

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 Экономика промышленности и управление проектами

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент

_____ /Н.С. Дзензелюк/

« _____ » _____ 2019 г.

Проект внедрения инструмента рефинансирования ипотечного кредитования в
ПАО «Сбербанк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380301.2019.227. ВКР

Руководитель, к.э.н.,
Доцент кафедры ЭПиУП
_____ /О.В Егорова/
« _____ » _____ 2019 г.

Автор,
студент группы ЭУ-464/Д
_____ /А.А. Усольцева/
_____ /Н.Ю. Кислицина/
« _____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ Е.Н.Машкова/
« _____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Усольцева А.А., Кислицина Н.Ю.
Проект внедрения инструмента
рефинансирования ипотечного
кредитования в ПАО «Сбербанк».
Выпускная квалификационная работа. –
Челябинск: ЮУрГУ, ЭПиУП 2019. –
117 с., 46 ил., 36 табл., библиогр.
список – 26 наим., 4 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе использования комплекса маркетинга, методов финансового, инвестиционного и проектного анализа предложен бизнес-план внедрения инструмента рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк» и разработана система управления проектом.

Концепция предлагаемого проекта опирается на результаты оценки стратегической позиции и детализирована до уровня бизнес-план.

На основе методов сетевого и календарного планирования разработан график выполнения работ, определены ключевые события (вехи) для организации контроля основных этапов проекта, разработана матрица ответственности, а также внимание уделено рискам проекта.

Для обоснования эффективности проектных решений использованы методы прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом. При разработке бизнес-плана и прогнозировании предприятия с проектом использовалось компьютерное имитационное моделирование проекта в программном продукте «Project Expert».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПАО «СБЕРБАНК».....	11
1.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк»	11
1.1.1 История ПАО «Сбербанк».....	12
1.1.2 Организационная структура.....	12
1.1.3 Описание видов деятельности	13
1.2 Анализ стратегической позиции банка.....	14
1.2.1 Анализ внешней среды банка.....	14
1.2.2 Анализ внутренней среды банка.....	24
1.2.3 SWOT-анализ	28
1.3 Анализ текущего финансового состояния банка	33
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	33
1.3.2 Структурный анализ отчета о финансовых результатах.....	41
1.3.3 Экономическое положение и оценка эффективности деятельности ПАО «Сбербанк»	46
1.3.4 Анализ достаточности капитала	50
1.3.5 Анализ риска ликвидности	52
Выводы по разделу один.....	56
2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	58
2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения предприятия.....	58
2.2 Организационный план	58
2.2.1 Подробное описание сути проекта	59
2.2.2 Планирование проекта	60
2.3 Разработка системы управления проектом	63
2.3.1 Структурная декомпозиция работ	64
2.3.2 Построение сетевого графика проекта.....	64
2.4 План производства	76
2.5 План маркетинга	81
2.5.1 Анализ конкурентов	86

Выводы по разделу два	88
3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	90
3.1 Отчет о финансовом результате проекта.....	90
3.2 Формирование отчёта о движении денежных средств по проекту.....	91
3.3 Оценка и анализ экономической эффективности проекта	93
3.3.1 Расчет ставки дисконтирования.....	93
3.3.2 Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта	94
3.4 Оценка рисков проекта.....	98
3.4. 1 Анализ чувствительности проекта	98
3.4.2 Анализ Монте-Карло.....	100
3.4.3 Анализ безубыточности.....	102
Выводы по разделу три	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	110
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк».....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчёт о финансовых результатах	114
ПРИЛОЖЕНИЕ В Структурная декомпозиция работ.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Сетевой график проекта	117

ВВЕДЕНИЕ

Ипотечное кредитование является неотъемлемым элементом рыночной экономики. В экономическом отношении ипотека – это рыночный инструмент оборота имущественных прав на объекты недвижимости в тех случаях, когда другие формы отчуждения юридически или коммерчески нецелесообразны, и позволяющий привлечь дополнительные финансовые средства для реализации различных проектов.

Целью развития системы ипотечного кредитования является улучшение жилищных условий населения, а также стимулирование спроса на рынке недвижимости и строительства. Особое место ипотечного кредитования в системе рыночной экономики определяется и тем, что оно является одним из самых проверенных в мировой практике и надежных способов привлечения внебюджетных инвестиций в жилищную сферу.

Рефинансирование – это банковская услуга, при которой банк соглашается предоставить кредит на погашение других кредитов на более выгодных условиях. Банк при этом получает клиента, который исправно погашает свой долг, который может в перспективе стать постоянным клиентом и активно пользоваться услугами банка, принося тем самым доход. Также немаловажным преимуществом рефинансирования ипотеки является быстрота оформления сделки, так как клиент уже имеет ипотеку.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы по созданию инструмента рефинансирования ипотеки заключается в том, что малая часть населения осведомлена о возможности рефинансирования ипотеки, а также в низкой конвертации одобренных заявок в сделки.

Предстоит разобраться, почему конвертация по ипотеке 70%, а по рефинансированию 57%. За 2018 год из 1422 заявок в сделки перешли лишь 814, то есть 43% , 854 клиентов отказались от рефинансирования и 568 заявки отклонил банк. Для выявления причин планируется использовать следующие

методы: социальный опрос среди населения для выявления слабых точек рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк»; посещение банков-конкурентов и отделений ПАО «Сбербанк»; телефонный опрос среди клиентов, получивших одобрение на рефинансирование ипотеки в ПАО «Сбербанк», но в процессе сделки, добровольно отказавшиеся от услуги банка. По результатам проделанной работы планируется разработать инструмент для увеличения конвертации заявок по рефинансированию.

Объектом исследования является рефинансирование ипотечного кредитования, а предметом исследования – инструмент для менеджеров ипотечного кредитования.

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработать проект по внедрению инструмента рефинансирования ипотечного кредитования в ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной в работе цели, необходимо решить следующие задачи:

- дать краткую характеристику ПАО «Сбербанк»;
- проанализировать стратегическую позицию ПАО «Сбербанк»;
- построить рейтинг решений стратегических решений;
- разработать систему управления проектом;
- разработать бизнес-план проекта;
- оценить экономическую эффективность проекта;
- провести оценку экономической эффективности проекта;
- провести оценку рисков проекта;
- провести оценку рисков проекта.

Актуальность ипотечного кредитования заключается в способности решить социальные проблемы многих россиян. Наличие собственного жилья вносит в жизнь людей элемент благополучия и стабильности. Приобретение жилья в кредит является распространенной практикой во многих странах мира.

Выплаты по кредиту, отложенные на много лет, включают в текущие расходы, что дает возможность эффективно планировать семейный бюджет и направлять часть средств на другие долгосрочные цели: крупные покупки, образование детей, путешествия. В свою очередь, ипотечные кредиты помогают коммерческому банку привлечь депозиты и найти источники доходов, дополняющие и компенсирующие риск по кредитам и депозитам предпринимательских фирм.

Первая глава содержит подробный стратегический анализ объекта исследования, результатом которого является SWOT-анализ, А также проведена диагностика текущего состояния ПАО «Сбербанк».

Во второй главе содержится бизнес план проекта, включающий в себя организационный план, план производства, план маркетинга.

В третьей главе проведена оценка экономической эффективности проекта, анализ рисков.

Источниками информации выпускной квалификационной работы являлись данные финансовой и бухгалтерской отчетности ПАО «Сбербанк» с сайта Центрального Банка РФ. Информация о нормативах достаточности капитала и ликвидности взяты из аудиторских заключений. Сведения о заявках на рефинансирование, а также о конвертации полученных заявок в сделки были предоставлены руководителем отделения ПАО «Сбербанк».

Работа состоит из 117 страниц, 46 рисунков, 36 таблиц, 26 источников используемой литературы, 4 приложений.

1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПАО «СБЕРБАНК»

1.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк»

Сбербанк является крупнейшим коммерческим банком в России, предоставляющим большое количество финансовых услуг. На его долю по общему объему активов приходится 28,7% совокупных банковских активов (на 2018 год). Банк является главным кредитором российской экономики и занимает большую долю на рынке вкладов. Сбербанк несомненный лидер на рынке депозитов (46% вкладов) и кредитов (38,7% физические лица и около 32,2% юридические лица).

Полное наименование банка – Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО «Сбербанк»). Был основан 12 ноября 1841 года в виде сберегательных касс. В современной России был зарегистрирован Банком России 20 июня 1991 года.

В настоящее время Сбербанк – это команда, состоящая более чем из 260 тысяч квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Среди клиентов Сбербанка – более 1 миллиона предприятий (из 4,5 миллионов зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится около 35% корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть это кредитование крупных корпоративных клиентов.

Сбербанк имеет 12 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Сбербанк России является юридическим лицом и со своими филиалами и их внутренними структурными подразделениями составляет единую систему

Сбербанка России. Филиальная сеть Сбербанка России расположена на всей территории страны. Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и около 20 тысяч подразделений по всей стране.

1.1.1 История ПАО «Сбербанк»

Сбербанк является историческим преемником основанных указом императора Николая I Сберегательных касс, которые поначалу были лишь двумя маленькими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. Затем они разрослись в сеть сберегательных касс, работавших по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А в новейшее время превратились в современный универсальный банк, крупную международную группу, чей бренд известен более чем в двадцати странах мира.

1.1.2 Организационная структура

Организационная структура Сбербанка России выглядит следующим образом:

- общее собрание акционеров (на общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка);
- наблюдательный совет (состоит из 17 директоров, среди которых 6 представителей Банка России, 2 представителя Правительства Российской Федерации, 2 представителя Сбербанка России и 7 независимых директоров, Правление состоит из 14 членов);
- правление Банка (президент, председатель правления Банка, центральный аппарат);

– ряд подразделений центральной сети банка, территориальные филиалы, зарубежные отделы.

ПАО «Сбербанк» является акционерным обществом с коммерческой структурой. Доля акций ЦБ России в Сбербанке составляет чуть более 50 процентов. Таким образом, Сбербанк – это независимое коммерческое учреждение, негосударственный банк, но с государственной поддержкой.

Основной целью деятельности Банка является привлечение денежных средств от физических и юридических лиц, осуществление кредитно-расчетных и иных банковских операций и сделок с физическими и юридическими лицами для получения прибыли.

На сегодняшний день размер уставного капитала ОАО «Сбербанк России» составляет 67760844000 рублей. Он состоит более чем из 21 млрд. обыкновенных акций и около 1 млрд. привилегированных акций. Номинал одной из них равен 3 рубля.

Основной акционер Сбербанка – Центробанк РФ. Доля главного регулятора в уставном капитале финансовой организации составляет 52,3%. Остальные акции находятся в публичном обращении и могут быть доступны для приобретения всем желающим. Юридические лица нерезиденты – около 45,6% акций, юридические лица резиденты – 1,5% акций, частные инвесторы – 2,9% акций.

1.1.3 Описание видов деятельности

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

Основными направлениями деятельности Банка являются:

- кредитование российских предприятий;
- кредитование частных клиентов;

- вложение в государственные ценные бумаги и облигации Банка России;
- осуществление операций на комиссионной основе.

Средства для осуществления указанной деятельности привлекаются Банком из следующих источников: средства акционеров, вклады частных клиентов, средства юридических лиц и другие источники, в том числе заимствования на международных финансовых рынках.

1.2 Анализ стратегической позиции банка

Стратегический анализ – это процесс исследования оценки деятельности рынка предприятия, в результате которого компания получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии. Исследования положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение банка в перспективе, а так же путей достижения стратегических целей банка.

Для анализа внешней и внутренней среды предприятия, следует обозначить, что у данного бизнес плана есть заказчик, который поставил цель: выявить причину низкой конвертации заявок по рефинансированию ипотечных кредитов в сделки и предложить решение данной проблемы.

1.2.1 Анализ внешней среды банка

Анализ внешней среды позволяет банку своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать план на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности. Анализ макроэкономической среды проводится с использованием PEST-анализа, методики анализа отраслей и выработки бизнес-стратегии, а также при помощи факторного анализа. Внешняя среда организации условно разделяется на две

части: среду прямого и косвенного воздействия. К среде прямого воздействия относят поставщиков, потребителей, конкурентов, стратегических партнеров.

1.2.1.1 Анализ макросреды банка

PEST-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды. PEST- анализ представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST- анализ

P (political)	E (economic)	S (social)	T (technological)
1. Проведение реформ политического характера (Реформа 2017 - все российские банки автоматически станут банками, обладающими универсальной лицензией, т.е. универсальными. Реформа от 1 января 2018 года к минимальному размеру капитала универсального банка в 1 млрд. руб. Денежная реформа в 2018-2019 года) .	1. Предпосылки развития мирового финансового кризиса: – волатильность рынка уменьшается; – цены на нефть растут.	1. Повышение уровня жизни и дохода населения.	1. Развитие новых способов обслуживания клиентов.
2. Ужесточение законодательства в сфере банковского обслуживания	2. Повышение ключевой ставки	2. Необразованность населения в сфере банковских услуг	2. Автоматизация и роботизация банковских процессов
	3. Рост уровня инфляции		
	4. Изменение ставки рефинансирования Банка России		
	5. Рост жилищного строительства		

При осуществлении анализа учитывались те факторы внешней среды, которые будут оказывать наиболее существенное влияние на ключевые секторы экономики и социальной сферы. В качестве «ключевых секторов» рассматривались – политические, экономические, социальные, технологические.

1.2.1.2 Анализ рынка банковского обслуживания

Рынок ипотеки – это неотъемлемая часть любого государства в его финансовой системе. Именно приобретение жилья, с помощью заемных средств, для многих слоев населения является единственным вариантом решения жилищного вопроса.

На российском рынке ипотеки в 2018 году в РФ функционирует 465 кредитная организация, из которых 410 единиц выдают ипотечные жилищные кредиты.

К ним относятся крупнейшие банки страны:

- 1) Сбербанк;
- 2) ВТБ;
- 3) Россельхозбанк;
- 4) Газпромбанк;
- 5) Райффйзенбанк.

Все ипотечные кредиты в России можно разделить на следующие виды:

- 1) ипотека на строящееся жилье;

Данный вариант ипотеки позволяет приобрести у застройщика квартиру или дом на этапе его строительства.

- 2) ипотека на вторичное жилье;

Такой вариант ипотеки позволяет купить жилплощадь с уже оформленным правом собственности.

- 3) ипотека на строительство отдельного дома;

Такой вид займа позволит провести работы по строительству и отделке частного дома на земельном участке в собственности заемщика.

4) рефинансирование.

Рефинансирование ипотеки позволяет значительно снизить процентную ставку по действующему кредиту за счет того, что задолженность по ипотеке и права требования на залог от одного банка переходят к другому под более низкий процент.

В данной дипломной работе рассматривается такой вид ипотечного кредитования, как рефинансирование ипотеки на примере ПАО «Сбербанк». Все услуги Сбербанка очень популярны среди населения. Это можно сказать и про программу рефинансирования. Главным образом, это связано тем, что исторически люди привыкли обращаться в этот банк. Сбербанк – крупнейший банк России о нем знают все. Но только часть желающих, получить ипотечный кредит, подает заявку в Сбербанк. А остальные – получили ипотеку в других Банках. Именно эти заемщики из других банков будут рассматриваться в данной работе, так как банк получает уже проверенного, платежеспособного клиента. Залоговое имущество уже есть и в данной цепочке нет продавца, то есть сделка не затянется из-за того что по каким то причинам продавец может уехать, тем самым затянуть сделку.

Весь рынок ипотечного кредитования составляет 1117141 млн. рублей, доля «Сбербанка» на этом рынке 572627,475 млн. рублей (51,26%). Доля Сбербанка на рынке ипотечного кредитования представлена на рисунке 1.1.

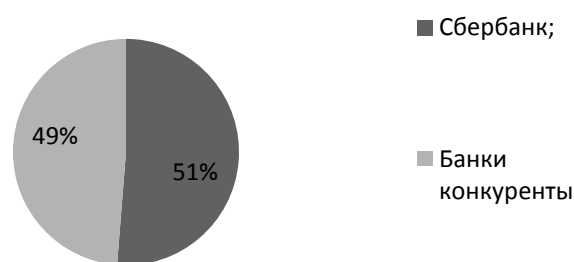


Рисунок 1.1 – Доля Сбербанка на рынке ипотечного кредитования

1.2.1.3 Анализ микросреды банка

Следующим этапом анализа внешней среды является выявление пяти сил Майкла Портера. Выделяются силы, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Каждая сила в модели представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара: рыночная власть покупателей; рыночная власть поставщиков; угроза вторжения новых участников; опасность появления товаров-заменителей; уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. Пять сил Майкла Портера представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Пять сил Майкла Портера

Поставщики	Покупатели	Действующие конкуренты	Возможные конкуренты	Товары-субституты
Вкладчики. Банки получают солидную комиссию от продажи финансовых активов вкладчиков.	Власть потребителей минимальна	Высокий уровень конкуренции	Увеличение количества банков, предлагающих одинаковые услуги	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей (микро-займы, ломбарды)

Поставщиками ПАО «Сбербанк» как и любого коммерческого банка являются вкладчики. Основная деятельность банка осуществляется за счет тех денежных ресурсов, которые они получают в виде вкладов и депозитов.

Следующей конкурентной силой является рыночная власть покупателей. В анализируемом банке власть потребителей минимальна, так как ПАО «Сбербанк» занимает лидирующие позиции на рынке банковского обслуживания.

Во внешней среде ПАО «Сбербанк» наблюдается высокий уровень конкуренции и увеличение количества банков, предлагающих одинаковые услуги. По данным ЦБ РФ на 1 марта 2019 года в России насчитывается 435 действующих банков. Угрозу со стороны товаров-субститутов составляют микро-займы и ломбарды, но их влияние минимально, так как в данных организация не предоставляется такой обширный спектр услуг, как в коммерческих банках.

1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды

Для определения наиболее значимых факторов внешней среды проводится качественная оценка, представленная в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1. Проведение реформ политического характера	-	Стабилизация и уменьшение количества банков
2. Предпосылки развития мирового финансового кризиса	-	Снижается спрос на услуги банка и увеличивается риск дебиторской задолженности
3. Повышение уровня жизни и дохода населения	+	Увеличение продаж
4. Развитие новых способов обслуживания клиентов	+	Увеличение потока и качества клиентской базы
5. Ужесточение законодательства в сфере банковского обслуживания	-	Уменьшение количества банков на рынке
6. Повышение ключевой ставки	-	Соответственно увеличивается ставка рефинансирования
7. Необразованность населения в сфере банковских услуг	-	Недостаточно информирование клиентов о спектре банковских услуг приводит к уменьшению спроса

Окончание таблицы 1.3

Фактор	Вектор воздействия«+»/«-»	Пояснения
8. Автоматизация и роботизация банковских процессов	+	Снижение затрат на оплату персонала
9. Рост уровня инфляции	-	Повышаются цены и падает спрос на продукты банка
10. Изменение ставки рефинансирования Банка России	-	Колебания ставки рефинансирования приводят к нестабильному спросу
11. Рост жилищного строительства	+	Увеличение количества клиентов ипотечного кредитования
12. Вкладчики	+	Банки получают солидную комиссию от продажи финансовых активов вкладчиков
13. Власть потребителей минимальна	+	Сбербанк занимает лидирующую позиции на рынке и устанавливает свои условия
14. Высокий уровень конкуренции	-	Для поддержания конкурентоспособности необходим большой объем ресурсов
15. Увеличение количества банков, предлагающих одинаковые услуги	-	Требуются затраты для удержания позиций на рынке
16. Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей	+	Вероятность оттягивания спроса в сторону товаров-субститутов

Следующим этапом оценки факторов внешней среды является определение доминирующих факторов, оказывающих наибольшее влияние на банк. Факторы внешней среды могут представлять как угрозы, так и возможности. После количественной оценки факторов внешней среды можно выделить следующие угрозы: проведение реформ политического характера; предпосылки развития мирового финансового кризиса; повышение ключевой ставки; рост уровня

инфляции; ужесточение законодательства в сфере банковского обслуживания; высокий уровень конкуренции; увеличение количества банков, предлагающих одинаковые услуги; изменение ставки рефинансирования Банка России; необразованность населения в сфере банковских услуг.

Далее выделяются наиболее значимые факторы для последующего анализа. Это делается при помощи составления матрицы угроз и возможностей. Матрица возможностей представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 –Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Развитие новых способов обслуживания клиентов	Рост жилищного строительства	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей
Средняя	Повышение уровня жизни и дохода населения	Автоматизация и роботизация банковских процессов	Власть потребителей минимальна
Низкая	Вкладчики		

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля

высокая/сильная, высокая/умеренная и средняя/сильная, имеют большое значение для банка, и их необходимо обязательно использовать.

Производится наблюдение над следующими факторами внешней среды: автоматизация и роботизация банковских процессов; средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей; вкладчики. Далее строится матрица угроз, представленная в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	- высокий уровень конкуренции	-необразованность населения в сфере банковских услуг		
Средняя	- повышение ключевой ставки	- предпосылки развития мирового финансового кризиса	- рост уровня инфляции; - изменение ставки рефинансирования Банка России	
Низкая		- увеличение количества банков, предлагающих одинаковые услуги	- проведение реформ политического характера	

Для выявления наиболее значимых факторов внешней среды определяется соотношение вероятности наступления события и его влияния на анализируемую организацию. По результатам проведенного анализа

определяются факторы внешней среды, на которые необходимо обратить внимание, то есть те факторы, с которыми «работаем» и «работаем при наличии ресурсов». Наиболее значимые факторы в дальнейшем отображаются в матрице SWOT: высокий уровень конкуренции; необразованность населения в сфере банковских услуг; повышение ключевой ставки. Следующим этапом является количественная оценка факторов внешней среды банка, которая представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Количественная оценка факторов внешней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка
Возможности			
1. Развитие новых способов обслуживания клиентов	0,18	5	0,9
2. Власть потребителей минимальна	0,1	1	0,1
3. Рост жилищного строительства	0,16	4	0,64
4. Повышение уровня жизни и дохода населения	0,18	5	0,9
5. Автоматизация и роботизация банковских процессов	0,14	3	0,42
6. Вкладчики	0,14	3	0,42
7. Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей	0,1	1	0,1
Итого возможности	1	–	3,48
Угрозы			
1. Проведение реформ политического характера	0,1	1	0,1
2. Предпосылки развития мирового финансового кризиса	0,12	3	0,36
3. Повышение ключевой ставки	0,11	5	0,55
4. Рост уровня инфляции	0,11	2	0,22
5. Изменение ставки рефинансирования Банка России	0,11	2	0,22
6. Необразованность населения в сфере банковских услуг	0,12	5	0,6
7. Высокий уровень конкуренции	0,13	5	0,65
8. Увеличение количества банков,	0,11	4	0,44

предлагающих одинаковые услуги			
9. Ужесточение законодательства в сфере банковского обслуживания	0,09	1	0,09
Итого угрозы	1	–	3,23

По результатам количественной оценки факторов внешней среды можно выделить следующие возможности:

- развитие новых способов обслуживания клиентов;
- повышение уровня жизни и дохода населения;
- рост жилищного строительства.

И следующие угрозы:

- повышение ключевой ставки;
- необразованность населения в сфере банковских услуг;
- высокий уровень конкуренции.

1.2.2 Анализ внутренней среды банка

Внутренняя среда организации оказывает самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Качественная оценка факторов внутренней среды представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1. Высококвалифицированный персонал	+	Позволяет обслуживать клиентов на должном уровне
2. Положительная репутация банка	+	Доверие клиентов
3. Большая филиальная сеть	+	Расширение возможности продвижения

		собственных товаров или услуг
4. Конкурентоспособная процентная ставка по рефинансированию	+	Позволяет банку конкурировать на рыночных условиях

Окончание таблицы 1.7

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
5. Низкая осведомленность клиентов о продуктах банка, в т.ч. о рефинансировании	-	Падает спрос на продукт
6. Низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки	-	Банк теряет часть выручки
7. Обширная клиентская база	+	Позволяет конкурировать на рынке
8. Недостаточная мотивация персонала по сбыту конкретных продуктов и ее отсутствие в случае с рефинансированием	-	Не приносят прибыль
9. Передовые информационные технологии	+	Даёт возможность информирования клиентов
10. Финансовая устойчивость	+	Доверие клиентов
11. Эффективные бизнес-процессы	-	Влияет на операционную и стратегическую эффективность банка, от этого зависят показатели прибыльности

12. Слабая коммуникация (служба качества)	–	Банк не получает обратную связь от клиентов
---	---	---

SNW-анализ предназначен для стратегического анализа внутренней среды организации, а точнее ее сильных, слабых и нейтральных сторон. Качественная оценка факторов внутренней среды представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Сильная сторона(S)	Нейтральная сторона(N)	Слабая сторона (W)
1. Высококвалифицированный персонал	+		
2. Положительная репутация банка	+		
3. Большая филиальная сеть	+		
4. Конкуренспособная процентная ставка по рефинансированию	+		
5. Низкая осведомленность клиентов о продуктах банка, в т.ч. о рефинансировании			+
6. Низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки			+
7. Обширная клиентская база	+		
8. Недостаточная мотивация персонала по сбыту конкретных продуктов и ее отсутствие в случае с рефинансированием			+
9. Передовые информационные технологии		+	
10. Финансовая устойчивость		+	
11. Эффективные бизнес-процессы		+	
12. Слабая коммуникация (служба качества)			+

После выявления сильных и слабых сторон предприятия целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости. Также стоит отметить, что сильными сторонами компании является: высококвалифицированный персонал, положительная репутация банка, большая филиальная сеть и обширная клиентская база. Следующим шагом анализа внутренней среды является количественная оценка факторов, представленная в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Количественная оценка факторов внутренней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
1. Низкая осведомленность клиентов о продуктах банка, в т.ч. о рефинансировании	0,3	5	1,5
2. Низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки	0,31	5	1,55
3. Недостаточная мотивация персонала по сбыту конкретных продуктов и ее отсутствие в случае с рефинансированием	0,2	4	0,8
4. Слабая коммуникация (служба качества)	0,19	3	0,57
Итого слабые стороны	1	—	4,42
Сильные стороны			
1.Высококвалифицированный персонал	0,16	3	0,48
2. Положительная репутация банка	0,24	5	1,2
3. Большая филиальная сеть	0,2	4	0,8

4. Конкуренеспособная процентная ставка по рефинансированию	0,22	4	0,88
5. Обширная клиентская база	0,18	4	0,72
Итого сильные стороны	1	-	4,08

По результатам количественной оценки факторов внутренней среды можно выделить следующие сильные стороны:

- положительная репутация банка;
- большая филиальная сеть;
- конкурентоспособная процентная ставка по рефинансированию.

И следующие слабые стороны:

- низкая осведомленность клиентов о продуктах банка, в т.ч. о рефинансировании;
- низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки;
- недостаточная мотивация персонала по сбыту конкретных продуктов и ее отсутствие в случае с рефинансированием.

1.2.3 SWOT-анализ

По результатам количественной оценки факторов внутренней и внешней среды были выявлены сильные и слабые стороны ПАО «Сбербанк».

Применяя методику SWOT-анализа, удаётся установить линии связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Исходная матрица SWOT представлена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Исходная SWOT матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Положительная репутация банка	1. Низкая осведомленность клиентов о продуктах банка в т.ч. о рефинансировании
2. Конкурентоспособная % ставка по рефинансированию ипотеки	2. Низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки
3. Большая филиальная сеть	3. Недостаточная мотивация персонала по сбыту конкретных продуктов и ее отсутствие в случае с рефинансированием

Окончание таблицы 1.10

Угрозы	Возможности
1. Повышение ключевой ставки	1. Развитие новых способов обслуживания клиентов
2. Высокий уровень конкуренции	2. Рост жилищного строительства
3. Необразованность населения в сфере банковских услуг	3. Повышение уровня жизни и дохода населения

Количественные методики SWOT-анализа позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на предприятие. На практике часто решения о возможных действиях и программах предприятия принимаются в условиях ограниченных ресурсов: временных, административных, материальных. Количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT представлена в таблице в 1.11.

Таблица 1.11 – Количественная оценка взаимовлияния

В баллах

Факторы SWOT	Сильные стороны	Слабые стороны	И
--------------	-----------------	----------------	---

		Положительная репутация банка	Конкурентоспособная % ставка по рефинансированию ипотеки	Большая филиальная сеть	Низкая осведомленность клиентов о продуктах банка в т.ч. о рефинансировании	Низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки	Недостаточная мотивация персонала по сбыту конкретных продуктов	
Угрозы	Повышение ключевой ставки	1	3	2	1	4	2	13
	Высокий уровень конкуренции	1	5	5	1	3	4	19
	Необразованность населения в сфере банковских услуг	1	1	2	1	3	2	10

Окончание таблицы 1.11

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Положительная репутация банка	Конкурентоспособная % ставка по рефинансированию ипотеки	Большая филиальная сеть	Низкая осведомленность клиентов о продуктах банка в т.ч. о рефинансировании	Низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки	Недостаточная мотивация персонала по сбыту конкретных продуктов	
Возможности	Развитие новых способов обслуживания клиентов	1	1	5	2	5	3	17
	Рост жилищного строительства	2	5	5	1	2	2	17
	Повышение уровня жизни и дохода населения	2	5	5	1	3	1	17
Итого		8	20	24	7	20	14	–

Для минимизации угроз и для усиления возможностей предлагаются следующие мероприятия:

- 1) создание технологичных банковских продуктов;
- 2) разработка, апробация и выбор методов информирования клиентов о продуктах рефинансирования;
- 3) обучение персонала для улучшения качества обслуживания;
- 4) мотивационная программа персонала за продвижение услуг по рефинансированию;
- 5) создание инструмента для продвижения услуг по рефинансированию.

Далее в рамках матрицы SWOT формируются проблемные поля, которые представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Поле проблем

В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны	
		Положительная репутация банка	Конкурентоспособная % ставка по рефинансированию ипотеки	Большая филиальная сеть	Низкая конвертация одобренных заявок по рефинансированию в сделки	Низкая осведомленность клиентов о продуктах банка в т.ч. о рефинансировании
Угрозы	Повышение ключевой ставки	Создание технологичных банковских продуктов (8)			Мотивационная программа персонала за продвижение услуг по рефинансированию	
	Высокий уровень конкуренции	Мотивационная программа персонала за продвижение услуг по рефинансированию (96)				
	Необразованность населения в сфере банковских услуг	Разработка, апробация и выбор методов информирования				

			клиентов о продуктах рефинансирования (10)	
Возможности	Развитие новых способов обслуживания клиентов		Обучение персонала для улучшения качества обслуживания (57)	
	Рост жилищного строительства		Создание инструмента для продвижения услуг по рефинансированию (175)	
	Повышение уровня жизни и дохода населения			

По результатам количественной оценки взаимовлияния и проблемного поля формируется рейтинг мероприятий. Рейтинг мероприятий ранжируется по сумме баллов и представлен в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Рейтинг мероприятий

	В баллах
Проблема/решение	Сумма баллов
1. Создание технологичных банковских продуктов	8
2. Разработка, апробация и выбор методов информирования клиентов о продуктах рефинансирования	10
3. Обучение персонала для улучшения качества обслуживания	57
4. Разработка мотивационной программы для персонала	96
5. Создание инструмента для продвижения услуг по рефинансированию ипотеки	175

По результатам анализа стратегической позиции банка было выявлено, что количество угроз превышает количество возможностей, но сильных сторон больше, чем слабых. Поэтому для улучшения стратегической позиции банка рекомендуется провести предложенные мероприятия.

Так как наибольшую оценку в рейтинге получило мероприятие по созданию инструмента для менеджеров по ипотечному кредитованию, то целесообразно провести в первую очередь.

1.3 Анализ текущего финансового состояния банка

Содержание финансового анализа – оценка финансового состояния и выявления возможного повышения эффективности функционирования предприятия с помощью рациональной финансовой политики.

Финансовое состояние предприятия характеризует его финансовую конкурентоспособность, использование финансовых ресурсов и капитала, выполнение обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами.

1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

С помощью вертикально-горизонтального анализа активных и пассивных операций можно выявить изменения в распределении агрегированных статей баланса, как в динамике, так и во внутренней структуре активных операций баланса банка.

Активные операции банка – деятельность по размещению привлеченных и собственных средств банковского учреждения.

Пассивные операции коммерческого банка – это деятельность банка по аккумулярованию собственных и привлеченных средств в целях их размещения.

Вертикальный анализ (структурный) – определение структуры итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса построен на постатейном сравнении показателей баланса через определенные равные промежутки времени.

Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов и пассивов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о прибыли) принимают за сто процентов, и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса показывает, из-за чего произошли изменения платежеспособности в рассматриваемом периоде анализируемой компании. Вертикальный анализ представляет собой расчет доли анализируемой статьи баланса в общем итоге баланса. Баланс взят с официального сайта Центрального Банка Российской Федерации и представлен в приложении А.

Для анализа структуры показателей отчетности ПАО «Сбербанк» будем использовать вертикальный анализ, который представлен в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Структура баланса ПАО «Сбербанк»

В млн. руб.

I Активы	На конец			Структура на конец, в %			Абсолютные изменения		Темп прироста, в %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Денежные средства	732789	614848	621718	3,22	2,83	2,68	-117941	6870	-16,09	1,12
Средства кредитных организаций в ЦБ	586685	967161	747906	2,58	4,45	3,22	380476	-219255	64,85	-22,67
Обязательные резервы	118363	154713	158658	0,52	0,71	0,68	36350	3945	30,71	2,55
Средства кредитных организаций	355984	347942	299995	1,56	1,60	1,29	-8042	-47947	-2,26	-13,78
Финансовые активы оцениваемые по справедливой стоимости	405977	141343	91468	1,78	0,65	0,39	-264634	-49875	-65,18	-35,29
Чистая ссудная задолженность	16869803	16221622	17466111	74,29	74,68	75,41	-648181	1244489	-3,84	7,67
Чистые вложения в ЦБ и др. финансовые активы	2316356	2269613	2517864	10,20	10,44	10,87	-46743	248251	-2,02	10,94
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	536732	691905	664464	2,36	3,18	2,86	155173	-27441	28,91	-3,97
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	436472	455961	645442	1,92	2,09	2,78	19489	189481	4,47	41,56
Требование по текущему налогу на прибыль	19774	8124	372	0,08	0,03	0,001	-11650	-7752	-58,92	-95,42
Отложенный налоговый актив	—	—	21311	—	—	0,09	—	21311	—	—
ОС	477354	469120	483555	2,10	2,15	2,08	-8234	14435	-1,72	3,08
Прочие активы	505716	217263	251808	2,22	1,00	1,08	-288453	34545	-57,04	15,90
Сумма активов	22706916	21721078	23158919	100	100	100	-985838	1437841	-4,34	6,62
II Пассивы										
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ	768989	581160	591164	3,38	2,67	2,55	-187829	10004	-24,43	1,72
Средства кредитных организаций	618363	364499	464300	2,72	1,67	2,00	-253864	99801	-41,05	27,38

Окончание таблицы 1.14

II Пассивы	На конец			Структура на конец, в %			Абсолютные изменения		Темп прироста, в %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Средства клиентов	17722423	16881988	17742620	78,04	77,72	76,61	-840435	860632	-4,74	5,09
Вклады физ.лиц, в т.ч. ИП	10221284	10937747	11777377	45,03	50,35	50,85	716463	839630	7,01	7,68
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	228167	107586	82400	1,00	0,49	0,35	-120581	-25186	-52,85	-23,41
Выпущенные долговые обязательства	647694	610931	575341	2,85	2,81	2,48	-36763	-35590	-5,68	-5,83
Обязательства по текущему налогу на прибыль	5404	5771	11241	0,02	0,02	0,04	367	5470	6,79	94,78
Отложенные налоговые обязательства	93248	17878	0	0,41	0,08	0	-75370	-17878	-80,83	-100
Прочие обязательства	256566	280194	270017	1,12	1,28	1,16	23628	-10177	9,21	-3,63
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера	37805	42145	62686	0,16	0,19	0,27	4340	20541	11,48	48,74
Всего обязательств	20378763	18892157	19799772	89,74	86,97	85,49	-117077	907615	-38,26	4,80
III Источники собственных средств										
Средства акционеров	67760	67760	67760	0,29	0,31	0,29	–	–	–	–
Собственные акции, выкупленные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Эмиссионный доход	228054	228054	228054	1,00	1,04	0,98	0	0	0	0
Резервный фонд	3527	3527	3527	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг	(46427)	39900	54667	0,20	0,18	0,23	86327	14767	-185,94	37,01
Переоценка ОС, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	66357	45400	39933	0,29	0,20	0,17	-20957	-5467	-31,59	-12,04
НРП прошлых лет	1790492	1945987	2311656	7,88	8,95	9,98	155495	365669	8,68	18,79
Неиспользованная прибыль за отчетный период	218387	498289	653565	0,96	2,29	2,82	279902	155276	128,17	31,16
Всего источников собственных средств	2328152	2828920	3359147	10,25	13,02	14,50	500770	530227	21,51	18,74
Сумма пассива	22706916	21721078	23158919	100	100	100	-112070	1437842	-34,03	6,62

Наибольшее процентное отношение в структуре актива имеет чистая ссудная задолженность в 2016 г. – 74,29% , 2017 г. – 74,68 % , 2018 г. – 75,41 % , с одной стороны это говорит о деловой активности банка, увеличении доли рынка кредитования, но с другой стороны возрастают риски невозврата кредита.

Доля денежных средств в структуре баланса уменьшилась за анализируемый период на 0,54%. Данное изменение может быть связано со снижением выполнения обязательств перед клиентами банка по выплате вкладов и средств со счета в наличной форме.

Доля прочих активов уменьшилась на 1,14% за анализируемый период, это может свидетельствовать о том, что увеличились просроченные кредиты и проценты по ним.

Основные средства банка на 2018 год снизились по сравнению с 2017г на 0,07%, однако это нельзя назвать отрицательной тенденцией, так как по классификации активов банка они не являются ликвидными.

Чистые вложения в ЦБ и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, увеличивались на протяжении рассматриваемого периода, это говорит о диверсификации банком своей деятельности, так как в 2016 году банк размещал средства в ценные бумаги для перепродажи на 0,07% меньше, чем в 2018 году.

Средства кредитных организаций в ЦБ РФ в 2018 году уменьшились на 0,33% по сравнению с 2017 годом, это может быть связано с уменьшением привлеченных средств физических и юридических лиц, а также со снижением выпущенных долговых обязательств.

Проанализировав данные таблицы видно, что активы в 2017 снизилось на 985838 млн.руб., по сравнению с 2016г., а в 2017 г. возросли по сравнению с 2018 г. на 1437841 млн.руб. Такой рост позволяет судить об активном росте не только банковского сектора, но и экономики в целом, так как отражает спрос экономических субъектов на дополнительные ресурсы .

Ресурсы коммерческого банка представляют собой обязательства банка и источники собственных средств.

Основной вклад в формирование обязательств на конец анализируемого периода вносит статья «средства клиентов» (76,61%) , за 2016 – 2018 год, данная статья снижается на 1,43%. Наблюдается также уменьшение доли средств банков, что свидетельствует об умеренной зависимости банка от межбанковских ресурсов и ее снижении в динамике. Это является положительным аспектом в деятельности банка, так как данный вид ресурсов является дорогостоящим и неустойчивым источником средств.

Доля кредитов и депозитов в структуре пассивов снизилась на 1,13% ,это с одной стороны говорит о возможном росте банка и его деловой активности, а с другой стороны , это может означать нехватку собственных средств.

Обязательства банка снизились за анализируемый период на 4,25%, за счет снижения следующих статей баланса: за счет средств клиентов, в том числе за счет средств кредитных организаций на 0,72% и выпущенных долговых обязательств на 0,37%.

Удельный вес обязательств банка в валюте баланса незначительно уменьшился за анализируемый период, что может свидетельствовать о некотором снижении надежности банка или доверия к нему.

Валюта баланса к 2018 году увеличилась на 452003 млн.руб., что является благоприятным изменением. Данное увеличение произошло, главным образом, за счет роста источников собственных средств.

После проведения горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности ПАО «Сбербанк», можно сделать вывод, что состояние банка стабильно, кредитный портфель увеличивается за счет роста потребительского кредитования, и как следствие, роста доли ПАО «Сбербанка» на рынке банковского обслуживания.

Структура активов ПАО «Сбербанк» за 2016–2018 гг. представлена графически на рисунках 1.2–1.4.



Рисунок 1.2 – Структура активов на конец 2016 года, %



Рисунок 1.3 – Структура активов на конец 2017 года, %



Рисунок 1.4 – Структура активов на конец 2018 года, %

Структура пассивов ПАО «Сбербанк» за 2016 – 2018 гг. представлена графически на рисунках 1.4 – 1.6.

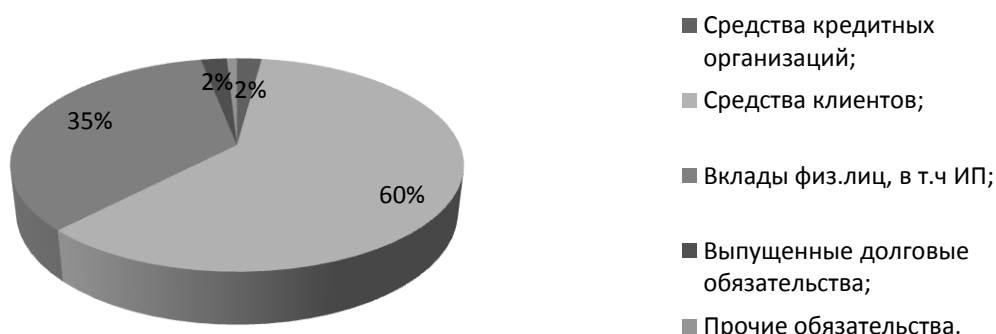


Рисунок 1.4 – Структура пассива баланса ПАО «Сбербанк» на конец 2016 г., %

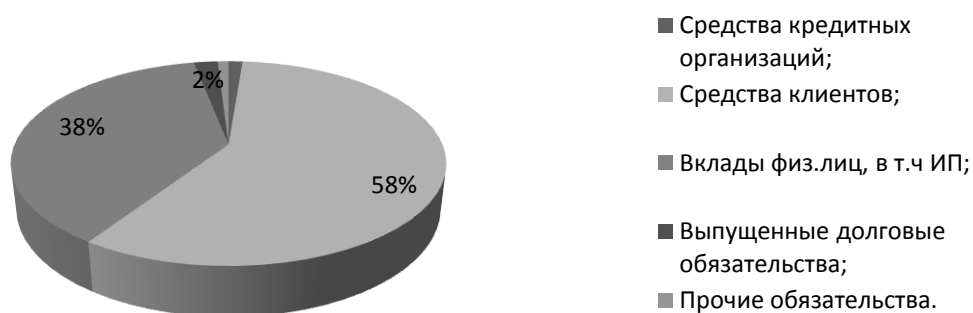


Рисунок 1.5 – Структура пассива баланса ПАО «Сбербанк» на конец 2017 г., %

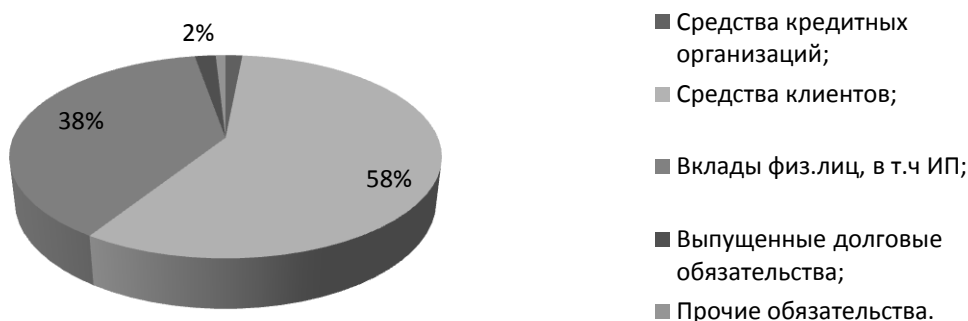


Рисунок 1.6 – Структура пассива баланса ПАО «Сбербанк» на конец 2018 г., %

1.3.2 Структурный анализ отчета о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах это одна из основных публикуемых форм бухгалтерской отчетности, которая характеризует финансовые результаты деятельности банка за отчетный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах.

Анализ финансовых результатов деятельности банка позволяет контролировать соблюдение установленных Банком России пропорций и нормативов.

Бизнес любого банка состоит в том, что банки привлекают деньги от населения, предприятий, других банков, под процент (депозиты), а затем привлеченные финансовые ресурсы выдают в качестве кредитов и займов другим предприятиям, частным лицам и т.д. уже под более высокий процент.

На разницу между процентными ставками банки содержат свои офисы, платят зарплату, оплачивают прочие расходы, а также в эту разницу заложена прибыль. Соответственно главные доходы банка – это процентные платежи по кредитам и займам от предприятий и частных лиц за полученные в кредит деньги. А главные расходы банка – это платежи процентов по депозитам.

Анализ отчета о финансовых результатах можно провести с помощью следующих методов:

- вертикальный;
- горизонтальный;
- трендовый;
- сравнительный;
- факторный.

Анализ отчета о финансовых результатах ПАО «Сбербанк» выполняется на основе данных, представленных в приложении Б.

Далее проводится сравнительный анализ отчета о финансовых результатах ПАО «Сбербанк», который представлен в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Состав доходов ПАО «Сбербанк» на 2016 – 2018 гг.

В млрд.руб.

Статьи доходов	На конец			Абсолютное изменение		Темп роста, в %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.
Процентные доходы	2279,6	2399	2131,4	119,4	-267,6	105,24	88,84
Чистые процентные доходы	988	1362,8	1452,1	374,8	89,3	138	106,5
Чистые комиссионные доходы	384,1	436,3	505,1	52,2	68,8	114	115,8
Чистый доход по операциям с иностранной валютой	4,8	11,1	27,2	6,3	16,1	232	245,1
Прочие доходы	22,4	34,2	23,9	11,8	-10,3	153	69,9
Сумма	1399,3	1844,4	2008,3	445	163	637	537

Динамика доходов ПАО «Сбербанк» за 2016 – 2018 год представлена графически на рисунке 1.7.

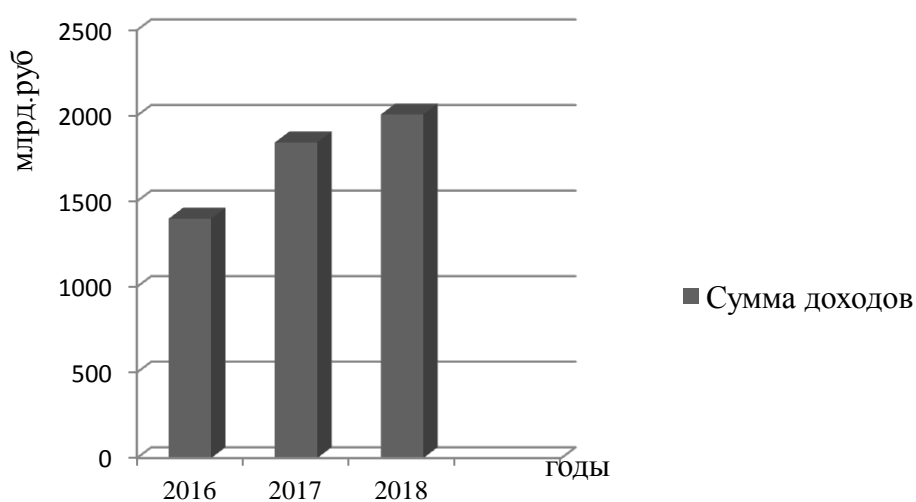


Рисунок 1.7 – Динамика доходов ПАО «Сбербанк»

На протяжении всего анализируемого периода основными статьями, за счет которых была получена прибыль, являются чистые процентные доходы, в 2017 году они составили 1362,8 млрд. руб., по сравнению с 2016 годом темп роста составил 138%; в 2018 году чистые процентные доходы составили 1452,1 млрд.руб., темп прироста 106,6%. В основном данный рост обусловлен сокращением процентных расходов на фоне снижения процентных ставок привлечения средств. Чистые комиссионные доходы в 2017 году составили 384,1 млрд.руб., что на 52,2млрд.руб. больше, чем в предыдущем году, в 2018 году также наблюдается рост комиссионных доходов на 68,8 млрд. руб. по сравнению с 2017 годом. Рост комиссионных доходов свидетельствует о том, что банк диверсифицирует свою деятельность, тем самым снижая риски и повышая надежность банка.

Следующие по величине доходы – это чистый доход от операций с иностранной валютой. Доход от данного вида деятельности имел положительную динамику на протяжении последних трёх лет. Темп роста в 2018 году составил 245,1%. Данное увеличение, с одной стороны, может говорить об увеличении числа операций с иностранной валютой и увеличении доли рынка в данном сегменте, с другой стороны, это в большей степени зависит от курса валют. Доходы от операций с иностранной валютой не являются стабильным источником доходов.

Величина прочих операционных доходов в 2017 году увеличилась на 11,8 млрд.руб., но в 2018 году снизилась на 10,3 млрд.руб. Темп роста составил 69,9%. Прочие операционные доходы не являются стабильными доходами, поэтому большее значение имеют процентные и комиссионные доходы. Общая сумма доходов увеличивалась на протяжении последних трёх лет, что свидетельствует о стабильном развитии банка.

Расходы кредитной организации – это ее финансовые затраты на выполнение различных банковских операций и обеспечение функциональной деятельности. К расходам банков помимо процентных платежей по депозитам

можно также отнести типичные для любого бизнеса расходы – такие как оплата труда сотрудников, аренда офисов, коммунальные платежи, реклама, налоги и т.д. Далее проводится анализ состава расходов ПАО «Сбербанк» за 2016–2018 года, представленные в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Состав расходов ПАО «Сбербанк» за 2016 – 2018гг.

В млрд.руб.

Статья расходов	2016 г.	На конец		Абсолютное изменение		Темп роста, в %	
		2017 г.	2018 г.	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Операционные расходы	623,4	667,6	672,8	44,2	5,2	107,09	100,78
Чистое создание прочих резервов	6,3	19,4	16,7	13,1	-2,7	307,94	86,08
Процентные расходы	1253	986	826	-267	-160	78,69	83,77
Сумма расходов	1883	16734	1516	14851	-15218	888,69	9,06

Динамика расходов ПАО «Сбербанк» за анализируемый период представлена на рисунке 1.8.

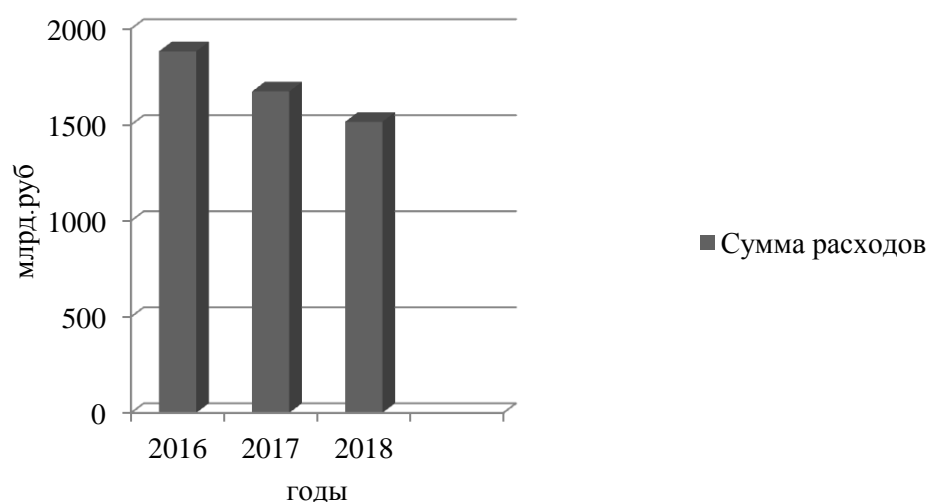


Рисунок 1.8 – Динамика расходов ПАО «Сбербанк» 2016 – 2018гг.

В течение анализируемого периода операционные расходы и отчисления в резервы увеличивались. Рост операционных расходов в 2017 году составил 107,09%, а в 2018 году 100,78%. Это может быть обусловлено ростом расходов по эксплуатации зданий и их амортизацией, в связи с увеличением зданий и других основных средств на балансе Банка, с увеличением численности персонала, расходов на содержание персонала, аренду помещений, амортизационные отчисления, расходы на рекламу и т.д.

За анализируемый период общая сумма расходов снижалась. В 2017 году расходы снизились на 266,3 млрд.руб. и на 160млрд. рублей в 2018г. Проанализируем состав прибыли банка в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Динамика прибыли ПАО «Сбербанк» за 2016 – 2018 гг.

В млрд.руб.

Статьи	На конец			Абсолютное изменение		Темп роста, в %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/	2018/	2017/201	2018/2017
				2016гг.	2017гг.		
Прибыль до налогообложения	331,2	677,5	943,2	346,3	265,7	204,56	139,22
Расход по налогу на прибыль	(108,3)	(135,6)	(194,5)	-27,3	-58,9	125,21	143,44
Прибыль	222,9	541,9	748,7	319	206,8	243,11	138,16

Динамика прибыли ПАО «Сбербанк» за анализируемый период представлена графически на рисунке 1.9.

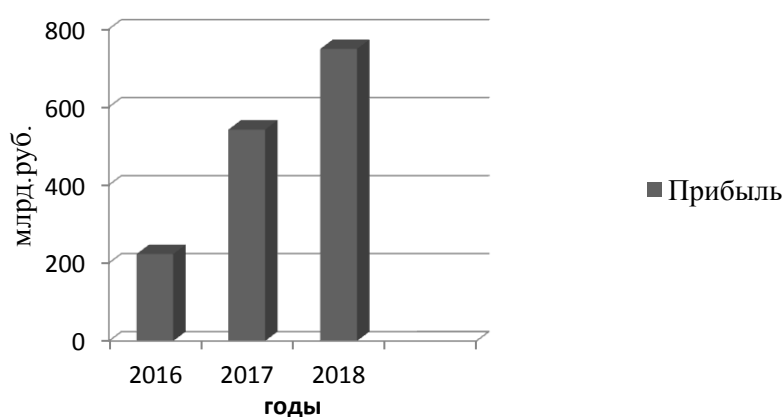


Рисунок 1.9 – Динамика прибыли ПАО «Сбербанк» за 2016–2018гг.

Как видно из таблицы 1.17, прибыль после уплаты налогов за исследуемый период увеличилась.

В 2016 году темп роста составил 204,56%, в 2017 году 139,22%. Это заслуживает положительной оценки, т.к. прибыль создает условия для развития банка.

Проанализировав отчет о финансовых результатах, можно сделать следующий вывод: доходы от основных источников доходов банка (процентные, комиссионные) увеличились за рассматриваемый период и темп роста прибыли составил 143,11 % в 2017 году и 38,16 % в 2018 году. Таким образом, можно сказать, что период с 2016г. по 2018г. результаты деятельности ПАО «Сбербанк» значительно улучшились.

1.3.3 Экономическое положение и оценка эффективности деятельности ПАО «Сбербанк»

После проведения вертикального и горизонтального анализа баланса и отчета о финансовых результатах ПАО «Сбербанк», необходимо проанализировать и общее экономическое положение кредитной организации и оценить эффективность ее деятельности.

Следующим шагом рассчитываются несколько показателей относительно прибыльности от различных операций:

– чистая процентная маржа рассчитывается по формуле (1.1):

$$\text{ЧПМ} = \frac{\text{ПД} - \text{ПР}}{\text{ПД}}, \quad (1.1)$$

где ПД – процентные доходы за период;

ПР – процентные расходы за период;

Расчёт чистой процентной маржи (ЧПМ) ПАО «Сбербанк» представлен в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Расчёт чистой процентной маржи

В млрд. руб.

Показатель	За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Процентные доходы	2279,6	2399	2131,4
Процентные расходы	1253	986	826
Сумма активов	22707	21721,1	23158,9
ЧПМ, в %	4,52	6,51	5,64

Чистая процентная маржа за 2018 год изменилась незначительно по сравнению с 2017 годом и составила 5,64%. Далее найдем показатель чистый СПРЭД и доходность ссудных операций, то есть за счет чего банк зарабатывает и чем обеспечено его финансовое состояние.

– чистый СПРЭД рассчитывается по формуле (1.2):

$$СП = \frac{ПД - ПР}{П}, \quad (1.2)$$

где – процентные доходы за период;

– процентные расходы за период;

– пассивы.

Чистый СПРЭД за период 2016-2018 гг. в ПАО «Сбербанк» рассчитывается в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Расчёт чистой процентной маржи

В млрд. руб.

Показатель	За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Процентные доходы	2279,6	2399	2131,4
Процентные расходы	1253	986	826
Сумма активов	22707	21721,1	23158,9
СПРЭД, в %	4,52	6,51	5,64

Показатель чистого СПРЭД в 2018 г. составил 5,64% – это тот показатель, который характеризует уровень согласованности процентной политики банка по кредитным и депозитным операциям. Это значение за анализируемый период выросло на 1,12%, что свидетельствует об увеличении согласованности установленной политики и самой эффективности депозитных и кредитных операций.

– рентабельность банка рассчитывается по формуле (1.3):

$$- \cdot 100\% , \quad (1.3)$$

где П – прибыль;

Д – доход банка.

Расчет общей рентабельности ПАО «Сбербанк» за период с 2016 по 2018 год представлен в таблице 1.20.

Таблица 1.20 – Расчёт общей рентабельности ПАО «Сбербанк»

В млрд. руб.

Показатель	За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Прибыль	222,9	541,9	748,7
Доходы	1399,3	1844,4	2008,3
Общая рентабельность	15,93	29,38	37,28

Общий уровень рентабельности позволяет оценить общую прибыльность банка, а также прибыль, приходящуюся на 1 руб. дохода (доля прибыли в доходах). Это основной показатель, определяющий эффективность банковской деятельности. По итогам 2018 г. на каждый рубль дохода приходится 38 коп. прибыли.

– прибыльность активов (ROA) позволяет дать количественную оценку рентабельности банка и рассчитывается по формуле (1.4):

$$ROA = \frac{P}{A} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

где P – балансовая прибыль;

A – итог актива баланса за период.

Прибыльность активов (ROA) ПАО «Сбербанк» с 2016 по 2018 год представлена в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Прибыльность активов ПАО «Сбербанк»

В млрд. руб.

Показатель	За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Балансовая прибыль	222,9	541,9	748,7
Сумма активов	22707	21721,1	23158,9
ROA, в %	0,98	2,49	3,23

Прибыльность активов ПАО «Сбербанк» за исследуемый период увеличивалась и на 2018 год составила 3,23 %. Рентабельность активов показывает, сколько чистой прибыли в расчете на денежные единицы приносит каждая единица активов. Рост данного показателя связан с увеличением чистой прибыли банка.

– прибыльность собственного капитала (ROE) ПАО «Сбербанк» рассчитывается по формуле (1.5).

$$ROE = \frac{P}{СК} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

где P – балансовая прибыль;

СК– собственный капитал.

Прибыльность собственного капитала (ROE) ПАО «Сбербанк» представлена в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Прибыльность собственного капитала ПАО «Сбербанк»

В млрд. руб.

Показатель	За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Балансовая прибыль	222,9	541,9	748,7
Собственный капитал	2328,2	2828,9	3359,1
ROE, в %	9,58	19,16	22,29

Рентабельность собственного капитала показывает величину прибыли, которую получит банк на единицу стоимости собственного капитала. Данный показатель за исследуемый период 2016 – 2018 год увеличивался на 12,71% и составил 22,29% , это означает, что банк увеличивает способность генерировать прибыль собственникам.

1.3.4 Анализ достаточности капитала

Термин «достаточность капитала» определяет надежность банка. Под достаточностью капитала банка понимается общая оценка надежности банка, степень его подверженности риску. Экономический смысл норматива достаточности капитала заключается в определении возможности банка покрыть собственным капиталом вложения в неликвидные и высокорисковые активы.

В соответствии с инструкцией Банка России в основу методики определения достаточной величины собственного капитала банка положен принцип взвешивания активов на риск. Это означает, что при расчете норматива достаточности капитала банка его активы группируются в зависимости от степени риска вложений и возможной потери части их стоимости. Анализ нормативов проводится в соответствии с Инструкцией Банка России № 139-И от 03.12.2012 года «Об обязательных нормативах банка».

Норматив достаточности капитала регулирует (ограничивает) риск несостоятельности банка и определяет требования по минимальной величине собственных средств (капитала) банка, необходимых для покрытия кредитного, операционного и рыночного рисков. Норматив определяется как отношение размера собственных средств (капитала) банка и суммы его активов, взвешенных по уровню риска. В расчет норматива включаются:

- величина кредитного риска по активам, отраженным на балансовых счетах бухгалтерского учета;
- величина кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера;
- величина кредитного риска по срочным сделкам и производным финансовым инструментам;
- величина операционного риска;
- величина рыночного риска.

Минимально допустимое числовое значение норматива устанавливается в размере 8 процентов.

Основной капитал представляет собой средства, которые банк может беспрепятственно использовать для покрытия возможных неожиданных убытков. Минимально допустимое значение норматива основного капитала составляет 6%. Базовый капитал отражается в публикуемых банком отчетах и составляет основу, на которой основываются многие оценки качества работы банка, и, наконец, влияют на его доходность и степень конкурентоспособности. Минимально допустимое значение норматива базового капитала составляет 4,5%.

Активы, взвешенные с учетом риска, рассчитаны в соответствии с Инструкцией Банка России № 139-И54, а также в соответствии с Положением Банка России № 511-П «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска». Положением Банка России № 346-П «О порядке расчета размера операционного риска». При расчете активов, взвешенных с

учетом риска, применяется подход, предусмотренный пунктом 2.3 Инструкции Банка России № 139-И.

Для анализа рассмотрим нормативы достаточности капитала, информация отображена в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Нормативы достаточности ПАО «Сбербанк»

Наименование показателя	Нормативное значение	В процентах		
		За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Норматив достаточности базового капитала ()	4,5	7,9	9,9	10,7
Норматив достаточности основного капитала ()	6,0	7,9	9,9	10,7
Норматив достаточности собственных средств ()	8,0	11,9	13,6	14,9

По итогам 2016–2018 гг. коэффициенты достаточности основного, базового и общего капитала превышают минимальный уровень, установленный Базельским комитетом, это свидетельствует о том, что запас прочности сохраняется на высоком уровне.

Воздействие коэффициента достаточности собственных средств банка увеличивается, когда происходит рост собственного капитала, а уменьшается, когда возрастает риск активов. В данном случае коэффициенты достаточности капитала имеют тенденцию роста, что свидетельствует о том, что банк с каждым годом становится более устойчивым и надежным.

1.3.5 Анализ риска ликвидности

Применительно к банковским активам, ликвидность подразумевает возможность активов банка преобразовываться в денежные средства посредством их использования, или исполнения обязательств должниками. Степень ликвидности того или иного вида актива зависит от его предназначения. Следовательно, активы банка по степени ликвидности можно классифицировать на группы такие как:

- высоколиквидные активы (денежные средства в кассе или на корреспондентском счёте, а также государственные ценные бумаги);
- наименее ликвидные активы (долгосрочные кредитные вложения);
- сравнительно ликвидные активы (краткосрочные кредиты юридическим и физическим лицам (до 30 дней), краткосрочные межбанковские кредиты и кредиты до востребования, факторинговые операции);
- неликвидные активы в виде просроченных ссуд, некоторые виды ценных бумаг, здания и сооружения. Оценка ликвидности банковских активов осуществляется также, исходя из результатов обязательных нормативов ликвидности.

Основой методики анализа ликвидности коммерческого банка является расчет обязательных нормативов ликвидности, а также расчет показателей оценки ликвидности, которые установлены Банком России. В настоящее время в соответствии с Инструкцией Банка России "Об обязательных нормативах банков" коммерческие банки рассчитывают нормативы:

- мгновенной ликвидности ();

Норматив мгновенной ликвидности характеризует риск потери банком ликвидности в течение первого операционного дня, рассчитывается по формуле (1.6).

$$= \left(\frac{\text{---}}{\text{---}} \right) \cdot 100\% , \quad (1.6)$$

- где
- высоколиквидные активы, то есть финансовые активы, которые должны быть получены в течение ближайшего календарного дня и могут быть незамедлительно востребованы банком и в случае необходимости могут быть реализованы банком в целях незамедлительного получения денежных средств;
 - обязательства по счетам до востребования, по которым вкладчиком и кредитором может быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении.

– текущей ликвидности (); Норматив текущей ликвидности регулирует риск потери ликвидности в течение 30 календарных дней рассчитывается по формуле (1.7):

$$= \left(\frac{\text{Лат}}{\text{Овт}} \right) \cdot 100\%, \quad (1.7)$$

где Лат – ликвидные активы, то есть финансовые активы, которые должны быть получены банком и (или) могут быть востребованы в течение ближайших 30 календарных дней и (или) в случае необходимости реализованы банком в течение ближайших 30 календарных дней в целях получения денежных средств в указанные сроки;

Овт – обязательства по счетам до востребования, по которым вкладчиком и кредитором может быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении, и обязательства банка перед кредиторами (вкладчиками) сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней.

– долгосрочной ликвидности (). Норматив долгосрочной ликвидности регулирует риск потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы и рассчитывается по формуле (1.8):

$$= \left(\frac{\text{Крд}}{\text{К} - \text{ОД}} \right) \cdot 100\%, \quad (1.8)$$

где Крд – кредитные требования с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней;

К – капитал банка;

ОД – долговые обязательства с оставшимся сроком до даты погашения.

Данные нормативы регулируют (минимизируют) риски потери банком ликвидности и определяются как соотношение между активами и пассивами баланса банка с учетом их сроков, сумм и видов. Значения нормативов взяты из

«Сведений об обязательных нормативах и показателей финансового рычага» представленной во вложении В. Значения нормативов ликвидности представлены в таблице 1.24 и на рисунке 1.10.

Таблица 1.24 – Нормативы ликвидности ПАО «Сбербанк» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	Нормативное значение	На конец			Изменение, в %	
		2016	2017	2018	2016-2017 гг.	2017-2018 гг.
Показатель мгновенной ликвидности	min 15,0	116,4	217	161,1	100,6	- 55,9
Показатель текущей ликвидности	min 50,0	154,4	301,6	263,8	147,2	- 37,8
Показатель долгосрочной ликвидности	max 120,0	65,5	55,4	57,6	-10,1	2,2

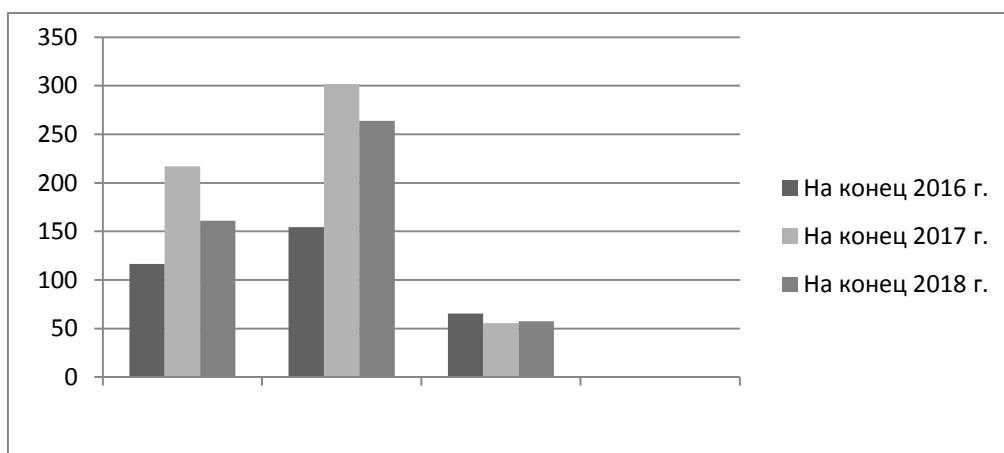


Рисунок 1.10 – Показатели ликвидности банковского сектора за 2016-2018гг.

Показатель мгновенной ликвидности в период с 2016-2018 гг., имеет положительную динамику и увеличился на 100,6%, говорит о том, что состояние банка далеко от критического, так как данный коэффициент выше нормы в 4 раза. Однако в 2018 г., данный показатель снижается на 55,9% , но все еще находится выше установленного уровня 15%. Это свидетельствует о том, что у банка увеличивается риск потери ликвидности в течение одного

операционного дня. Так же данный норматив показывает, в какой мере ликвидная часть всех активов баланса банка может быть использована для единовременного погашения обязательств до востребования, по которым вкладчики могут потребовать возврата средств у банка практически в любой момент.

Так же у показателя текущей ликвидности наблюдается положительная динамика, но в 2018 году так же виден спад, как и у предыдущего показателя. Это может свидетельствовать о том, что уменьшение части обязательств до востребования со сроком исполнения в ближайшие 30 дней, может быть оплачено в этот промежуток времени за счет ликвидных активов. Поддержание норматива на требуемом уровне означает, что банк строго соблюдает сроки привлечения средств вкладчиков и сроки размещения этих средств в активных операциях.

Показатель долгосрочной ликвидности снижается в 2017 г., на 10% по сравнению с 2016г. Но состояние банка далеко от критичного, так как данный коэффициент в пределах нормы (120%). К концу 2018 г. он возрастает и становится 57,6%. Его увеличение означает повышение риска потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочных активах.

Таким образом, в результате анализа результатов, можно сделать вывод, что показатели ликвидности ухудшаются, но находятся в пределах нормы, что оказывает положительный эффект на финансовую устойчивость банка. Сбербанк подвержен риску ликвидности, поскольку не накапливает денежные средства на случай единовременного исполнения всех имеющихся обязательств.

Выводы по разделу один

Для диагностики текущего состояния ПАО «Сбербанк» были проведены следующие виды анализа:

– анализ стратегической позиции банка;

– анализ текущего состояния банка, включающий в себя горизонтальный и вертикальный анализ баланса, структурный анализ отчета о прибылях и убытках, анализ достаточности капитала, а также анализ риска ликвидности.

По итогам стратегического анализа было определено, что «Сбербанк» имеет благоприятную внутреннюю и внешнюю среду для функционирования. В результате SWOT-анализа были предложены мероприятия для минимизации угроз и усиления возможностей. Наибольшую оценку в данном рейтинге заняло мероприятие по созданию инструмента для продвижения услуг по рефинансированию.

Горизонтальный и вертикальный анализ показал, что состояние банка стабильно, кредитный портфель увеличивается за счет роста потребительского кредитования, и как следствие, рост доли ПАО «Сбербанка» на рынке банковского обслуживания.

Структурный анализ о прибылях и убытках выявил, что присутствуют незначительные колебания, но в целом результаты деятельности ПАО «Сбербанк» значительно улучшаются с каждым годом.

По итогам анализа достаточности капитала трёх предшествующих лет, коэффициенты достаточности основного и общего капитала превысили минимальный уровень, установленный Базельским комитетом, что свидетельствует о том, что банк становится более устойчивым и надежным.

В результате анализа риска ликвидности можно прийти к выводу, что показатели ликвидности ухудшаются, но находятся в пределах нормы, что положительно сказывается на финансовой устойчивости банка.

2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения предприятия

В ходе анализа стратегической позиции ПАО «Сбербанк» было предложено пять мероприятий для минимизации угроз и усиления возможностей:

- 1) создание инструмента для продвижения услуг по рефинансированию;
- 2) мотивационная программа персонала за продвижение услуг по рефинансированию;
- 3) обучение персонала для улучшения качества обслуживания;
- 4) разработка, апробация и выбор методов информирования клиентов о продуктах рефинансирования;
- 5) создание технологичных банковских продуктов.

Перед командой проекта стояла цель: выявить причины низкой конвертации заявок в сделки и предложить решение данной проблемы. Командой проекта и заказчиком было принято решение о разработке инструмента для продвижения услуг рефинансирования. После проведения анализа текущего финансового положения ПАО «Сбербанк», было выявлено, что банк способен профинансировать данный проект за счет собственных средств.

2.2 Организационный план

Цель данного раздела выпускной квалификационной работы – представить подробную характеристику проекта:

- суть инвестиционного проекта;
- планирование проекта;
- расчет потребности в финансировании и определение условий финансирования.

2.2.1 Подробное описание сути проекта

Актуальность данного проекта по рефинансированию ипотеки заключается в том, что малая часть населения осведомлена о возможности рефинансирования ипотеки, а также в низкой конвертации одобренных заявок в сделки.

Предстоит выявить причину низкой конвертации. Конвертация по ипотеке составляет 70%, а по рефинансированию 57%. С июля 2017 г. по март 2018 г. из 1422 заявок в сделки перешли лишь 814, то есть 43% , 854 клиентов отказались от рефинансирования и 568 заявки отклонил банк. Для этого проводились следующие мероприятия: социальный опрос среди населения для выявления слабых точек рефинансирования ипотеки в Сбербанке; посещение банков-конкурентов и отделения Сбербанка; телефонный опрос среди клиентов, получивших одобрение на рефинансирование ипотеки в Сбербанке, но в процессе сделки, добровольно отказавшихся от услуг банка.

По результатам проделанной работы, а также по результатам анализа стратегической позиции ПАО «Сбербанк» было принято решение о создании инструмента для увеличения конвертации ипотечного кредитования. Данный инструмент размещается в программе MS «Excel» и представляет собой сравнительную таблицу, которая наглядно показывает клиентам преимущества банка на фоне банков-конкурентов. Инструмент размещается на платформе «GoogleDisc» и регулярно обновляется старшим менеджером по ипотечному кредитованию.

Планируемая дата запуска проекта 1 июля 2019 года. В программном продукте «Project Expert» в раздел «проект» были внесены данные, содержащие информацию о списке продуктов проекта. Услугой проекта является рефинансирование ипотеки по цене среднего чека за квартал. В разделе «окружение» занесены страховые взносы по ставке 30,2%. Услуги проекта и налоги представлены на рисунках 2.1 и 2.2 соответственно.

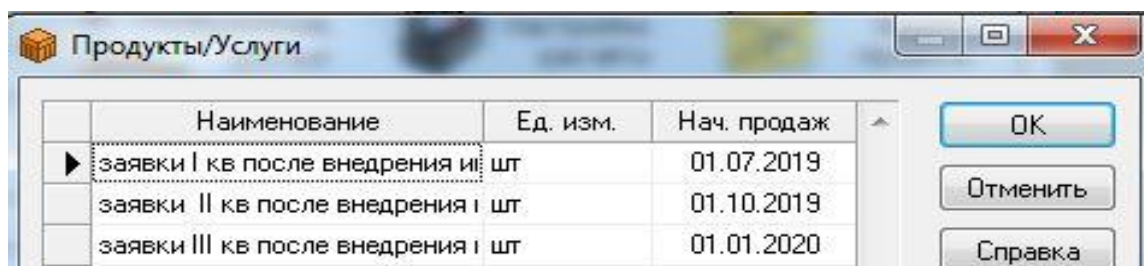


Рисунок 2.1 – Услуги проекта

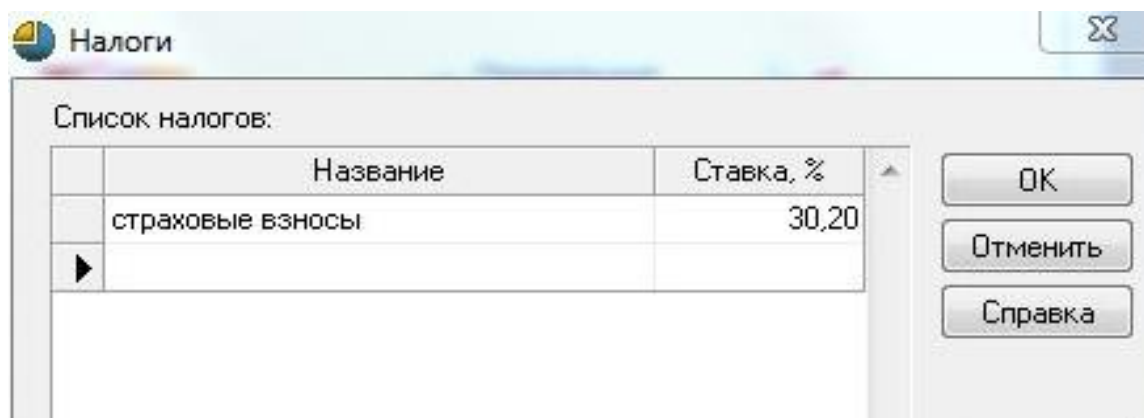


Рисунок 2.2 – Список налогов

После внесения в программный продукт «Project Expert» услуг проекта и налоговых ставок следует провести планирование проекта.

2.2.2 Планирование проекта

Календарное планирование проекта – это утвержденный руководством компании календарный план проекта, цель которого – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, который служит основой для исполнения проекта. Планирование работ осуществляется по двум этапам:

- 1) подготовительный этап (прединвестиционный этап и инвестиционный этап);
- 2) этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и дохода от его реализации (эксплуатационный этап).

Календарное планирование проекта по внедрению инструмента рефинансирования ипотеки представлено на рисунке 2.3.

№	Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания
1	➤ Постановка цели и задачи проета	6	05.01.2019	10.01.2019
2	☐ ➤ Анализ стратегической позиции банка	20	11.01.2019	30.01.2019
3	➤ Анализ макроэкономической среды	6	11.01.2019	16.01.2019
4	➤ Анализ микроэкономической среды	7	17.01.2019	23.01.2019
5	➤ Резюме факторов внешней среды	7	24.01.2019	30.01.2019
6	➤ Анализ внутренней среды	4	11.01.2019	14.01.2019
7	➤ Резюме факторов внутренней среды	6	15.01.2019	20.01.2019
8	➤ Анализ банковской отрасли	6	11.01.2019	16.01.2019
9	➤ Анализ банков-конкурентов	3	17.01.2019	19.01.2019
10	☐ ➤ Финансовый анализ текущего состояния	19	31.01.2019	18.02.2019
11	➤ Анализ структуры баланса	3	31.01.2019	02.02.2019
12	➤ Анализ финансовых результатов	2	03.02.2019	04.02.2019
13	➤ Анализ полученных данных	3	05.02.2019	07.02.2019
14	➤ Анализ риска ликвидности	3	31.01.2019	02.02.2019
15	➤ Анализ достаточности капитала	10	03.02.2019	12.02.2019
16	➤ Анализ полученных данных	8	11.02.2019	18.02.2019
17	☐ ➤ Планирование проекта	19	19.02.2019	09.03.2019
18	➤ Организационный план проета	3	19.02.2019	21.02.2019
19	➤ Анализ портфеля	19	19.02.2019	09.03.2019
20	➤ План производственных затрат	4	22.02.2019	25.02.2019
21	☐ ➤ Проведение маркетинговых исследований	17	07.03.2019	23.03.2019
22	➤ Телефонный опрос	4	07.03.2019	10.03.2019
23	➤ Интернет опрос	4	11.03.2019	14.03.2019
24	➤ Посещение банков в роли тайных клиентов	17	07.03.2019	23.03.2019
25	☐ ➤ Оценка и анализ экономической эффективности	18	24.03.2019	10.04.2019
26	➤ План денежных потоков	5	24.03.2019	28.03.2019
27	➤ Оценка экономической эффективности проекта	5	29.03.2019	02.04.2019
28	➤ Обоснование ставки дисконтирования	18	24.03.2019	10.04.2019
29	➤ Анализ рисков	13	11.04.2019	23.04.2019
30	☐ ➤ Разработка инструмента	18	24.04.2019	11.05.2019
31	➤ Поиск специалиста в сфере IT	2	24.04.2019	25.04.2019
32	➤ Поиск программы для создания инструмента	1	26.04.2019	26.04.2019
33	➤ Тестирование программы для создания инструмента	1	27.04.2019	27.04.2019
34	➤ Поиск платформы для размещения инструмента	2	26.04.2019	27.04.2019
35	➤ Разработка должностной инструкции	2	28.04.2019	29.04.2019
36	➤ Поиск персонала для обновления инструмента	3	30.04.2019	02.05.2019
37	➤ Проведение собеседование с персоналом	12	30.04.2019	11.05.2019
38	➤ Инструктаж по использованию инструмента	3	03.05.2019	05.05.2019
▶ 39	➤ Внедрение проекта	50	12.05.2019	30.06.2019

Рисунок 2.3 – Календарный график проекта

Следующий этап планирования: определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проект:

- 1) первоначальные (единовременные) затраты;
- 2) предварительные операционные затраты подготовительного периода.

Финансовое планирование проекта по рефинансированию ипотеки в ПАО «Сбербанк» представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Расчет потребности в финансировании

В рублях

Статья затрат	Стоимость
1. Мобильная связь	1 700
2. Оплата труда тайных клиентов	26 000
Итого потребность в финансировании	27 700

Потребность в финансировании составляет 27 700 рублей, финансирование будет производиться за счет собственных средств, так как инвестиции незначительные.

Собственные средства были учтены в программном продукте Project Expert и представлены на рисунке 2.4.

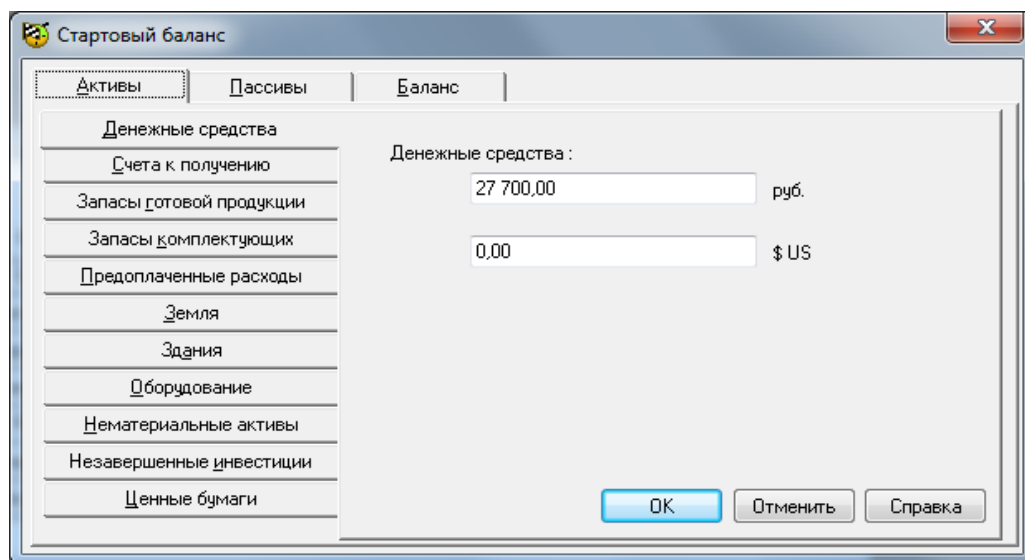


Рисунок 2.4 – Стартовый баланс «денежные средства»

Диаграмма Гантта – это популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту и является одним из методов планирования проектов.

Диаграмма Гантта представляет собой горизонтальные полосы, расположенные между двумя осями: списком задач по вертикали и датами по горизонтали.

Графически календарный график проекта можно представить в виде диаграммы Гантта. На рисунке 2.5 изображена диаграмма Гантта.

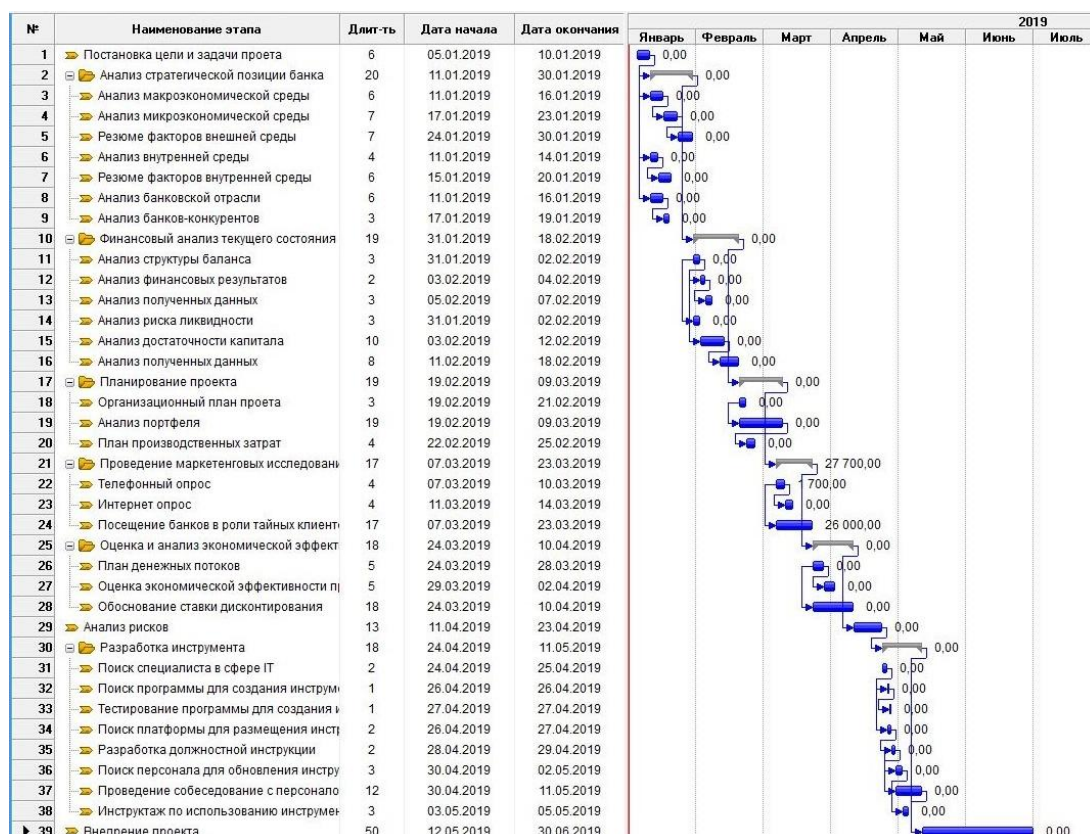


Рисунок 2.5 – Диаграмма Гантта

Из диаграммы Гантта можно сделать вывод, что прединвестиционная фаза начинается 5 января 2019 года, а эксплуатационная – 1 июля.

2.3 Разработка системы управления проектом

Система управления проектами – это набор организационных и технологических методов и инструментов, которые поддерживают управление проектами в организации и помогают повысить эффективность их реализации.

2.3.1 Структурная декомпозиция работ

Структурная декомпозиция работ строится целью разбиения глобальной задачи на более мелкие составляющие. Декомпозиция работ представлена в приложении Г.

2.3.2 Построение сетевого графика проекта

Сетевой график (СГ) – это динамическая модель проекта, которая отражает последовательность и зависимость работ, необходимых для успешного завершения проекта.

События, осуществление которых необходимо для реализации проекта, представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Перечень событий СГ

Событие	Наименование событий
0	Принятие решения о создании проекта
1	Цели и задачи определены
2	Анализ макроэкономической среды проведен
3	Анализ рынка банковского обслуживания
4	Анализ внутренней среды выполнен
5	Анализ микроэкономической среды проведен
6	Стратегический анализ проведен
7	Проблемные поля сформированы
8	Анализ структуры баланса выполнен
9	Анализ достаточности капитала проведен
10	Анализ финансовых результатов проведен
11	Выполнен финансовый анализ текущего положения ПАО «Сбербанк»
12	Разработана концепция проекта
13	Разработан организационный план

Окончание таблицы 2.2

Событие	Наименование событий
14	Обработка полученных данных проведена
15	Маркетинговые исследования проведены
16	Опрос целевой аудитории проведен
17	Оценка результатов маркетингового исследования
18	Финансовый план разработан
19	План денежных потоков сформирован
20	Оценка экономической эффективности выполнена
21	Анализ рисков проведен
22	Инструмент разработан
23	Специалист в сфере ИТтехнологий найден
24	Подбор программы и платформы для создания инструмента проведен
25	Протестирована программа и платформа для создания инструмента
26	Утверждена программа и платформа для создания инструмента
27	Должностная инструкция разработана
28	Персонал для обновления инструмента найден
29	Инструктаж по использованию инструмента проведен
30	Проект внедрен

После составления перечня событий проекта, составляется перечень работ проекта с присвоением соответствующих кодов, который представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Перечень работ проекта

В днях

Код работы	Наименование работ	Длительность работы
0-1	Цели и задачи проекта	6
1-2	Анализ макроэкономической среды	6
2-5	Анализ микроэкономической среды	7
5-6	Резюме факторов внешней среды	7

Окончание таблицы 2.3

Код работы	Наименование работ	Длительность работы
1-4	Анализ внутренней среды	4
4-6	Резюме факторов внутренней среды	6
1-3	Анализ банковской отрасли	6
3-6	Анализ банков-конкурентов	3
6-7	Формирование проблемных полей	3
7-8	Анализ структуры баланса	3
8-10	Анализ финансовых результатов	2
10-11	Анализ полученных данных	3
7-11	Анализ риска ликвидности	3
7-9	Анализ достаточности капитала	10
9-11	Анализ полученных данных	8
11-12	Концепция проекта	9
12-13	Организационный план проекта	3
12-14	Анализ портфеля	19
13-14	План производственных затрат	4
14-15	Обработка полученных данных	2
15-16	Телефонный опрос	4
16-17	Интернет опрос	4
15-17	Посещение банков в роли тайных клиентов	17
17-18	План маркетинга	9
18-19	План денежных потоков	5
19-20	Оценка экономической эффективности проекта	5
18-20	Обоснование ставки дисконтирования	18
20-21	Анализ рисков	13
21-22	Разработка инструмента для менеджеров	10
22-23	Поиск специалистов в сфере IT	2
23-24	Поиск программы для создания инструмента	1
24-26	Тестирование программы для создания инструмента	1
23-25	Поиск платформы для размещения инструмента	2
25-26	Тестирование платформы для создания инструмента	2
26-27	Разработка должностной инструкции	2
27-28	Поиск персонала для обновления инструмента	3
27-29	Проведение собеседования с персоналом	12
28-29	Инструктаж по использованию инструмента	3
29-30	Внедрение инструмента	70

После составления перечня работ по проекту необходимо построить сетевой график, сетевой график представлен во вложении Д.

К параметрам работ сетевого графика относятся следующие параметры: ожидаемая продолжительность каждой работы; ранний срок начала работы; время раннего начала работы.

Ожидаемая продолжительность каждой работы для сетевого графика проекта определяется по формуле (2.1):

$$= 0,6 + 0,4, \quad (2.1)$$

где – минимальная оценка продолжительности;
– максимальная оценка продолжительности.

Среднеквадратическое отклонение для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.2):

$$= 0,2 (\quad .- \quad), \quad (2.2)$$

где – минимальная оценка продолжительности;
– максимальная оценка продолжительности.

Дисперсия для сетевого графика проекта внедрения инструмента рефинансирования определяется по формуле (2.3):

$$= 0,04 \quad (2.3)$$

где – минимальная оценка продолжительности;
– максимальная оценка продолжительности.

Перечень, параметры и вероятные характеристики сетевого графика проекта представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Перечень, параметры и вероятные характеристики СГ

В днях

Код	Наименование	Продолжительность			СКО	Дисперсия
		t _{ij} мин	t _{ij} макс			
0-1	Цели и задачи проекта	5	7	6	0,4	0,16
1-2	Анализ макроэкономической среды	5	7	6	0,4	0,16
2-5	Анализ микроэкономической среды	5	8	7	0,6	0,36
5-6	Резюме факторов внешней среды	5	8	7	0,6	0,36
1-4	Анализ внутренней среды	3	4	4	0,2	0,04
4-6	Резюме факторов внутренней среды	5	7	6	0,4	0,16
1-3	Анализ банковской отрасли	5	7	6	0,4	0,16
3-6	Анализ банков-конкурентов	1	5	3	0,8	0,64
6-7	SWOT-анализ	1	5	3	0,8	0,64
7-8	Анализ структуры баланса	1	5	3	0,8	0,64
8-10	Анализ финансовых результатов	1	2	2	0,2	0,04
10-11	Анализ полученных данных	1	5	3	0,8	0,64
7-11	Анализ риска ликвидности	1	5	3	0,8	0,64
7-9	Анализ достаточности капитала	8	12	10	0,8	0,64
9-11	Анализ полученных данных	6	8	8	0,4	0,16
11-12	Концепция проекта	7	11	9	0,8	0,64
12-13	Организационный план проекта	1	5	3	0,8	0,64
12-14	Анализ портфеля	17	22	19	1	1
13-14	План производственных затрат	3	4	4	0,2	0,04
14-15	Обработка полученных данных	1	2	2	0,2	0,04
15-16	Телефонный опрос	3	4	4	0,2	0,04
16-17	Интернет опрос	3	4	4	0,2	0,04
15-17	Посещение банков в роли тайных клиентов	14	20	17	1,2	1,44
17-18	План маркетинга	7	11	9	0,8	0,64
18-19	План денежных потоков	3	6	5	0,6	0,36
19-20	Оценка экономической эффективности проекта	3	6	5	0,6	0,36
18-20	Обоснование ставки дисконтирования	17	19	18	0,4	0,16

Окончание таблицы 2.4

Код	Наименование	Продолжительность			СКО	Дисперсия
		t _{ij} мин	t _{ij} макс			
20-21	Анализ рисков	10	16	13	1,2	1,44
21-22	Разработка инструмента для менеджеров	8	12	10	0,8	0,64
22-23	Поиск специалистов в сфере ИТ	1	2	2	0,2	0,04
23-24	Поиск программы для создания инструмента	1	1	1	0	0
24-26	Тестирование программы для создания инструмента	1	1	1	0	0
23-25	Поиск платформы для размещения инструмента	1	2	2	0,2	0,04
25-26	Тестирование платформы для создания инструмент	1	2	2	0,2	0,04
26-27	Разработка должностной инструкции	1	2	2	0,2	0,04
27-28	Поиск персонала для обновления инструмента	1	5	3	0,8	0,64
27-29	Проведение собеседования с персоналом	10	15	12	1	1
28-29	Инструктаж по использованию инструмента	1	5	3	0,8	0,64
29-30	Внедрение инструмента	25	100	70	15	225

Так как ни одна из непосредственно следующих за данным событием работ не может ни в коем случае начаться, пока не свершится само данное событие, то очевидно, что его поздний срок свершения равен минимуму из подсчитанных разностей.

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего.

Параметры событий сетевого графика проекта (сроки свершения и резервы времени) отображены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Срок свершения		Резерв времени
))	
1	6	6	0
2	12	12	0
3	12	23	11

Окончание таблицы 2.5

Номер события	Срок свершения		Резерв времени
))	
4	10	20	0
5	19	19	0
6	26	26	0
7	29	29	0
8	32	42	10
9	39	39	0
10	34	44	10
11	47	47	0
12	56	56	0
13	59	71	12
14	75	75	0
15	77	77	0
16	81	90	9
17	94	94	0
18	103	103	0
19	108	116	8
20	121	121	0
21	134	134	0
22	144	144	0
23	146	146	0
24	147	149	2
25	148	148	0
26	150	150	0
27	152	152	0
28	155	161	6
29	164	164	0
30	234	234	0

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения её начального события рассчитывается по формуле (2.4):

$$= , \quad (2.4)$$

где – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы для сетевого графика проекта внедрения инструмента рефинансирования рассчитывается по формуле (2.5):

$$= - , \quad (2.5)$$

где – поздний срок свершения конечного события;

– ожидаемая продолжительность работы.

Ранний срок окончания работы для сетевого графика проекта внедрения инструмента рефинансирования рассчитывается по формуле (2.6):

$$= + , \quad (2.6)$$

где – ожидаемая продолжительность работы;

– ранний срок свершения начального события.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения её конечного события и рассчитывается по формуле (2.7):

$$= , \quad (2.7)$$

где – поздний срок свершения конечного события.

Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени. Полный резерв времени работы рассчитывается по формуле (2.8):

$$= , \quad (2.8)$$

где –поздний срок свершения конечного события;

– ранний срок свершения начального события;

– ожидаемая продолжительность работы.

Частный резерв времени первого рода, для сетевого графика проекта внедрения инструмента рефинансирования рассчитывается по формуле (2.9):

$$= , \quad (2.9)$$

где – поздний срок свершения конечного события;
 – ранний срок совершения конечного события;
 – ожидаемая продолжительность работы.

Частный резерв времени второго рода для сетевого графика проекта внедрения инструмента рефинансирования рассчитывается по формуле (2.10):

$$= \quad (2.10)$$

где – поздний срок свершения начального события;
 – ранний срок свершения начального события;
 –ожидаемая продолжительность работы.

Свободный резерв времени работы для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.11):

$$= , \quad (2.11)$$

где – поздний срок свершения начального события;
 – ранний срок совершения конечного события;
 –ожидаемая продолжительность работы.

Правильность расчётов резервов времени работы для сетевого графика можно проверить по формуле (2.12):

(2.12)

Коэффициент напряженности рассчитывается как отношение продолжительности максимального пути за вычетом времени совпадения его с критическим путём к продолжительности критического пути также за вычетом времени совпадения максимального пути с критическим. Коэффициент напряженности рассчитывается по формуле (2.13):

$$\text{---}, \quad (2.13)$$

где --- – коэффициент напряженности работы;

T – максимальный путь в днях, проходящий через данную работу;

--- – продолжительность части критического пути в днях, расположенная на рассматриваемом пути;

--- – продолжительность критического пути в днях.

Результаты расчётов резервов времени и сроков раннего и позднего окончания представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Параметры работ сетевого графика

Код		Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
0-1	6	0	0	6	6	0	0	0	0	1
1-2	6	6	6	12	12	0	0	0	0	1
2-5	7	12	12	19	19	0	0	0	0	1
5-6	7	19	19	26	26	0	0	0	0	1
1-4	4	6	16	10	20	10	10	0	0	0,5
4-6	6	10	20	16	26	10	0	0	-10	0,5
1-3	6	6	17	12	23	11	11	0	0	0,45
3-6	3	12	23	15	26	11	0	0	-11	0,45
6-7	3	26	26	29	29	0	0	0	0	1
7-8	3	29	39	32	42	10	10	0	0	0,44

Окончание таблицы 2.6

Код		Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
8-10	2	32	42	34	44	10	0	0	-10	0,44
10-11	3	34	44	37	47	10	0	0	-10	0,44
7-11	3	29	44	32	47	15	15	0	0	0,15
7-9	10	29	29	39	39	0	0	0	0	1
9-11	8	39	39	47	47	0	0	0	0	1
11-12	9	47	47	56	56	0	0	0	0	1
12-13	3	56	68	59	71	12	12	0	0	0,37
12-14	19	56	56	75	75	0	0	0	0	1
13-14	4	59	71	63	75	12	0	0	-12	0,37
14-15	2	75	75	77	77	0	0	0	0	1
15-16	4	77	86	81	90	9	9	0	0	0,47
16-17	4	81	90	85	94	9	0	0	-9	0,47
15-17	17	77	77	94	94	0	0	0	0	1
17-18	9	94	94	103	103	0	0	0	0	1
18-19	5	103	111	108	116	8	8	0	0	0,55
19-20	5	108	116	113	121	8	0	0	-8	0,55
18-20	18	103	103	121	121	0	-18	0	-18	1
20-21	13	121	121	134	134	0	18	0	18	1
21-22	10	134	134	144	144	0	0	0	0	1
22-23	2	144	144	146	146	0	0	0	0	1
23-24	1	146	148	147	149	2	2	0	0	0,5
24-26	1	147	149	148	150	2	0	0	-2	0,5
23-25	2	146	146	148	148	0	0	0	0	1
25-26	2	148	148	150	150	0	0	0	0	1
26-27	2	150	150	152	152	0	0	0	0	1
27-28	3	152	158	155	161	6	6	0	0	0,5
27-29	12	152	152	164	164	0	0	0	0	1
28-29	3	155	161	158	164	6	0	0	-6	0,5
29-30	70	164	164	234	234	0	0	0	0	1

Коэффициент сложности для сетевого графика проекта внедрения инструмента рефинансирования рассчитывается по формуле (2.14):

$$\text{---}, \quad (2.14)$$

где — количество работ сетевого графика;

— количество событий сетевого графика.

После расчета параметров сетевого графика необходимо перейти в определению его вех. Ключевые вехи проекта представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Ключевые вехи проекта

Ключевые вехи	Дата
1. Принятие решения о создании проекта	05.01.2019
2. Разработка концепции проекта	19.02.2019
3. Оценка результатов маркетингового исследования	07.03.2019
4. Анализ рисков	11.04.2019
5. Разработка инструмента	24.04.2019
6. Внедрение проекта	12.05.2019

Для успешного выполнения работ проекта необходимо распределить задачи и назначить ответственного. С этой целью составляется матрица распределения административных задач управления. В Матрице сведены все этапы проекта и на каждом из них установлены ответственные должности.

Матрица РАЗУ – одна из разновидностей матрицы ответственности, используемой в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом.

Руководителем данного проекта являлся начальник отдела по работе с физическими лицами в ПАО «Сбербанк».

Матрица разделения административных задач управления проектом по созданию инструмента рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Матрица РАЗУ

Работы	Администратор	Руководитель	Программист	Экономист	Консультант	Проектная группа
1. Ознакомление с нормативными документами	!	К	ТП	П	П	П
2. Разработка плана мероприятий	Т	К	О	А	П	П
3. Стратегический анализ	Я	К	Р	!	С	П
4. Анализ рынка	!	И	О	К	А	П
5. Проведение маркетинговых исследований	РО	О	К	Я	П	П
6. План производства	!	Т	П	РО	К	П
7. Анализ рисков	!	П	О	К	А	П
8. Разработка инструмента	О	С	Т	П	К	П
9. Финальная защита проекта	Р	М	К	Т	О	П
10. Внедрение проекта	Т	О	К	П	И	П

Я – единоличное принятие решения; ! – участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи; Р – участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи; П – планирование; О – организация; К – контроль; Х – координация; А – активизация.; С – согласование и консультирование; Т – выполнение рабочих операций; М – подготовка предложений; И – получение информации.

2.4 План производства

Для формирования плана производства необходимо рассчитать портфель, который мог получить банк, если бы менеджеры по ипотечному кредитованию были более компетентными и смогли убедить клиента в выгоды рефинансирования ипотеки в Сбербанке.

Количество одобренных заявок по итогам 2018 года на рефинансирование

по Челябинской области, за 3 предшествующих квартала составило:

I квартал (01.01.2018 – 31.03.18) количество одобренных заявок – 603, из них отказ клиента 337 заявки;

II квартал (01.04.2018 – 30.06.2018) количество одобренных заявок – 510, из них отказ клиента 283 заявки;

III квартал(01.07.18 – 30.09.2018) количество одобренных заявок – 309, из них отказ клиента 194 заявки.

Количество одобренных заявок по рефинансированию ипотеки составило: 1422 заявки из них 814 заявок отказ клиента. Из этого следует, что из всех заявок, которые были по причине отказа клиента, 66 % это отказы по нашей вине:

- 1)Некомпетентность менеджера в области рефинансирования ипотеки:18%;
- 2)Клиент отказался сам, так как решил, что предложение не выгодно: 34%;
- 3) Возникли проблемы со сбором документов: 14%.

Далее, в таблице 2.9 рассчитывается насколько возрастёт портфель, если устранить проблемы, связанные с менеджерами по ипотечному кредитованию.

Таблица 2.9 – Отказ клиентов за I квартал, II квартал, III квартал

В рублях

Квартал	Все отказы	Отказ банка	Отказ клиента
I	313 227 104, 6	2 743 795, 78	285 789 308,8
II	262493984, 4	31411637, 95	231 082 346,45
III	124159208, 5	12320341	111 838 867,5
Итого	–	–	628 710 522,75

Из данных расчетов следует, что прирост нашего портфеля может составить 628 710 522,75 рублей.

Далее рассчитывается средний чек по ипотеке среди отказов клиентов по причине некомпетентности менеджеров, которые составляют 66%. Средний чек по ипотеке представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Потери банка

В рублях

Квартал	Сумма потери банка	Средний чек по ипотеке
I	188620943	849843
II	152514349	819969
III	73813653	576669
За весь период	414948945	748 827

I квартал: отказалось 337 клиентов, из них 222 клиента отказались из-за некомпетентности менеджеров.

II квартал: отказалось 283 клиента, из них 186 отказались.

III квартал: отказалось 194 клиента, из них 128 – отказались.

Таким образом, средний чек по ипотекам среди отказанных заявок за 3 квартала составил 748 827 рублей. Портфель, который мог бы получить банк, если бы менеджеры по ипотечному кредитованию были более компетентными, составил 414948 945 рублей.

В проекте рассматривается услуга рефинансирования. Значения показателей представлены поквартально, поэтому план сбыта формируется для каждого квартала. За объем продаж принимается количество заявок, которые потерял банк из-за некомпетентности менеджеров, а за цену сбыта – средний чек по рефинансированию ипотеки за квартал. План сбыта, сформированный в программе Project Expert представлен на рисунках 2.6 – 2.8.

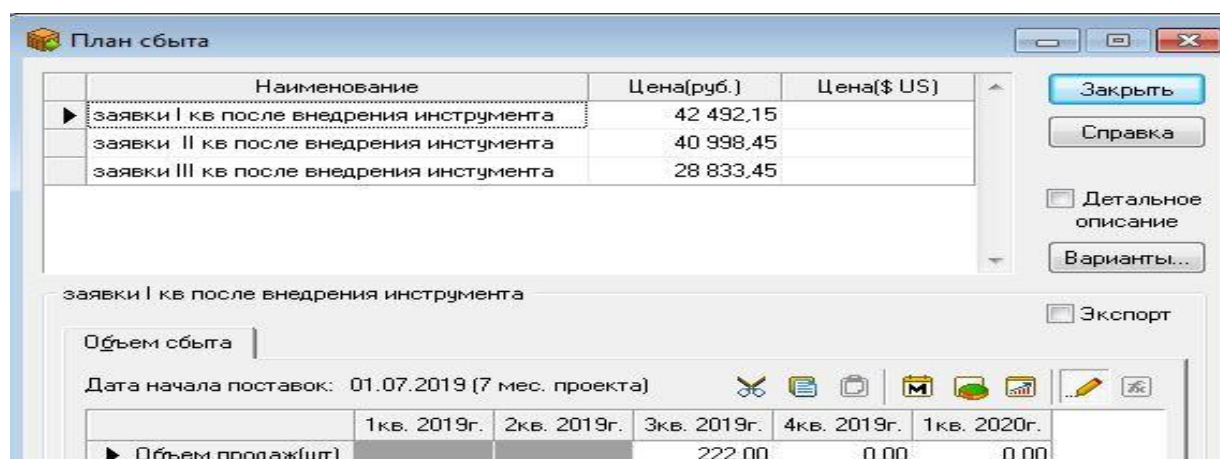


Рисунок 2.6 – План сбыта I квартал

Наименование	Цена(руб.)	Цена(\$ US)
заявки I кв после внедрения инструмента	42 492,15	
▶ заявки II кв после внедрения инструмента	40 998,45	
заявки III кв после внедрения инструмента	28 833,45	

	1 кв. 2019г.	2 кв. 2019г.	3 кв. 2019г.	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020г.
▶ Объем продаж(шт)				186,00	0,00

Рисунок 2.7 – План сбыта II квартал

Наименование	Цена(руб.)	Цена(\$ US)
заявки I кв после внедрения инструмента	42 492,15	
заявки II кв после внедрения инструмента	40 998,45	
▶ заявки III кв после внедрения инструмента	28 833,45	

	1 кв. 2019г.	2 кв. 2019г.	3 кв. 2019г.	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020г.
▶ Объем продаж(шт)					128,00

Рисунок 2.8 – План сбыта III квартал

Средний срок рефинансирования ипотеки по Челябинской области составляет 5 лет. Руководствуясь данными о среднем чеке рефинансирования, рассчитывается средняя сумма поступления платежей за квартал. Ежеквартальный чистый процентный доход на 1 ипотечный кредит в 2018 году составил 4500 рублей, данные предоставлены руководителем Сбербанка. Сумма издержек на продукт представлена на рисунках 2. 9 – 2.11.

Наименование	Ед. изм.	Пр. цикл(дн.)
заявки I кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки II кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки III кв после внедрения инструмента	шт	0

Справка Закреть

Сумма издержек на продукт:

37 992,15 руб.

0,00 \$ US

Рисунок 2.9 – Сумма издержек за I квартал

Наименование	Ед. изм.	Пр. цикл(дн.)
заявки I кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки II кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки III кв после внедрения инструмента	шт	0

Справка Закреть

Сумма издержек на продукт:

36 498,45 руб.

0,00 \$ US

Рисунок 2.10 – Сумма издержек за II квартал

Наименование	Ед. изм.	Пр. цикл(дн.)
заявки I кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки II кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки III кв после внедрения инструмента	шт	0

Справка Закреть

Сумма издержек на продукт:

24 333,45 руб.

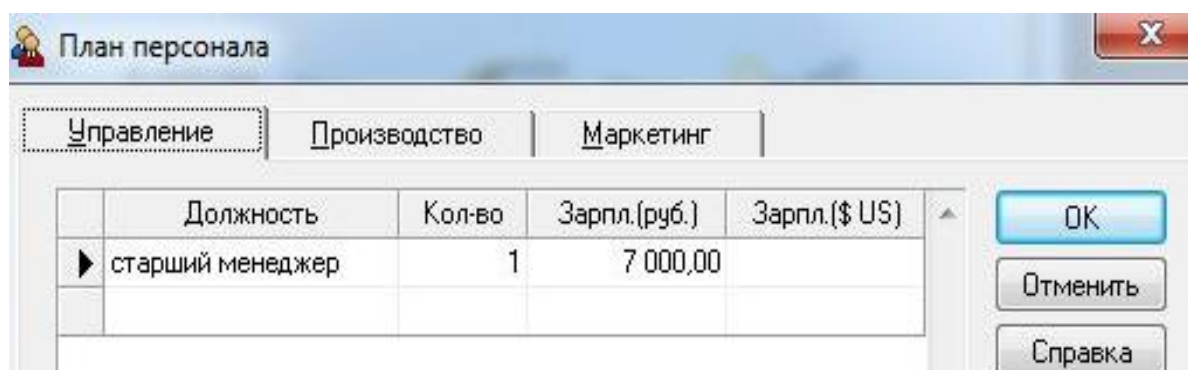
0,00 \$ US

Рисунок 2.11 – Сумма издержек за III квартал

Затраты на проект по созданию инструмента рефинансирования ипотечного кредитования оказались минимальными. Для обновления инструмента выбраны старшие менеджеры по ипотеке. У которых уже разница с обычными менеджерами составляет 7000 рублей (в данную разницу уже предусмотрены дополнительные трудовые затраты).

Так как у всех сотрудников Сбербанка в должностной инструкции указано выполнять прочие распоряжения руководителя, банк посчитал нагрузку всех старших менеджеров по ипотеке, выбрал наименее загруженного, и дал в дополнительную нагрузку обновление нашего инструмента.

Данные по персоналу проекта в ПАО «Сбербанк» с заработной платой представлены на рисунке 2.12.



Должность	Кол-во	Зарплата (руб.)	Зарплата (\$ US)
▶ старший менеджер	1	7 000,00	

Рисунок 2.12 – План персонала

После разработки плана производства необходимо приступить к плану маркетинга.

2.5 План маркетинга

Для выявления причин отказа клиентов от рефинансирования ипотеки были проведены следующие мероприятия:

1) запуск социального опроса среди населения Челябинской области для выявления слабых точек рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк». Опрос показал следующие результаты представленные на рисунках 2.13– 2.18:

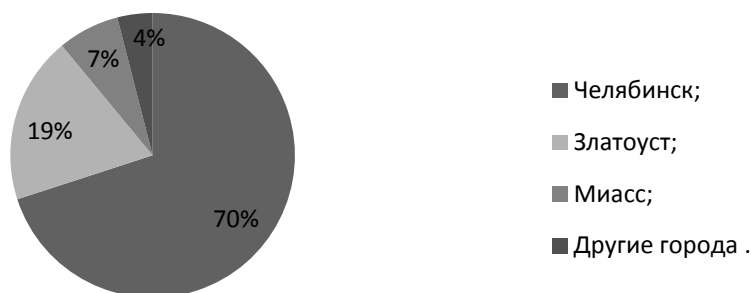


Рисунок 2.13 – В каком городе вы проживаете?

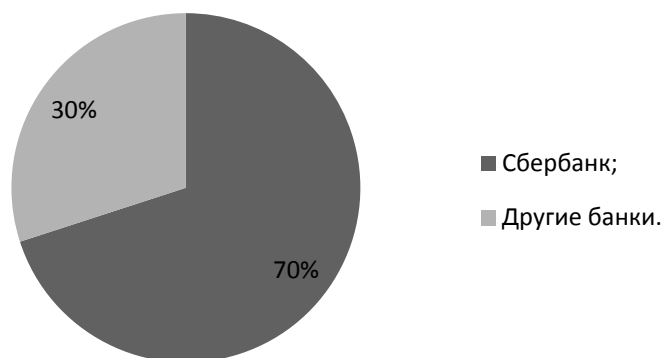


Рисунок 2.14 – Услугами какого банка вы пользуетесь?

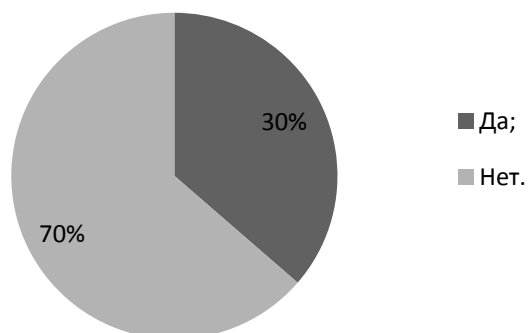


Рисунок 2.15 – Подавали ли вы заявку на рефинансирование ипотеки?

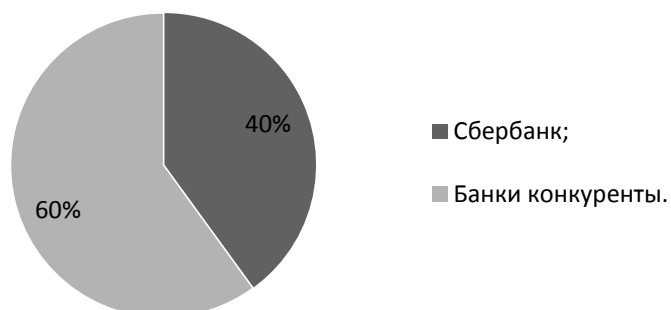


Рисунок 2.16 – В какой банк вы обратились за кредитом на рефинансирование? (если выше вы ответили «да»)

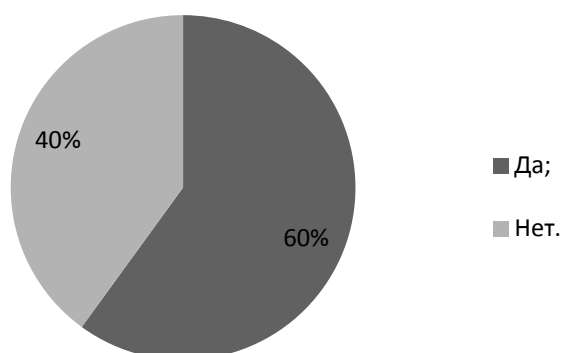


Рисунок 2.17 – В конечном итоге вы получили кредит?

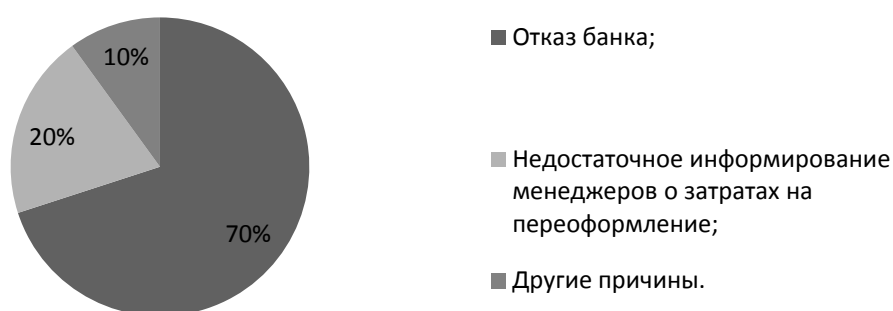


Рисунок 2.18 – Если вы ответили «нет», то расскажите, пожалуйста, по какой причине этого не получилось сделать?

2) посещение банков-конкурентов, которые предоставляют услуги по рефинансированию ипотеки. А также отделения Сбербанка и пришли к следующим выводам:

– сотрудники Сбербанка владеют недостаточной информацией о продуктах рефинансирования;

– у нас имеются сильные конкуренты в плане работы с клиентами (обслуживания клиентов).

3) провели телефонный опрос среди клиентов, получивших одобрение на рефинансирование ипотеки в Сбербанке, но в процессе сделки, добровольно отказавшиеся от услуги банка. Вопросы, задаваемые клиентам банка и их результаты, представлены на рисунках 2.19 – 2.22:

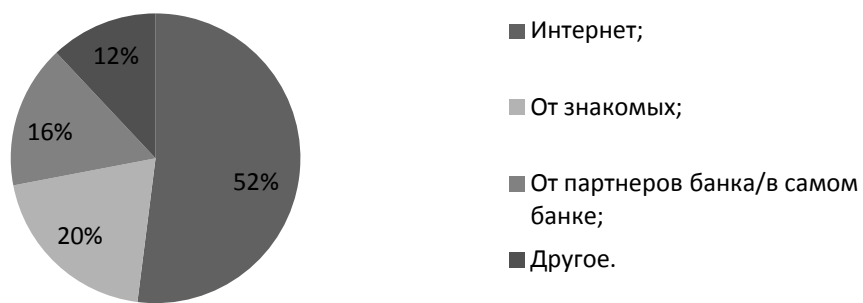


Рисунок 2.19 – Откуда узнали об услуге рефинансирования?

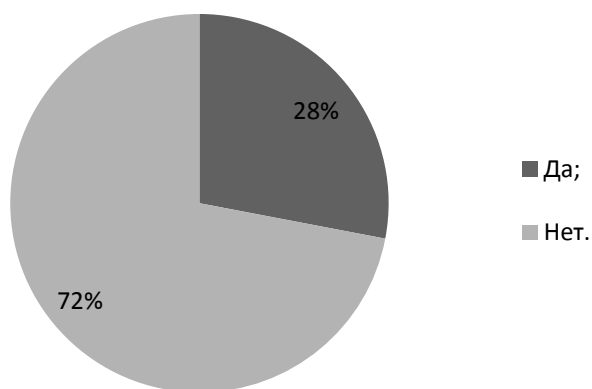


Рисунок 2.20 – Были ли проблемы со сбором документов?

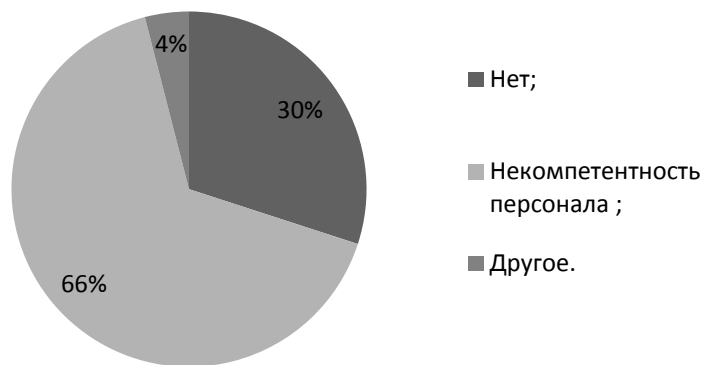
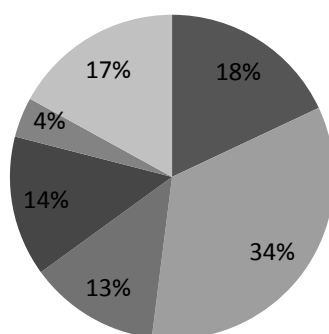


Рисунок 2.21 – Замечание по обслуживанию



- Некомпетентность менеджеров в области рефинансирования ипотеки;
- Клиент отказался сам, так как решил, что предложение невыгодно;
- У клиента было недостаточно средств для проведения сделки;
- Возникли проблемы со сбором документов;
- Возникли проблемы со стороны другого банка;
- Другие индивидуальные причины.

Рисунок 2.22 – Какова была причина отказа (по мнению клиента)?

Посетив отделения «Сбербанка» в виде тайных клиентов и проведя опрос клиентов, было выявлено, что наиболее влиятельными причинами оказались некомпетентность менеджеров в области рефинансирования и непонимание клиентом преимуществ рефинансирования в Сбербанке. Обе причины прямо или косвенно зависят от менеджеров, так как их задача заключается в донесении основных условий и затрат по оформлению рефинансирования. Уровень работы, который демонстрирует менеджер, является показателем качества услуг, предоставляемых банком для своих клиентов. Поэтому решено создать инструмент, который позволит быстро и наглядно показать клиенту преимущества рефинансирования ипотеки именно в Сбербанке. На данный момент он выглядит, как показано на рисунке 2.23.

Общая информация: Сбербанк		Общая информация: ВТБ 24	
Досрочное погашение			
Способ:	- ВСП (филлал) - банкомат - Онлайн	Способ:	Можно погасить кредит досрочно (частично или полностью) без комиссии. - Подайте заявление на досрочное погашение в ВТБ-Онлайн. Измените условия выплаты кредита: уменьшите срок или сумму ежемесячного платежа. - Вы можете предварительно рассчитать изменения в вашем графике в таблице. - Во время внесения суммы досрочного платежа на счет. При необходимости снизить или перенести платеж. - Это можно сделать через систему ВТБ24-Онлайн или оставить заявку по телефону центра клиентского обслуживания. Льготный платеж. Подключите услугу «Льготный платеж» при оформлении кредита наличными. Это позволит снизить размер первых платежей (до 3-х шт.), которые будут состоять только из процентов по кредиту без основного долга. Услуга предоставляется бесплатно при оформлении кредита. Кредитные каникулы. Воспользуйтесь услугой «Кредитные каникулы» по кредиту наличными. Это услуга, позволяющая пропустить один любой плановый платеж каждые полгода (не ранее 6 месяцев с даты выдачи кредита и не позднее 3 месяцев до окончания кредита) в течение действия кредитного договора. Пропущенный платеж сдвигается на следующий период с одновременным увеличением срока кредита.
Сумма:	Любая	Сумма:	Досрочное погашение на сумму меньше 500 тыс. рублей можно произвести только через банкомат или онлайн банк ВТБ24.
Штраф:	Не предусмотрены	Штраф:	Не предусмотрены

Рисунок 2.23 – Наглядный пример инструмента

2.5.1 Анализ конкурентов

Рынок ипотеки – это неотъемлемая часть любого государства в его финансовой системе. Именно приобретение жилья, с помощью заемных средств, для многих слоев населения является единственным вариантом решения жилищного вопроса.

Все услуги Сбербанка очень популярны среди населения. Это можно сказать и про программу рефинансирования. Главным образом, это связано тем, что исторически люди привыкли обращаться в этот банк. Сбербанк – крупнейший банк России о нем знают все

На российском рынке ипотеки в 2018 году в РФ функционирует 561 кредитная организация, из которых 410 единиц выдают ипотечные жилищные кредиты. Это кредиторы с высоким уровнем надежности и доказанной эффективностью своей деятельности.

Проанализировав рынок банковского обслуживания были выявлены пять основных конкурентов:

- 1) Сбербанк;
- 2) ВТБ;
- 3) Россельхозбанк;
- 4) Газпромбанк;
- 5) Райффайзенбанк.

Для выявления слабых и сильных сторон команда проекта посетила отделения банков в роли тайных клиентов и предоставили следующую информацию выборочным банкам: обслуживание клиентов в некоторых банках оказалось значительно лучше, чем в ПАО «Сбербанк». Это может быть связано с тем, что «Сбербанк» имеет большую филиальную сеть и, как следствие, возникают трудности в контроле над сотрудниками.

Конкурентный анализ производился по результатам посещения банков в роли потенциальных клиентов и представлен таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ банков-конкурентов ПАО «Сбербанк»

Критерий	Сбербанк	Газпромбанк	ВТБ	Райффайзенбанк	Россельхозбанк	Тинькофф
Отношение к клиенту	Доброжелательное	Доброжелательное	Доброжелательное	Доброжелательное	Доброжелательное	Доброжелательное
Качество обслуживания	Среднее	Хорошее	Хорошее	Отличное	Среднее	Хорошее
Очереди	30 мин	45 мин	5–10 мин.	1–2 мин	20 мин	Ожидание звонка
Условия						
Ставка	9,9%	9,5%	9,2 %	от 10,25%	9,3%	8%
Минимальная сумма, тыс. руб.	1000	500	30000	500	100	500
Консолидация с ипотекой	Есть	Нет	Есть	Нет	Есть	Нет
Условия						
Добавочные условия, в руб.	Нет дополнительных расходов	Нет дополнительных расходов	Дополнительные расходы: оценка 2 700.; страховка 1%; гос.пошлина 500.; перевод 1 500	Дополнительные расходы: оценка 1800–3000.; госпошлина 1000.; юр. сопровождение 3000	Нет комиссий	Дополнительных расходов нет

Следовательно, можно сделать вывод, что Сбербанк имеет не самую низкую ставку по рефинансированию среди конкурентов. Однако, несмотря на достаточно высокую ставку, Сбербанк выигрывает в сравнении дополнительных затрат.

К сожалению, Сбербанк не смог выделиться среди конкурентов хорошим отношением к клиенту и качеством обслуживания, так как в офисах (не ЦИК) нет сотрудников, которые компетентны в данной области, некоторые менеджеры называли неверные условия кредитования.

Для решения проблемы предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработать мотивационную программу для сотрудников, так как в настоящее время их заработная плата не зависит от количества оформленных сделок;
2. Организовать обучение для повышения квалификации менеджеров ипотечного кредитования;
3. Обеспечить быстрый доступ к краткой и понятной информации об условиях во время консультирования клиента по рефинансированию ипотеки.

Выводы по разделу два

В ходе второй главы был разработан бизнес-план внедрения инструмента рефинансирования ипотеки. Для реализации проекта были выполнены следующие работы:

- разработан организационный план;
- определены участники проекта;
- разработана система управления проектом;
- выработан план маркетинга;
- проведен конкурентный анализ;
- разработан план производства.

После проведения анализа текущего финансового положения ПАО «Сбербанк», было выявлено, что банк способен профинансировать данный проект за счет собственных средств.

Для построения финансовой модели проекта использовался Project Expert. Подготовка проекта займет 6 месяцев, с июля 2019 года начинается эксплуатационная фаза.

В программе «Project Expert» был сформирован календарный план работ, определено начало проекта и его окончание, внесены услуги проекта, сформирован план производства и сбыта, определены издержки на услугу, а также разработана структурная декомпозиция работ, в которой представлено последовательное планирование выпускной квалификационной работы.

По результатам плана маркетинга было выявлено, что наиболее влиятельными причинами оказались некомпетентность менеджеров в области рефинансирования и непонимание клиентом преимуществ рефинансирования в Сбербанке. Посетив банки-кокуренты в роли тайных клиентов, можно сделать вывод, что Сбербанк имеет не самую низкую ставку по рефинансированию среди конкурентов. Однако, несмотря на достаточно высокую ставку, Сбербанк выигрывает в сравнении дополнительных затрат.

3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

3.1 Отчет о финансовом результате проекта

Отчет о финансовых результатах представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период. По нему можно судить о рентабельности продукции, возможности возврата в срок заемных средств.

С помощью программы Project Expert был сформирован отчет о финансовых результатах, представленный на рисунке 3.1.

Прибыли-убытки (руб.)					
	1 кв. 2019г.	2 кв. 2019г.	3 кв. 2019г.	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020г.
▶ Валовый объем продаж			9 433 257,30	7 625 711,70	3 690 681,60
Потери					
Налоги с продаж					
Чистый объем продаж			9 433 257,30	7 625 711,70	3 690 681,60
Материалы и комплектующие			8 434 257,30	6 788 711,70	3 114 681,60
Сдельная зарплата					
Суммарные прямые издержки			8 434 257,30	6 788 711,70	3 114 681,60
Валовая прибыль			999 000,00	837 000,00	576 000,00
Налог на имущество					
Административные издержки					
Производственные издержки					
Маркетинговые издержки					
Зарплата административного персонала			27 342,00	27 342,00	27 342,00
Зарплата производственного персонала					
Зарплата маркетингового персонала					
Суммарные постоянные издержки			27 342,00	27 342,00	27 342,00
Амортизация					
Проценты по кредитам					
Суммарные непроизводственные издержки					
Другие доходы					
Другие издержки	27 700,00				
Убытки предыдущих периодов		27 700,00	27 700,00		
Прибыль до выплаты налога	-27 700,00		971 658,00	809 658,00	548 658,00
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль					
Прибыль от курсовой разницы					
Налогооблагаемая прибыль			943 958,00	809 658,00	548 658,00
Налог на прибыль					
Чистая прибыль	-27 700,00		971 658,00	809 658,00	548 658,00

Рисунок 3.1 – Отчет о финансовых результатах, руб.

По итогам отчёта о финансовых результатах чистая прибыль от проекта за I квартал составила 971 658 рублей, за II квартал 809 658 рублей, III квартал 5 48 658 рублей. Суммарная чистая прибыль за весь период проекта составила 2 329 974 рублей.

3.2 Формирование отчёта о движении денежных средств по проекту

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается денежный поток от операционной деятельности. Операционный денежный поток включает в себя поступления денежных средств за продукцию, прочие поступления текущей деятельности, а также выплаты денежных средств поставщикам, работникам, уплату налогов и прочих платежей, возникающих непосредственно в результате текущей операционной деятельности организации.

Средний срок рефинансирования ипотеки по Челябинской области составляет 5 лет. Руководствуясь данными о среднем чеке рефинансирования, рассчитывается средняя сумма поступления платежей за квартал. Чистый ежеквартальный процентный доход на 1 ипотечный кредит в 2018 году составил 4500 рублей, данные предоставлены руководителем Сбербанка. Сумма издержек на услугу рефинансирования ипотеки представлена на рисунках 3.2 – 3.4.

Наименование	Ед. изм.	Пр. цикл(дн.)
заявки I кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки II кв после внедрения инструмента	шт	0
заявки III кв после внедрения инструмента	шт	0

Справка Закреть

Сумма издержек на продукт:

37 992,15 руб.

0,00 \$ US

Рисунок 3.2 – Сумма издержек за I квартал

Наименование	Ед. изм.	Пр. цикл(дн.)	Справка	Закреть
заявки I кв после внедрения инструмента	шт	0	Сумма издержек на продукт: 36 498,45 руб.	
▶ заявки II кв после внедрения инструмента	шт	0		
заявки III кв после внедрения инструмента	шт	0		

Рисунок 3.3 – Сумма издержек за II квартал

Наименование	Ед. изм.	Пр. цикл(дн.)	Справка	Закреть
заявки I кв после внедрения инструмента	шт	0	Сумма издержек на продукт: 24 333,45 руб.	
заявки II кв после внедрения инструмента	шт	0		
▶ заявки III кв после внедрения инструмента	шт	0		

Рисунок 3.4 – Сумма издержек за III квартал

Анализ операционного денежного потока позволяет судить об эффективности производственного процесса, а также необходимости привлечения дополнительных денежных средств. План денежных потоков представлен на рисунке 3.5.

Кэш-фло (руб.)	1 кв. 2019г.	2 кв. 2019г.	3 кв. 2019г.	4 кв. 2019г.	1 кв. 2020г.
▶ Поступления от продаж			9 433 257,30	7 625 711,70	3 690 681,60
Затраты на материалы и комплектующие			8 434 257,30	6 788 711,70	3 114 681,60
Затраты на сдельную заработную плату					
Суммарные прямые издержки			8 434 257,30	6 788 711,70	3 114 681,60
Общие издержки					
Затраты на персонал			21 000,00	21 000,00	21 000,00
Суммарные постоянные издержки			21 000,00	21 000,00	21 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги					
Доходы по краткосрочным ценным бумагам					
Другие поступления					
Другие выплаты					
Налоги			4 228,00	6 342,00	6 342,00
Кэш-фло от операционной деятельности			973 772,00	809 658,00	548 658,00
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода	27 700,00				
Поступления от реализации активов					
Приобретение прав собственности (акций)					
Продажа прав собственности					
Доходы от инвестиционной деятельности					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-27 700,00				
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам					
Лизинговые платежи					
Выплаты дивидендов					
Кэш-фло от финансовой деятельности					
Баланс наличности на начало периода	27 700,00			973 772,00	1 783 430,00
Баланс наличности на конец периода			973 772,00	1 783 430,00	2 332 088,00

Рисунок 3.5 – Кэш-фло проекта, руб.

Проведя анализ операционного денежного потока можно сделать вывод, что баланс наличности на конец периода положительный и увеличивается на всем анализируемом промежутке времени, это свидетельствует о способности банка привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

3.3 Оценка и анализ экономической эффективности проекта

Далее проводится оценка экономической эффективности проекта. Эффективность инвестиционного проекта характеризуется различными показателями, определяющими соотношение затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности проекта. При определении эффективности инвестиционного проекта оценка затрат и результатов осуществляется в пределах расчетного периода срока жизни проекта. По данному проекту показатели рассчитываются на 3 квартала.

3.3.1 Расчет ставки дисконтирования

Далее с целью обоснования экономической эффективности проекта был произведен расчёт ставки дисконтирования денежных потоков, а также интегральных показателей проекта. Расчёт ставки дисконтирования производился методом САРМ. Выбор данного метода обусловлен наличием собственных средств в структуре источников финансирования проекта. Для расчетов находим ставку дисконтирования по формуле (3.1):

(3.1)

где [1];

[2].

[2].

В результате расчета ставки дисконтирования по модели CAPM, было получено значение равное 13,89%.

3.3.2 Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Для расчета показателей эффективности вычисляются затраты на проект. При определении потребности в финансировании были выделены основные статьи затрат:

- оплата мобильной связи для звонков добровольно отказавшимся клиентам с целью выявления причин отказа;
- оплата экспертной группе проекта, посещавшей банки в роли тайных клиентов;

Необходимые инвестиции для проекта внедрения инструмента рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк» составляют 27700 рублей.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются 2 группы методов:

1) статические методы, не учитывающие разную ценность денег во времени, в числе которых:

- простой срок окупаемости, который рассчитывается по формуле (3.2):

$$—, \quad (3.2)$$

где – суммарные инвестиции;

– среднегодовая чистая прибыль от проекта.

Чистая прибыль от проекта была рассчитана в разделе «Отчет о финансовых результатах» и составила 2 329 974 рублей за три квартала. Среднегодовая ЧП от проекта составила 776 658 рублей.

Следовательно, РВР принимает значение 0,03 года или 8,21 дней (≈ 9 дней).

– бухгалтерская норма доходности (ARR), которая рассчитывается по формуле (3.3):

$$\frac{\text{---}}{\text{---}}, \quad (3.3)$$

- где
- чистый денежный поток;
 - начальные инвестиции;
 - длительность реализации проекта.

Чистый денежный поток проекта составляет 2 329 974 рублей за три квартала. Длительность реализации проекта составляет 3 квартала или 9 месяцев. Начальные инвестиции составляют 27 700 рублей. Следовательно, ARR принимает значение, равное 6 735,27%.

2) динамический метод, который основан на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег во времени. К нему относится:

- дисконтированный срок окупаемости DBP, $DBP = \min n$. DBP рассчитывается по формуле (3.4):

$$\text{---}, \quad (3.4)$$

- где
- чистый денежный поток;
 - начальные инвестиции;
 - ставка дисконтирования;
 - период, кв.

Результат расчета дисконтированного срока окупаемости DBP представлен в таблице 3.1. За денежный поток проекта принимается чистая прибыль за квартал.

Таблица 3.1 – Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта

В рублях

Квартал	Денежный поток проекта	Коэффициент дисконтирования	Сегодняшняя стоимость денежного потока проекта	Сегодняшняя стоимость денежного потока проекта нарастающим итогом.
0	-27 700	1	-27 700	-27 700
1	971 658	0,88	855 059, 4	882 759,4
2	809 658	0,77	623 436, 66	1 506 196,06
3	548 658	0,68	373 087,44	1 879 283,5

Дисконтированный срок окупаемости составляет _____ года или 8,76 дней.

– чистая приведенная стоимость NPV рассчитывается по формуле (3.5):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.5)$$

где CF_t – чистый денежный поток;

I_0 – начальные инвестиции;

r – ставка дисконтирования;

t – период, кв.

Чистый денежный поток проекта составляет 2 329 974 рублей за три квартала. Длительность реализации проекта составляет 3 квартала. Начальные инвестиции составляют 27 700 рублей. Следовательно, $NPV = 2 078 664,36$ рублей. Так как значение NPV положительное, то проект является эффективным, рентабельность проекта превышает заранее выбранный норматив (ставку дисконтирования) и оцениваемый проект может рассматриваться как перспективный.

– внутренняя норма доходности IRR рассчитывается по формуле (3.6)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 \quad (3.6)$$

где – чистый денежный поток;
 – начальные инвестиции;
 – ставка дисконтирования;
 – период, кв;
 – длительность реализации проекта.

Расчёт IRR проводился в MS «Excel» при помощи функции «ВНД»
 Внутренняя норма доходности принимает значение 114 297%.

Значение внутренней нормы доходности превышает требуемую инвестором норму дохода на инвестируемый капитал. Следовательно, данный проект является инвестиционно привлекательным.

– индекс прибыльности PI рассчитывается по формуле (3.7)

$$PI = \frac{\text{---}}{\text{---}}, \quad (3.7)$$

где – чистый денежный поток;
 – начальные инвестиции;
 – ставка дисконтирования;
 – период, кв.

Чистый денежный поток проекта составляет 2 329 974 рублей за три квартала. Длительность реализации проекта составляет 3 квартала. Начальные инвестиции составляют 27 700 рублей. Ставка дисконтирования равна 13,89%. Следовательно, PI принимает значение 77,69 рублей.

Индекс прибыльности (PI) >1, следовательно, проект стоит принять, так как он является прибыльным.

Интегральные показатели экономической эффективности проекта рассчитаны с помощью программного продукта «Project Expert». Полученные значения представлены на рисунке 3. 6.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	13,89	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	7	7
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	7	7
Средняя норма рентабельности - ARR, %	6 735,27	6 735,27
Чистый приведенный доход - NPV	2 078 664,36	2 304 388,00
Индекс прибыльности - PI	77,69	84,19
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10 000,00	10 000,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	3 572,79	3 369,06

Рисунок 3.6 – Показатели эффективности проекта, руб.

Таким образом, рассчитав показатели экономической эффективности, можно сделать вывод, что данный проект является прибыльным и перспективным.

3.4 Оценка рисков проекта

Цель данного раздела состоит в том, чтобы выявить возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, оценить риски в целом и предусмотреть меры по предотвращению или снижению возможных потерь. Для оценки рисков проекта были проведены следующие виды анализа: анализ чувствительности проекта, анализ безубыточности и анализ Монте-Карло.

3.4.1 Анализ чувствительности проекта

Цель анализа чувствительности – определить степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта. Чем шире диапазон параметров, при которых финансовые результаты проекта остаются в пределах приемлемых значений, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих воздействие на результаты реализации проекта.

Для исследования влияния факторов на финансовые результаты проекта и его осуществимость был выбран показатель NPV по 5 критериям: объем сбыта, цена сбыта, прямые издержки, общие издержки и зарплата персонала, которые будут варьироваться от их первоначального (базисного) уровня в интервале от -15 до 15%, с шагом 5%. Графически результаты проведения анализа чувствительности представлены на рисунке 3.7 – 3.8.

Анализ чувствительности (NPV -)

Доступные параметры:
 Уровень инфляции
 Ставки налогов
 Объем инвестиций
 Задержки платежей
 Потери при продажах
 Отсрочка оплаты прямых издержек
 Ставки по депозитам
 Ставки по кредитам

Диапазон:
 от -15 %
 до 15 %
 шаг 5 %

Анализируем по:
 NPV
 Валюта: Рубли
 Единицы отображения валюты:

Выбранные параметры:	-5%	0%	5%	10%	15%
Объем сбыта	1 969 793,43	2 078 664,36	2 187 535,30	2 296 406,23	2 405 277,17
Цена сбыта	1 139 023,82	2 078 664,36	3 018 304,91	3 957 945,45	4 897 586,00
Прямые издержки	2 909 433,97	2 078 664,36	1 247 894,75	417 125,14	-413 644,47
Общие издержки	2 078 664,36	2 078 664,36	2 078 664,36	2 078 664,36	2 078 664,36
Зарплата персонала	2 082 246,78	2 078 664,36	2 075 081,94	2 071 499,53	2 067 917,11

Рисунок 3.7 – Показатели чувствительности

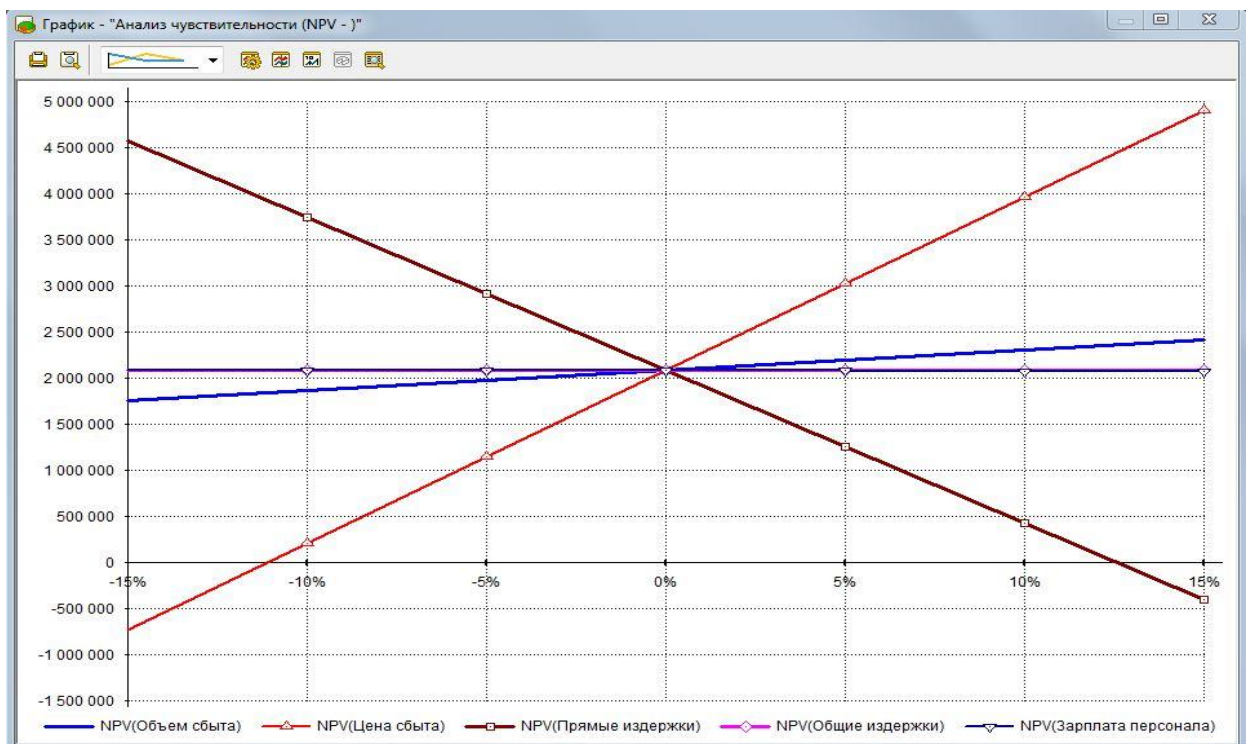


Рисунок 3.8 – Анализ чувствительности

Анализ чувствительности показал, что на показатель NPV влияют следующие переменные: цена сбыта, прямые издержки. За цену сбыта принимается средний чек по рефинансированию ипотеки, а за прямые издержки – цена сбыта за вычетом чистого процентного дохода от одного ипотечного кредита.

Снижение цены сбыта на 11% обращает NPV в ноль, так же как и снижение прямых издержек на 12,5%. Это маловероятно, так как объем сбыта сформирован за счет маркетинговых исследований и предоставленных статистических данных.

По результатам анализа чувствительности можно сделать вывод, что данный проект является эффективным и финансово реализуемым, так как чистая приведенная стоимость (NPV) положительна и обеспечивается необходимый резерв финансовой реализуемости проекта (неотрицательная сумма накопленного сальдо денежного потока от операционной деятельности).

3.4.2 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает, как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров. В качестве входных параметров для вероятностного анализа необходимо использовать те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на проект. По результатам анализа чувствительности – это цена сбыта и прямые издержки.

Цель анализа Монте-Карло – оценить вероятность возникновения кассовых разрывов и влияние критических факторов на реализуемость проекта. В качестве выводов необходимо пересмотреть модель, если устойчивость проекта получилась низкая и оценить влияние критических факторов.

Диапазон изменений параметров задан от +10% до –10%. Число расчетов – 800. Статистический анализ проекта внедрения инструмента рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк» представлен на рисунке 3.9.

Статистический анализ проекта

Расчет
 Число расчетов: 800

Неопределенные данные | Результаты

Валюта показателей эффективности: Устойчивость проекта - 99,1 %

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	6	0,20
Индекс прибыльности	79,21	0,38
▶ Чистый приведенный доход	2 119 283	0,39
Внутренняя норма рентабельности	9 861,60	0,11
Период окупаемости, мес.	6	0,20
Средняя норма рентабельности	6 866,92	0,38
Модиф. внутренняя норма рентабельности	3 580,01	0,33

Рисунок 3.9 – Статистический анализ проекта

По результатам проведённого анализа устойчивость проекта – 99,1%. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. Следует отметить, что все значения, которые получились в результате расчета анализа Монте-Карло, похожи с расчетами в общем анализе эффективности инвестиций. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход» представлены на рисунке 3.10.

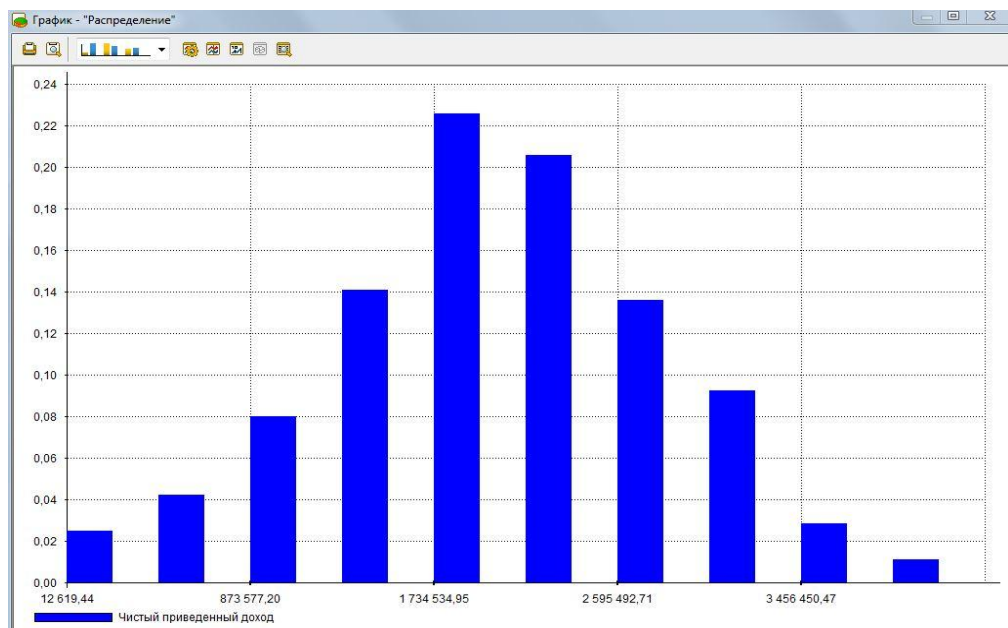


Рисунок 3.10 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру NPV

По результатам построения гистограммы распределения NPV можно сделать вывод, что значение чистого приведенного дохода находится в пределах нормы. Гистограмма распределения имеет пик, далее все значения группируются вокруг средней величины, которые приблизительно совпадают с пиком. Вероятность наступления отрицательного NPV мала.

3.4.3 Анализ безубыточности

Цель анализа безубыточности состоит в определении объема сбыта при котором затраты полностью перекрываются доходами от продажи продукции.

Точка безубыточности характеризует уровень объема производства и продаж (в натуральном или стоимостном выражении) на протяжении определенного периода времени, за счет которого предприятие полностью покрывает свои издержки, то есть работает безубыточно. Расчет точки безубыточности представлен на рисунке 3.11.

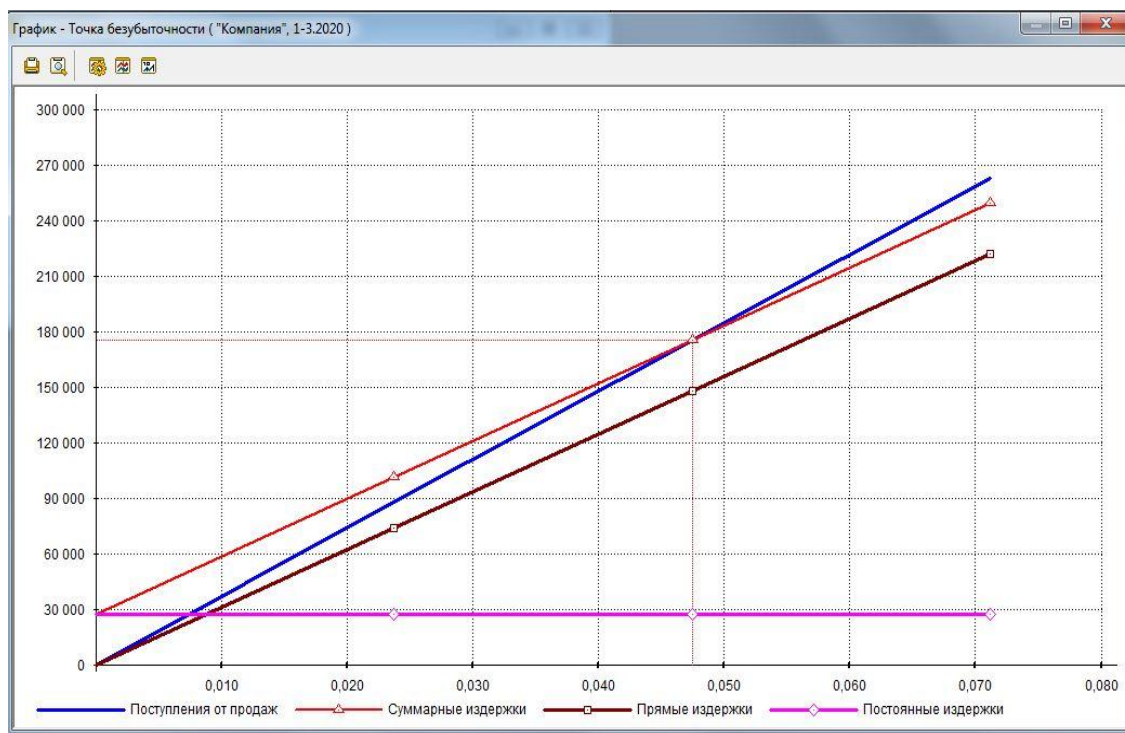


Рисунок 3.11 – Точка безубыточности проекта

Точка безубыточности – это пересечение функции поступления от продаж и суммарных издержек. Точка безубыточности будет равна 175192,04 рублей или 0,05 заявок.

Далее рассчитывается запас финансовой прочности, данный расчет представлен на рисунке 3.12.

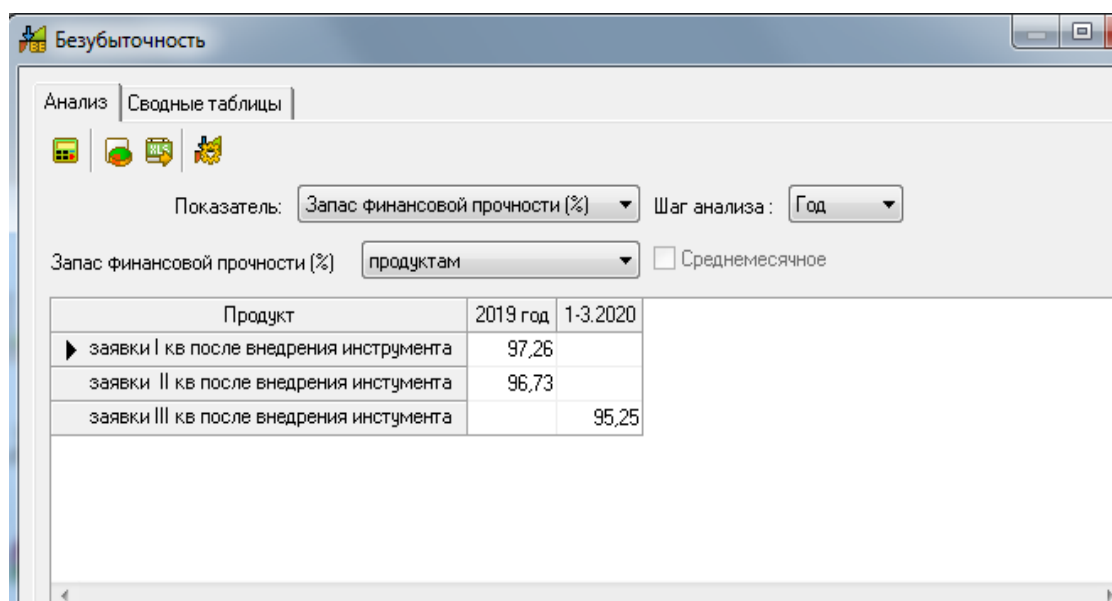


Рисунок 3.12 – Запас финансовой прочности

Данный расчет показывает, на сколько процентов можно снизить плановый объем продаж, но при этом не оказаться в убытке. Плановый объем продаж за I квартал можно снизить на 97,26%, за II квартал 96,73%, за III квартал на 95,25% и при этом банк не понесет убыток.

Выводы по разделу три

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются 2 группы методов:

1) динамический метод, который основан на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег во времени;

2) статические методы, не учитывающие разную ценность денег во времени.

Подготовка проекта займет 6 месяцев, с июля 2019 начинается эксплуатационная фаза. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств. Для построения финансовой модели проекта использовался «Project Expert».

С помощью метода САРМ была рассчитана ставка дисконтирования, которая составила 13,89%. Определены затраты прединвестиционные и производственные, определены доходы проекта. Рассчитаны показатели эффективности проекта, которые говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 2 078 664,36 рублей за 9 месяцев реализации проекта. Индекс прибыльности составляет 77,69 рублей, это значит, что на один рубль вложенных средств доход равен 76,69 рублей.

Внутренняя норма рентабельности эта та ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков (NPV) равна нулю. IRR составляет 10000%, при такой процентной ставке инвестор сможет возместить свои первоначальные инвестиции, но не более того. Простой период окупаемости составит 7 месяцев и дисконтированный 7 месяцев. Следовательно, проект по внедрению инструмента рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк» экономически эффективен.

Анализ чувствительности показал, что на показатель NPV влияют следующие переменные: цена сбыта и прямые издержки. Снижение цены сбыта на 11% обращает NPV в ноль, так же как и снижение прямых издержек на 12,5%. Это маловероятно, так как объем сбыта сформирован за счет маркетинговых исследований и предоставленных статистических данных.

Точка безубыточности – это пересечение функции поступления от продаж и суммарных издержек. Точка безубыточности будет равна 175192,04 рублей или 0,05 заявок.

Расчет запаса финансовой прочности показывает, на сколько процентов можно снизить плановый объем продаж, но при этом не оказаться в убытке. Плановый объем продаж за I квартал можно снизить на 97,26%, за II квартал 96,73%, за III квартал на 95,25% и при этом банк не понесет убыток.

По результатам проведенного анализа Монте-Карло устойчивость проекта – 99,1%. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

Анализ рисков, проведенный в работе, так же подтвердил малорискованность и целесообразность реализации проекта. Таким образом, рассмотренный проект по внедрению инструмента рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк» может быть представлен предприятию и рекомендован к реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе использованы методы системного, экономического и финансового анализа, имитационное моделирование, методы оценки стратегической позиции предприятия (SWOT-анализ), методы оценки эффективности инвестиционных проектов и методы количественного анализа рисков проектов.

Результаты swot-анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для банка является создание инструмента для продвижения услуг по рефинансированию ипотеки в ПАО «Сбербанк».

Горизонтальный и вертикальный анализ показал, что состояние банка стабильно, кредитный портфель увеличивается за счет роста потребительского кредитования, и как следствие, рост доли ПАО «Сбербанка» на рынке банковского обслуживания.

Структурный анализ о прибылях и убытках выявил, что присутствуют незначительные колебания, но в целом результаты деятельности ПАО «Сбербанк» значительно улучшаются с каждым годом.

По итогам анализа достаточности капитала трёх предшествующих лет, коэффициенты достаточности основного и общего капитала превысили минимальный уровень, установленный Базельским комитетом, что свидетельствует о том, что банк становится более устойчивым и надежным.

В результате анализа риска ликвидности можно прийти к выводу, что показатели ликвидности ухудшаются, но находятся в пределах нормы, что положительно сказывается на финансовой устойчивости банка.

После проведения анализа текущего финансового положения ПАО «Сбербанк», было выявлено, что банк способен профинансировать данный проект за счет собственных средств. Для построения финансовой модели проекта использовался Project Expert. Подготовка проекта займет 6 месяцев, с июля 2019 года начинается эксплуатационная фаза.

В программе «Project Expert» был сформирован календарный план работ, определено начало проекта и его окончание, внесены услуги проекта, сформирован план производства и сбыта, определены издержки на услугу, а также разработана структурная декомпозиция работ, в которой представлено последовательное планирование выпускной квалификационной работы.

По результатам плана маркетинга было выявлено, что наиболее влиятельными причинами оказались некомпетентность менеджеров в области рефинансирования и непонимание клиентом преимуществ рефинансирования в Сбербанке. Посетив банки-кокуренты в роли тайных клиентов, можно сделать вывод, что Сбербанк имеет не самую низкую ставку по рефинансированию среди конкурентов. Однако, несмотря на достаточно высокую ставку, Сбербанк выигрывает в сравнении дополнительных затрат.

По итогам отчёта о финансовых результатах чистая прибыль от проекта за I квартал составила 971 658 рублей, за II квартал 809 658 рублей, III квартал 5 48 658 рублей. Суммарная чистая прибыль за весь период проекта составила 2 329 974 рублей.

Анализ операционного денежного потока показал, что баланс наличности на конец периода положительный и увеличивается на всем анализируемом промежутке времени, это свидетельствует о способности банка привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

Подготовка проекта займет 6 месяцев, с июля 2019 начинается эксплуатационная фаза. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств. Для построения финансовой модели проекта использовался «Project Expert».

С помощью метода САРМ была рассчитана ставка дисконтирования, которая составила 13,89%. Определены затраты прединвестиционные и производственные, определены доходы проекта. Рассчитаны показатели эффективности проекта, которые говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное

значение и составляет 2 078 664,36 рублей за 9 месяцев реализации проекта. Индекс прибыльности составляет 77,69 рублей, это значит, что на один рубль вложенных средств доход равен 76,69 рублей.

Внутренняя норма рентабельности эта та ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков (NPV) равна нулю. IRR составляет 10000%, при такой процентной ставке инвестор сможет возместить свои первоначальные инвестиции, но не более того. Простой период окупаемости составит 7 месяцев и дисконтированный 7 месяцев. Следовательно, проект по внедрению инструмента рефинансирования ипотеки в ПАО «Сбербанк» экономически эффективен.

Анализ чувствительности показал, что на показатель NPV влияют следующие переменные: цена сбыта и прямые издержки. Снижение цены сбыта на 11% обращает NPV в ноль, так же как и снижение прямых издержек на 12,5%. Это маловероятно, так как объем сбыта сформирован за счет маркетинговых исследований и предоставленных статистических данных.

Точка безубыточности проекта по внедрению инструмента рефинансирования будет равна 175192,04 рублей или 0,05 заявок.

Расчет запаса финансовой прочности показывает, на сколько процентов можно снизить плановый объем продаж, но при этом не оказаться в убытке. Плановый объем продаж за I квартал можно снизить на 97,26%, за II квартал 96,73%, за III квартал на 95,25% и при этом банк не понесет убыток.

По результатам проведенного анализа Монте-Карло устойчивость проекта – 99,1%. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. Анализ рисков, проведенный в работе, так же подтвердил малорискованность и целесообразность реализации проекта. Таким образом, рассмотренный проект по внедрению инструмента рефинансирования ипотеки

в ПАО «Сбербанк» может быть представлен предприятию и рекомендован к реализации.

Можно сделать вывод, что все поставленные в выпускной квалификационной работе задачи решены, цель достигнута, проект признан эффективным и готов к реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баев, Л.А. Выпускная квалификационная работа (бакалавриат): методические указания / Л.А. Баев, В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Е.Н. Машкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 19 с.
- 2 Бочаров, В.В. Финансовый анализ. Краткий курс: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2019. – 240 с.
- 3 Влияние демографических факторов на экономический рост. – http://elf.ucoz.net/KONF/econom/komissarova_t.a.vlijanie_demograficheskikh_faktoro.pdf
- 4 Колосов, В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров // Министерство экономического развития РФ; Министерство финансов РФ; ГК по строительству, архитектуре и жилищной политике. – М: ПАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2010. – 421 с.
- 5 Консалтинговая компания «Just-consulting». – <http://juso.ru/library/articles/other/scheduling>
- 6 Корпоративный менеджмент. – <http://www.cfin.ru/itm/project/wbs.shtml>
- 7 Ликвидность. Расчет коэффициентов ликвидности. – https://www.auditit.ru/finanaliz/terms/liquidity/calculation_of_liquidity.html?print=y
- 8 Маркетинговый раздел бизнес-плана // Учебные материалы. – <https://refdb.ru/look/2420796.html>
- 9 Метод определения чистой текущей стоимости // Студопедия. – http://studopedia.ru/1_113114_metod-opredeleniya-chistoytekushchey-stoimosti.html
- 10 Метод пропорциональных зависимостей. – <http://diplomart.ru/library/I0014-0150-0792-02894.html>
- 11 Международная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Перспектив Свободный – 2015» // Сборник материалов Международной

- конференции студентов, аспирантов, и молодых учёных «Перспектив Свободный – 2015». - <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/21223>
- 12 Общее представление о процессном, системном и ситуационном подходах // Файловый архив студентов.– <http://www.studfiles.ru/preview/3177715/page:8/>
- 13 Портер, Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Е.М. Портер. – пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 454 с.
- 14 Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и на плановый период 2016-2017 годов // Министерство экономического развития Российской Федерации. – <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/201409261>
- 15 Риски инвестиционных проектов //Учебные материалы. – <http://www.kribel.ru/invest/016.html>
- 16 Рыночная стоимость //Файловый архив студентов. – <http://center-yf.ru/data/economy/rynochnayastoimost.php>
- 17 Рыночные данные для финансового моделирования // Высшая школа финансов и менеджмента. – <http://www.shfm.ranepa.ru/students/beta>
- 18 Сетевое планирование. – <http://upr-proektom.ru/setevoe-planirovanie>
- 19 Сетевой график. – <http://forpm.ru/сетевой-график/>
- 20 PEST-анализ // Центр управления финансами. – <http://center-yf.ru/data/Marketologu/PEST-analizeto.php>
- 21 Безрисковая ставка. – <http://www.shfm.ranepa.ru>.
- 22 Бета-величина ценной бумаги. – <http://www.cbr.ru>
- 23 Анализ безубыточности. – <http://en.ppt-online.org/118944>
- 24 Матрица РАЗУ. – <http://www.studfiles.ru/preview/5946560/>
- 25 NewReferat. – <http://www.newreferat.com/ref-24474-10.html>
- 26 Анализ рынка // Файловый архив студентов. – <http://www.studfiles.ru/preview/4268258/page:3/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк»

В млрд. руб.

I Активы	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Денежные средства	732789	614848	621718
Средства кредитных организаций в ЦБ	586685	967161	747906
Обязательные резервы	118363	154713	158658
Средства кредитных организаций	355984	347942	299995
Финансовые активы	405977	141343	91468
Чистая ссудная задолженность	16869803	16221622	17466111
Чистые вложения в ЦБ и др. финансовые активы	2316356	2269613	2517864
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	536732	691905	664464
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	436472	455961	645442
Требование по текущему налогу на прибыль	19774	8124	372
Отложенный налоговый актив	—	—	21311
ОС	477354	469120	483555
Прочие активы	505716	217263	251808
Сумма активов	22706916	21721078	23158919
II Пассивы			
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ	768989	581160	591164
Средства кредитных организаций	618363	364499	464300
Средства клиентов	17722423	16881988	17742620
Вклады физ.лиц, в т.ч. ИП	10221284	10937747	11777377
Финансовые обязательства	228167	107586	82400
Выпущенные долговые обязательства	647694	610931	575341
Обязательства по текущему налогу на прибыль	5404	5771	11241
Отложенные налоговые обязательства	93248	17878	0
Прочие обязательства	256566	280194	270017
Резервы на возможные потери по условным обязательствам	37805	42145	62686
Всего обязательств	20378763	18892157	19799772
III Источники собственных средств			
Средства акционеров	67760	67760	67760

Продолжение приложения А

Окончание таблицы А.1

III Источники собственных средств	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Эмиссионный доход	228054	228054	228054
Резервный фонд	3527	3527	3527
Переоценка по справедливой стоимости	(46427)	39900	54667
Переоценка ОС, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	66357	45400	39933
НРП прошлых лет	1790492	1945987	2311656
Неиспользованная прибыль за отчетный период	218387	498289	653565
Всего источников собственных средств	2328152	2828920	3359147
Сумма пассива	22706916	21721078	23158919

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сбербанк»

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сбербанк»

В млрд. руб.

Наименование показателя	На конец		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Процентные доходы	2279600	2399000	2131400
Процентные расходы	1253200	986900	727500
Расходы, непосредственно связанные со страхованием вкладов	38400	49300	55100
Чистые процентные доходы	988000	1362800	1348800
Чистый расход от создания резерва под обесценение долговых финансовых активов	475200	342400	263800
Чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов	512800	1020400	1085000
Комиссионные доходы	384100	436300	479000
Комиссионные расходы	65100	87200	101900
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми активами (кроме производных финансовых инструментов), оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	18300	13400	5100
Расходы за вычетом доходов по операциям с ценными бумагами, изменение справедливой стоимости которых отражается через счета прибылей и убытков	0	0	0
Доходы за вычетом расходов по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	0	0	0
Доходы за вычетом расходов по операциям с инвестиционными ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	4800	11100	27600
(Расходы за вычетом доходов) / доходы за вычетом расходов от первоначального признания финансовых инструментов и модификации кредитов	0	0	4700
Обесценение инвестиционных ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	100	500	0
Доходы за вычетом расходов по операциям с производными финансовыми инструментами и иностранной валютой, от переоценки счетов в иностранной валюте и драгоценных металлах	90500	46200	20100
Доходы за вычетом расходов от операций с финансовыми инструментами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	0	0	0

Продолжение приложения Б

Окончание таблицы Б.1

Наименование показателя	На конец		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доходы за вычетом расходов по операциям с прочими производными инструментами	0	0	0
Отрицательная переоценка офисной недвижимости	0	25000	0
Обесценение нефинансовых активов	15000	700	20800
Обесценение деловой репутации	0	0	0
Расходы от первоначального признания финансовых инструментов и реструктуризации кредитов	0	0	0
Чистое восстановление/создание прочих резервов	6300	19400	15000
Выручка, полученная от небанковских видов деятельности	24400	30800	38800
Себестоимость продаж и прочие расходы по небанковским видам деятельности	25400	27100	33700
Чистые доходы от страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	9 200	15000	17000
Прочие операционные доходы	22400	34200	20600
Операционные доходы	954600	1355100	1526500
Расходы на содержание персонала и административные расходы	623400	677600	623400
Прибыль до налогообложения	331200	677500	903100
Расход по налогу на прибыль	108300	135600	187500
Прибыль за год	222900	541900	715600
(Убыток)/прибыль от прекращенной деятельности (приходящаяся на акционеров Банка)	-	-	33100
Прибыль, приходящаяся на:			
- акционеров Банка	223300	540500	750400
- неконтрольную долю участия	400	1400	1700
Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию, приходящаяся на акционеров Банка	10,36	25	33,04

ПРИЛОЖЕНИЕ В

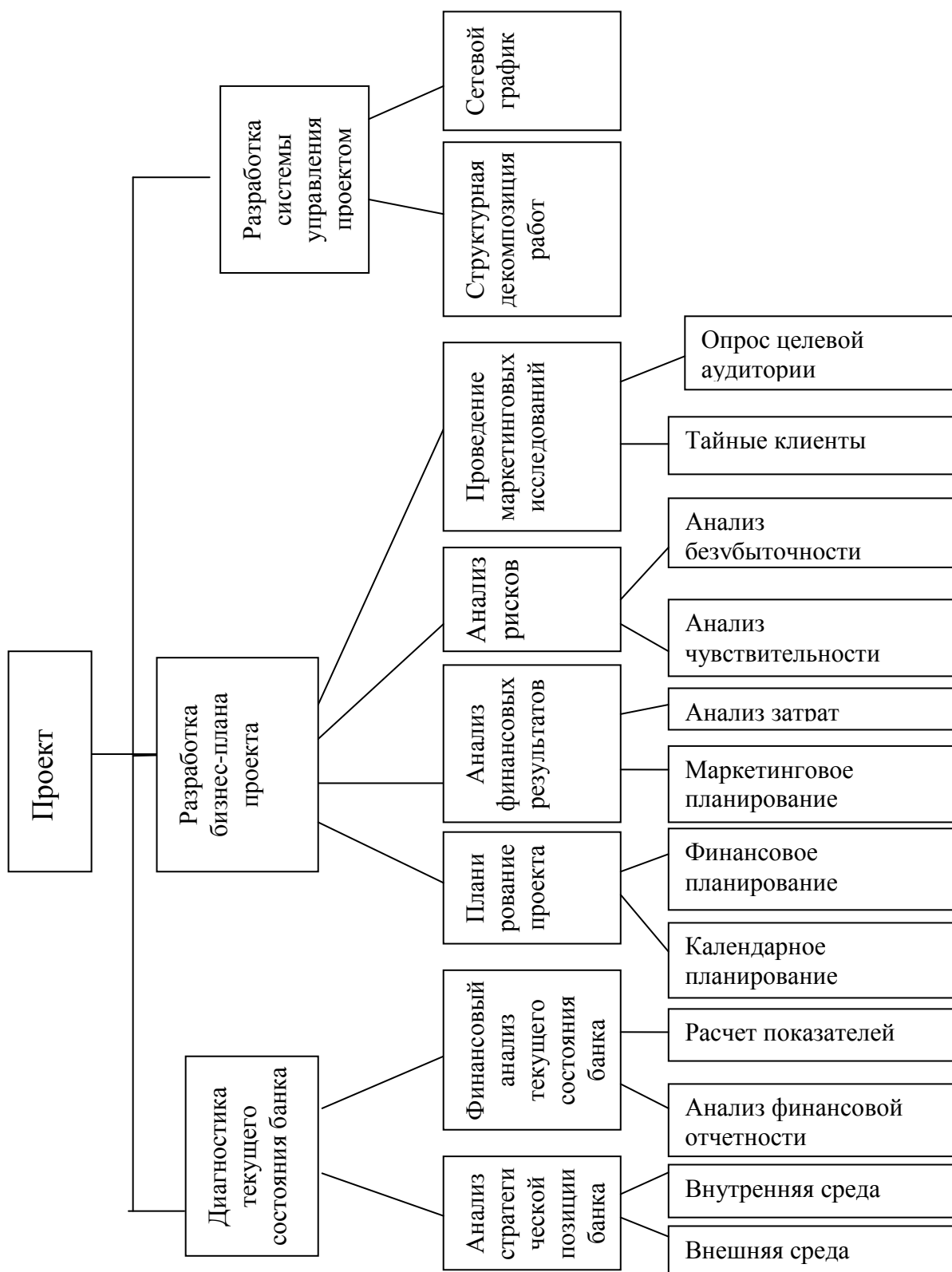


Рисунок В.1 – Структурная декомпозиция работ

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Сетевой график проекта

