфиденциальности информации доступ к информации имеют лишь сотрудники центрального банка, которые формирует отчеты для финансовых институтов. Однако есть и исключения – так, к примеру, в Израиле и Греции данная информация недоступна ни для кого и собирается в целях осуществления центральным банком надзора, в Аргентине и Финляндии доступом к информации обладают также представители общественности, в Чили – частные кредитные бюро.

Наличие сложных и разделяющихся по клиентам и банкам методик оценки кредитоспособности клиентов свойственно для стран с развитой рыночной экономикой. Как показывает практика, иностранный опыт в отношении оценки кредитоспособности заемщика представляет собой более полный и информативный анализ.

По своей структуре опыт зарубежного кредитования имеет не так много отличий от российского кредитования, разница в большей степени состоит в организации более тщательного подхода ко всем этапам кредитования. Для России приемлем путь расширения показателей оценки кредитоспособности, который позволит проводить более глубокий анализ финансового состояния клиентов, а также разбивать заемщиков на более узкие группы с определением особых условий кредитования для каждой из них.

С целью дальнейшего совершенствования форм определения кредитоспособности заемщиков, обеспечения возвратности кредита, изучение зарубежного опыта банковского кредитования в этой области является важным условием для улучшения функционирования национальной банковской системы, которое может позволить сформировать более эффективный и рациональный механизм кредитования.

### 1.3. Анализ рынка кредитования юридических лиц и его основные тенденции

Для современной России большое значение имеет банковское кредитование, поскольку именно оно дает предприятиям возможность использовать значительные заемные ресурсы для обращения продукции и расширения производства. Кредитование как фундаментальная составляющая деятельности банка является существенным источником инвестиций, занимающим одно из основных мест в объеме банковских операций, приносящих доход. За счет данного источника средств происходит формирование той части чистой прибыли, которая отчисляется в резервные фонды и идет на выплату дивидендов акционерам банка. Таким образом, кредитные операции, играя важную роль в развитии и банков, и других организаций определяют эффективность функционирования экономики страны в целом [24].

Кредитование юридических лиц сосредотачивает в себе наибольший удельный вес ссудного капитала, а потому оказывает наибольшее влияние на банковскую систему Российской Федерации и экономику в целом. Благодаря процессу кредитования юридических лиц, в том числе крупных промышленных, финансовых и иных компаний, значимых для страны и граждан, стимулируются производственные процессы, укрепляется экономический потенциал субъектов хозяйствования, осуществляется поддержка ускорения и непрерывности воспроизводственного процесса.

Для оценки текущей ситуации на банковском рынке были рассмотрены данные Центрального Банка РФ за последние 5 лет. Проведенный анализ показал, что в целом по Российской Федерации на рынке кредитования корпоративны клиентов прослеживается тенденция к росту объемов выданных средств на фоне увеличения выданных ссудных средств по всем видам заёмщиков [25]. Согласно данным ЦБ РФ, в 2017 году объем выдаваемых кредитов юридическими лицами достиг своего пика и составил 24,4 трлн рублей (рисунок 1.1). В результате расчетов установлено, что совокупный прирост кредитов, предоставленных

юридическим лицам, за период с 2013 по 2017 года составил 34% или 6,2 трлн рублей. Данное увеличение связано с общим ростом производства и потребления в стране. Несмотря на значительные преобразования в банковской системе РФ в течение последних пяти лет, а именно на значительное сокращение количества действующих кредитных организаций (с 923 до 561), оставшиеся банки функционируют в прежнем и даже еще более усиленном режиме.

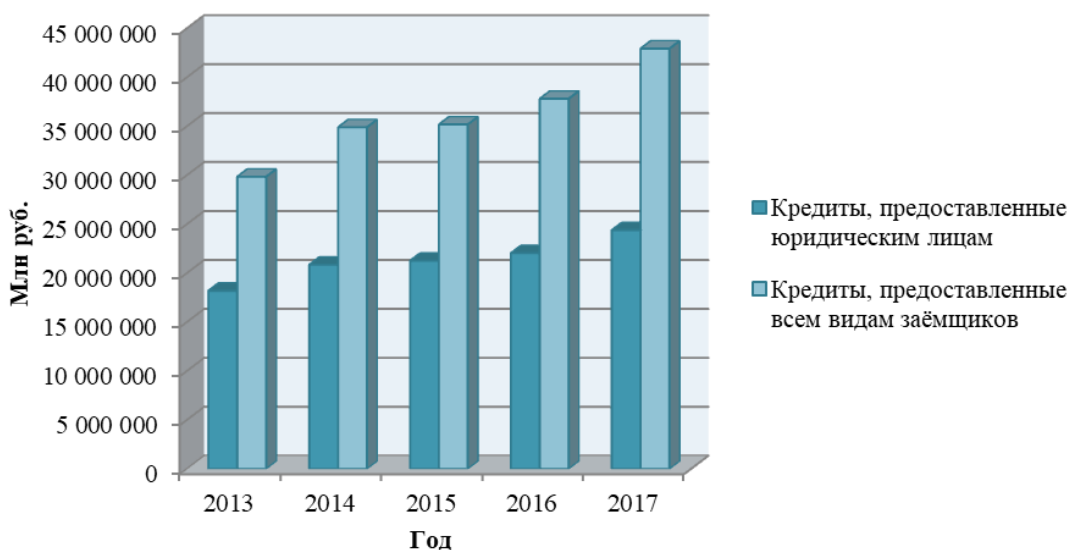


Рисунок 1.1 – Динамика объемов кредитования юридических лиц коммерческими банками РФ

Составляя больше 50% рынка, кредиты корпоративных клиентов выступают одновременно в роли двигателя для развития банковской системы РФ и ее тормоза. Последнее, в свою очередь, связано с наличием проблем в части дисциплинированности юридических лиц как заемщиков и с ростом объемов просроченной задолженности.

Однако в условиях роста объемов выданных кредитов рост объемов просроченной задолженности является вполне обоснованным. Приведенные на рисунке 1.2 результаты анализа рынка кредитования по части возвратов выданных средств за период с 2013 по 2017 года показали, что в течение последних двух лет доля просроченной задолженности в общей задолженности юридических лиц снижается. Это говорит об эффективности развития кредитного рынка и снижении вероятности возникновения для коммерческих банков такой

проблемы, как опережение темпов прироста кредитов темпами прироста просроченной задолженности.

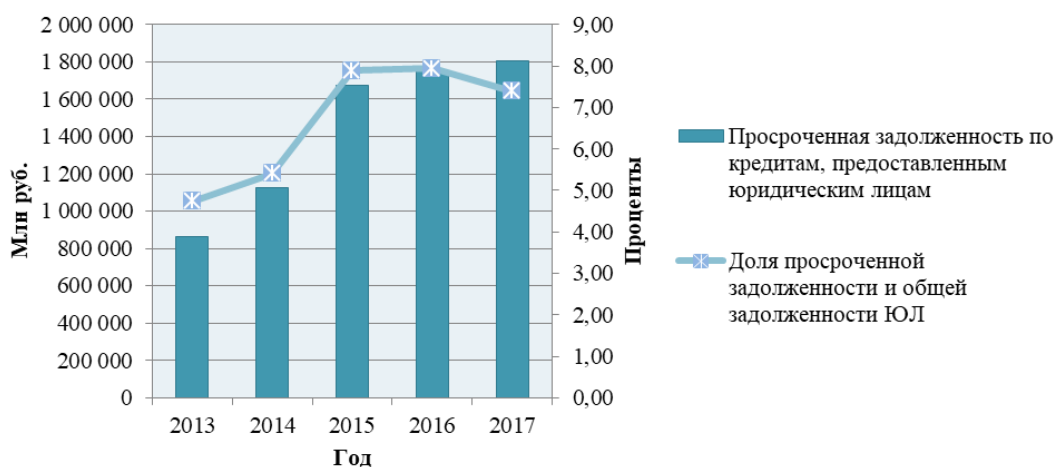


Рисунок 1.2 – Динамика объемов просроченной задолженности по кредитам, выданным юридическим лицам

На протяжении анализируемого периода с 2013 по 2017 год лидеры среди российских банков по величине кредитов, выданных юридическим лицам, практически не менялись. Данные по десяти лидирующим банкам на конец 2017 года приведены в таблице 1.1 с учетом динамики за период с 1 января 2013 года [26].

Таблица 1.1 – Рейтинг российских банков по кредитам, выданным юридическим лицам (динамика с 01.01.13 г. по 01.01.18 г.)

Место в рейтинге	Динамика места в рейтинге	Название банка	Величина кредитов для юр. лиц, млн руб.		Изменение показателя за период	
			На 01.01.18 г.	На 01.01.13 г.	В млн руб.	В %
1	-	Сбербанк России	13 290 850	10 459 275	2 831 575	+27
2	-	ВТБ	4 961 105	1 979 882	+2 981 223	+151
3	-	Газпромбанк	3 273 096	1 603 041	+1 670 055	+104
4	-	Россельхозбанк	1 563 596	900 082	+663 514	+74
5	+12	Московский Кредитный Банк	1 425 277	164 158	+1 261 119	+768
6	-1	Альфа-Банк	1 344 322	783 468	+560 854	+72
7	+225	Национальный Клиринговый Центр	1 120 362	4 477	+1 115 885	+24 924
8	-	Банк «ФК Открытие»	664 695	370 385	+294 310	+79
9	-	Промсвязьбанк	622 215	350 510	+271 705	+78
10	-3	ЮниКредит Банк	565 444	380 865	+184 579	+48

Значительная доля кредитов юридических лиц во всем ссудном капитале в связи с расширением производства влечет за собой большие риски для кредитных организаций. Основной прирост ссудной задолженности приходится на инвестиционные долгосрочные кредиты, а вместе с увеличением сроков кредитования возрастает и кредитный риск, или вероятность неуплаты заемщиком основного долга и процентов.

Как показывает опыт, максимальное количество случаев реализации кредитного риска относится именно к долгосрочным кредитам. Поэтому прежде чем предоставить кредит, банк изучает кредитоспособность клиента, устанавливает размер кредита, который может быть представлен, определяет способность заемщика своевременно и в полном объеме погасить задолженность, а также степень риска, который банк готов взять на себя. Все это свидетельствует о необходимости проведения банком прогнозной оценки финансового состояния клиента на перспективу, а не только его платежеспособности на текущий момент. Оценка финансового положения заемщика и анализ потенциально возможных рисков по кредитным операциям дает возможность банку управлять кредитными ресурсами более эффективно и получать прибыль. Банки могут существенно снизить риск кредитования при помощи различных способов обеспечения возврата банковских ссуд. Речь идет о таких способах обеспечения, как залог, банковская гарантия, поручительство, неустойка, задаток и аванс, страхование и других методах, которые получили достаточно широкое распространение в практике как зарубежных, так и наиболее надежных российских банков.

Как говорилось выше, одним из самых распространенных видов долгосрочного финансирования в России является финансирование недвижимости.

Согласно данным Росстата, по данным на 01.10.2018 г. объем выдаваемых кредитов юридическим лицами в сфере строительства составил 1 112,0 млрд рублей (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Объем кредитов, предоставленных юридическим лицам в отрасли строительства

Как можно заметить, значительный спад объема кредитных средств наблюдался в 2015 году. Данная тенденция была связана с общим снижением числа новых проектов на рынке, так как многие инвесторы откладывали свои проекты в связи с экономическим кризисом. Отрасль становилась менее рентабельной и более рискованной: снижалась стоимость строительных работ, росли процентные ставки по кредитам, увеличивалось количество банкротов в отрасли [27].

В последующие года, согласно данным на рисунке 1.3, можно отметить положительную динамику по объему кредитов, предоставленных юридическим лицам в отрасли строительства, однако уровень показателя находился значительно ниже по сравнению с 2013 годом. За последние несколько лет банки стали заметно хуже относиться к заемщикам из строительной отрасли, они стремятся снизить долю девелопмента в кредитном портфеле, а некоторые даже устанавливают запрет на работу со строителями.

В настоящее время строительная отрасль претерпевает значительные изменения, в том числе в части законодательства, у кредитных организаций

повышаются требования к строительным организациям при рассмотрении заявки на кредит, что усложняет процедуру получения заемных средств. В начале 3 квартала 2018 года было отменено долевое строительство жилья. Таким образом, компании, которые возводят дома, теперь могут получать оплату за проданные квартиры только после сдачи объектов. Уже сейчас участники рынка начинают работать через счета эскроу, на которые покупатели квартир вносят свои денежные средства. Для банков преимущество заключается в росте кредитного портфеля и становление более прозрачного рынка, поскольку сейчас есть ряд застройщиков, в отношении которых сложно разобраться в реальном финансовом результате по каждому проекту, потому что есть, к примеру, признаки котлового финансирования. Минусом для банка является исчезновение источника уплаты процентов на инвестиционной фазе проекта, так как средства со счетов эскроу, пока дом не сдан, расходовать нельзя, в том числе и на уплату процентов. В связи с этим банкам приходится идти на то, чтобы предоставлять рассрочку по уплате процентов, нести большой риск и ужесточать требования к кредитованию застройщиков.

Как считают аналитики, на строительном рынке России точкой роста может стать жилье бизнес-класса, поскольку в этой нише предложение представлено не так широко. Состоятельные россияне смогут обеспечить определенный приток спроса, особенно в условиях отмены долевого строительства. Еще одно направление роста – эконом-жилье на территориях с развитой инфраструктурой, поскольку рынок испытывает дефицит таких объектов. В крупных мегаполисах по-прежнему многие дома строятся по принципу точечной застройки, поэтому у покупателей с семьями и детьми обустроенные объекты с социальной инфраструктурой могут пользоваться определенным стабильным спросом.

Однако в обоих сегментах не будет взрывного спроса, они лишь обеспечат загрузку ограниченной части рынка. Считается, что в обозримой перспективе банки будут все меньше кредитовать строителей, ставки по ссудам будут, скорее всего, расти даже на фоне постепенного снижения ключевой ставки и уровня

ставок в целом на рынке. Число банкротств также будет увеличиваться, многие строительные объекты придется достраивать новым собственникам и государству.

Однако, по мнению аналитиков, такой полноценный кризис строительного рынка все же может принести очищение отрасли, а не скрывание ее проблем, как это произошло в 2014-2015 годах [28].

Что касается сегмента коммерческой недвижимости, то можно отметить, что количество торговых, складских, офисных площадей дорогих сегментов, которые вводятся в эксплуатацию, серьезно уменьшилось в последнее время. Однако, с другой стороны, увеличилось количество вводимых площадей недорогих сегментов. И именно в этом может быть спасение рынка коммерческой недвижимости.

В процессе кредитования юридических лиц важную роль играет анализ заемщика на стадии оформления кредитной заявки, включающий в себя проведение мероприятий, направленных на выявление негативной информации в отношении потенциального заемщика, а также на проверку правоспособности юридического лица и его исполнительных органов.

В связи с этим в первую очередь банки должны более серьезно относиться к оценке финансового состояния заемщиков. Анализ кредитоспособности позволяет на ранней стадии кредитного процесса спрогнозировать риск и практически полностью предотвратить всевозможные потери. Важно отметить, что в существующих методиках определения кредитоспособности, как правило, за основу принимается анализ бухгалтерского баланса заемщика. Однако следует понимать, что не всегда система таких расчетов представляет собой реальную картину финансового положения клиента. В иностранных государствах решение данной проблемы происходит при помощи сети независимых аудиторских фирм. Их задача состоит в формировании объективного заключения о финансовом состоянии потенциальных заемщиков, что значительно облегчает работу банков. В нашей же стране аудиторское дело находится на стадии становления.



Перечисленные мероприятия анализа являются необходимыми для любого банка, поскольку именно от них зависит возврат кредита в полном объеме и в установленные договором сроки.

#### Выводы по разделу один

Банковский рынок в настоящее время представляет собой деление на большое количество сегментов, одним из которых выступают корпоративные клиенты. На сегодняшний день политика развития банковской работы с корпоративным бизнесом представляет собой систему создания универсальной системы финансового сервиса и долгосрочных партнерских взаимоотношений с клиентами. Что касается крупных корпоративных клиентов, то стратегическим направлением работы банков становится переход от стандартного расчетно-кассового обслуживания и предоставления клиентам типовых банковских услуг к разработке индивидуальных программ и проектов, которые предусматривают оптимизацию бизнеса клиентов данного масштаба. В целом новые инструменты и методики на практике оказывают положительное влияние на политику ценообразования на рынке банковских услуг, формируют ее взвешенность. Кроме того, использование новых методик влияет на возникновение инноваций, повышение качества банковского обслуживания, одновременно с чем улучшается квалификация кадров и осуществляется рост профессионализма банковского персонала. В конечном итоге все перечисленное отражается на имидже и репутации банка.

Наиболее востребованным видом услуг, предоставляемым банками корпоративным клиентам, являются кредитные услуги. Как в России, так и за рубежом самым важным фактором при кредитовании на протяжении всего действия кредитных отношений с заемщиком является анализ его кредитоспособности. Практика зарубежного кредитования по факту имеет не так

много отличий от кредитования в России, разница в большей степени состоит в более тщательном подходе ко всем этапам кредитования.

В рамках корпоративного кредитования выделяют два фундаментально разных подтипа – оборотное кредитование и проектное финансирование. Одним из самых распространенных видов проектного финансирования в России является финансирование недвижимости.

Кредитование юридических лиц сосредотачивает в себе наибольший удельный вес ссудного капитала, а потому оказывает наибольшее влияние на банковскую систему Российской Федерации и экономику в целом. В настоящее время на рынке кредитования юридических лиц существует четкая тенденция к увеличению объемов выданных средств. Что касается одного из самых распространенных видов долгосрочного финансирования, финансирования недвижимости, то в данной области значительный спад объема кредитных средств наблюдался в 2015 году. В последующие года отмечалась положительная динамика по объему кредитов, предоставленных юридическим лицам в отрасли строительства, однако уровень показателя находился значительно ниже в сравнении с 2013 годом. За последние несколько лет банки стали заметно хуже относиться к заемщикам из строительной отрасли, они стремятся снизить долю девелопмента в кредитном портфеле, а некоторые даже устанавливают запрет на работу со строителями.

## 2 АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ В ПАО СБЕРБАНК

### 2.1 Характеристика ПАО Сбербанк и основные показатели его деятельности

Сегодня крупнейшим банком в Российской Федерации является ПАО Сбербанк.

В состав банка входит 12 территориальных банков, отвечающих за функционирование более 14 тысяч подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Зарубежная сеть банка состоит из дочерних организаций, филиалов и представительств в 22 странах мира, включая Турцию, Великобританию, США, а также регионы СНГ, Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) .

Свыше 150 млн клиентов пользуются услугами Сбербанка во всем мире, при этом число активных розничных клиентов в России составляет около 88 млн человек, а корпоративных – свыше 2,3 млн.

На долю Сбербанка приходится более 30% совокупных банковских активов страны. Банк выступает основным кредитором российской экономики и частных клиентов, аккумулируя при этом около 45% вкладов физических лиц. Из общего объема средств, выданных частным лицам, на Сбербанк приходится более 41%. Доля на рынке корпоративных кредитов приближается к 34%, на рынке ипотечного кредитования – к 56%.

В 2017 году в Сбербанке была принята стратегия развития до 2020 года. Ее главная цель – выйти на новый, цифровой уровень, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, при этом оставаться лучшим банком для населения и бизнеса.

Действующая стратегия Сбербанка основана на трех главных приоритетах:

1. «лучший клиентский опыт и экосистема» подразумевает под собой формирование лучших финансовых продуктов и сервисов, создание экосистемы банка для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов Сбербанка;

2. «технологическое лидерство» – это создание новой платформы для обеспечения надежности и эффективности работы, а также безопасности для клиентов.

Данный приоритет позволит позиционировать Сбербанк как компанию, постоянно внедряющую инновации, компанию, управляемую с помощью данных и алгоритмов;

3. «люди нового качества в эффективных командах» – в данном случае имеется в виду создание новой системы мотивации и обучения персонала Сбербанка, формирование новых компетенций банковских работников, а также подхода к управлению персоналом по принципу «команды вместо иерархии», усовершенствование HR-системы.

Для оценки финансово-экономического состояния организации, необходимо рассмотреть структуру ее активов и пассивов, а также проанализировать динамику финансовых результатов банка.

По результатам трех последних лет (2017-2015 гг.) активы кредитной организации увеличились на 2%, что в абсолютном выражении составляет 452 млрд руб.

Динамика активов ПАО Сбербанк представлена в таблице 2.1 [29].

Таблица 2.1 – Динамика активов ПАО Сбербанк в 2015-2018 гг.

Активы	Период				Темп прироста		
	На	На	На	На	2016:	2017:	2017:
	01.01.16 г.	01.01.17 г.	01.01.18 г.	01.10.18 г.	2015	2016	2015
Денежные средства	733	615	622	621	-16%	1%	-15%
Средства в ЦБ РФ	587	967	748	948	65%	-23%	27%
Средства в кредитных организациях	356	348	300	370	-2%	-14%	-16%
Фин. активы, оцениваемые по справедливой стоимости	406	141	91	175	-65%	-35%	-78%
Чистая ссудная задолженность	16 870	16 222	17 466	18 927	-4%	8%	4%
Чистые вложения в ценные бумаги и другие фин. активы, имеющиеся в наличии для продажи	2 316	2 270	2 518	2 760	-2%	11%	9%

Окончание таблицы 2.1

Активы	Период				Темп прироста		
	На 01.01.16 г.	На 01.01.17 г.	На 01.01.18 г.	На 01.10.18 г.	2016: 2015	2017: 2016	2017: 2015
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	436	456	645	680	5%	41%	48%
Требование по текущему налогу на прибыль	20	8	-	6	-60%	-	-
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	467	469	484	483	0%	3%	4%
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	10	8	11	11	-20%	38%	10%
Прочие активы	506	217	274	294	-57%	26%	-46%
Всего активов	22 707	21 721	23 159	25 275	-4%	7%	2%

Динамика структуры крупнейших статей актива бухгалтерского баланса ПАО Сбербанк представлена на рисунке 2.1.

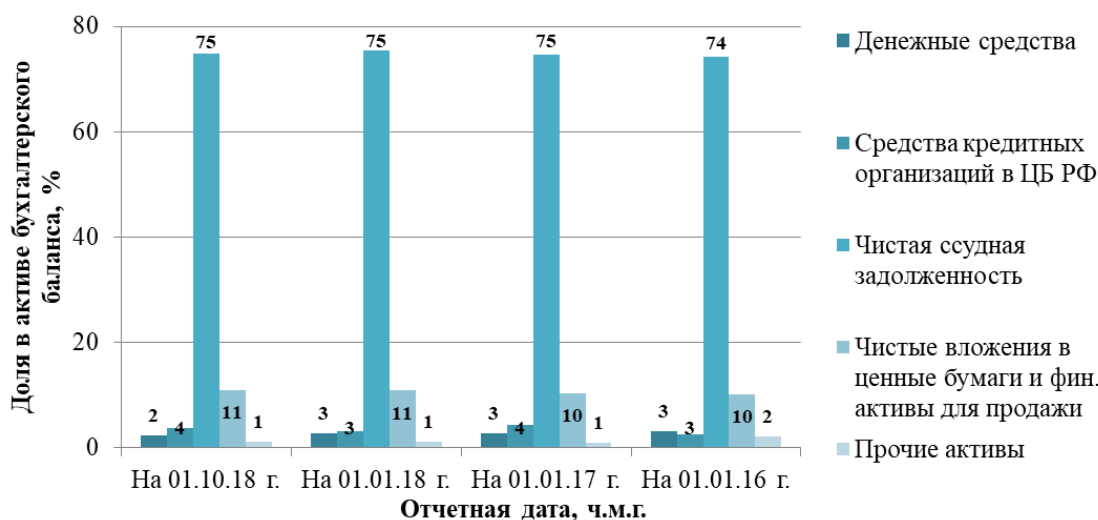


Рисунок 2.1 – Динамика структуры активов ПАО Сбербанк

Обращаясь к структуре активов банка, можно отметить, что наибольший удельный вес занимает чистая ссудная задолженность.

Важным является тот факт, что чистая ссудная задолженность остается крупнейшей категорией активов на протяжении рассматриваемого периода: на 01.01.2016 г. на долю данной статьи приходилось около 74% совокупных активов,

на 01.10.2018 г. – 75%. За три анализируемых года банк нарастил объем чистой ссудной задолженности на 4%.

Второй по крупности статьей актива банка являются чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, доля которых за три года увеличилась на 1 п.п. (с 10% до 11%).

Результаты анализа качества активов, представленные на рисунке 2.2, позволяют сделать вывод об улучшении качества кредитного портфеля банка в течение анализируемого периода [30].

Как можно заметить, доля неработающих кредитов (кредиты, основная сумма или проценты по которым просрочены и не оплачены в течение 90 дней или более) в кредитном портфеле банка за рассматриваемый период уменьшилась на 0,8 п.п.

Данный факт свидетельствует о формировании более устойчивого положения кредитной организации к негативным воздействиям макроэкономических факторов.

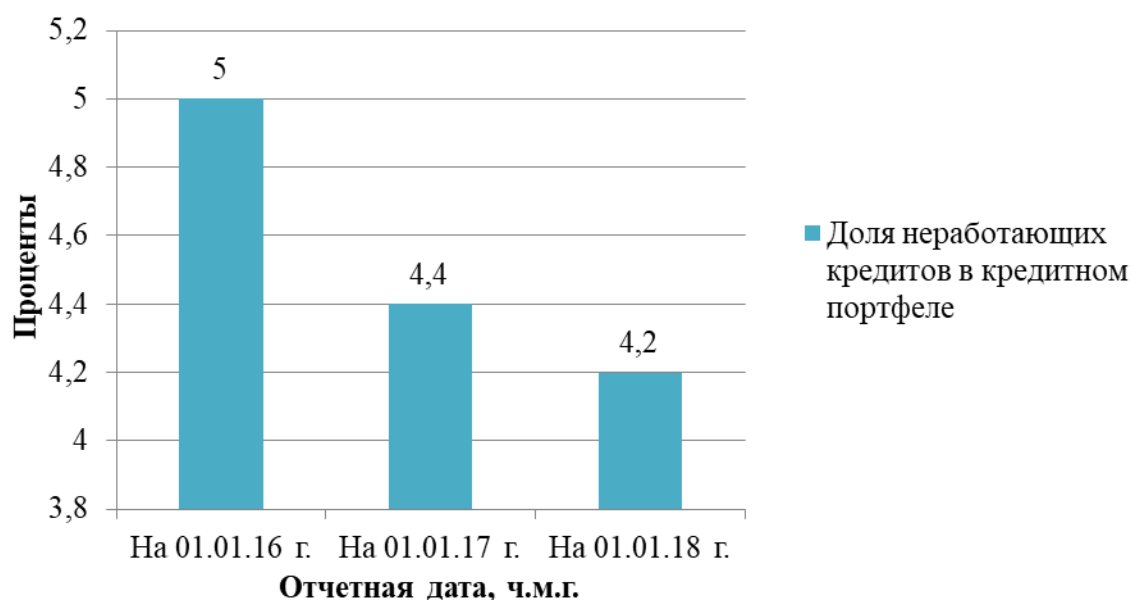


Рисунок 2.2 – Анализ качества активов ПАО Сбербанк

Что касается обязательств банка, то за период с 2015 по 2017 год они снизились на 3%. Динамика пассивов банка в части обязательств представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика пассивов (обязательств) ПАО Сбербанк в 2015-2018 гг.

В миллиардах рублей

Пассивы (обязательства)	Период				Темп прироста		
	На 01.01.16 г.	На 01.01.17 г.	На 01.01.18 г.	На 01.10.18 г.	2016: 2015	2017: 2016	2017: 2015
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	769	581	591	581	-24%	2%	-23%
Средства кредитных организаций	618	364	464	402	-41%	27%	-25%
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	17 722	16 882	17 743	19 486	-5%	5%	0%
Фин. обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости	228	108	82	111	-53%	-24%	-64%
Выпущенные долговые ценные бумаги	648	611	575	575	-6%	-6%	-11%
Обязательства по текущему налогу на прибыль	5	6	11	0	20%	83%	120%
Прочие обязательства	350	298	270	398	-15%	-9%	-23%
РВПС	38	42	63	88	11%	50%	66%
Всего обязательств	20 379	18 892	19 800	21 641	-7%	5%	-3%

За анализируемый период наибольшее снижение было зафиксировано по таким статьям как финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости, а также средства кредитных организаций.

Положительную динамику продемонстрировали лишь три статьи баланса: обязательства по текущему налогу на прибыль (темп прироста составил 120%), РВПС (66%), а также средства клиентов, не являющихся кредитными организациями (0,1%).

Динамика структуры пассивов в части крупнейших обязательств банка отражена на рисунке 2.3.

Можно отметить, что крупнейшей категорией обязательств на протяжении рассматриваемого периода остаются средства клиентов, не являющихся кредитными организациями: их доля увеличилась на 3 п.п. и на 01.10.2018 г. составила 90%.

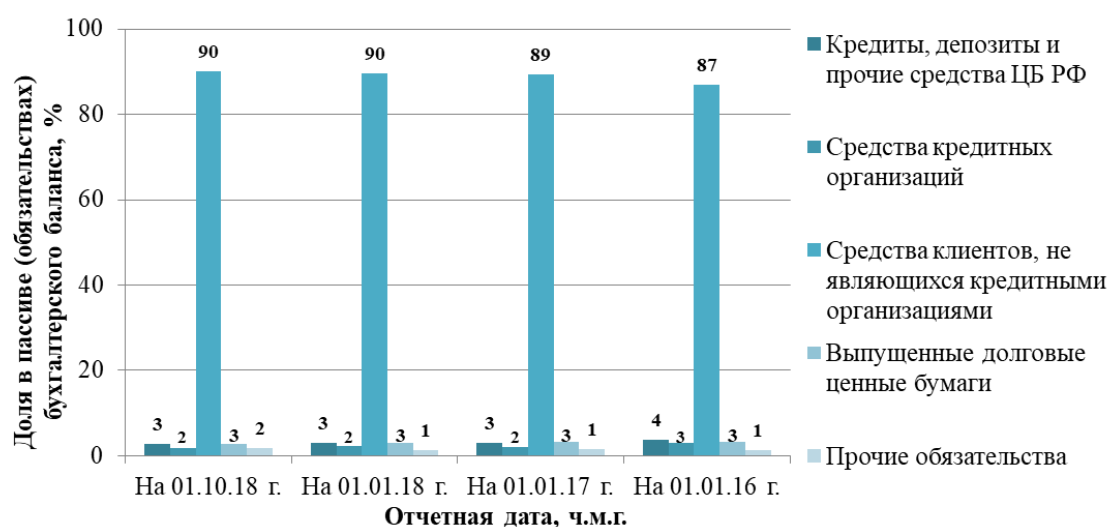


Рисунок 2.3 – Динамика структуры пассивов (обязательств) ПАО Сбербанк

Если говорить о динамике источников собственных средств кредитной организации, то можно отметить, что по результатам трех лет их величина возросла на 44% (1 031 млрд руб. в абсолютном выражении), что отражено в таблице 2.3. Данный рост был обеспечен в основном за счет таких показателей как нераспределенная прибыль прошлых лет (темп прироста составил 29%) и неиспользованная прибыль за отчетный период (темп прироста – 200%).

Таблица 2.3 – Динамика пассивов (источников собственных средств) ПАО Сбербанк в 2015-2018 гг.

В миллиардах рублей

Пассивы (источники собственных средств)	Период				Темп прироста		
	На 01.01.16 г.	На 01.01.17 г.	На 01.01.18 г.	На 01.10.18 г.	2016: 2015	2017: 2016	2017: 2015
Средства акционеров	68	68	68	68	0%	0%	0%
Эмиссионный доход	228	228	228	228	0%	0%	0%
Резервный фонд	4	4	4	4	0%	0%	0%
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг	-46	40	55	-9	187%	38%	220%
Переоценка основных и нематериальных активов	66	45	40	36	-32%	-11%	-39%
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1 790	1 946	2 312	2 696	9%	19%	29%
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	218	498	654	613	128%	31%	200%
Всего источников собственных средств	2 328	2 829	3 359	3 634	22%	19%	44%



Структура источников собственных средств банка отражена на рисунке 2.4.

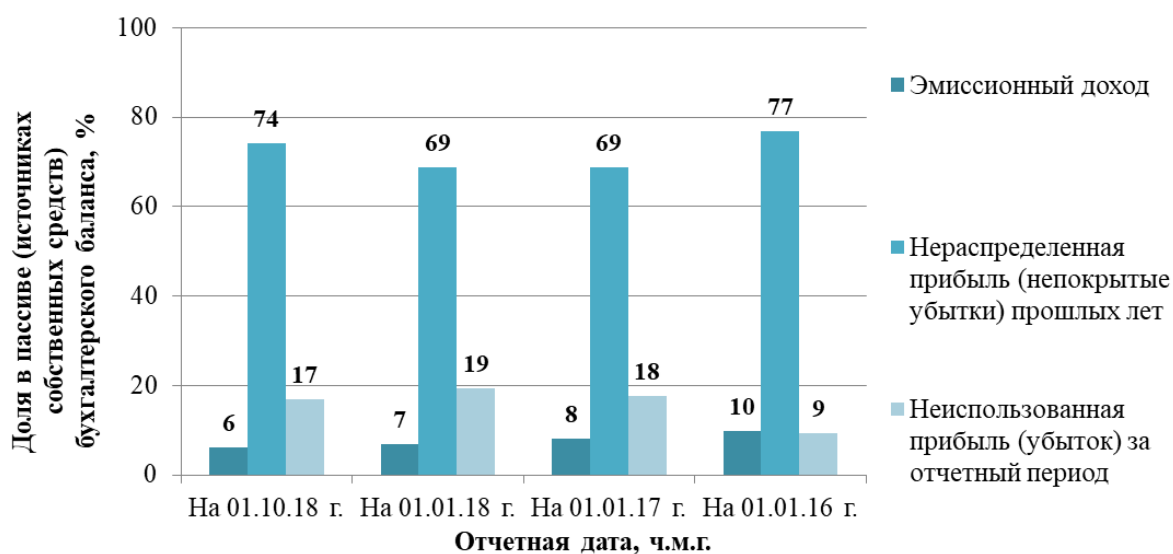


Рисунок 2.4 – Динамика структуры пассивов (источников собственных средств) ПАО Сбербанк

В источниках собственных средства преобладает нераспределенная прибыль прошлых лет: доля данной статьи составляет около 70% на протяжении всего анализируемого периода (по итогам трех кварталов 2018 года данная статья составляла 74 % в пассивах бухгалтерского баланса). Второй наиболее крупной статьёй является неиспользованная прибыль за отчетный период (доля в источниках собственных средств на 01.10.2018 г. – 17%). Динамика структуры пассивов банка отражена на рисунке 2.5.

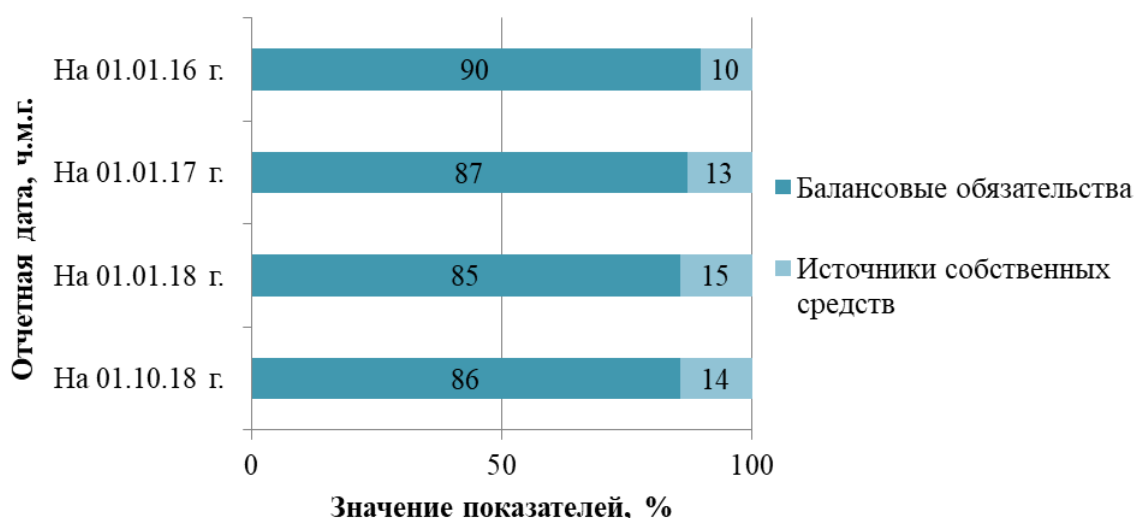


Рисунок 2.5 – Динамика структуры пассивов ПАО Сбербанк

На основании приведенных данных, можно отметить, что с течением времени доля источников собственных средств в пассиве баланса увеличивается (незначительное снижение наблюдается только по итогам 9 месяцев 2018 года – с доля источников собственных средств в пассивах банка снизилась с 15% до 14%), что может свидетельствовать об увеличении финансовой устойчивости кредитной организации. Если говорить о финансовых результатах, то важно отметить, что за 2017 год Сбербанк заработал рекордную прибыль, которая составила 654 млрд руб., что представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика доходов и расходов ПАО Сбербанк в 2015-2018 гг.

В миллиардах рублей

Показатель	Период						Темп прироста		
	2015	9 мес. 2016	2016	9 мес. 2017	2017	9 мес. 2018	2016:2015	2017:2016	2017:2015
Процентные доходы	1 991	1 563	2 080	1 514	2 032	1 546	4%	-2%	2%
Процентные расходы	1 132	675	878	556	730	522	-22%	-17%	-36%
Чистые процентные доходы	858	888	1 202	958	1 302	1 023	40%	8%	52%
Чистые процентные доходы после создания РВПС	600	756	1 114	804	1 183	896	86%	6%	97%
Прибыль до налогообложения	307	503	648	629	846	771	111%	31%	176%
Чистая прибыль	218	377	498	496	654	613	128%	31%	200%

На протяжении всего анализируемого периода можно отметить положительную динамику изменения чистой прибыли банка. По итогам 2017 года показатель продемонстрировал за рассматриваемый период темп прироста в 200%. Данный результат в большей степени удалось достичь за счет оптимизации процентных расходов, которые сократились на 36%, или 402 млрд руб. в абсолютном выражении. По итогам 9 месяцев 2018 года банк заработал 613 млрд руб. чистой прибыли, что значительно превышает значения за аналогичные периоды предыдущих лет.

В отношении ликвидности можно отметить, что показатели, представленные в таблице 2.5, значительно превышают нормативный уровень [31]. Норматив коэффициента мгновенной ликвидности ограничивает риск потери

платежеспособности банком в течение одного дня. По итогам 9 месяцев 2018 года показатель был равен 196,0%, продемонстрировав при этом положительную динамику относительно предыдущего периода. Норматив текущей ликвидности, в свою очередь, регулирует риск потери банком платежеспособности в течение ближайших 30 календарных дней. Показатель, равный 238,3% по итогам 9 месяцев 2018 года, отвечает нормативному значению, что свидетельствует о способности Сбербанка исполнять свои обязательства в течение 30 дней. Норматив долгосрочной ликвидности регулирует риск потери банком платежеспособности в результате размещения средств в долгосрочные активы (например, ипотечные кредиты). По итогам 9 месяцев 2018 года показатель составил 62,2%, что говорит о низком риске потери банком платежеспособности в результате размещения средств в долгосрочные активы. В отношении коэффициента мгновенной и текущей ликвидности можно отметить резкий скачок в 2016 году. Причиной данного подхода к управлению ликвидностью послужили сложившаяся макроэкономическая ситуация и состояние российского финансового сектора (санкции против России со стороны Европейского союза и США, волатильность курса рубля). Далее, в 2017 году, ситуация стабилизировалась, значения показателей снизились в целях предотвращения возникновения избыточной ликвидности, однако сохранили уровень выше 2015 года. В отношении коэффициента долгосрочной ликвидности резких колебаний за анализируемый период не наблюдается.

Таблица 2.5 – Динамика показателей ликвидности за 2015-2018 гг.

В процентах

Название коэффициента	Норматив	Период			
		2015	2016	2017	9 мес. 2018
Коэффициент мгновенной ликвидности	>15	116,4	217,0	161,9	196,0
Коэффициент текущей ликвидности	>50	154,4	301,6	264,9	238,3
Коэффициент долгосрочной ликвидности	<120	65,5	55,4	57,5	62,2

Динамика показателей рентабельности деятельности банка приведена в таблице 2.6. Как можно заметить, банк стабильно повышает эффективность использования активов и собственного капитала, достигнув по итогам 2017 года значения рентабельности активов в 3,1%, а рентабельности капитала – 21,9% (за счет роста прибыли). За анализируемый период с 2015 по 2017 года рентабельность активов увеличилась на 2,0 п.п, а рентабельность собственного капитала – на 10,9 п.п. По итогам 9 месяцев 2018 года рентабельность активов достигла значения в 3,4%, рентабельность капитала – 23,2%, показав рост относительно аналогичных периодов предыдущих лет.

Таблица 2.6 – Динамика показателей рентабельности за 2015-2018 гг.

В процентах

Название показателя	Период					
	2015	9 мес. 2016	2016	9 мес. 2017	2017	9 мес. 2018
Рентабельность активов (ROA)	1,1	2,2	2,3	3,0	3,1	3,4
Рентабельность капитала (ROE)	11,0	20,1	20,1	22,0	21,9	23,2

Значения коэффициентов достаточности капитала, представленные в таблице 2.7, также демонстрируют положительную тенденцию и отвечают нормативным значениям на протяжении всего анализируемого периода.

Таблица 2.7 – Динамика коэффициентов достаточности капитала за 2015-2018 гг.

В процентах

Название показателя	Норматив	Период			
		2015	2016	2017	9 мес. 2018
Достаточность собственного капитала (Н1.0)	>8,0	12,1	13,8	14,9	15,2
Достаточность базового капитала (Н1.1)	>4,5	8,0	10,0	10,7	11,9
Достаточность основного капитала (Н1.2)	>6,0	8,0	10,0	10,7	11,9

По итогам 9 месяцев 2018 года коэффициент достаточности общего капитала составил 15,2%, коэффициенты достаточности базового и основного капитала составили 11,9%, что заметно превышает минимальные уровни коэффициентов,

установленные Базельским комитетом, и говорит о способности банка обеспечивать возможные финансовые потери за свой счет.. На протяжении рассматриваемого периода коэффициенты достаточности капитала демонстрировали стабильный рост, который объясняется опережающим ростом собственных средств банка по сравнению с ростом активов, взвешенных по риску. Величины базового и основного капитала Сбербанка совпадают в силу отсутствия источников добавочного капитала.

В соответствии с действующей в Сбербанке стратегией управления рисками и капиталом и политикой по управлению достаточностью капитала банка целью управления достаточности капитала выступает гарантия того, что банк будет способен реализовывать поставленные цели по стратегическому росту активов при одновременном выполнении требований к достаточности капитала.

В рамках данной стратегии по управлению рисками и капиталом банк осуществляет прогнозирование нормативов достаточности капитала, еженедельно проводится мониторинг макроэкономических показателей. Прогнозирование нормативов достаточности капитала позволяет контролировать необходимый объем капитала для покрытия всех значимых рисков. Данная процедура осуществляется на горизонте планирования, закреплённом стратегией развития банка (3 года). Расчет плановых нормативов достаточности капитала является неотъемлемой частью формирования целевых показателей по развитию бизнеса в процессе бизнес-планирования и стратегического планирования. На основе бизнес-плана банк на ежегодной основе формирует план управления достаточностью капитала. Он состоит из перечня мероприятий, которые необходимо осуществить для управления капиталом, а также содержит информацию о запланированных величинах дивидендов и капитализации дочерних организаций.

Кроме того, на еженедельной основе банк проводит стресс-тестирование нормативов достаточности капитала с целью анализа достаточности капитала при потенциально возможной реализации кризисных сценариев.

## 2.2 Диагностика работы отдела финансирования недвижимости

### ПАО Сбербанк

Как уже говорилось, среди корпоративных клиентов наиболее востребованным видом банковских услуг, приносящим основной объем дохода, является кредитование.

В свою очередь, одним из самых распространенных видов долгосрочного кредитования в России является финансирование недвижимости.

Как видно на рисунке 2.6, объем кредитов, представленных Сбербанком в направлении строительства, стабильно возрастал в течение трех последних лет.

Вместе с этим увеличивалась и доля данных кредитов в общей массе кредитов банка, предоставленных юридическим лицам. Однако можно заметить незначительный спад показателей по итогам 9 месяцев 2018 года, что связано со снижением активности в целом по отрасли.

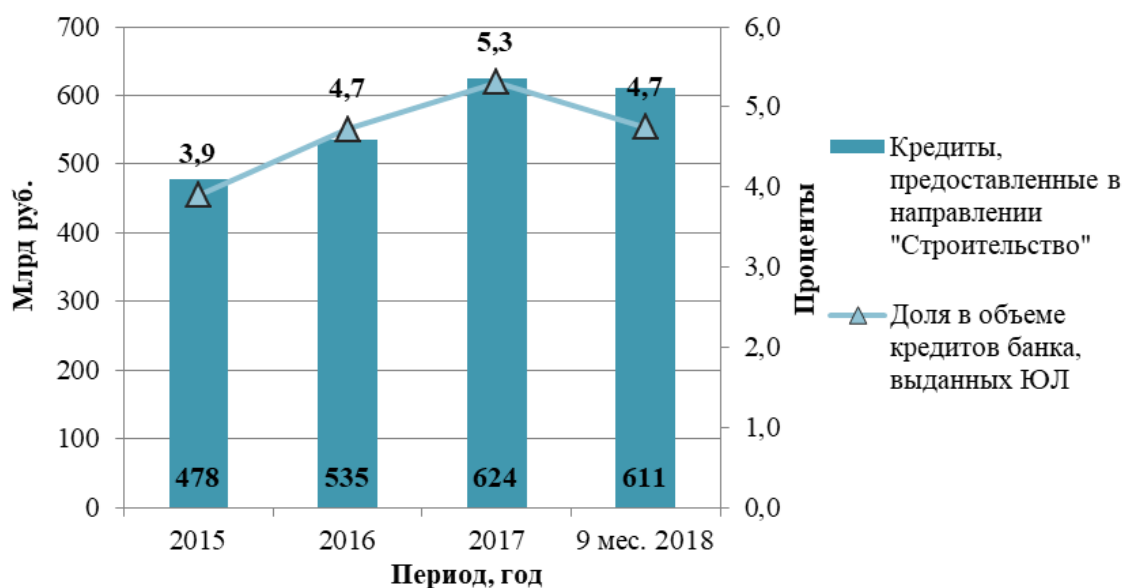


Рисунок 2.6 – Динамика кредитов, предоставленных Сбербанком в направлении «Строительство»

На рисунке 2.7 представлена динамика выданных Сбербанком кредитов юридическим лицам в направлении «Операции с недвижимым имуществом».

Можно заметить, что по итогам 9 месяцев 2018 года наблюдается рост выданных Сбербанком кредитов по сравнению с предыдущими периодами, что является положительной тенденцией для банка в связи с увеличением доли долгосрочных кредитов в структуре кредитного портфеля.

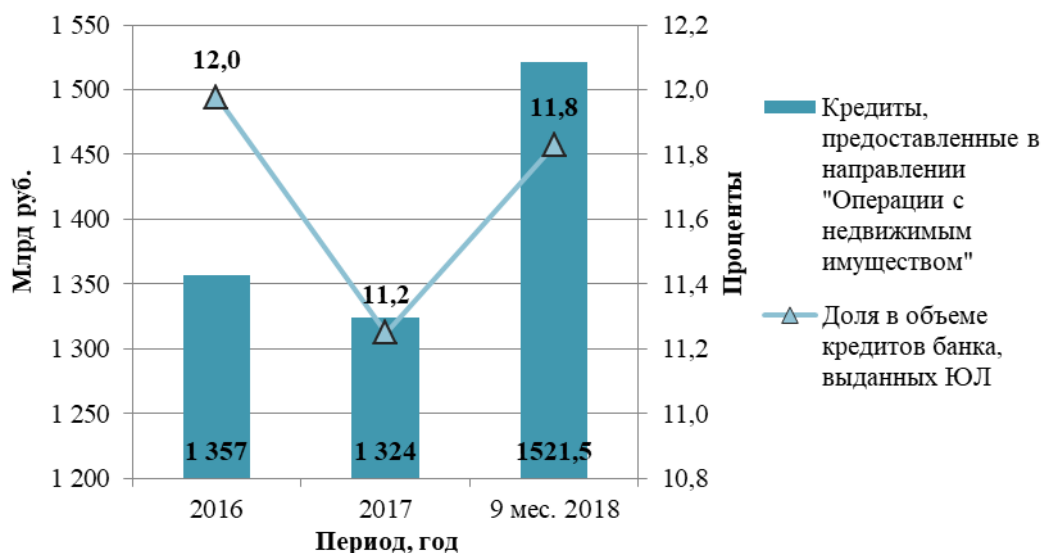


Рисунок 2.7 – Динамика кредитов, предоставленных Сбербанком в направлении «Операции с недвижимым имуществом»

В ПАО Сбербанк направление финансирования недвижимости представлено следующими видами кредитования:

1. предоставление средств для реализации инвестиционного проекта в области жилой недвижимости;
2. предоставление средств для реализации инвестиционного проекта в области коммерческой недвижимости;
3. финансирование уставной деятельности заемщика под залог коммерческой недвижимости.

Сравнительные характеристики указанных видов кредитования представлены в таблице 2.8 [32].

Непосредственно сам кредитный процесс начинает осуществляться с того дня, когда будет выдана ссуда, однако до этого момента и после него выполняется

значительный объем работы, в котором задействованы как банк-кредитор, так и сам клиент-заемщик.

Таблица 2.8 – Основные характеристики видов финансирования недвижимости в ПАО Сбербанк

Параметры	Финансирование строительства жилой недвижимости	Финансирование строительства ком. недвижимости	Кредитование под залог объектов ком. недвижимости
Объекты финансирования	Жилые дома, микрорайоны, апартаменты	Торговые, офисные, складские, туристические объекты, автосалоны	Торговые, офисные, складские, туристические объекты
Срок	До 5 лет	До 10 лет	До 10 лет с возможностью balloon payment
Обеспечение	Ипотека земельного участка, залог имущественных прав на строящийся объект, залог 100% долей/акций заемщика, поручительство конечного бенефициара бизнеса	Ипотека земельного участка, залог имущественных прав на строящийся объект, залог 100% долей/акций заемщика, поручительство конечного бенефициара бизнеса	Кредитуемый объект коммерческой недвижимости, включая ипотеку/право аренды земельного участка
Доля кредитных средств	До 85% бюджета проекта	До 60% бюджета проекта	-

Кредитный процесс включает в себя несколько этапов, каждый из них вносит свой вклад в качественные характеристики кредита и определяет степень его надежности и прибыльности (таблица 2.9). Процесс кредитования в Сбербанке начинается с формирования пакета документов на получение кредитных средств, который включает в себя финансовые документы заемщика (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах на 9 последних отчетных дат, расшифровки к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках, аудиторское заключение, справки по налогам и сборам, а также о счетах, открытых в коммерческих банках), учредительные и правоустанавливающие документы, документы по предлагаемому обеспечению, бизнес-план. Управление финансированием недвижимости Сбербанка также проверяет наличие у застройщика согласованной правоустанавливающей и исходно-разрешительной



документации по проекту (разрешение на строительство, положительное заключение государственной экспертизы по проекту и так далее).

Таблица 2.9 – Этапы организации кредитного процесса отдела финансирования недвижимости ПАО Сбербанк

№ п/п	Этапы кредитования	Процедуры этапа
1	Подготовительный	Получение заявки (заявления) клиента о выдаче ему ссуды и передача ее в кредитующее подразделение, проведение переговоров с потенциальным заемщиком, проверка данных на соответствие параметрам кредитования (цель кредитования, его размер, период и дата выплаты), формирование пакета документов клиентом
2	Оценка кредитоспособности заемщика	Оценка финансового положения заемщика, изучение кредитной истории заемщика, структурирование ссуды, подготовка заключений профильных служб банка, определение лимита кредитования, оценка залогового обеспечения, определение режима кредитования
3	Оформление кредита	Заключение кредитного договора, договоров залога и поручительства и т.д., проведение процедуры выдачи кредита
4	Кредитный мониторинг и погашение кредита	Контроль за исполнением кредитных договоров, принятие решений об изменении условий кредитования, погашение кредита

Далее документы передаются в профильные службы банка (в юридическое подразделение, залоговую службу, подразделение безопасности), которые готовят заключения о правоспособности заемщика, о наличии либо отсутствии негативной информации относительно деятельности и деловой репутации заемщика, поручителя, гаранта, залогодателя и их руководителей.

Кредитный специалист, в свою очередь, анализирует все предоставленные материалы и готовит заключение о возможности выдачи кредитных средств. Кроме того, кредитующим подразделением производится оценка позиций заемщика на рынке, его финансового состояния, платежеспособности, проводится анализ структуры статей баланса, качества активов, кредиторской задолженности, структуры финансирования сделки, схем и условий расчетов с контрагентами, обеспечение. По результатам комплексной оценки рисков с учетом мер по их

минимизации делаются выводы о том, насколько уровень рисков по проекту приемлем для банка, выводы о требуемом уровне обеспечения по кредиту и других условиях финансирования проекта.

По результатам рассмотрения документов кредитный работник дает письменное заключение о возможности выдачи кредита. Заключение кредитного специалиста с подписью руководителя кредитующего подразделения, и заключения других подразделений Банка прилагаются к пакету документов Заемщика. При положительном решении вопроса о предоставлении кредита банк заключает с заемщиком кредитный договор, который визируется кредитной и юридической службами банка.

Каждый работник банка, так или иначе принимающий участие в кредитном процессе, несет личную ответственность за соблюдение кредитной политики, а также внутренних нормативных актов по кредитованию. Отвечает за качество оформленных им документов по предоставляемым кредитным продуктам.

Одновременно с оформлением кредитного договора кредитный работник оформляет дополнительные соглашения к договору банковского счета, а также в зависимости от вида обеспечения оформляются:

1. договор залога;
2. договор поручительства;
3. другие документы согласно регламентам Сбербанка.

Заемщик обязан предоставить в банк все необходимые платежные документы с целью проведения кредитующим подразделением операции по выдаче кредита.

Копии платежных документов Заемщика о перечислении средств с его расчетного, текущего валютного счета, подтверждающих целевое использование кредита, подшиваются в кредитное дело Заемщика.

Финансирование и последующий контроль над реализацией проектов строительства жилой и коммерческой недвижимости, как правило, осуществляет специальное подразделение банка. В Сбербанке специалисты отдела

финансирования недвижимости ежемесячно выезжают на строящийся объект для мониторинга и контроля этапов строительства.

В период действия кредитного договора кредитный специалист банка осуществляет контроль исполнения Заемщиком условий договора: контролируется целевое использование кредита и финансовое состояние заемщик, в том числе ежеквартально запрашивается и анализируется бухгалтерская отчетность Заемщика, обороты по счетам заемщика, готовятся заключения на кредитный комитет на изменение условий кредитного договора, оформляются изменения условий кредитного договора в соответствии с решением кредитного комитета, производится оценка кредитных рисков с целью формирования резерва на возможные потери по ссудам. Кроме того, кредитный работник совместно с подразделением безопасности осуществляет мониторинг текущего состояния Заемщика, поручителя, гаранта, залогодателя с учетом имеющейся оперативной информации, а также сведений, полученных из публикаций в средствах массовой информации и иных источников.

Как правило, заемщику (он же застройщик) открывается невозобновляемая кредитная линия с утвержденным графиком выборки кредитных средств (который синхронизирован с графиком выполнения строительных работ). Выдача кредитных средств осуществляется строго по целевому назначению на основании заключенных договоров по строительству объекта. Оплата может быть произведена как за фактически выполненные работы, так и в качестве авансовых платежей.

Процесс кредитования является сложной процедурой, состоящей из нескольких стадий, пренебрежение каждой из которых чревато серьезными ошибками. В связи с этим Сбербанк, как и любой другой коммерческий банк, регулирует все процессы, создавая внутренние документы, касающиеся различных этапов кредитования (наличие стандартных перечней требуемых документов от заёмщика, стандартов подготовки кредитных договоров, правила проведения оценки обеспечения и так далее). Наличие качественной внутренней

нормативной базы обеспечивает унификацию банковских процессов, с ее помощью формируется однозначность понимания сотрудниками своих задач. Нормативная база выступает своего рода гарантией соответствия конечного продукта внутренним стандартам организации и требованиям регулятора. Безусловно, невозможно помнить наизусть положения всех нормативных документов. Однако даже опытные сотрудники сталкиваются с трудностями в поиске необходимой информации во множестве нормативных документов, поскольку Сбербанк обладает достаточно большим объемом внутренних регламентов. Отсутствие единой базы внутренних нормативных документов усложняет процесс изучения необходимой информации как для нового, так и для более опытного сотрудника и увеличивает сроки ее поиска.

По итогам каждого квартала эффективность работы кредитных инспекторов в отделе финансирования недвижимости, как и в целом в Сбербанке, оценивается на основании балльной системы. Величина баллов кредитного инспектора за операции по рассмотрению сделок приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Система оценки операций кредитного инспектора по рассмотрению сделок

Назначение сделки	Группа	Количество баллов
Новые кредитные сделки		10,00
Внесение изменений в действующие договоры	С проведением независимой экспертизы рисков (андеррайтинга)	2,00
	Без проведения независимой экспертизы рисков (андеррайтинга)	0,15
Сделки с проблемными активами	Выдача нового продукта заемщику с проблемной задолженностью	8,00
	Все прочие изменения проблемного актива	2,00

Каждая из вышеуказанных сделок, завершаемых с положительным решением, оценивается по полной стоимости, отраженной в таблице 2.10. В случае

рассмотрения заявки и принятия отрицательного решения (отказные сделки) сделки оцениваются с поправочным коэффициентом к баллам, равным 0,5, то есть половине полной стоимости.

Норматив по баллам устанавливается в банке без учета индивидуальных особенностей сделок: будь то сделки, рассмотренные в рамках регламентов, либо сделки, имеющие нестандартные условия (отклонения от регламентов) и требующие рассмотрения на более высоких уровнях структуры Сбербанка. Все перечисленные факторы приводят к необходимости получения дополнительных согласований по сделке и к дополнительным затратам времени для ее рассмотрения.

В итоге одинаковая оценка сделок с совершенно разными трудозатратами, понесенными на их выполнение, приводит к снижению мотивации персонала и снижает тем самым стремление сотрудников браться за более трудоемкие сделки. По итогам каждого квартала баллы, полученные кредитным инспектором, суммируются и сравниваются с определенным нормативом эффективности  $k_{\text{норм}}$ , который рассчитывается по формуле 1.

$$k_{\text{норм}} = 150,36 \times \frac{\text{Кол-во рабочих дней отчетного месяца/квартала}}{\text{Кол-во рабочих дней в отчетном году}} \times k_{\text{отр}}, \quad (1)$$

где 150,36 – базовое годовое нормативное значение эффективности;

$k_{\text{отр}}$  – доля отработанных дней в общем числе рабочих дней периода.

Величина норматива эффективности является плавающей, однако формула его расчета не учитывает возможности изменения рыночной ситуации.

Ежеквартально для кредитного инспектора отдела финансирования недвижимости ПАО Сбербанк устанавливается план в размере порядка 35-40 баллов, которые возможно получать за выполнение как новых, самых дорогостоящих, сделок, так и за работу над внесением изменений в уже действующие кредитные договоры.

Независимо на ситуации, прогнозируемой на рынке недвижимости (его роста либо спада), план остается постоянным, что в реальных условиях порой является недостижимой целью.

Данный фактор также является причиной снижения мотивации персонала, так как цель, недостижимая изначально, дает сотруднику понять, что усилия прикладывать бесполезно.

На основе результатов, полученных по итогу каждого квартала, кредитный специалист Сбербанка оценивает эффективность своей работы по методике «5+». В рамках данной системы осуществляется анализ работника по пяти компетенциям: личная результативность, профессионализм и дисциплина, инициатива и инновации, работа в команде, клиентоориентированность. При этом каждая компетенция оценивается по пятибальной буквенной шкале:

1. «А» – значительно превосходит ожидания;
2. «В» – превосходит ожидания;
3. «С» – соответствует ожиданиям;
4. «D» – требует улучшений;
5. «Е» – неудовлетворительно.

Данные компетенции оцениваются как на основании объективных количественных и качественных показателей результатов труда, так и на основании личного мнения сотрудника и руководителя [33].

Однако в системе самооценки персонала установлены жёсткие ограничения на число работников подразделения, которые могут одновременно получить оценку выше средней.

Данный фактор приводит к демотивации персонала в ситуациях, когда на повышенную оценку результатов претендует большее количество людей. Как правило, у сотрудников, оставшихся без признания своих заслуг, уменьшается степень вовлеченности в процесс и желание работать с повышенной самоотдачей.

Кроме того, немаловажной составляющей для мотивации персонала является также и возможность карьерного роста.

Как показали результаты исследования «Мотивация персонала на российском рынке труда», проведенного экспертами международного рекрутингового агентства «Kelly Services» по итогам 2017 года (рисунок 2.8), по популярности третьим из ответов стали именно представления работников о своей будущей деловой карьере [34].

Однако же в отделе финансирования недвижимости Сбербанка возможности карьерного продвижения очень ограничены, так как для кредитных инспекторов существует возможность роста только до начальника отдела без каких-либо промежуточных должностей.

Стоит отметить, что отсутствие возможностей профессионального роста может стать причиной снижения активности сотрудников и эффективности их работы.



Рисунок 2.8 – Результаты исследования «Мотивация персонала на российском рынке труда» агентства «Kelly Services» по итогам 2017 года

Общим показателем, отражающим в итоге эффективность работы отдела, выступает его клиентоориентированность. Под клиентоориентированностью понимается способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей

клиентов [35]. В данном случае банк преследует цель не просто продать банковские продукты и услуги, но и наладить работу с клиентами для повышения их лояльности и, безусловно, формирования положительного впечатления от сотрудничества с ним.

Таким образом, клиентоориентированность является комплексным качественным показателем, в процессе улучшения которого задействованы как клиенты, так и сам банковский персонал. При этом следует помнить, что наличие внешней клиентоориентированности возможно только при наличии внутренней, когда компания ориентируется еще и на удовлетворение потребностей внутреннего клиента, то есть своего сотрудника [36]. Удовлетворенность персонала оказывает влияние на качество предлагаемых услуг, а уровень лояльности персонала положительно коррелирует с уровнем лояльности клиентов. Очевидно, что лояльный и замотивированный персонал работает с большей самоотдачей и вносит больший вклад в развитие компании.

Таким образом, круг проблем, препятствующих эффективному функционированию процесса кредитования в направлении финансирования недвижимости, можно рассмотреть с двух позиций: банка, клиента.

С точки зрения банка (персонала) выделяются следующие основные проблемы в процессе кредитования:

1. отсутствие единой системы поиска информации для изучения внутренних нормативных документов банка;
2. оценка эффективности кредитного специалиста без учета емкости сделок (одинаковая оценка сделок с совершенно разными трудозатратами, понесенными на их выполнение);
3. установление плана по количеству сделок без учета потенциальных возможностей рынка;
4. ограничения на количество сотрудников, которые могут получать оценку выше среднего;
5. низкие возможности карьерного роста.



Проблемы, имеющие место в процессе кредитования с точки зрения заемщика, будут подробнее рассмотрены в следующем параграфе.

## 2.3 Анализ предпочтений и удовлетворенности корпоративных клиентов

### Сбербанка

Сбербанк ассоциируется у потребителей со стабильностью и надежностью, его репутация и широкий спектр услуг способствовали закреплению бренда Сбербанка у потребителей банковских услуг.

Политика банка в отношении своих клиентов ориентирована на формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений со всеми группами клиентов независимо от размеров бизнеса или формы собственности.

Сегментная структура кредитного портфеля юридических лиц Сбербанка представлена в таблице 2.11 [37]. Наибольший удельный вес в структуре кредитного портфеля в разрезе сегментов клиентов занимает крупнейший бизнес. Это связано с тем, что ПАО Сбербанк – один из крупнейших и надёжных банков в РФ, в связи с чем субъекты крупнейшего бизнеса в целях минимизации рисков охотно сотрудничают с данным банком.

Таблица 2.11 – Структура корпоративного кредитного портфеля в разрезе сегментов клиентов

Сегмент клиентов	Период					
	На 01.01.2016 г.		На 01.01.2017 г.		На 01.01.2018 г.	
	Млрд руб.	Доля, %	Млрд руб.	Доля, %	Млрд руб.	Доля, %
Крупнейший бизнес	7830	64	7100	63	7 187	61
Крупный и средний бизнес	2931	24	2783	25	2 996	25
Малый и микро бизнес	472	4	379	3	480	4
Региональный госсектор	878	7	920	8	953	8
Прочие	138	1	146	1	154	1
Итого	12 249	100	11 328	100	11 770	100

Значительную долю в структуре занимает крупный и средний бизнес. Столь высокая доля объясняется тем, что банк постоянно продолжает совершенствовать и расширять банковские продукты для компаний среднего и крупного бизнеса различных отраслей экономики, по каждому клиенту рассчитывает потенциал в разрезе продуктов, реализует централизованную постановку задач с каждым клиентом. В целях развития отношений с этими клиентами в Сбербанке есть клиентские менеджеры, между которыми проведено закрепление за крупнейшими и важными клиентами.

Малый и микробизнес занимает незначительную долю в кредитном портфеле юридических лиц Сбербанка. Однако одним из основных векторов деятельности Сбербанка является развитие сотрудничества с предприятиями данного сегмента. Основными направлениями в работе банка с малым бизнесом являются развитие кредитных технологий и востребованных продуктов, повышение доступности финансирования для малого бизнеса [38]. С середины 2014 года банк выделил в отдельное направление работу с региональным госсектором. На долю регионального госсектора приходится около 8% кредитного портфеля.

Сбербанк уделяет большое внимание уровню удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов. Для оценки данных показателей в Сбербанке используется так называемый TRIM индекс (индекс удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов).

Он высчитывается на базе нескольких вопросов, включающих в себя информацию об общей удовлетворенности клиентов, их намерения порекомендовать компанию своим знакомым, желания продолжить обслуживание в банке. На основании этого в последующем выделяются основные направления для дальнейшего развития компании.

На протяжении трех последних лет значение TRIM индекса Сбербанка стабильно возрастает, как это показано на рисунке 2.9 [39].

Как отмечают аналитики, положительная динамика показателя обеспечивается, прежде всего, за счет роста уровня удовлетворенности среди клиентов крупного и среднего бизнеса.

Оценки клиентов малого и микробизнеса остаются стабильными относительно прошлого года.

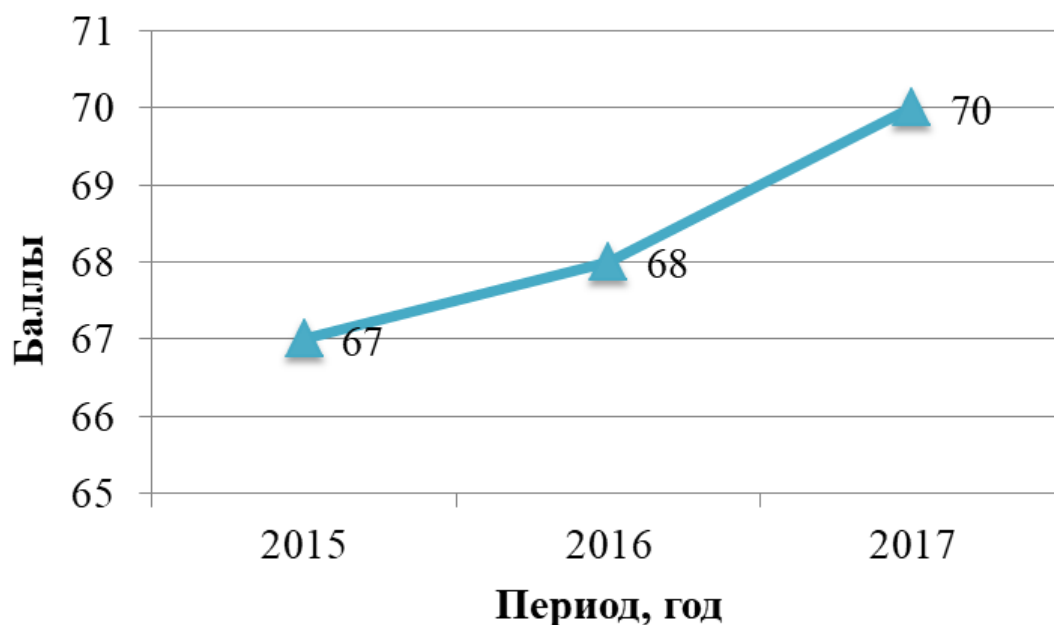


Рисунок 2.9 – Динамика индекса удовлетворенности и лояльности корпоративных клиентов (TRIM)

Если говорить о клиентах строительной отрасли, то в настоящее время не многие коммерческие банки работают с данной сферой, поскольку она сопряжена с высокими рисками при кредитовании. Как известно, строительные проекты при длительных сроках их реализации требуют достаточно больших капиталовложений. Кроме того, из-за существенного влияния макроэкономических факторов рынок недвижимости является довольно нестабильным: как показывает практика, цены в пределах нескольких лет могут колебаться как в сторону их динамичного увеличения, так и спада. Риски могут быть связаны и с самим процессом строительства, когда из-за несвоевременного окончания сроков строительства происходит незапланированный рост объема инвестиций, что оказывает существенное влияние на эффективность проекта. Сюда же можно отнести нецелевое использование кредитных средств в случаях,

когда банк кредитует несколько строительных объектов, и компании за счет финансирования одного объекта пытаются исправить ошибки другого, что может привести к убыточности обоих проектов.

На банковском рынке лидером по работе со строительной отраслью продолжает оставаться Сбербанк. В случае работы со Сбербанком клиенты получают вариант финансирования, проработанный и структурированный крупнейшим банком страны (после исследования и анализа материалов по проекту специалистами отдела финансирования недвижимости). Однако и в данном случае заемщики вынуждены сталкиваться с определенными трудностями в процессе получения кредитных средств.

Начальной стадией процесса кредитования в Сбербанке является формирование потенциальным заемщиком пакета документов для рассмотрения заявки. Стандартный перечень документов для заемщиков представлен в приложении А.

Безусловно, есть требования законодательства по минимальному пакету документов, на основании которых банк должен оценивать потенциального заемщика и его бизнес. Большое количество документов необходимо по той причине, что кредит для юридического лица сильно отличается от кредита физическому лицу:

1. во-первых, речь идет о значительно больших суммах кредита,
2. во-вторых, система оценки рисков по кредитам для юридических лиц намного сложнее, чем оценка рисков по кредитованию физических лиц. Подобными требованиями к пакету документов банки снижают свои риски, связанные с невыплатой кредита, а также защищают себя от различного рода мошенников.

Сбор большого объема учредительных, финансовых документов, а также информации, касающейся общего состояния бизнеса, занимает у клиента достаточно много времени и в нередких случаях уже на первых стадиях работы вызывает негативное отношение к банку.

Работу банка на сегодняшний день характеризует и такой недостаток, как низкое качество обслуживания с точки зрения скорости принятия решений, уровня общения и взаимодействия между банком и клиентом. По мнению клиентов, банк существенно отстает по данному критерию от основных конкурентов [40].

Причины основных проблем кредитного процесса связаны с его сложностью и изначально присутствующими в нем противоречиями:

1. с одной стороны, банку необходимо обеспечивать быстрое наращивание кредитного портфеля для повышения доходности и конкурентоспособности деятельности, а с другой – снижать возрастающие при этом кредитные риски;

2. с одной стороны, необходимо идти навстречу клиенту, уменьшая количество необходимых для получения кредитов документов и сроки рассмотрения заявок на выдачу кредитов, а с другой – повышать качество и защищенность кредитного портфеля;

3. с одной стороны, необходимо оценивать финансовое состояние потенциального заемщика не по формальным критериям, а по сути, а с другой – снижать влияние человеческого фактора.

Таким образом, под организацией кредитного процесса в банке подразумевают технологию кредитования с целью соблюдения норм банковской деятельности, снижения кредитного риска и получения достаточной прибыли от совершения кредитной сделки.

В целом же организация банковского кредитования, включающая процессы рассмотрения заявки клиента о выдаче ему кредита, принятия решения банком, подготовки и заключения договора, выдачи кредита, его сопровождения и возврата, а также контроля и мониторинга на всех этапах и есть не что иное как кредитный процесс. В работе по повышению качества и эффективности кредитного процесса необходима точная настройка оптимального соотношения между доходностью и риском.

Таким образом, с точки зрения потребителя услуг финансирования недвижимости Сбербанка (заемщика) можно выделить следующие основные проблемы в процессе кредитования:

1. недостаточная оперативность обработки документов, предоставления услуг;
2. достаточно большие объемы документов, запрашиваемых банком для рассмотрения заявок.

#### Выводы по разделу два

Исходя из проведенного анализа основных показателей деятельности ПАО Сбербанк, можно сделать вывод о финансово-устойчивом положении банка. Операции кредитной организации обладают достаточной ликвидностью, по ряду анализируемых показателей финансовой устойчивости и платежеспособности наблюдаются положительные тенденции, по всем показателям рентабельности также отмечается рост, что свидетельствует об эффективности использования активов и собственного капитала кредитной организации.

В ПАО Сбербанк направление финансирования недвижимости представлено следующими видами кредитования: предоставление средств для реализации инвестиционного проекта в области жилой недвижимости, предоставление средств для реализации инвестиционного проекта в области коммерческой недвижимости, финансирование уставной деятельности заемщика под залог коммерческой недвижимости.

Сам процесс кредитования, безусловно, является сложной процедурой, включающей в себя нескольких стадий – запрос необходимых документов от заемщика, проведение кредитного анализа, подготовку кредитных договоров и мониторинг исполнения условий договоров.

Общим показателем, отражающим в итоге совокупность всех конкурентных особенностей, технологий и целей работы как Сбербанка в целом, так и конкретного отдела по финансированию недвижимости, выступает его

клиентоориентированность. В связи с этим круг проблем, мешающих эффективному функционированию процесса кредитования в направлении финансирования недвижимости, можно рассмотреть с двух позиций: банка, клиента.

С точки зрения банка (персонала) выделяются следующие основные проблемы в процессе кредитования:

1. отсутствие единой системы поиска внутрибанковской информации;
2. оценка эффективности кредитного специалиста без учета емкости сделок (одинаковая оценка сделок с совершенно разными трудозатратами, понесенными на их выполнение);
3. установление плана по количеству сделок без учета потенциальных возможностей рынка;
4. ограничения на количество сотрудников, которые могут получать оценку выше среднего;
5. низкие возможности карьерного роста.

С точки зрения клиента можно отметить такие проблемы как:

1. недостаточная оперативность обработки документов, предоставления услуг;
2. достаточно большие объемы документов, запрашиваемых банком для рассмотрения заявок.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ ОТДЕЛА КРЕДИТОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ ПАО СБЕРБАНК

#### 3.1 Совершенствование кредитного процесса с позиции клиента.

##### Формирование алгоритма кредитования

Как было описано в главе 2, взаимоотношения банка и заемщика имеют ряд проблем. Следовательно, политика кредитования банка нуждается в определенных коррективах, а кредитный процесс – в своем усовершенствовании. В число проблем, возникающих при рассмотрении кредитного процесса со стороны клиента, вошли как низкая скорость обработки кредитной заявки и принятия банком окончательного решения по сделке, так и достаточно большой объем запрашиваемых документов. В данном параграфе будут рассмотрены варианты ускорения кредитного процесса. Возможность сокращения перечня документов, необходимых для рассмотрения кредитной заявки, в целях устранения второй названной проблемы затрагиваться не будет по следующим причинам. Во-первых, комплекс документов, предоставляемых клиентами в банк, регламентируется Центральным банком Российской Федерации, и содержит все необходимые документы для проведения полной оценки деятельности потенциального клиента и возможных рисков совершения кредитной сделки [41]. Во-вторых, не предоставляется возможным провести анализ пакета документов в сравнении с другими коммерческими банками, поскольку данная информация в полном объеме отсутствует в открытом доступе.

При работе банка с клиентами ключевым аспектом, требующим своего усовершенствования, выступает скорость рассмотрения заявок на кредитование корпоративных клиентов Сбербанка. Кредитный процесс представляет собой довольно сложную процедуру, состоящую из нескольких взаимосвязанных стадий. В качестве варианта представления рассматриваемого процессов поступления в банк и рассмотрения кредитной заявки можно использовать



алгоритм, приведенный на рисунках 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, на основании которого строится деятельность отдела финансирования недвижимости Сбербанка.

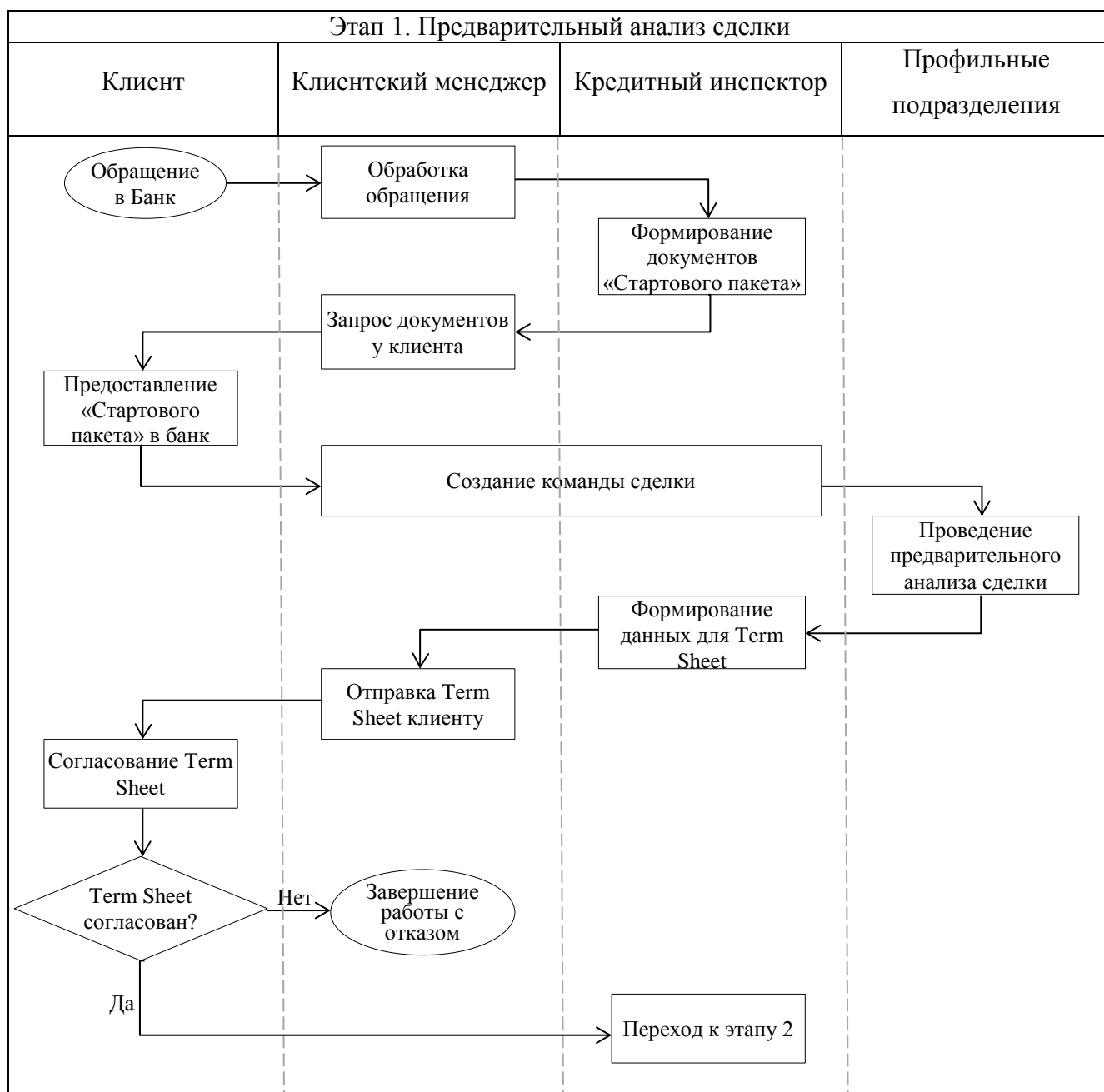


Рисунок 3.1 – Алгоритм проведения предварительного анализа сделки

Данный алгоритм отражает процесс инициации работы над кредитной сделкой, переходы от одного этапа кредитного процесса к другому, а также определенные ориентиры для кредитных работников банка, что позволяет достичь четкого структурирования, систематизации, стандартизации процессов

проведения кредитных операций. Как показано на рисунках 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, в организации кредитного процесса задействованы следующие участники:

1. клиент;
2. клиентский менеджер, который взаимодействует с клиентом;
3. кредитный инспектор (аналитик);
4. профильные подразделения (юридическая, залоговая службы, а также отделы безопасности, строительные эксперты и специалисты по подготовке кредитной документации);
5. андеррайтер, целью которого является оценка уровня всех рисков, присущих конкретной сделке.

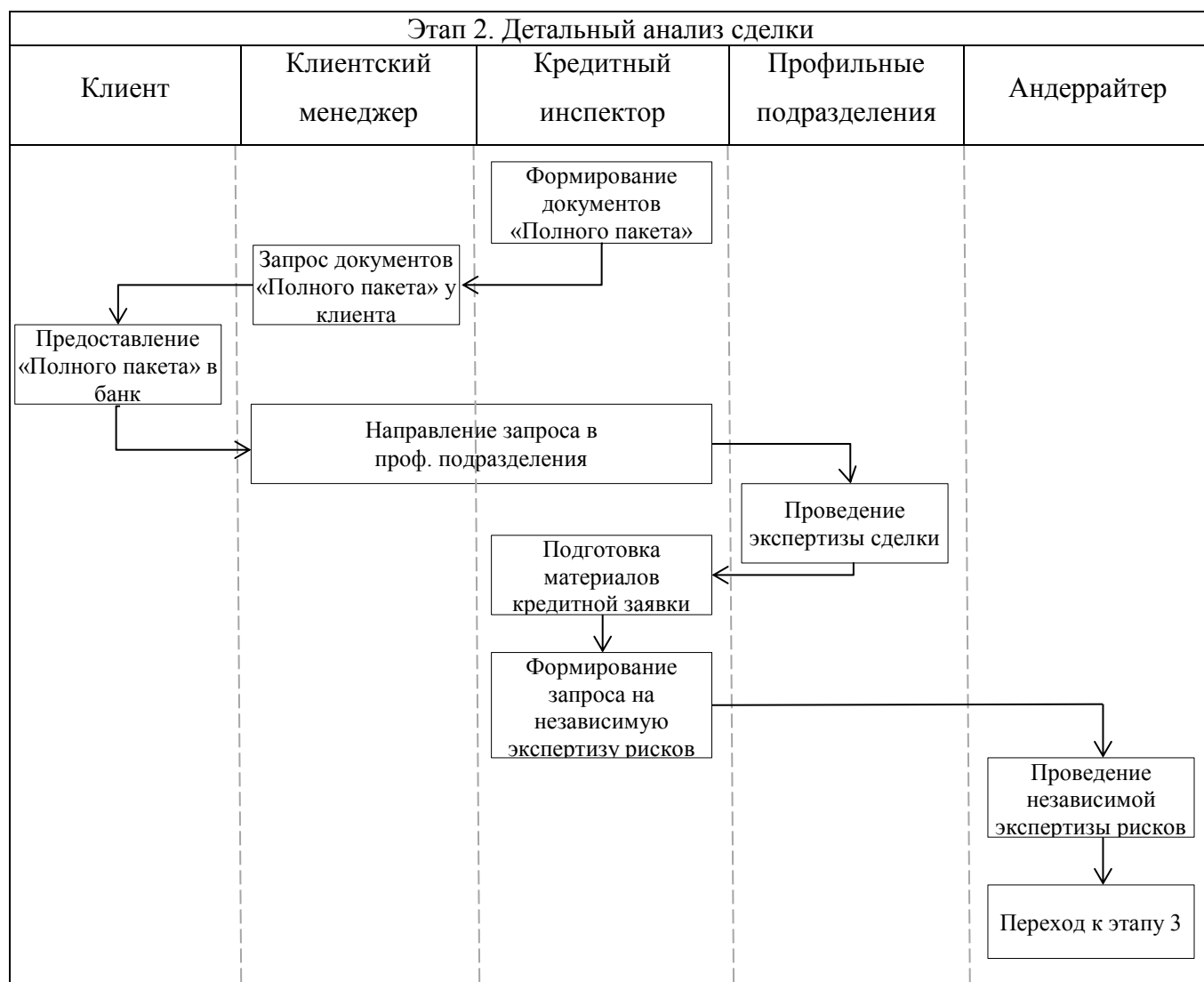


Рисунок 3.2 – Алгоритм проведения детального анализа сделки

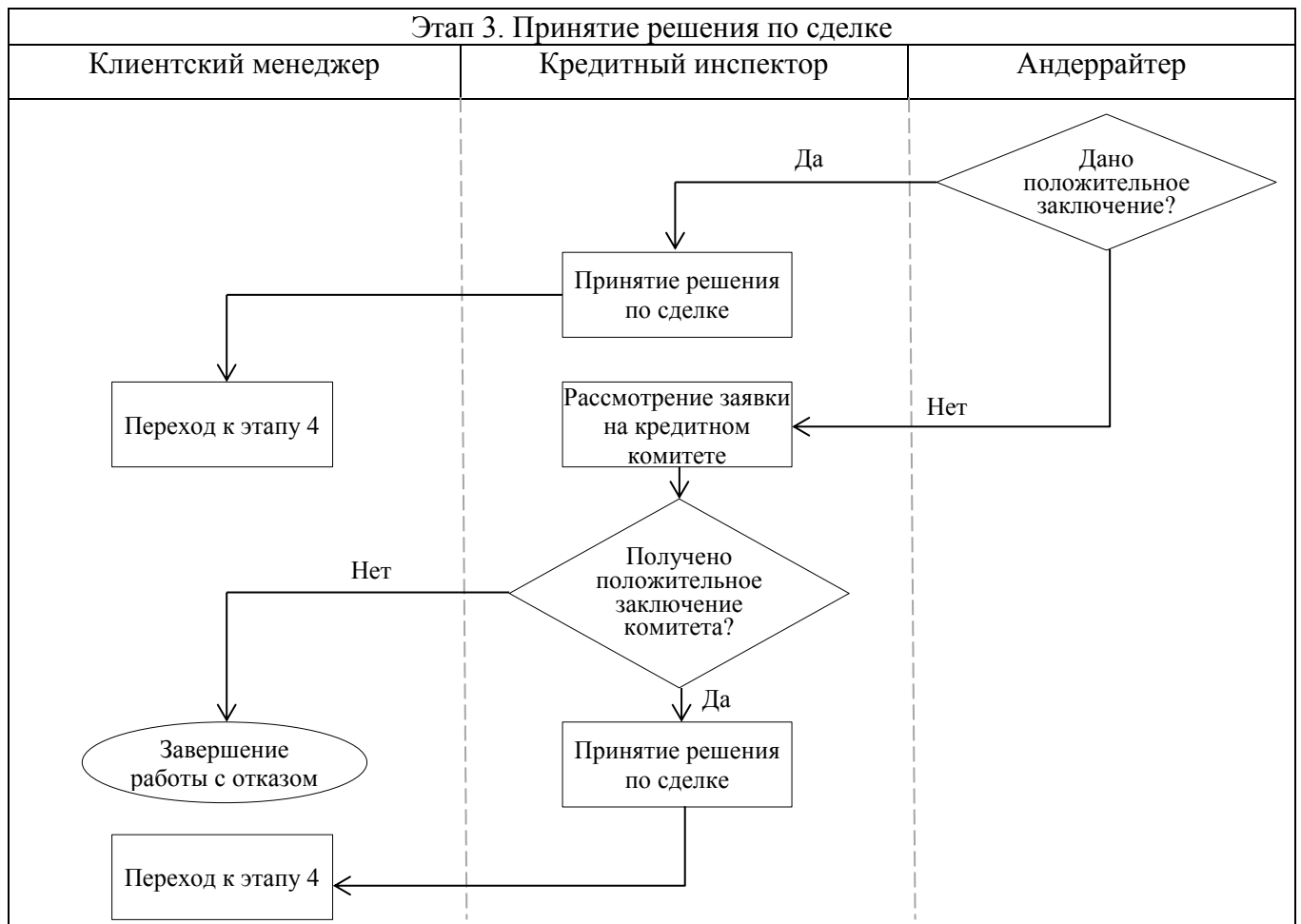


Рисунок 3.3 – Алгоритм принятия решения по сделке

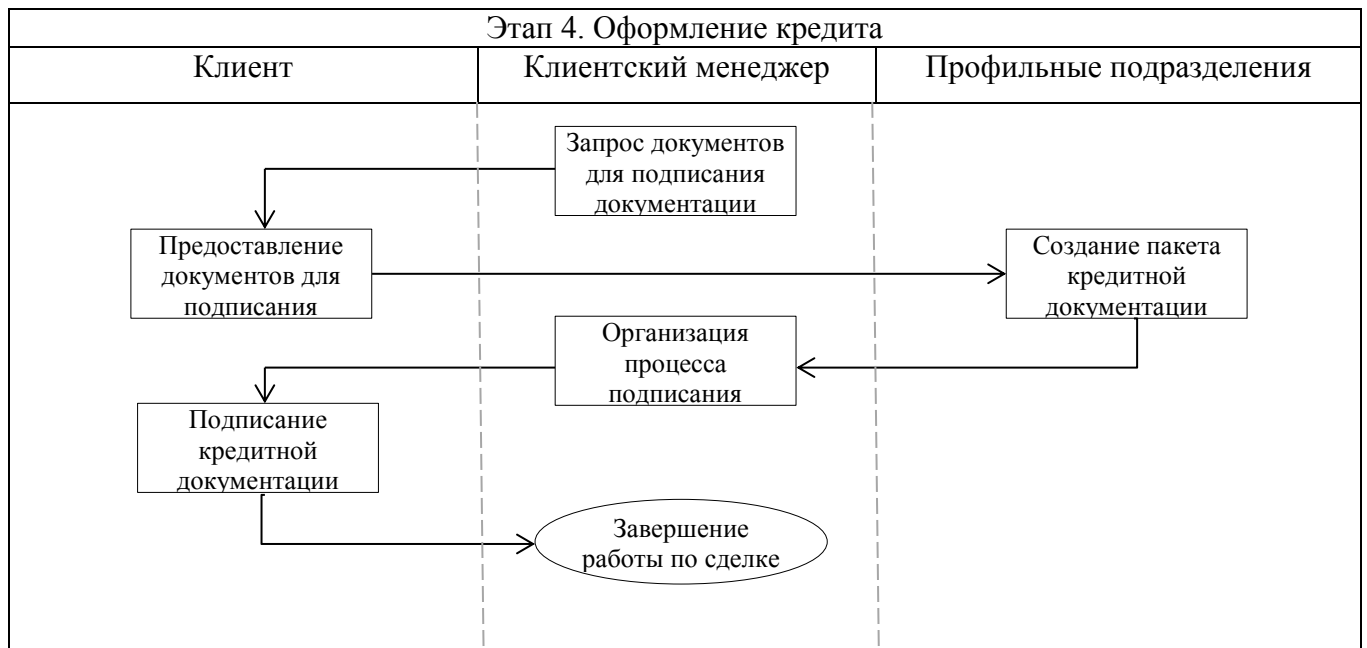


Рисунок 3.4 – Алгоритм оформления кредита

Можно отметить, что наибольшая часть всех стадий кредитного процесса, занимающая основную долю времени рассмотрения заявки, осуществляется кредитным инспектором.

Время, затрачиваемое кредитным специалистом на работу с одной сделкой на каждом из этапов, представлено в таблице 3.1. Причем сроки работы отражены только по тем шагам рассмотрения кредитной сделки, в которых непосредственное участие принимает кредитный инспектор. В связи с этим не учитываются сроки на этап оформления кредита, а также шаги, выполняемые клиентским менеджером и самим клиентом.

Таблица 3.1 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок (по этапам)  
В рабочих днях

Этап работы со сделкой	Продолжительность
Предварительный анализ сделки	
Формирование документов «Стартового пакета»	0,5
Создание команды сделки	0,5
Проведение предварительного анализа сделки	2,0
Формирование данных для Term Sheet	1,0
Детальный анализ сделки	
Формирование документов «Полного пакета»	0,5
Направление запроса в проф. подразделения	0,5
Проведение экспертизы сделки (совместно с проф. подразделениями)	10,0
Подготовка материалов кредитной заявки	3,0
Проведение независимой экспертизы рисков (совместно с андеррайтером)	5,0
Принятие решения по сделке	
Принятие решения по сделке	1,0
Рассмотрение заявки на кредитном комитете	5,0

Таким образом, отдельно каждый этап занимает следующий объем времени:

1. этап предварительного анализа сделки – 4 рабочих дня;
2. этап детального анализа сделки – 19 рабочих дней;
3. этап принятия решения по сделке в случае:
  - принятия положительного решения по сделке – 1 рабочий день;

- принятия положительного решения по сделке на уровне кредитного комитета – 6 рабочих дней;
- отказа по сделке на уровне кредитного комитета – 5 рабочих дней.

На основании этого в таблице 3.2 представлено время, затрачиваемое кредитным специалистом на работу с одной сделкой в каждом из возможных случаев развития событий.

Таблица 3.2 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок

Варианты работы над сделкой	В рабочих днях	
	Продолжительность	
А – принятие положительного решения по сделке	24	
Б – принятие положительного решения по сделке на уровне кредитного комитета	29	
В – отказ по сделке на этапе согласования Term Sheet с клиентом	4	
Г – отказ по сделке на уровне кредитного комитета	28	

Поскольку на рассмотрение сделки уходит достаточно много времени, целесообразно анализировать эффективность работы специалиста за год.

Учитывая, что количество рабочих дней в каждом календарном году составляет около 248, практика показывает, что в среднем за один год кредитный инспектор выполняет следующий объем работ в направлении новых заявок:

1. 5 сделок типа А;
2. 2 сделки типа Б;
3. 3 сделки типа В;
4. 1 сделка типа Г.

Таким образом, загрузка специалиста по рассмотрению новых кредитных заявок по итогам года составляет 11 сделок. Очевидно, что процесс анализа сделки и принятия окончательного решения по ней занимает достаточно продолжительный период времени и требует своей оптимизации.

В качестве меры по сокращению срока рассмотрения сделок предлагается организовать процесс предварительного андеррайтинга, что повлечет за собой изменения этапа 1 (рисунок 3.5) кредитного процесса.

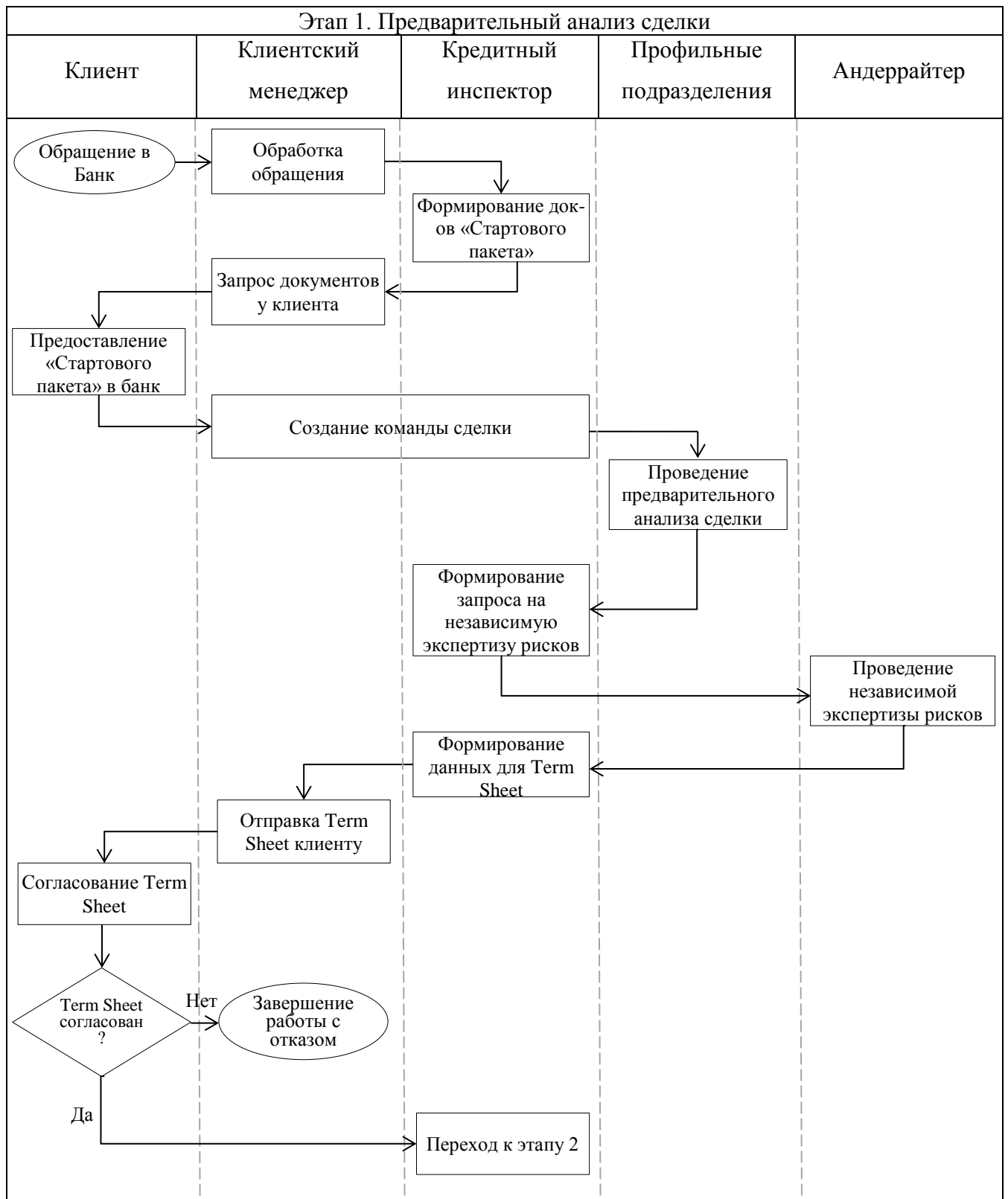


Рисунок 3.5 – Алгоритм проведения предварительного анализа сделки после внедрения стадии предварительного андеррайтинга

Внесение данных изменений позволит банку уже на этапе структурирования сделки и формирования коммерческого предложения для клиента предварительно оценить риски конкретной сделки, проработав вопрос рассмотрения конкретной сделки с андеррайтером.

Следовательно, это даст возможность заранее учесть замечания участника сделки, ответственного за проведение независимой экспертизы рисков, а также более качественно определить структуру сделки, сократить срок проведения окончательного андеррайтинга и увеличить количество сделок, завершаемых с положительным итогом.

При рассмотрении новых заявок на кредитование довольно распространенной является ситуация, когда возникают разногласия между кредитным инспектором и андеррайтером.

Поскольку на этапе выхода на независимую экспертизу рисков кредитным специалистом уже выполнен значительный объем работы и подготовлен полный пакет необходимых документов, внесение правок в него отнимает дополнительное время.

Таким образом, в результате внедрения стадии предварительного андеррайтинга время, затрачиваемое кредитным специалистом на работу с одной сделкой на каждом из этапов, составит величину, отраженную в таблице 3.3.

Как можно заметить, этап предварительного анализа сделки увеличивается на 1 рабочий день вследствие появления предварительной независимой экспертизы рисков, что позволит банку предоставить клиенту более проработанное коммерческое предложение, учитывая пожелания отдела рисков.

Однако вместе с этим этап детального анализа уменьшается на 3 рабочих дня по причине сокращения сроков проведения окончательной независимой экспертизы рисков, поскольку процедура предварительного андеррайтинга позволит еще на этапе подготовки кредитным инспектором материалов по заявке учесть замечания отдела рисков и избежать траты времени на устранение замечаний андеррайтера (на этапе детального анализа сделки).

Таблица 3.3 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок (по этапам)  
после внедрения стадии предварительного андеррайтинга

В рабочих днях

Этап работы со сделкой	Продолжительность
Предварительный анализ сделки	
Формирование документов «Стартового пакета»	0,5
Создание команды сделки	0,5
Проведение предварительного анализа сделки	2,0
Формирование запроса на независимую экспертизу рисков	0,0
Проведение предварительной независимой экспертизы рисков	1,0
Формирование данных для Term Sheet	1,0
Детальный анализ сделки	
Формирование документов «Полного пакета»	0,5
Направление запроса в проф. подразделения	0,5
Проведение экспертизы сделки (совместно с проф. подразделениями)	10,0
Подготовка материалов кредитной заявки	3,0
Проведение независимой экспертизы рисков (совместно с андеррайтером)	2,0
Принятие решения по сделке	
Принятие решения по сделке	1,0
Рассмотрение заявки на кредитном комитете	5,0

В результате внедрения дополнительной стадии проведения предварительного андеррайтинга изменится время, затрачиваемое кредитным инспектором на прохождение каждого этапа кредитного процесса следующим образом:

1. этап предварительного анализа сделки – 5 рабочих дней;
2. этап детального анализа сделки – 16 рабочих дней;
3. этап принятия решения по сделке в случае:
  - принятия положительного решения по сделке – 1 рабочий день;
  - принятия положительного решения по сделке на уровне кредитного комитета – 6 рабочих дней;
  - отказа по сделке на уровне кредитного комитета – 5 рабочих дней.

В связи с этим сроки кредитного инспектора по рассмотрению сделок сократятся до уровня, отраженного в таблице 3.4.



Таблица 3.4 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок  
в результате внедрения стадии предварительного андеррайтинга  
В рабочих днях

Варианты работы над сделкой	Продолжительность
А – принятие положительного решения по сделке	22
Б – принятие положительного решения по сделке на уровне кредитного комитета	27
В – отказ по сделке на этапе согласования Term Sheet с клиентом	5
Г – отказ по сделке на уровне кредитного комитета	26

Следовательно, количество сделок, рассмотренных кредитным специалистом в течение одного года, составит:

1. 6 сделок типа А;
2. 2 сделки типа Б;
3. 3 сделки типа В;
4. 1 сделка типа Г.

Увеличение количества рассмотренных сделок, безусловно, является положительной тенденцией как для банка (вследствие получения дополнительного дохода, увеличения объема продаж), так и для клиента (вследствие сокращения сроков рассмотрения кредитных заявок).

Кроме того, к положительным последствиям для банка в результате ускорения процесса рассмотрения сделок можно также отнести увеличение клиентской базы, повышение удовлетворенности и уровня обслуживания клиентов.

Совокупный эффект от внедрения мер по совершенствованию кредитного процесса со стороны банка и заемщика будет представлен в параграфе 3.2.

### 3.2 Совершенствование кредитного процесса с позиции кредитных специалистов банка. Оценка эффективности рекомендаций

Среди отмеченных в главе 2 проблем в процессе кредитования корпоративных клиентов со стороны банковского персонала также имеются и те, которые не подлежат устранению. Речь идет об установлении плана по количеству сделок для

кредитных специалистов без учета изменений рыночной ситуации, что снижает мотивацию персонала в результате постановки заведомо недостижимой цели. Однако практика по формированию труднодостижимых планов является достаточно распространенной, в том числе и в системе Сбербанка. Постановка планов контролируется руководством, которое основывается на том предположении, что формирование чересчур амбициозных планов стимулирует сотрудников и позволяет добиваться лучших результатов. К тому же, в случае недостижения целей предприятию не приходится выплачивать премиальные и, следовательно, нести дополнительные затраты.

К минусам кредитного процесса также было отнесено отсутствие в Сбербанке единой системы поиска информации для изучения внутренних нормативных документов, на что ежедневно сотрудники тратят свое рабочее время. В качестве рекомендации по оптимизации данного процесса предлагается внедрить автоматизированную систему для быстрого поиска документов в едином информационном пространстве.

Такая нормативная база банка предоставит сотрудникам доступ к актуальным версиям документов с возможностями их быстрого поиска, позволит осуществлять навигацию по связанным документам и версиям документов, организовать загрузку в систему всех существующих нормативных документов банка с последующей автоматической загрузкой новых утверждаемых документов, сформировать статусы действия документов, чтобы сотрудники банка могли быть в курсе появления новых, приостановке, прекращении действия нормативных документов банка.

В качестве основы создания данной системы целесообразно использовать подход поуровневой организации процедуры поиска информации с углублением на каждом уровне посредством структуризации текстов документов.

Весь алгоритм поиска необходимой информации можно представить в виде рисунка 3.6.



Рисунок 3.6 – Алгоритм поиска информации

Для упрощения процесса поиска в системе предлагается создать следующие разделы документов для I уровня поиска, согласно имеющимся структурным подразделениям банка:

- корпоративный блок;
- работа с физическими лицами;
- работа с партнерами;
- управление мониторинга;
- управление безопасности;
- юридическое управление;
- залоговое управление;
- управление рисками;
- управление по работе с проблемными активами;
- административный отдел;
- кадровая служба;
- финансовое управление;
- внутренние распорядительные документы.

Далее приведем пример для II уровня поиска в разделе «корпоративный блок», согласно существующим направлениям деятельности:

- кредитование;
- открытие и ведение счетов;
- страхование;
- лизинг;
- факторинг;
- инкассация;
- эквайринг;
- оформление бизнес-карт;
- операции на глобальных рынках;
- инвестирование и размещение средств;
- ведение зарплатных проектов.

Приведем пример поиска информации по приведенному алгоритму. Предположим, что у кредитного специалиста есть необходимость ознакомиться с регламентом по финансированию юридического лица под залог коммерческой недвижимости. Для этого сотруднику будет необходимо перейти на начальную страницу поисковой системы банка, выбрать раздел «корпоративный блок» и подраздел «кредитование». Далее специалист будет должен осуществить поиск среди имеющихся в данном подразделе документов по номеру необходимого регламента или ключевому слову в его названии. Поскольку поиск будет осуществляться среди ограниченного количества документов, связанных одной тематикой, у сотрудника появится возможность даже без знаний номера или названия документа найти его в нужном разделе. По результатам поиска сотрудник получит актуальную версию документа со всеми его дополнениями за максимально короткий срок.

Более подробная система разделов поисковой системы, а также подразделов в направлении «кредитование корпоративного блока» приведена на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Структура поисковой системы внутренних документов банка

Как показывает практика, в среднем на протяжении одного рабочего дня кредитный специалист тратит 10 минут на поиски необходимой внутрибанковской информации. Исходя из предположения, что календарный год состоит из 248 рабочих дней, время, затраченное на поиск информации, равняется 41,33 часам рабочего времени в год.

В случае внедрения автоматизированной системы для ускорения поиска информации данный показатель сократится в 3 раза, и составит 13,78 часов

рабочего времени в год. Следовательно, экономия рабочего времени в год составит 27,56 часов в год, или 3,44 рабочих дня (рабочий день состоит из 8 часов).

Учитывая, что количество новых сделок с учетом внедрения стадии предварительного андеррайтинга составляет 12 штук, а также предположив, что при работе со всеми видами сделок (А, Б, В, Г) кредитный специалист тратит одинаковое время на поиск информации среди нормативных документов банка, экономия времени на одну сделку составит величину, рассчитанную по формуле 2.

$$\text{Экономия на одну сделку} = \frac{3,44 \text{ рабочих дня}}{12 \text{ штук}} = 0,29 \text{ рабочих дней} \quad (2)$$

Таким образом, время, затрачиваемое кредитным специалистом на работу со сделкой на каждом этапе, снизится до уровня, представленного в таблице 3.5.

Поскольку активнее всего кредитный инспектор работает с внутренней нормативной документацией на начальном этапе сделки, стадия формирования данных коммерческого предложения сократится до 0,71 рабочего дня.

Таблица 3.5 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок (по этапам) после внедрения стадии предварительного андеррайтинга и системы поиска информации

В рабочих днях	
Этап работы со сделкой	Продолжительность
Предварительный анализ сделки	
Формирование документов «Стартового пакета»	0,5
Создание команды сделки	0,5
Проведение предварительного анализа сделки	2,0
Формирование запроса на независимую экспертизу рисков	0,0
Проведение предварительной независимой экспертизы рисков	1,0
Формирование данных для Term Sheet	0,71
Детальный анализ сделки	
Формирование документов «Полного пакета»	0,5
Направление запроса в проф. подразделения	0,5

Окончание таблицы 3.5

Этап работы со сделкой	Продолжительность
Проведение экспертизы сделки (совместно с проф. подразделениями)	10,0
Подготовка материалов кредитной заявки	3,0
Проведение независимой экспертизы рисков (совместно с андеррайтером)	2,0
Принятие решения по сделке	
Принятие решения по сделке	1,0
Рассмотрение заявки на кредитном комитете	5,0

Таким образом, в результате внедрения дополнительной стадии проведения предварительного андеррайтинга и автоматизированной системы поиска внутрибанковской информации, время, затрачиваемое кредитным специалистом на прохождение каждого этапа процесса кредитования составит:

1. этап предварительного анализа сделки – 4,71 рабочих дней;
2. этап детального анализа сделки – 16 рабочих дней;
3. этап принятия решения по сделке в случае:
  - принятия положительного решения по сделке – 1 рабочий день;
  - принятия положительного решения по сделке на уровне кредитного комитета – 6 рабочих дней;
  - отказа по сделке на уровне кредитного комитета – 5 рабочих дней.

Основываясь на результатах таблицы 3.5, рассчитаем новую продолжительность рассмотрения кредитных сделок с учетом экономии во времени. Полученные результаты приведем в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок в результате внедрения системы поиска информации

В рабочих днях

Тип сделки	Продолжительность	Новая продолжительность
А	22	21,71
Б	27	26,71
В	5	4,71
Г	26	25,71

Сохранив общий объем рабочего времени на выполнение новых сделок и направив сэкономленное (в результате оптимизации системы поиска и изучения внутрибанковской информации) время на рассмотрение сделки типа А, кредитный специалист сможет рассмотреть следующее количество сделок в течение одного года:

1. 6,2 сделок типа А;
2. 2 сделки типа Б;
3. 3 сделки типа В;
4. 1 сделка типа Г.

Помимо увеличения количества сделок данные изменения позволят сделать более рациональным и комфортным процесс поиска и изучения необходимой информации как для нового, так и для более опытного персонала. При этом Сбербанку не придется нести дополнительные затраты на внедрение данных изменений, поскольку наличие в системе высококвалифицированных кадров в сфере информационных технологий позволит сделать это собственными силами без привлечения сторонних организаций.

Другие отмеченные во 2 главе недостатки процесса кредитования с позиции сотрудников банка непосредственно связаны с мотивацией персонала. На этапе анализа и разработки возможных рекомендаций по повышению мотивации персонала была осуществлена оценка влияния определенных критериев на мотивацию персонала и, как следствие, на производительность труда, с помощью метода анкетирования – сбора индивидуальных мнений методом анкетного опроса. Для этого мы воспользовались помощью 10 кредитных специалистов отдела финансирования недвижимости ПАО Сбербанк, каждый из которых получил анкету, содержащую перечень критериев, влияющих на мотивацию персонала. В качестве способа проведения анкетирования был применен метод приписывания баллов: сотрудники оценивали, насколько на их мотивацию влияет тот или иной критерий, по шкале от 0 (не влияет на мотивацию) до 5 (сильно мотивирует) баллов. При этом разрешалось ставить оценки дробными



величинами и приписывать одну и ту же величину из выбранной шкалы нескольким критериям. По каждому из критериев, используя метод приписывания баллов, рассчитаем среднее значение полученной оценки, а также найдём весовые коэффициенты значимости, и путём перемножения данных значений определим средневзвешенную балльную оценку каждого из критерия. Для определения весовых коэффициентов сначала определим вес  $r_{ik}$ , подсчитанный для  $k$ -го критерия  $i$ -м специалистом, по формуле 3.

$$r_{ik} = \frac{h_{ik}}{\sum_{k=1}^m h_{ik}}, \quad (3)$$

где  $h_{ik}$  – балл  $i$ -го эксперта для  $k$ -го критерия;

$m$  – количество критериев.

Далее рассчитаем сумму данного показателя по каждому из критериев  $r_k$ , после чего определим весовые коэффициенты значимости критериев  $\lambda_k$  по формуле 4.

$$\lambda_k = \frac{r_k}{\sum_{k=1}^m r_k} \quad (4)$$

Результаты расчетов представим в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Оценка влияния критериев работы на мотивацию персонала на основе метода анкетирования

Критерий	Средняя оценка, балл	Вес, %	Оценка критерия, балл
Существующая система премиальных выплат (учет сделок без оценки их сложности, ограничение на число сотрудников с оценкой выше среднего)	2,30	0,14	0,33
Возможности карьерного роста	2,60	0,16	0,42
Признание со стороны руководства	2,60	0,16	0,43
Самосовершенствование	2,80	0,17	0,48
Выполнение интересной работы	3,10	0,19	0,59
Отсутствие переработок	2,70	0,17	0,45

Представим результаты, полученные методом анкетирования, с помощью графика на рисунке 3.8.

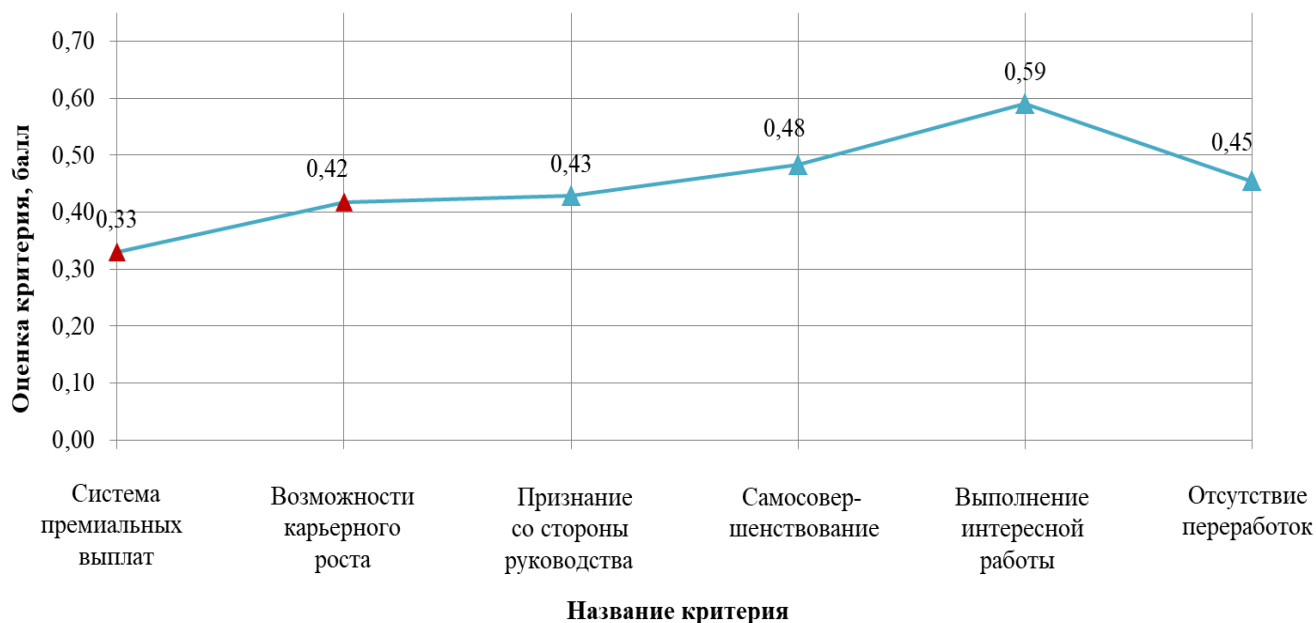


Рисунок 3.8 – Результаты метода анкетирования

Таким образом, можно отметить, что сильнее всего кредитных специалистов мотивирует к работе выполнение интересной работы, а также самосовершенствование.

В меньшей степени оказывают влияние такие критерии как отсутствие переработок и признание со стороны руководства.

И, как показал опрос, наименьшее влияние на мотивацию персонала оказывают существующие возможности (низкого уровня) карьерного роста, а также система премиальных выплат, при которой выполненные сделки оцениваются без учета их сложности и лишь некоторые сотрудники из отдела могут получить оценку своей работы выше среднего. Безусловно, ключевыми проблемами являются оценка эффективности кредитных специалистов без учета трудозатрат, понесенных на рассмотрение конкретной заявки, а также наличие ограничений на количество сотрудников, которые могут получать по результатам своей работы оценки выше среднего.

В качестве мер по усовершенствованию методов оценки кредитного инспектора предлагается внести следующие изменения:

1. внедрить систему оценки сделок с учетом их уровня сложности;
2. исключить ограничения на число работников подразделения, которые могут одновременно получить оценку выше средней, и вместе с этим внедрить систему четких критериев (вместо субъективного мнения начальника отдела), достижение которых дает возможность получать повышенную оценку;
3. разработать инструкцию «Оценка эффективности кредитных инспекторов отдела кредитования корпоративных клиентов Сбербанка».

Для совершенствования системы оценки сделок сосредоточимся на новых кредитных сделках, поскольку именно они приносят наибольшее количество баллов и составляют основную часть работы кредитного специалиста.

Изменения системы балльной оценки новых сделок включают в себя:

1. рост баллов для сделок, решение по которым принимается на уровне кредитного комитета, поскольку в данном случае требуется дополнительное время для подготовки материалов и их защиты перед членами комитета;
2. как следствие, повышение баллов за сделки с отказом на уровне кредитного комитета, так как сделки с отрицательным решением оцениваются с поправочным коэффициентом 0,5, то есть половиной от 14 баллов;
3. наличие в системе баллов на рассмотрение сделок, отказ по которым получен на этапе согласования Term Sheet с клиентом, поскольку кредитный специалист затрачивает на одну сделку данного вида около недели своего рабочего времени.
4. Баллы за работу над сделкой типа В незначительны (2 балла), однако в отличие от ситуации, когда затраченное время оценивается в 0 баллов, у сотрудника появляется ощущение определенного результата за выполненную работу, а также пропадает нежелание браться за рассмотрение данных сделок.

Рассматриваемые изменения приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Изменения в системе оценки операций кредитного инспектора по рассмотрению новых сделок

Тип сделки	Прежнее количество баллов	Новое количество баллов
А	10	10
Б	10	14
В	0	2
Г	5	7

Таким образом, цели в виде ежеквартального норматива по заработанным баллам становятся более достижимыми для сотрудников, у которых к тому же появляется мотив рассматривать более трудные сделки (сделки, которые рассматриваются на кредитном комитете), вырабатывается стимул и желание работать эффективнее. Дополнительно повысить вовлеченность кредитных специалистов в рабочий процесс позволит устранение ограничения на процент сотрудников подразделения, которые могут одновременно претендовать на повышенную оценку, а также внедрение в процесс критериев, представленных в таблице 3.9, для возможности получения повышенной оценки.

Таблица 3.9 – Критерии для получения оценки повышенного уровня

Уровень оценки	Критерии для получения оценки
«А» (значительно превосходит ожидания)	Рассмотрение 4 сделок с принятием положительного решения
«В» (превосходит ожидания)	Рассмотрение 3 сделок с принятием положительного решения
«С» (соответствует ожиданиям)	Рассмотрение 2 сделок с принятием положительного решения
«D» (требует улучшений)	Рассмотрение 1 сделки с принятием положительного решения
«Е» (неудовлетворительно)	Рассмотрение 0 сделок с принятием положительного решения

Для сотрудника следствием получения повышенной оценки является премия – главная мотивация персонала на российском рынке труда. Система, основанная на четко описанных и понятных критериях, а не на личном мнении непосредственного руководителя, повышает результативность труда и самоотдачу

персонала. В таких условиях каждый сотрудник понимает цели своей работы и остается уверенным в признании своих заслуг.

Еще одной из причин снижения мотивации сотрудников кредитного отдела Сбербанка является отсутствие возможности карьерного роста, что также рассматривается как одна из проблем кредитного процесса. Известно, что представления работников о своей будущей деловой карьере могут становиться сильным стимулом их активности и эффективной работы. В качестве инструмента стимулирования кредитных инспекторов Сбербанка и повышения их лояльности можно применить технику установления «двойной лестницы» карьеры, то есть организовать возможность для персонала повышать свой статус без вертикального продвижения. Таким образом, сотрудник отдела кредитования будет иметь возможность пройти следующий путь: кредитный инспектор – старший кредитный инспектор – главный кредитный инспектор. Фактически функции, выполняемые кредитным специалистом, будут идентичными на каждой из перечисленных ступеней, однако у сотрудника появится ощущение изменения своего статуса, успешного продвижения вперед по карьерной лестнице, что положительно отразится на мотивации труда и стремлении к повышению эффективности выполняемой работы. Итогом внедрения всех предложенных методов по изменению системы оценки работы кредитных специалистов может служить инструкция «Оценка эффективности кредитных инспекторов отдела кредитования корпоративных клиентов Сбербанка», представленная в приложении Б.

В результате повышения мотивации и вовлеченности персонала в рабочий процесс, желания выполнять больше работы за тот же промежуток времени, время, затрачиваемое кредитным инспектором на прохождение каждого этапа кредитного процесса, дополнительно сократится до уровня, отраженного в таблице 3.10. Можно заметить, что на этапе предварительного анализа сделки сокращается время на формирование кредитным инспектором «Стартового пакета» документов, а также на формирование данных для Term Sheet, на этапе

детального анализа сделки – на формирование кредитным специалистом «Полного пакета» документов, а также подготовку материалов для рассмотрения кредитной заявки.

Таблица 3.10 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок (по этапам) после внедрения стадии предварительного андеррайтинга, системы поиска информации и повышения мотивации персонала  
В рабочих днях

Этап работы со сделкой	Продолжительность
<b>Предварительный анализ сделки</b>	
Формирование документов «Стартового пакета»	0,25
Создание команды сделки	0,50
Проведение предварительного анализа сделки	2,00
Формирование запроса на независимую экспертизу рисков	0,00
Проведение предварительной независимой экспертизы рисков	1,00
Формирование данных для Term Sheet	0,50
<b>Детальный анализ сделки</b>	
Формирование документов «Полного пакета»	0,25
Направление запроса в проф. подразделения	0,50
Проведение экспертизы сделки (совместно с проф. подразделениями)	10,00
Подготовка материалов кредитной заявки	2,00
Проведение независимой экспертизы рисков (совместно с андеррайтером)	2,00
<b>Принятие решения по сделке</b>	
Принятие решения по сделке	1,00
Рассмотрение заявки на кредитном комитете	5,00

Таким образом, поэтапно сроки рассмотрения сделки составят:

1. этап предварительного анализа сделки – 4,25 рабочих дней;
2. этап детального анализа сделки – 14,75 рабочих дней;
3. этап принятия решения по сделке в случае:
  - принятия положительного решения по сделке – 1 рабочий день;
  - принятия положительного решения по сделке на уровне кредитного комитета – 6 рабочих дней;
  - отказа по сделке на уровне кредитного комитета – 5 рабочих дней.

Следовательно, сроки рассмотрения новых сделок сократятся до уровня, отраженного в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Продолжительность рассмотрения кредитных сделок в результате повышения мотивации персонала

Варианты работы над сделкой	В рабочих днях	
	Продолжительность	
А – принятие положительного решения по сделке	20,00	
Б – принятие положительного решения по сделке на уровне кредитного комитета	25,00	
В – отказ по сделке на этапе согласования Term Sheet с клиентом	4,25	
Г – отказ по сделке на уровне кредитного комитета	24,00	

Таким образом, количество сделок, рассмотренных кредитным специалистом в течение одного года, составит:

1. 7 сделок типа А;
2. 2 сделки типа Б;
3. 3 сделки типа В;
4. 1 сделка типа Г.

Таким образом, до повышения мотивации сотрудников кредитный специалист сможет выполнить 8 полных новых сделок (6,2 сделок типа А, 2 сделки типа Б), после повышения мотивации – 9 новых сделок (7 сделок типа А, 2 сделки типа Б).

Учитывая, что средний размер постоянной части (оклада) заработной платы кредитного инспектора с учетом районного коэффициента (в размере 1,15) и НДФЛ (в размере 13%) составляет в месяц 57 500 руб. (что является базой для расчета ежеквартальной премии), определим по формуле 13 суммарную величину всех премий, которые получает специалист в течение одного календарного года до повышения мотивации и после.

Кроме того, для наглядности расчетов предположим, что индивидуальная и командная результативность по итогам каждого прошедшего квартала совпадают, то есть если сотрудник по итогам работы вышел на уровень оценки «С», то и команда сработала аналогично и получила оценку «С».

Следовательно, до изменения мотивации сотрудников и при выполнении 8 новых сделок за год сумма всех квартальных коэффициентов премирования одного специалиста  $k_{кв}$  составит 4,00 (например, на протяжении всех четырех кварталов была получена оценка «С» с коэффициентом премирования 1). Годовая величина премий рассчитана в формуле 5.

$$\text{Премия}_{\text{год},8} = 57\,500 \text{ руб.} \times 4,00 = 230\,000 \text{ руб.} \quad (5)$$

После повышения мотивации для кредитного специалиста станет возможным реализовать 9 новых сделок с положительным решением в течение года (7 сделок типа А, 2 сделки типа Б).

Это приведет к увеличению суммы всех квартальных коэффициентов премирования сотрудника  $k_{кв}$  до 4,15 (например, три квартала – оценка «С» с коэффициентом 1, один квартал – оценка «Б» с коэффициентом 1,15). Следовательно, годовая величина премии составит 238 625 рублей, как это рассчитано в формуле 6.

$$\text{Премия}_{\text{год},9} = 57\,500 \text{ руб.} \times 4,15 = 238\,625 \text{ руб.} \quad (6)$$

Можно заметить, что в результате повышения мотивации сотрудников суммарная величина премии за год возрастает, однако размер премии, приходящийся на одну сделку, сокращается (до повышения мотивации премия на одну сделку составляет 28 750 рублей, после – 26 514 рублей). Причина состоит в том, что в один из кварталов сотрудник будет выполнять 3 сделки вместо 2, увеличение составит 1,5 раза, при этом рост коэффициента премирования составит 1,15 раза (происходит изменение с коэффициента 1 до коэффициента 1,15). В связи с этим был проведен опрос среди тех же 10 кредитных специалистов отдела финансирования недвижимости ПАО Сбербанк об их готовности за оценку «В» (с коэффициентом премирования 1,15) рассмотреть 3 сделки вместо 2 в один из кварталов в течение года. Как показали результаты,



представленные на рисунке 3.9, 50% опрошенных готовы к более интенсивной работе (ответ «готов»), 30% дали положительный ответ «скорее, да», по 10% пришлось на ответы незаинтересованных в данных изменениях сотрудников с ответами «не знаю», а также «скорее, нет». Сотрудники, давшие отрицательный ответ «не готов», отсутствуют. Преобладающая доля положительных ответов свидетельствует об эффективности предлагаемых рекомендаций.

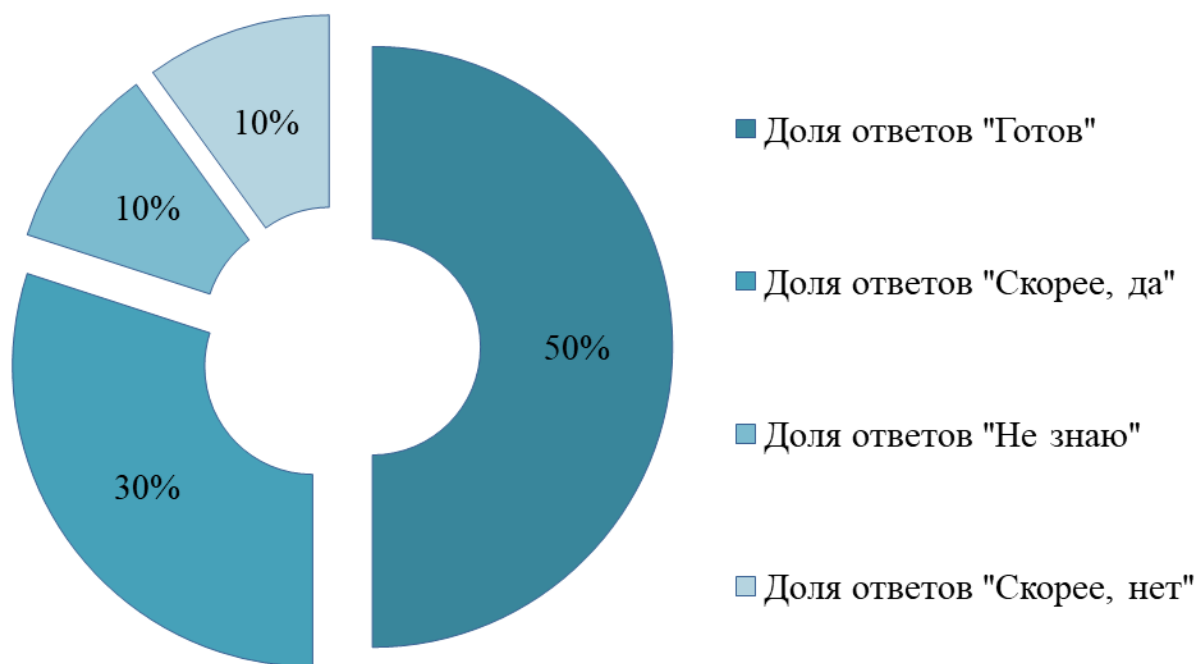


Рисунок 3.9 – Результаты опроса о готовности сотрудников работать эффективнее

Для определения эффективности предложенных рекомендаций в целом рассчитаем итоговый результат для банка как разницу между дополнительным доходом, который принесут новые сделки за счет сокращения времени рассмотрения кредитных заявок, и дополнительными расходами, которые придется понести банку на выплату премий и, соответственно, налогов с данных выплат, за рассмотрение большего количества сделок кредитными специалистами. Для расчета дополнительных затрат вследствие увеличения количества новых сделок и изменения системы премирования кредитных инспекторов найдем разницу между уровнем премий одного специалиста до и

после внедрения предложенных рекомендаций. Как было указано выше, на текущий момент сотрудник реализует 7 новых кредитных сделок с положительным решением в течение года (5 сделок типа А, 2 сделки типа Б). Следовательно, за год сумма всех квартальных коэффициентов премирования сотрудника  $k_{кв}$  составит 3,85 (например, на протяжении трех кварталов была получена оценка «С» с коэффициентом премирования 1, один квартал – оценка «Д» с коэффициентом 0,85). Годовая величина премий рассчитана в формуле 7.

$$\text{Премия}_{\text{год}, 7} = 57\,500 \text{ руб.} \times 3,85 = 221\,375 \text{ руб.} \quad (7)$$

После внедрения рекомендаций для кредитного специалиста станет возможным реализовать 9 новых сделок с положительным решением в течение года (7 сделок типа А, 2 сделки типа Б). Годовая величина премии в этом случае составит 238 625 рублей, как это уже было рассчитано в формуле 6. Таким образом, дополнительный расход банка на одного сотрудника с учетом повышения премиальных и налоговых выплат (страховых взносов по ставке 30%) составит величину, рассчитанную в формуле 8.

$$\begin{aligned} \text{Доп. расход} &= (238\,625 - 221\,375) + (238\,625 - 221\,375) \times 0,3 = \\ &= 22\,425 \text{ (руб.)} \end{aligned} \quad (8)$$

Учитывая, что в отделе финансирования недвижимости работает 10 кредитных инспекторов, итоговый дополнительный расход банка по причине внедрения предложенных рекомендаций составит 224 250 рублей за год.

Для расчета дополнительного дохода банка определим, сколько процентного дохода приносит одна новая кредитная сделка. Как показывает практика, средний объем сделки на кредитование составляет 300 000 тыс. руб., срок кредитования – 5 лет. Размер процентного дохода банка с такой сделки составляет в среднем 15 250 тыс. руб. за один год. Следовательно, дополнительный доход банка с двух новых кредитных сделок, которые сможет рассмотреть кредитный инспектор в

течение года, составит 30 500 тыс. руб. Если учесть, что в одном отделе работает 10 кредитных инспекторов, совокупный дополнительный доход банка составит 305 000 тыс. руб. за год.

Таким образом, эффект от внедрения предложенных рекомендаций в расчете на одного кредитного инспектора составит 30 477 575 руб. Расчет приведен в формуле 9.

$$\text{Эффект} = 30\,500\,000 - 22\,425 = 30\,477\,575 \text{ (руб.)} \quad (9)$$

Эффект от внедрения рекомендаций в расчете на весь отдел кредитования составит 304 775 750 рублей. Расчет приведен в формуле 10.

$$\text{Эффект}_{\text{отдел}} = 305\,000\,000 - 224\,250 = 304\,775\,750 \text{ (руб.)} \quad (10)$$

Итоговые результаты по расчету эффективности предложенных рекомендаций приведены в таблице 3.12 на рисунке 3.10 (в расчете за работу, выполняемую одним специалистом).

Таблица 3.12 – Оценка эффективности рекомендаций

В тысячах рублей						
Вариант работы	Размер премии	Величина налогов	Итого расходы	Доходы	Разница между доходом и расходом	Отклонение от базового варианта
Базовый – без внедрения рекомендаций (7 новых сделок)	221,375	66,413	287,788	76 250,000	75 962,212	0,000
Внедрение предварительного андеррайтинга (8 новых сделок)	230,000	69,000	299,000	91 500,000	91 201,000	15 238,788
Внедрение системы поиска внутрибанковской информации (8,2 новых сделок)						
Внедрение системы мотивации персонала (9 новых сделок)	238,625	71,588	310,213	106 750,000	106 439,787	30 477,575

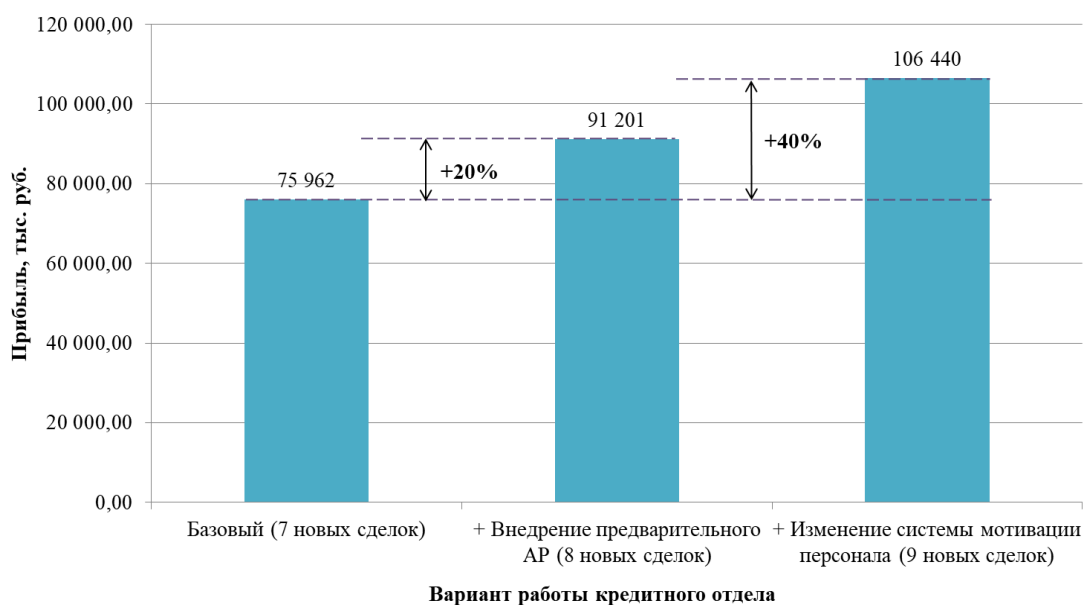


Рисунок 3.10 – Оценка эффективности рекомендаций

Можно заметить, что дополнительный доход банка, получаемый вследствие внедрения предложенных рекомендаций, значительно превышает дополнительные расходы, в связи с чем можно сделать вывод об эффективности предложенных методов изменения кредитного процесса.

### Выводы по разделу три

На основании выявленных в главе 2 ключевых проблем в работе между банком-кредитором и организацией-заемщиком в главе 3 были предложены возможные методы усовершенствования кредитного процесса.

Для устранения проблем со стороны клиентов, ускорения процесса рассмотрения кредитных заявок был рассмотрен вариант внедрения стадии предварительного андеррайтинга.

Для устранения проблем со стороны сотрудников банка были предложены такие рекомендации как:

1. формирование единой системы поиска информации для изучения внутренних нормативных документов банка;

2. внедрение системы оценки сделок, рассматриваемых кредитными специалистами с учетом их уровня сложности;

3. исключение ограничения на число работников подразделения, которые могут одновременно получить оценку выше средней, и вместе с этим внедрение системы четких критериев, достижение которых дает возможность получать повышенную оценку;

4. разработка инструкции «Оценка эффективности кредитных инспекторов отдела кредитования корпоративных клиентов Сбербанка».

Как показали произведенные в данной главе расчеты, внедрение предложенных рекомендаций позволит увеличить количество сделок, рассматриваемых одним кредитным специалистом в течение года.

Данный результат приведет к дополнительным доходам банка, поскольку каждая новая сделка приносит кредитной организации большее количество процентных доходов, а также к дополнительным расходам, связанным с повышением премиальным выплат сотрудникам, уплаты налогов.

Совокупный результат от внедрения рекомендаций положителен и составляет 30 477 575 рублей на объем работы, выполняемый одним сотрудником, что свидетельствует об эффективности предложенных методов изменения кредитного процесса.

Увеличение количества рассмотренных сделок является положительной тенденцией как для банка, так и для клиента: сокращаются сроки рассмотрения кредитных заявок, увеличиваются объемы продаж банка.

Кроме того, значительно расширяется клиентская база кредитной организации, повышается удовлетворенность и уровень обслуживания клиентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выпускной квалификационной работы была проведена диагностика работы отдела кредитования корпоративных клиентов ПАО Сбербанк, проанализированы ключевые проблемы, присущие кредитному процессу, предложены рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов отдела и оценена их эффективность.

При проведении анализа рынка кредитования юридических лиц было выявлено, что в настоящее время существует четкая тенденция к увеличению объемов выданных средств. Что касается одного из самых распространенных видов долгосрочного финансирования, финансирования недвижимости, то в данной области значительный спад объема кредитных средств наблюдался в 2015 году. В последующие года отмечалась положительная динамика по объему кредитов, предоставленных юридическим лицам в отрасли строительства, однако уровень показателя находился значительно ниже в сравнении с 2013 годом. За последние несколько лет банки стали заметно хуже относиться к заемщикам из строительной отрасли, они стремятся снизить долю девелопмента в кредитном портфеле, а некоторые даже устанавливают запрет на работу со строителями.

Исходя из проведенного анализа основных показателей деятельности ПАО Сбербанк, в работе был сделан вывод о финансово-устойчивом положении банка. Операции кредитной организации обладают достаточной ликвидностью, по ряду анализируемых показателей финансовой устойчивости и платежеспособности наблюдаются положительные тенденции, по всем показателям рентабельности также отмечается рост, что свидетельствует об эффективности использования активов и собственного капитала кредитной организации.

Процесс корпоративного кредитования в ПАО Сбербанк является сложной процедурой, состоящей из нескольких стадий – запроса необходимых документов от заемщика, проведения кредитного анализа, подготовки кредитных договоров и

мониторинга исполнения условий договоров. Общим показателем, отражающим в итоге совокупность всех конкурентных особенностей, технологий и целей работы Сбербанка выступает его клиентоориентированность. В связи с этим в работе был обозначен круг проблем, мешающих эффективному функционированию процесса кредитования корпоративных клиентов с двух позиций: банка, клиента.

С точки зрения банка (персонала) были выделены такие основные проблемы в процессе кредитования, как отсутствие единой системы поиска информации для изучения внутренних нормативных документов банка, оценка эффективности кредитного специалиста без учета емкости сделок, установление плана по количеству сделок без учета потенциальных возможностей рынка, ограничения на количество сотрудников, которые могут получать оценку выше среднего, низкие возможности карьерного роста.

С точки зрения клиента были отмечены следующие проблемы: недостаточная оперативность обработки документов и предоставления услуг, достаточно большие объемы документов, запрашиваемых банком для рассмотрения заявок.

На основании выявленных ключевых проблем между банком-кредитором и организацией-заемщиком в данной работе были предложены возможные методы усовершенствования кредитного процесса. Для устранения проблем со стороны клиентов, ускорения процесса рассмотрения кредитных заявок был рассмотрен вариант внедрения стадии предварительного андеррайтинга. Для устранения проблем со стороны сотрудников банка были предложены такие рекомендации как формирование единой системы поиска информации для изучения внутренних нормативных документов банка, внедрение системы оценки сделок, рассматриваемых кредитными специалистами с учетом их уровня сложности, исключение ограничения на число работников подразделения, которые могут одновременно получить оценку выше средней, и вместе с этим внедрение системы четких критериев, достижение которых дает возможность получать повышенную оценку, а также разработка инструкции «Оценка эффективности

кредитных инспекторов отдела кредитования корпоративных клиентов Сбербанка».

Как показали произведенные в работе расчеты, внедрение предложенных рекомендаций позволит увеличить количество сделок, рассматриваемых кредитными специалистами. Данный результат приведет как к дополнительным доходам банка, поскольку каждая новая сделка приносит кредитной организации большее количество процентных доходов, так и к дополнительным расходам, связанным с повышением премиальным выплат сотрудникам, уплаты налогов. Однако совокупный результат от внедрения рекомендаций положителен, что свидетельствует об эффективности предложенных методов изменения кредитного процесса. Увеличение количества рассмотренных сделок является положительной тенденцией как для банка, так и для клиента: сокращаются сроки рассмотрения кредитных заявок, увеличиваются объемы продаж банка. Кроме того, значительно расширяется клиентская база кредитной организации, повышается удовлетворенность и уровень обслуживания клиентов.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Грязнов, А.Г. Банковская система России: настольная книга банкира / А.Г. Грязнов, А.В. Молчанова, А.М. Тавасиева. – М.: ДеКА, 2008. – 768 с.
- 2 Жукова, Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки: учебник для вузов / Е.Ф. Жукова. – М.: Юнити-ДАНА, 2007. – 600 с.
- 3 Иноземцева, Ю.В. Теоретические аспекты и методика анализа финансовых результатов от операций с корпоративными клиентами коммерческого банка / Ю.В. Иноземцева. – М.: ДеКА, 2007. – 162 с.
- 4 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842)
- 5 Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент: учебник для ВУЗов в 2-х томах / Ю. Бригхэм, Л. Гапенски. – СПб.: Издательство «Экономическая школа», 2008. – 456 с.
- 6 Абазиева, К.Г. Актуальные проблемы и перспективы развития финансово-кредитной системы Российской Федерации / К.Г. Абазиева. – Ростов-на-Дону, 2015. – 151 с.
- 7 Глушкова, Н. Б. Банковское дело / Н.Б. Глушкова. – М.: АльмаМатер, 2015. – 432 с.
- 8 Букато, В.И. Банки и банковские операции в России / В.И. Букато, Ю.В. Головин, Ю.И. Львов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 153 с.
- 9 Лобачева, Т.А. Оценка качества банковских услуг / Т.А. Лобачева, А.Ю. Сюляргина. – Екатеринбург: ИЭУРоРАН, 2008. – 256 с.
- 10 Дихтяр, В. И. Банковские услуги предприятию: базовые операции / В.И. Дихтяр. – М.: РУДН, 2001. – 150 с.
- 11 Тавасиев, А.М. Конкуренция в банковском секторе России / А.М. Тавасиев, Н.М. Ребельский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 376 с.

- 12 Егоров, Е. В. Маркетинг банковских услуг / Е.В. Егоров. – М.: ТЕИС, 2010. – 169 с.
- 13 Чернова, Е.Г. Финансы, деньги, кредит: учебное пособие / Е.Г. Чернова. – М.: Проспект, 2011. – 208 с.
- 14 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело: Учебник / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: 2003. – 278 с.
- 15 Никонова, И.А. Проектный анализ и проектное финансирование / И.А. Никонова. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 30 с.
- 16 Жекова, Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки.: учебник для вузов / Е.Ф. Жекова. – М.: Юнити-ДАНА, 2007. – 600 с.
- 17 Боннер, Е. А. Банковское кредитование / Е.А. Боннер. – М.: Городец, 2017. – 160 с.
- 18 Секретарев, О.В. Банк и инвестиционная компания: стратегическая синергия / О.В. Секретарев // Аналитический банковский журнал. – 2008. – № 1. – С. 60–65.
- 19 Лаврушин, О.И. Банковское дело. Современная система кредитования: учебное пособие / О.И. Лаврушин. – М.: КноРус, 2008. – 260 с.
- 20 Коршунова, Н.М. Лизинг. Экономические правовые основы: учебное пособие / Н.М. Коршунова. – Юнити-Дана, 2010. – 356 с.
- 21 Viklund, J. Balance of Payments and Financial Markets Statistics Unit / J. Viklund // Economic Statistics Department, Statistics Sweden. – 2016. V. 67, №3. – P. 51-57.
- 22 Ендовицкий, Д. А. Анализ и оценка кредитоспособности заёмщика: учебно-методическое пособие / Д.А. Ендовицкий, И.В. Бочарова. – М.:КНОРУС, 2015. – 57 с.
- 23 Faulkner, C. An introduction to lending / C. Faulkner // Economic Statistics Department, Statistics Sweden.– 2013. V. 58, №56. – P. 10-11.

24 Валитова, Г.Р. Предоставление кредитов юридическим лицам и мероприятия по их улучшению / Г.Р. Валитова // Общество в эпоху перемен. – 2016. – № 35. – С. 47-49.

25 Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. Информация по размещенным кредитными организациями средствам [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=pdko\\_sub](http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=pdko_sub)

26 Официальный сайт информационного портала о банках и банковских услугах «Банки.ру». Информация по величине кредитов, выданных юридическим лицам российскими банками [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/banks/ratings/?SEARCH\\_NAME=&SEARCH\\_REGN=&search\[type\]=name&sort\\_param=rating&sort\\_order=ASC&PROPERTY\\_ID=300&REGION\\_ID=0&date1=2017-12-01&date2=2013-01-01&IS\\_SHOW\\_GROUP=0](http://www.banki.ru/banks/ratings/?SEARCH_NAME=&SEARCH_REGN=&search[type]=name&sort_param=rating&sort_order=ASC&PROPERTY_ID=300&REGION_ID=0&date1=2017-12-01&date2=2013-01-01&IS_SHOW_GROUP=0)

27 Российская газета «Ведомости». Информация о текущем состоянии строительной отрасли в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2017/04/04/684003-krizis-usugublyaetsya>

28 Российская газета «Ведомости». Информация о текущем состоянии кредитования застройщиков коммерческими банками Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/realty/blogs/2018/01/24/748789-stroiteli-stop-list-bankov>

29 Официальный сайт ПАО Сбербанк. Финансовая отчетность по РСБУ [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>

30 Официальный сайт ПАО Сбербанк. Годовой отчет за 2017 год [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank\\_annual\\_report\\_2017\\_rus.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank_annual_report_2017_rus.pdf)

31 Портал банковского аналитика. Анализ риска ликвидности ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=sberbank-rossii-1481&BankMenu=likvidnost>

32 Официальный сайт ПАО Сбербанк. Направления финансирования недвижимости банка [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://sberbank-cib.ru/rus/getfinance/loans/real\\_estate\\_financing.wbp](http://sberbank-cib.ru/rus/getfinance/loans/real_estate_financing.wbp)

33 Труфанова, Т.А. Особенности и проблемы системы премирования сотрудников кредитных организаций в России / Т.А. Труфанова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – № 78. – С. 24-28.

34 Официальный сайт кадрового агентства «Kelly Services». Результаты исследования «Мотивация персонала на российском рынке труда» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/ru/workforce-trends/motivaciya-personala-2017.pdf>

35 Лошков, В.В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс] / В.В. Лошков // Первый международный портал вебинаров. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://webinary.com.ua/publ/stati\\_dlja\\_kazhdogo/klientoorientirovannost\\_v\\_chem\\_sut/6-1-0-1298](http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo/klientoorientirovannost_v_chem_sut/6-1-0-1298)

36 Моторина, С.В. Клиентоориентированность должна стать ДНК, корпоративной религией компании [Электронный ресурс] / С.В. Моторина // Управление персоналом. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3075>

37 Официальный сайт ПАО Сбербанк. Годовой отчет за 2015 год [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>

38 Официальный сайт ПАО Сбербанк. Стратегия развития банка на 2018-2020 года [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf>

39 Официальный сайт ПАО Сбербанк. Годовой отчет за 2016 год [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank\\_annual\\_report\\_2017\\_rus.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank_annual_report_2017_rus.pdf)

40 Официальный сайт ПАО Сбербанк. Стратегия развития Сбербанка России до 2018 года [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/ir/pics/strategy\\_rus.pdf](https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/ir/pics/strategy_rus.pdf)

41 Официальный сайт журнала «Главбух». Положение ЦБ РФ от 31.08.1998 № 54-П [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99\\_901718222](https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_901718222)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Перечень документов Сбербанка при кредитовании юридических лиц

Таблица А.1 – Перечень документов для клиентов строительной отрасли

№ п/п	Документ
1	Заявка на получение кредита
2	<p>Правоустанавливающие документа заемщика и поручителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- копия устава;</li> <li>- копия решения об утверждении устава;</li> <li>- копии протоколов (решений) об избрании органов управления;</li> <li>- выписки из ЕГРЮЛ;</li> <li>- документы, подтверждающие оплату уставного капитала/акций;</li> <li>- копия трудового договора (контракта), заключенного обществом с директором;</li> <li>- копия разрешения на занятие отдельными видами деятельности;</li> <li>- состав участников;</li> <li>- копии паспортов руководителей, учредителей.</li> </ul>
3	<p>Финансовые документы заемщика и поручителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заверенные клиентом копии отчетности: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах на 9 последних кварталов, а также годовая отчетность за два последних отчетных года, пояснительная записка и аудиторское заключение;</li> <li>- расшифровки краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений, дебиторской, кредиторской задолженности, краткосрочных, долгосрочных заимствований, основных средств, запасов, выручки, себестоимости, прочих доходов/расходов на 9 последних кварталов;</li> <li>- справка об амортизации за 2 последних календарных года;</li> <li>- расшифровка забалансовых обязательств и полученных обеспечений на текущую дату;</li> <li>- справки банков или заемщика об остатках денежных средств и суммарных ежемесячных оборотах по расчетным и текущим счетам за последние 12 месяцев;</li> <li>- справка об объеме собственных ценных бумаг, находящихся в обращении и/или планируемых к выпуску;</li> <li>- справка из подразделения ФНС России об открытых счетах;</li> <li>- справка за последние 4 квартала о расходах по финансовому лизингу.</li> </ul>
4	<p>Документы по деятельности заемщика и компаний группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информация о реализуемых проектах заемщиком и компаниями группы (площадь, процент готовности, стоимость строительства, источники финансирования);</li> <li>- прогноз движения денежных средств по проекту и в целом по компании на период кредитования с учетом всех реализуемых проектов;</li> <li>- ретро-продажи за последние 2 года;</li> <li>- управленческая структура группы, схема товарно-денежных потоков группы, центры формирования затрат и прибыли, описание ролей.</li> </ul>
5	<p>Документы по залогу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрешение на строительство объекта недвижимости;</li> <li>- положительное заключение государственной или негосударственной экспертизы проектной документации в отношении объекта недвижимости;</li> <li>- градостроительный план земельного участка;</li> <li>- проект планировки территории;</li> <li>- договор генерального подряда на строительство объекты;</li> </ul>

## Окончание таблицы А.1

№ п/п	Документ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- копия договора аренды земельного участка либо копия свидетельства о государственной регистрации права на земельный участок;</li> <li>- копии платежных документов, подтверждающих уплату арендатором арендной платы по договору аренды за последние 3 месяца;</li> <li>- выписки из ЕГРН по земельному участку о наличии/отсутствии обременений;</li> <li>- копия технического паспорта;</li> <li>- экспликация помещений / квартирография по проектной документации с указанием идентифицирующих признаков, передаваемых в залог квартир / помещений.</li> </ul>
6	<p>Перечень правоустанавливающих, исходно-разрешительных и иных документов для проведения экспертизы строительного проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- распорядительные документы органа местного самоуправления на право строительства или реконструкции объекта недвижимости и выделения для этих целей земельного участка;</li> <li>- выписки из единого реестра членов С.Р.О. (в соответствии с законодательством);</li> <li>- информация об опыте работы участников проекта;</li> <li>- расчет общей стоимости строительного проекта;</li> <li>- график финансирования строительства;</li> <li>- договор/полис страхования строительного-монтажных работ и связанных с ними рисков и другое.</li> </ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Инструкция «Оценка эффективности кредитных инспекторов отдела кредитования корпоративных клиентов Сбербанка»

#### 1. Основные положения.

1.1. В инструкции отражены подходы к расчету эффективности кредитных инспекторов подразделений кредитования.

1.2. В инструкции определена система поощрения и порядок премирования работников.

1.3. Целью инструкции является увеличение зависимости размеров премирования от индивидуальных результатов работы, а также совершенствование системы премирования кредитных инспекторов и стимулирование их к увеличению объема кредитования клиентов – юридических лиц.

1.4. Премирование работников в соответствии с инструкцией производится по итогам работы за квартал.

#### 2. Основные принципы для расчета эффективности кредитных инспекторов.

2.1. Все операции кредитного инспектора по рассмотрению сделок оцениваются в баллах, представленных в таблице Б.1.

Таблица Б.1 – Система оценки операций кредитного инспектора по рассмотрению сделок

Назначение сделки	Группа	Количество баллов	Количество баллов в случае отказа по кредитной сделке
Новые кредитные сделки	Принятие решения по кредитной сделке	10,00	5,00
	Принятие решения по кредитной сделке на уровне кредитного комитета	14,00	7,00



Окончание таблицы Б.1

Назначение сделки	Группа	Количество баллов	Количество баллов в случае отказа по кредитной сделке
Внесение изменений в действующие договоры	С проведением независимой экспертизы рисков (андеррайтинга)	2,00	1,00
	Без проведения независимой экспертизы рисков (андеррайтинга)	0,15	0,075
Сделки с проблемными активами	Выдача нового продукта заемщику с проблемной задолженностью	8,00	4,00
	Все прочие изменения проблемного актива	2,00	1,00
Отказ по сделке на этапе согласования Term Sheet с клиентом			2,00

2.2. Оценка проводится на основании выгрузок из программы CRM по всем сделкам, которые были рассмотрены в анализируемом периоде.

Сделки учитываются по дате их закрытия, каждая сделка попадает в зачет не более 1 раза.

2.3. Расчет плавающего норматива квартальной эффективности  $k_{\text{норм}}$  производится по формуле 11.

$$k_{\text{норм}} = 150,36 \times \frac{\text{Кол-во рабочих дней отчетного месяца/квартала}}{\text{Кол-во рабочих дней в отчетном году}} \times k_{\text{отр}}, \quad (11)$$

где 150,36 балла – базовое годовое нормативное значение эффективности;

$k_{\text{отр}}$  – доля отработанных дней в общем числе рабочих дней периода.

2.4. Расчет показателя квартальной эффективности  $k_{эфф}$  одного кредитного инспектора производится по формуле 12.

$$k_{эфф} = \sum \text{Балл по всем видам кредитных сделок} \quad (12)$$

3. Основные принципы премирования кредитных инспекторов.

3.1. Размер квартальной премии кредитного инспектора зависит от персональных результатов за работу над кредитными заявками (оценка эффективности 5+), а также от результатов деятельности отдела.

3.2. Доли премирования от выполнения целей отдела и индивидуальных целей кредитного инспектора приведены в таблице Б.2.

Таблица Б.2 – Доли премирования от выполнения целей отдела и индивидуальных целей сотрудника

Вес индивидуальных целей	Вес целей подразделения	Категория должности
50%	50%	Кредитный инспектор

3.3. Для расчета квартального коэффициента премирования кредитного инспектора используется показатель количества рассмотренных сделок. Критерии получения индивидуальных оценок по системе 5+ специалиста отражены в таблице Б.3.

Таблица Б.3 – Критерии для получения оценки каждого уровня

Уровень оценки	Критерии для получения оценки
«А» (значительно превосходит ожидания)	Рассмотрение 4 новых сделок с принятием положительного решения
«В» (превосходит ожидания)	Рассмотрение 3 новых сделок с принятием положительного решения
«С» (соответствует ожиданиям)	Рассмотрение 2 новых сделок с принятием положительного решения
«D» (требует улучшений)	Рассмотрение 1 новых сделки с принятием положительного решения
«Е» (неудовлетворительно)	Рассмотрение 0 новых сделок с принятием положительного решения

3.4. Величина общего коэффициента премирования сотрудника за квартал  $k_{\text{кв}}$  определяется в соответствии с формулой 13.

$$k_{\text{кв}} = k_{\text{инд}} \times \text{Вес}_{\text{инд}} + k_{\text{подр}} \times \text{Вес}_{\text{подр}}, \quad (13)$$

где  $k_{\text{кв}}$  – квартальный коэффициент премирования сотрудника;

$k_{\text{инд}}$  – коэффициент индивидуальной оценки сотрудника по системе «5+»;

$k_{\text{подр}}$  – коэффициент оценки работы подразделения;

$\text{Вес}_{\text{инд}}$  – доля премирования от индивидуальных целей сотрудника (50%);

$\text{Вес}_{\text{подр}}$  – доля премирования от выполнения целей отдела (50%).

3.5. Диапазоны коэффициента  $k_{\text{инд}}$  и  $k_{\text{подр}}$  для целей квартального премирования отражены в таблице Б.4.

Таблица Б.4 – Диапазоны коэффициента  $k_{\text{инд}}$

Оценка	Шкала оценки
А	1,30
В	1,15
С	1,00
Д	0,85
Е	0,70

Премирование работников осуществляется в соответствии с инструкцией и производится по итогам работы за квартал.