

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономика, управление, право»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, руководитель Челябинского
отделения №8597/0521 ПАО «Сбербанк»

_____ Ю.Н. Юсупова
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О. Н. Пастухова
_____ 2019 г.

Управление маркетинговой деятельностью в банке как инструмент укрепления
его экономической безопасности (на примере ПАО «Сбербанк»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2019.485.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова
_____ 2019 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-531

_____ Е.В. Бормотова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А. С. Кондратьев
_____ 2019 г.

Миасс, 2019

АННОТАЦИЯ

Бормотова Е.В. Управление маркетинговой деятельностью в банке как инструмент укрепления его экономической безопасности (на примере ПАО «Сбербанк»). - Миасс: ЮУрГУ, 2019, МиЭУП-531. - 90 с., 15 ил., 19 табл., библиогр. список –34 наим., 6 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью заключается в способности управления маркетинговой деятельности как инструмента укрепления его экономической безопасности в ПАО «Сбербанк».

В работе изучены современные проблемы и угрозы в банковской деятельности.

Проанализирована деятельность и существующая маркетинговая стратегия ПАО «Сбербанк».

Основным результатом работы является разработка предложения по усовершенствованию работы персонала для обеспечения экономической безопасности ПАО «Сбербанк».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	7
1.1 Специфика банковского маркетинга	7
1.2 Модели и методики, применяемые в банковском маркетинге	13
1.3 Управление человеческими ресурсами в банковской деятельности	22
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК» И АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ УГРОЗ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА	29
2.1 Современные проблемы и угрозы в банковской деятельности	29
2.2 Характеристика ПАО «Сбербанк» в современных условиях	34
2.3 Анализ существующей маркетинговой стратегии в ПАО «Сбербанк»	48
3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЙ С ЦЕЛЬЮ УКРЕПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК»	56
3.1 Анализ существующего механизма управления персоналом в ПАО «Сбербанк», как фактора комплекса маркетинга	56
3.2 Определение проблемы необходимости повышения уровня квалификации специалистов фронт-офиса	63
3.3 Разработка предложений по усовершенствованию работы специалистов фронт-офиса	65
3.4 Экономическое обоснование эффективности внедрения предлагаемых решений	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	81
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская Отчетность ПАО «Сбербанк»	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк»	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анализ баланса ПАО «Сбербанк»	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ПАО «Сбербанк»	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Бланк по итогам обучения КПО для специалистов фронт- офиса	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Проект внесения изменения в стратегию ПАО «Сбербанк» обучения специалистов фронт-офиса	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что банковский маркетинг — это внешняя и внутренняя идеология, политика, тактика и стратегия деятельности любого банка, которая определена конкретной общественно-политической и экономической ситуацией, а при успешном руководстве человеческими ресурсам автоматически владеет ключевыми навыками для создания укрепления надежности своей организации, а также навыками обеспечения хороших условий работы для персонала банка.

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Сбербанк».

Предметом исследования является маркетинговая деятельность ПАО «Сбербанк».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в управлении маркетинговой деятельностью как инструмента укрепления его экономической безопасности в ПАО «Сбербанк».

Данная цель подразумевает собой решение следующих задач:

-изучить специфику и методики маркетинговой деятельности, применяемые в банках;

-рассмотреть методы управления человеческими ресурсами в банковской деятельности, как элемента комплекса маркетинга;

-изучить современные проблемы и угрозы в банковской деятельности;

-проанализировать деятельность и существующую маркетинговую стратегию ПАО «Сбербанк»;

-разработать предложения по усовершенствованию работы персонала ПАО «Сбербанк», с целью укрепления его экономической безопасности.

В ходе работы использовалась научная литература, информационные Интернет-ресурсы, официальный сайт ПАО «Сбербанк».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1 Специфика банковского маркетинга

В научной литературе на настоящий момент существует множество трактовок определения «маркетинг», это связано с различными подходами к изучению маркетинга. Термин «маркетинг» возник в экономической литературе США на рубеже XIX-XX веков. В переводе с английского слово «market» означает «рынок», а окончание «-ing» наделяет слово новым смыслом. Итак, под словом «marketing» понимается активный рыночный процесс. Изначально содержание и терминология маркетинга были связаны с зарождением в США общества массового потребления [13].

Специфика банковского маркетинга обусловлена тем, что банк работает в сфере услуг. И ему присущи все характерные признаки, как и для любого маркетинга в сфере услуг. Поэтому ключевым словом в маркетинге услуг является именно польза, которую получает клиент, обратившись в банк. Но чтобы донести данное сообщение в рекламе, необходимо очень хорошо знать своих конкурентов, специфику и особенности их услуг.

Понятие «банковский продукт», достаточно отличается от законодательно закрепленных за кредитной организацией видов деятельности. Если виды деятельности, прописаны в законе и считаются потенциально возможными, то «продукты» обладают специфическими характеристиками: по каждому индивидуально устанавливаются ставки, условия предоставления, сроки реализации и т.д.

В современной науке имеют место достаточно спорные определения банковского продукта. По мнению О.И. Лаврушина «банк, как специфическое предприятие, производит продукт особого рода в виде денег, платёжных средств». Зарубежный экономист П.С. Роуз предлагает более развернутое определение,

относя к банковским продуктам финансовые услуги, благодаря которым банк профессионально управляет денежными ресурсами населения, а также может выполнять другие многочисленные функции в экономике [15].

Словарь банковских терминов даёт следующее определение: банковский продукт – это взаимосвязанный комплекс банковских услуг, который позволяет удовлетворять потребности клиентов [29]. Данные формулировки по большей степени характеризуют процесс, чем продукт.

В ходе создания и реализации банковских продуктов, наряду с законодательно зафиксированными банковскими операциями и сделками, некоторые из современных ученых предлагают выделить новый вид банковского продукта: «банковская услуга». Данная категория наиболее полно выражает сущность банковского продукта т.к. она учитывает одну из главных особенностей банковской сферы - банки работают в сфере услуг.

Банковский маркетинг, как и остальные виды маркетинга, направлен на установление взаимосвязей банка с клиентами в соответствии с его особенностями и возможностями и стремится к достижению основной коммерческой цели путем наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов. Банковский маркетинг отличается от маркетинга в других областях спецификой экономической роли банковского дела и его особым местом в процессе общественного воспроизводства и системе экономических отношений.

На банковский маркетинг можно посмотреть с нескольких точек зрения: вид деятельности человека, наука, система управления, концепция управления, философия мышления. Содержание банковского маркетинга как вида деятельности заключается в поиске выгодных рынков банковских продуктов с учетом потребностей клиентов.

Можно рассмотреть составные части этой деятельности:

- 1) сбор данных о рынке и создание на этой основе банковской стратегии;
- 2) определение видов продуктов и услуг, предлагаемых на рынке и их цен;

3) формирование стратегии сбыта банковских продуктов и услуг. Таким образом, можно выделить пять принципов банковского маркетинга (таблица 1.1) [11].

Таблица 1.1 – Принципы банковского маркетинга

Принцип маркетинга	Содержание принципа
Учет рыночной конъюнктуры	Создание стратегии банка, оперативное принятие решений, исходя из меняющихся позиций спроса и предложения, цен на рынках отдельных услуг кредитных организаций
Соответствие выпускаемых товаров и оказываемых услуг к требованиям рынка	Повышение качества и расширение ассортимента выпускаемых банковских продуктов и оказываемых услуг, в соответствии с потребностями клиентов
Целенаправленное воздействие на рынок	Применение различных способов контакта с клиентами в целях формирования спроса на банковские продукты и услуги, разъяснение их выгоды для клиентов
Долговременный характер целей маркетинга	Значимость прогнозных исследований, совершенствование стратегического планирования на банковском рынке
Нацеленность на достижение коммерческой цели	Обеспечение рентабельности работы кредитной организации как в целом, так и на отдельных рыночных сегментах прибыли от каждого вида банковских услуг, систематического отслеживания себестоимости банковских услуг

Если рассматривать маркетинг как концепцию управления, то можно выделить следующие виды концепций, представленные в таблице 1.2 [11].

Таблица 1.2 – Маркетинговые концепции, применяемые в банковской сфере

Вид концепции	Содержание концепции
Концепция производства	Подразумевает развитие экономической эффективности оказываемых услуг, снижение их себестоимости в целях сокращения банковской комиссии, и соответственно повышения уровня конкурентоспособности

Окончание таблицы 1.2

Маркетинг целевого рынка	Предполагает концентрацию работы банка в пределах конкретного сегмента рынка; изучение потребностей клиентов выбранного сегмента, дифференциация на этой основе видов услуг, укрепление позиций в аспекте качества и эффективности предоставляемых услуг
Совершенствование банковского продукта	Заключается в улучшении качества банковских услуг для наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов, что сможет обеспечить конкурентоспособность банка
Интенсификация коммерческих усилий	Представляет собой направленность работы кредитной организации на активизирование сбыта путем рекламы банковского продукта, применение различных способов для составления прейскуранта цен на продукты и услуги кредитных организаций, выбор оптимальных форм банковских учреждений
Социально-этический маркетинг	Направлен на совершенствование благотворительной деятельности, кредитование социальных программ, защиту интересов мелких держателей акций и вкладчиков

Итак, банковский маркетинг представляет собой вид деятельности кредитной организации, концепцию и функцию управления, философию мышления сотрудника банка, которые ориентированы на рынок услуг кредитных организаций. Рассмотрим основные цели банковского маркетинга (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основные цели банковского маркетинга [11]

Далее необходимо исследовать важнейшие факторы, которые обусловили появление и развитие маркетинга в банке. Данные факторы представлены на рисунке 1.2 [11].



Рисунок 1.2 – Факторы появления банковского маркетинга [11]

Банковский маркетинг, как и любая другая сфера экономики, имеет ряд субъектов и объектов, связанных с деятельностью банка и осуществлением маркетинговых процедур. Субъектами банковского маркетинга являются различные линейные и функциональные службы, управления, отделы, а также они могут быть представлены самими исполнителями (аналитики, плановики, менеджеры отделов по маркетингу и пр.). Объектами маркетинга в банке представлены финансовые и фондовые рынки, стратегические зоны работы кредитной организации, клиенты, продукты, цены на денежные ресурсы, прибыль банка, проценты за пользование кредитными ресурсами, различные банковские риски и т.п.

Маркетинг в банковской организации специфичен и имеет ряд особенностей, которые связаны с условиями банковской деятельности. Прежде всего, данная специфика связана с особенностями банковского продукта. Банковские продукты не имеют как таковой материальной основы, они абстрактны. Именно абстрактность и договорной характер вызывают у клиентов банка ряд вопросов относительно продукта или услуги, и есть необходимость пояснить и объяснить клиенту содержание данного продукта (услуги), значимость, пользу от его использования [12].

По своему характеру банковские услуги можно разделить на следующие категории:

- 1) кредитные;
- 2) операционные;
- 3) инвестиционные и пр.

Таким образом, на сегодняшний день известно несколько подходов к определению маркетинга, существуют различные маркетинговые концепции.

Также банковский маркетинг необходим для привлечения клиентов и установления взаимосвязей с ними, обеспечения конкурентоспособности кредитной организации и т.д.

Специфичность банковского маркетинга заключается в сложности технологических процессов деятельности кредитных организаций. Сложность представляет банковский продукт, не имеющий материально-вещественной формы, основанный на абстрактности и договорных условиях.

Маркетинг в банке подразумевает четкую постановку целей, организацию путей и способов их достижения, разработку ряда мероприятий для реализации планов. Для достижения наилучших результатов деятельности банка в области маркетинга необходимо следовать его принципам и целям.

1.2 Модели и методики, применяемые в банковском маркетинге

При организации службы маркетинга в кредитной организации встает острая необходимость в проведении полных, обширных и подробных маркетинговых исследований. Методы, которые могут быть применимы в этом случае, разнообразны. Рассмотрим, какие методы анализа в банке могут использоваться в рамках маркетингового исследования, и какие виды маркетинговой информации будут необходимы.

В первую очередь, необходимо произвести сбор информации, который нужен для выявления реального и потенциального рынка кредитной организации, изучения потребностей и перспектив развития данного рынка. Сбор данных на всем банковском рынке позволит полноценно оценить его состояние и развитие. Упрощением сбора необходимой информации служит тот фактор, что согласно российскому законодательству все банки обязаны публиковать собственную отчетность в официальных изданиях. Так, изучая там долю каждого банка на рынке займов и депозитов, а также долю рынка отдельных видов услуг, можно произвести маркетинговое исследование.

Сотрудник отдела маркетинга кредитной организации имеет возможность получить уже собранную и обработанную необходимой ему информации, т.к. при наличии единого стандарта ведения, учета и обмена информацией внутри банка,

позволяет иметь единообразные архивы по различным разделам сферы банковской деятельности.

Так, можно собрать информацию о количестве клиентов, видах заказываемых продуктов и услуг, среднем объеме сделки, средней величины вклада и выдачи ссуды, количестве сделок за определенный период и пр. Единый реестр сведений, который позволит маркетологу в сборе и обработке информации, программное обеспечение, которое вычислит определенные индексы и показатели по базе данных значительно облегчит деятельность маркетологам в банке [17].

Важную роль в рамках детального маркетингового анализа играет сегментация рынка. В основе разделения лежит характер продукта или услуги, предоставляемой кредитной организации. Это может быть кредитная операция, операционная, инвестиционная и т.д. А также та, которая учитывает признак клиента: физические и юридические лица, малые, средние или крупные предприятия, корпоративные клиенты, государственные органы, банки-корреспонденты. Также имеет вес географическая принадлежность клиента, демографическая и поведенческая сегментация банковского рынка.

Клиенты банка обычно подразделяются на пять сегментов, которые представлены следующим образом: [14]

- 1) физические и юридические лица, которые открывают счета в банковской организации;
- 2) корпорации и различные финансово-промышленные группы;
- 3) банки-корреспонденты;
- 4) правительственные и муниципальные органы;
- 5) физические и юридические лица в роли учредителей доверительного управления имуществом.

После сегментации рынка банковских продуктов и услуг, производится позиционирование отдельно взятого продукта (услуги) в определенном сегменте рынка.

После сбора информации и сегментации рынка, отдел маркетинга банка проводит анализ ситуации на общем банковском рынке. Для этого могут потребоваться данные по отдельно взятым сферам банковского взаимодействия с клиентом:

- 1) анализ товарного фактора в банковском маркетинге;
- 2) анализ по сберегательным счетам банковского сектора;
- 3) счета по срочным вкладам;
- 4) депозиты до востребования;
- 5) срочные депозиты;
- 6) депозитные сертификаты;
- 7) депозиты Казначейства;
- 8) депозиты финансовых инструментов;

Например, при разработке, нового вида кредита банку достаточно лишь изменить его характеристики (срок, уровень процентов за пользование кредитными средствами, условия возврата, обеспечение выданной ссуды, условия предоставления кредита, вид расчета и т.д.). Каждый неодинаковый набор данных комбинаций будет выступать в роли новой услуги. Поэтому разработка нового банковского продукта значительно проще, да и всей сферы услуг в целом. Маркетологам не нужно придумывать новую упаковку продукта, товарную марку и пр.

Одно из ключевых мест в банковском маркетинге занимает ценовая политика. Возможность снижения цены банком на продукт или предоставляемую услугу, тем самым потеснить своих конкурентов, является для кредитной организации уровнем затрат и рентабельностью отдельно взятой услуги. Но как и во всей сфере услуг, ниже определенного порога цена опуститься не может, иначе услуга станет убыточной для банка, что недопустимо согласно банковской политике в целом.

В маркетинговой деятельности кредитной организации цена занимает особое место. Цена обеспечивает банку количество выручки от реализации

банковских продуктов и услуг. Также и для клиентов цена – немаловажный фактор в выборе банковской организации. Но нельзя не учитывать и неценовые факторы. Именно поэтому для банка особую роль имеет назначение наиболее оптимальной ценовой категории на продаваемые продукты и оказываемые услуги.

Во-первых, определяются основные цели маркетинга:

- 1) обеспечение уровня выживаемости кредитной организации;
- 2) максимизация текущего уровня прибыли банка;
- 3) завоевание лидерства на региональном (местном) рынке банковских услуг.

Во-вторых, производится оценка спроса на рынке, оценка потребностей клиентов. Определяется необходимый уровень количества услуг, которые реально возможно продать на рынке за определенный момент времени по соответствующей цене. Чем эластичнее спрос на рынке, тем выше может быть задана ценовая категория.

В-третьих, необходимо произвести оценку изменения суммы общих издержек банка при различных количествах предоставляемых продуктов (услуг), произвести исследование банков-конкурентов. Причем данные цены могут служить целевым ориентиром в ценовой политике отдельно взятого банка. Нужно выбрать метод ценообразования, с помощью которого в дальнейшем и назначать стоимость услуги.

Перед банком не встает проблема распространения услуг. Для банка важнее стимулирование уровня продаж, оказывать должное влияние на потребности клиентов банковской организации в потреблении продаваемых услуг. Для достижения необходимого эффекта продаж банковских услуг, необходимо не только изучать спрос на рынке, но и адаптировать данные услуги к потребителям. Для этого необходимо постоянно поддерживать тесную взаимосвязь со своим клиентом. Среда осуществления банком собственной деятельности пронизана множеством связей, взаимоотношениями (с клиентами, другими банками, государственными органами, финансовыми организациями и пр.). Для этого

любому банку необходима четкая система коммуникаций и взаимопониманий, постоянно совершенствующаяся в соответствии с изменениями, протекающими в внутренней и внешней среде.

Реклама в банке выступает в роли средства информации о банке, его продуктах или услугах, им оказываемых, коммерческая пропаганда потребительских свойств для клиентов банка, а также демонстрация достоинств кредитной организации, готовящая активного и потенциального клиента к расширению взаимного сотрудничества с банковской организацией.

Такой особый инструмент в банковском маркетинге как реклама способная решать сложнейшую проблему в банке – формировать и стимулировать спрос на продукты и услуги банка. Тем самым реклама в данном случае занимает важное место в коммуникационной политике. Сфера деятельности рекламы, согласно литературе по банковскому маркетингу, включает в себя следующие элементы [12]:

- 1) изучение потребителей услуг, которые будут прорекламированы;
- 2) исследование особенностей рынка, подвергающемуся подробному изучению;
- 3) стратегическое планирование постановки целей (определения границ рынка, уровень обеспечения ассигнований);
- 4) выбор средств рекламы с учетом тактических принимаемых решений по смете расходов, при разработке графиков публикаций и трансляции информационных объявлений;
- 5) непосредственное составление рекламного текста, макетов, художественное оформление и т.д. рекламных сообщений о банковской организации.

Первоначальным этапом маркетинговой деятельности в банке является принятие концепции, которая характеризовала бы не виды деятельности данного банка, а его цель, стратегию. После принятия маркетинговой концепции, банк

может применять различные формы организации работы в области маркетинга в зависимости от конкретных внутренних положений дел кредитной организации.

В зависимости от размера банковской организации, его специфики деятельности, учредителей, в соответствии с их целями и задачами деятельности и разрабатывается маркетинговая концепция, которой они будут придерживаться в ходе работы маркетингового отдела банка. Данное положение дел могут себе позволить только крупные банки, с относительно большим уставным капиталом и высоким авторитетом учредителей.

Банковская стратегия должна отражать конкретные количественные цели кредитной организации и те внутренние изменения в организации, которые должны произойти для повышения уровня его конкурентоспособности [13].

Стратегия банка подразумевает под собой программу действий кредитной организации, которая отражает нацеленность ее к максимизации уровня конкурентоспособности. Маркетинговая стратегия в банке может быть направлена на прирост прибыльных клиентов, рост доли банка по определенным продуктам или разработку новых видов и форм банковских услуг [14].

Если необходимо принимать стратегические решения, которые лежат в основе корпоративной стратегии, необходимо воспользоваться общей стратегической концепцией М. Портера, которая стала классической банковской концепцией. Матрица данной модели представлена в таблице 1.3 [14].

Таблица 1.3 – Матрица общей стратегической концепции М. Портера

Целевой рынок сбыта	Стратегическое преимущество	
	Низкие издержки	Дифференциация продукта
Широкий	Стратегия лидерства в снижении издержек	Стратегия дифференциации
Узкий	Стратегия фокусирования с акцентом на снижение издержек	Стратегия фокусирования с акцентом на дифференциацию

Данная модель подразумевает 3 вида стратегий, которые направлены на повышение конкурентоспособности. Это стратегия лидерства и снижения издержек, стратегия дифференциации и концентрации.

Стратегия лидерства подразумевает снижение издержек и минимизацию текущих затрат. Данная стратегия оптимальна в применении, когда банки находятся в одном рыночном сегменте, располагают примерно одинаковым кредитным портфелем, предоставляют одинаковые услуги и банковские продукты, требования клиентов к продуктам однообразны и ограничены возможности специализации. Данная стратегия часто применима среди крупных банков с большим уставным капиталом, тех банковских организаций, которые реализуют эффект масштаба. К примеру, такой стратегии придерживается ПАО «Сбербанк» [24].

Процесс формирования стратегий, по мнению Портера, заключается в позиционировании банка, то есть в выборе конкурентной стратегии одной из трех. Данный автор является основоположником школы позиционирования в стратегическом менеджменте, в соответствии с которой стратегия рассматривается как позиция на рынке, а не как план или перспектива в будущем деятельности банковской организации [17].

Еще одной классической концепцией банковского маркетинга является концепция портфельного анализа. Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group»), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Б.Хендерсона. Именно этой компании матрица обязана своим названием.

Кроме того, матрица Бостонской Консалтинговой Группы стала одним из первых инструментов портфельного анализа. Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или

подразделения предприятия. Построив матрицу БКГ, можно получить наглядную картину, на основе которой принимается решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

Более наглядно матрицу можно представить в таблице 1.4 [14].

Таблица 1.4 – Матрица стратегии Бостонской консультативной группы

Темпы роста отрасли	Относительная доля на рынке	
	Высокая	Низкая
Высокие	«Звезда»	«Дикие кошки»
Низкие	«Дойная корова»	«Собака»

Данная модель делит все товары, продаваемые на рынке, на четыре типа, которые представлены следующим образом:

1) «Звезда».

Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

2) «Дойная корова».

Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов.

3) «Дикие кошки».

(«Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты.

4) «Собака».

(или «Хромые утки», «Мертвый груз»). Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход, приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того. Перспектив нет.

При выборе стратегии фокусирования и работе с отдельно взятым рыночным сегментом, то для банковской организации использование инструментов популяризации окажется малоэффективным. За счет ограниченности и узости аудитории устанавливаются более тесные и доверительные отношения между банком и потребителем, которые, как правило, не требуют дополнительного стимулирования извне. Поэтому, или банк использует стратегию продвижения с применением преимущественно прямого маркетинга, или использует интегративную стратегию с акцентом на популяризацию, которая направлена исключительно на определение статуса кредитной организации с преимущественным использованием корпоративного PR [10].

На основе классификаций видов стратегий можно обозначить общие принципы работы по созданию и внедрению стратегии, они следующие:

1) разработка и внедрение стратегии не разовое мероприятие, а долгий процесс, составляющая система управления современной банковской организацией;

2) обеспечение должного уровня роста стоимости банка при помощи создания эффекта для клиента и создания новых возможностей для кредитной организации;

3) реализация соответствующей стратегии требует адекватных внутренних изменений в банке;

4) стратегия должна быть уникальной, универсальные попросту отсутствуют. Она должна исходить из особенностей и делать упор на возможности и потенциал конкретной кредитной организации;

5) содержание стратегии всегда довольно быстро адаптируется к изменениям банковского рынка;

б) стратегия должна быть гибкой. Точная и неизменная структурная является угрозой гибкости бизнеса [18].

Таким образом, стратегия – это сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная организация может противостоять меняющимся условиям, поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания в банке.

Стратегия является важным инструментом не только управления, но и рекламы, она делает банк прозрачным и понятным. Наличие у банка четкой стратегии, а у клиентов уверенности, что он ее жестко придерживается, со временем станет ключевым фактором выбора банка клиентами. Выбор стратегии развития продажи банковских продуктов, должен строго соответствовать целям банка и ситуации на рынке. Существует несколько видов стратегии в зависимости от особенностей изучаемого рынка. Коммуникативная стратегия банка представляет собой интегрированный в общий план деятельности кредитной организации план коммуникационных мероприятий, который отражает цели и задачи их использования и определяющий направления и эффект коммуникационного воздействия. Коммуникационная модель необходима банковской деятельности, так как позволяет банковской организации увеличить спрос на банковские продукты и услуги, получить дополнительное количество прибыли от использования банковского бренда, а также завоевать должную репутацию надежного банка в области, регионе и на федеральном уровне. Коммуникации выполняют в банке жизнеобеспечивающую роль в банках. То есть, продуманная стратегия создаст основы для совершенствования банковского продукта или услуги, которая повысит его конкурентоспособность на особенном финансовом рынке.

1.3 Управление человеческими ресурсами в банковской деятельности

Каждый экономический субъект имеет тесные отношения с людьми, которые в нем работают. Успешность любого предприятия находится в зависимости от определенных людей, их багажа знаний, компетентности,

квалификации, выдержки, мотиваций, возможности разрешать трудности, насколько легко они поддаются обучению.

Рабочие взаимоотношения содержат обширную область трудностей, сопряженных с системой рабочего движения, подготовкой и набором сотрудников на предприятиях. Для того чтобы учреждение функционировало результативно, следует грамотно организовать деятельность сотрудников, при этом регулярно осуществляя контроль, применяя разные методы управления персоналом.

Персонал – совокупная величина сотрудников предприятия. Персонал представляет собой самый важный ресурс для обеспечения устойчивого положения и положительного развития экономического субъекта.

Управление персоналом - это стратегическое и оперативное управление деятельностью предприятия, устремленное на увеличение результативности применения человеческих ресурсов организации [10].

Основной сферой деятельности любого учреждения постоянно была и остается снабжение трудовыми ресурсами, а, то есть привлечение рабочей силы, нужная ее подготовке, организация условий для целесообразного использования.

Каждой тип деятельности имеет возможность быть охарактеризован определенным перечнем образующих ее работ. Сущность системы управления персоналом банка содержит:

- 1) установление необходимости в кадрах с учетом стратегии формирования банка;
- 2) создание числового и качественного состава сотрудников - кадровая политика;
- 3) система профессиональной и общей подготовки персонала;
- 4) адаптация кадров на рабочем месте;
- 5) оплата и поощрение работы, концепция материальной и нравственной заинтересованности;

б) оценка работы и аттестация сотрудников, направленность ее на стимулирование и продвижение рабочих по результатам труда и ценности сотрудников для банка.

Основной задачей системы управления персоналом банка являются:

- 1) увеличение конкурентоспособности банка в современных рыночных условиях;
- 2) увеличение эффективности труда, в целях достижение наибольшей прибыли.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- 1) снабжение нуждаемости банка кадрами в надобных объемах и нужной квалификации;
- 2) полное и эффективное применение возможности сотрудника и полного рабочего состава в целом;
- 3) предоставление условий для высокой производительности труда, высокого уровня его организованности, дисциплины, формирование у сотрудников привычки к взаимодействию и совместной работе;
- 4) закрепление сотрудника в банке, (банку выгодно не набирать новых сотрудников, а обучать и развивать действующих сотрудников) [17].

Цели и задачи системы управления персоналом осуществляются через кадровую политику. Кадровая политика - основное направление по работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые будут осуществляться сотрудниками сервисного Банка. Кадровая политика включает в себя стратегические направления деятельности в работе с персоналом.

Кадровая политика устанавливается руководством учреждения, владельцем организации, кадровыми службами. Кадровая политика банка имеет несколько разновидностей:

- 1) найм персонала;
- 2) обученность кадров;

- 3) оплата труда;
- 4) общественные взаимоотношения.

Если рассматривать системы управления коммерческих банков, то тогда видно, что служба по подбору персонала занимает особое место. Главной особенностью банковских учреждений являются исключительно строгие требования к эффективности менеджмента персонала. Вплоть до нашего времени начальство далеко не всех отечественных банков в полной мере осмыслило потребность приоритетного интереса к работе службы персонала и продолжает разбираться в повторение методик ее организации и функционирования, обычных для иных сфер и областей работы. Лишь немногочисленные большие банки, начальство которых уже приобрело необходимую практику развитого управления, в том числе - вследствие стабильного общения со своими заграничными коллегами, приступили менять отношение к системе управления персоналом, таким образом, и к курирующей ее службе.

Главными функциями управления персонала банка являются:

- 1) перспективное и текущее планирование персонала;
 - 1) первичный отбор и развитие персонала;
 - 2) организация непрерывного процесса повышения квалификации персонала;
 - 3) оценка эффективности работы персонала;
 - 4) создание и развитие резерва на выдвижение;
 - 5) социально-психологическая поддержка процессов управления;
 - 6) регистрационные функции;
 - 7) правовые функции [10].

Банк при успешном руководстве человеческими ресурсам автоматически владеет ключевыми навыками для создания укрепления надежности своей организации, а также навыками обеспечения хороших условий работы для персонала банка.

Управление человеческими ресурсами осуществляется всеми руководителями банка, а в зоне их управления оказываются и подчиняются всего сотрудники с верхнего уровня и до нижнего уровня. Основной фигурой менеджмента выступает профессионал, а именно управляющий, главной задачей которого является управление коллективом. Управляющий должен обладать как определенными профессиональными навыками, так и личными качествами, в которые входят: высокая компетентность, грамотная речь, напористость, умение находить общий язык с подчиненными, гибкость мышления, умение идти на риск и др.

А для того чтобы добиться эффективности работы сотрудников управляющему необходимо:

- 1) обеспечить эффективную управляющую структуру;
- 2) внедрить определенные правила и культуру обслуживания клиентов во всех отделениях и службах банка;
- 3) разработать и внедрить эффективную систему контроля персонала со стороны руководства;
- 4) создать и усовершенствовать основные процессы управления персоналом (планирование, стратегическое и оперативное управление, мониторинг и оценка результатов, систему управленческой информации и аудит).

В современном мире, полном различных банков как государственных, так и коммерческих присутствует большая конкуренция, поэтому любой банк вынужден особое внимание уделять обслуживающему персоналу, который напрямую контактирует и взаимодействует с клиентами.

Стоит заметить, что в системе управления человеческими ресурсами немаловажную роль играет мотивация для сотрудников, можно даже сказать, что она является одной из важнейших функций менеджмента в управлении человеческими ресурсами банка.

На сегодняшний день вопрос о мотивации очень актуален, так как мотивация имеет самое непосредственное влияние на работу и результат как

каждого из сотрудников, так и организации в целом. Роль мотивации персонала в управленческом процессе в основном формируется из двух типов целей: общие (корпоративные) цели и личные цели. А сущность мотивационного процесса реализуется через следующие функции:

- 1) разъяснение сотруднику его обязанностей и действий;
- 2) реализация определенных навыков работы в коллективе;
- 3) определение таких понятий как: «полезная» и «бесполезная» работа;
- 4) описание норм рабочего процесса.

В свою очередь каждая из выше перечисленных функций зависит от типа мотивационной системы, принятой в банке. А отсюда уже из каждой функции формируется определенный перечень задач, которые должна решать система мотивации персонала:

- 1) сплочение и командная работа в банке;
- 2) демонстрация сотруднику важности и ценности его участия в общей деятельности банка;
- 3) вовлеченность и заинтересованность сотрудника банка в его деятельности;
- 4) удовлетворение и поощрение сотрудника от выполнения поставленных задач.

В коллективах, где удалось сформировать правильные мотивационные системы, все сотрудники берут на себя ответственность за неудачи и успехи банка. В качестве главной цели действия эффективного сотрудника выступает развитие банка. В этом случае на каждого сотрудника банка возлагается определенная ответственность за: свое развитие; развитие своего отделения и развития банка в целом.

Так же, не малую роль играет инициативность сотрудника банка, потому что именно инициативность не может существовать без ответственности и лояльности.

Эффективность банковского менеджмента напрямую зависит от управления человеческими ресурсами. Его основой является мотивация сотрудника банка,

которая позволяет лучшим способом замотивировать каждого из сотрудников на эффективную работу, которая улучшит работу банка и в свою очередь главным образом повысит показатели продаж и уровень прибыли.

Таким образом, на основании рассмотренного теоретического материала можно сделать вывод о том, что банковский маркетинг отличается от маркетинга в других областях спецификой экономической роли банковского дела и представляет собой вид деятельности кредитной организации, концепцию и функции управления, которая ориентирована на рынок услуг кредитной организации.

Стратегия банка является важным инструментом не только управления, но и рекламы, она делает банк более прозрачным и понятным.

Банк при успешном руководстве человеческими ресурсами автоматически владеет ключевыми навыками для создания укрепления надежности своей организации.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК» И АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ УГРОЗ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

2.1 Современные проблемы и угрозы в банковской деятельности

В современных условиях роль банковской системы трудно переоценить. Коммерческие банки обеспечивают взаимосвязь между кредиторами и заемщиками, они согласовывают интересы многочисленных финансовых субъектов, именно благодаря им, происходит перераспределение капитала, аккумулируются свободные денежные средства, необходимые для развития экономики и удовлетворения потребностей общества. Без должного уровня развития банковской системы развитие экономики невозможно как таковое.

Банковская система — это совокупность действующих в стране банков, кредитных учреждений и отдельных экономических организаций, выполняющих банковские операции. Кроме того, в банковскую систему входят специализированные организации, обеспечивающие деятельность банков и кредитных учреждений: расчетно-кассовые и клиринговые центры, фирмы по аудиту банков, дилерские фирмы по работе с ценными бумагами банков, организации, обеспечивающие банки оборудованием, информацией, кадрами.

На 1 апреля 2019 года по данным ЦБ в Российской Федерации функционирует 430 коммерческих банков. За последнее время произошло существенное сокращение количества кредитных учреждений. В 2018 году это число составляло 507 кредитных учреждений, банковская система РФ уменьшилась на 77 банков [32].

По мнению экспертов интернет-источника РБК, проблема многочисленного закрытия кредитных учреждений заключается в незавершенности процесса оздоровления банковского сектора и неэффективности бизнес-моделей. Кризис бизнес-модели приводит к уходу неэффективных игроков с рынка [19].

Также, согласно данным ЦБ наибольшую долю просроченной задолженности и соответственно наибольшие риски для банков, как и прежде,

несут компании строительной отрасли. На 1 января 2019 года 15% от объема ссуд, выданных строительным компаниям, были просрочены. Правда, годом ранее доля просрочки в данной отрасли была еще выше – 16,5%, таким образом, у лидирующей по неплатежам отрасли наблюдается ощутимая положительная динамика.

Среди основных проблем функционирования современной банковской системы РФ можно выделить:

1) низкий уровень спроса на кредиты со стороны физических лиц, из-за высоких процентных ставок. Стоимость кредитов для населения, по-прежнему, является чрезмерно высокой. В настоящее, время гражданам тяжело расплачиваться по взятым на себя обязательствам;

2) низкий спрос на депозиты со стороны юридических лиц;

3) финансовая нестабильность кредитных учреждений, не все банки оказываются способными следовать жестким требованиям ЦБ, это касается не только “мелких” банков, но и крупных учреждений, примером тому служит отзыв лицензии у Татфондбанка, входившего в ТОП-50 по размеру активов, и в целом кризис у большого числа крупных татарстанских банков;

4) нестабильная экономическая ситуация в стране (резкие колебания курса национальной валюты, рост инфляции, безработица — всё это негативным образом сказывается на функционировании банковской системы) [32].

В целом, несмотря на определенные проблемы, банковская система Российской Федерации стабильно функционирует и развивается. За последние три года вырос объем предоставленных кредитов и привлеченных депозитов. Наибольшим спросом кредитные продукты пользуются у предприятий. Кредитование физических лиц пока, что остается одной из основных проблем банковской системы, поскольку низкие доходы населения, неплатежеспособность, не дают возможность использовать кредитные продукты в полной мере.

Что касается состояния банковской системы в 2019 году, так это то, что главным событием последних недель стали предложения о повышении НДС и

пенсионного возраста, напоминают аналитики. Если пенсионные предложения имеют долгосрочный характер и их эффект будет накапливаться постепенно, в течение 10—15 лет, то волны от решений по НДС начали расходиться по всей экономике.

Повышение базовой ставки НДС с 18% до 20% с 1 января 2019-го обосновывается необходимостью финансировать новый майский указ президента РФ. Данная мера должна принести в бюджет порядка 600 млрд. рублей.

Дополнительный эффект от улучшения налогового администрирования может быть оценен еще в 200—250 млрд. рублей, а пенсионные новации, если их не смягчат в процессе обсуждения либо не обусловят принятие дополнительными социальными расходами, принесут еще около 150 млрд. рублей. Таким образом, даже без роста заимствований будет возможно профинансировать запланированное повышение инфраструктурных расходов. При этом решения принимаются при сверхпрофицитном бюджете — с оценкой профицита этого года в диапазоне 1—1,5% ВВП.

Помимо повышения налогов, в опубликованном проекте бюджета на 2019 и 2020-2021 годы заявлены амбициозные задачи по профициту, в том числе за счет резкого роста дивидендов от госкомпаний, а также наращиванию внутреннего долга (чистые заимствования в 1,5 трлн. рублей в следующем году). При низком уровне государственного долга России (около 14% ВВП в конце 2018-го) такая политика выглядит вполне разумной, но сама по себе будет способствовать поддержанию более высоких рыночных процентных ставок.

Проблемами банковской системы в 2019 году являются кризисные процессы в российской экономике. Они осложняют положение банковского механизма России. Возможности получения честной прибыли сокращаются. Финансовые сложности банковских клиентов, кризис неплатежей осложняет положение банков, а наименее устойчивых из них приводят к банкротству.

Мошенничество с денежными средствами граждан подрывают доверие к банковским организациям. Всплески инфляции, дополнительные прогнозы роста

нестабильности, слабая предсказуемость государственной финансовой политики повышает риск не только производственных инвестиций, но и долгосрочных кредитов и процессов. Банковские услуги и операции затрагивает чувства и ожидания клиентов.

Банки, которые стремятся существовать, в первую очередь должны развиваться по направлению и желанию клиентов. Одними из сторон является нравственная и моральная сторона работы и услуг. Надежность банка является главное составляющей любого банка.

Ученые выделяют внутренние проблемы банковской системы:

1) зависимость от крупных клиентов и акционеров, все чаще собственников банка уличают в кредитовании собственного бизнеса, осуществлении операций, которые нарушают экономические интересы клиентов банка;

2) недостаточная оценка рисков при принятии решений, следствием чего может стать потеря ликвидности. В первую очередь она зависит от платежеспособности ее клиентов, т.к. не возврат займов снижает платежеспособность банка;

3) низкая капитализация по отношению к мировой практике;

4) недостаточность долгосрочных финансовых ресурсов (из-за действующей системы рефинансирования);

5) высокая административная нагрузка (многоступенчатый контроль за деятельностью со стороны ЦБ РФ).

Внутренние проблемы банковской системы России:

1) нестабильное состояние российской экономической системы;

2) неразвитость реального сектора экономики;

3) недостаточная капитализация для обеспечения достаточного уровня ликвидности;

4) снижение платежеспособности ряда банков и неспособность выполнять свои обязательства перед клиентами.

Исходя из рассмотренных внешних, и внутренних проблем банковского сектора России можно определить, что эти проблемы темпа развития системы сопровождают Россию уже около 10 лет. В банковском бизнесе в последние годы мы наблюдаем немного разные тенденции в сфере кредитования нефинансового сектора и кредитования населения. В сфере кредитования населения на первое место нужно поставить тенденции, связанные с преодолением эффекта насыщения спроса, с одной стороны, а с другой, также возможен рост в сфере потребительского кредитования.

Перспективы развития данного сектора экономики во многом зависят от того, как будут решаться проблемы, стоящие перед банковским сектором. Основными проблемами развития банковского сектора Российской Федерации являются: ограниченные возможности банковской системы в сфере кредитования экономики страны, низкая капитализация, региональные и отраслевые диспропорции в экономике, макроэкономическая нестабильность, ненадежность банковской системы страны, институциональные проблемы, непрозрачность и высокая концентрация банковской системы.

Государство страны на протяжении долгого периода становления банковской системы РФ разрабатывает пути решения проблем:

1. Необходимо увеличить роль банковского сектора в стране.
2. Ввести программы по увеличению уровня правовой и экономической грамотности населения.
3. Повышение системной устойчивости российского банковского сектора.
4. Значительное расширение предоставляемых банковских услуг населению и предприятиям, в особенности для лиц, живущих в удаленных регионах, где слабая степень развития банковского обслуживания, применяя банковские и информационные технологии, упрощая и расширяя перечень инструментов кредитования малого бизнеса.
5. Исключить вовлечение кредитных организаций в незаконную деятельность, в частности, по легализации доходов, полученных финансированием

терроризма и преступным путем, а также ввести контроль над целевым использованием выданных кредитов.

6. Увеличить размер собственных средств кредитных организаций.

7. Повысить прозрачность деятельности российских кредитных организаций. Реализация данных мер будет способствовать качественному улучшению условий кредитования и поможет стать прочной основой сбалансированного роста и устойчивого развития российской экономики [32].

К главным проблемам современной банковской системы нужно отнести неразвитость экономики, низкую платежеспособность, неспособность банков выполнять свои обязательства, завышенные рамки к населению по взятию ссуд и кредитов, резкие скачки валюты, инфляция рубля. Пути решения проблем полностью зависят от всего сектора экономики России, так же для структурирования работы механизма необходимо работать на удовлетворение потребностей населения страны, внедрять больше информации о банковских операциях, предоставляемых для людей. Улучшать условия кредитования и процентных ставок, сделать работу банков более прозрачной.

2.2 Характеристика ПАО «Сбербанк» в современных условиях

Наиболее конкурентоспособным и лидирующим коммерческим банком на территории Российской Федерации является ПАО «Сбербанк России». Данный банк – самый крупный, стабильный и надежный во всех регионах России в странах СНГ. Сбербанк России обладает самой обширной сетью подразделений, которые предоставляют широкий ассортиментный круг всех банковских услуг. По данным официального сайта ПАО «Сбербанк России», «данный банк имеет 12 территориальных банков и 14275 подразделений в 83 субъектах Российской Федерации. Около 70 % населения Российской Федерации пользуются услугами Сбербанка России [20].

Более того, Сбербанк России ведет активную политику по развитию зарубежной деятельности, посредством расширения своей банковской сети и ее

размещение на территориях зарубежных стран. На 2019 год сеть банков «Сбербанк» распространилась на территории 20-ти стран и обзавелась более 150-ти миллионами клиентов по всему миру. По данным сайта «banki.ru», занимает первое место по РФ банк «Сбербанк России» с объемом активов на 1 апреля 2019 года в размере 28 415 324 467 тыс. руб. Тройку главных конкурентов данного банка по объему собственных активов можно увидеть в таблице 2.1. Если же рассматривать иерархию банков по объемам получаемой прибыли, Сбербанк России, также занимает лидирующее, первое место.

Таблица 2.1 – Главные конкуренты Сбербанка России по объему активов [20]

Название банка	Место по всей России	Объем всех активов на 1 апреля 2019 года (тыс.руб.)
Сбербанк	1	28 415 324 467
ВТБ	2	13 853 676 703
Газпромбанк	3	6 107 996 366
Национальный клиринговый центр	4	4 274 617 797

Тройка самых прибыльных банков рассмотрена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Список самых прибыльных банков в России [20]

Наименование банка	Место по всей России	Объем общей прибыли на 1 апреля 2019 года (тыс.руб.)
Сбербанка	1	218 170 999
ВТБ	2	50 169 419
Альфа-банк	3	40 114 339

ПАО «Сбербанк» предоставляет большой ряд услуг своим клиентам, такие как:

- 1) вклады (срочные вклады, сберегательные сертификаты, розыск счетов, вклады для расчетов и др.);
- 2) банковские карты (дебетовые, кредитные, с индивидуальным дизайном и др.);

- 3) кредиты (потребительские, ипотечные, рефинансирование и др.);
- 4) переводы;
- 5) инвестиции и ценные бумаги (металлические счета, ПИФы, онлайн брокерские услуги и др.);
- 6) жилищные программы (устойчивое развитие сельских территорий, обеспечение жильем молодых семей и др.);
- 7) платежи (автоплатежи, оплата услуг, погашение кредитов других банков и др.);
- 8) страховые и пенсионные программы;
- 9) дополнительные услуги (аренда сейфов, драгоценные металлы и монеты, наличная валюта).

Горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности организации помогает наглядно представить изменения, которые произошли в основных статьях отчетности. Основная мысль анализа, сравнить и сопоставить финансовые данные за определенный период в относительном и абсолютном виде, для целостного представления динамики и структуры отчетности, а также для возможности сделать выводы о деятельности банка, в том числе за счет каких операций возросла (уменьшилась) доходность (убыточность), выявить изменения (сохранение приоритетов в банковской деятельности).

Опираясь на данные бухгалтерского баланса (Приложение А), сформирован горизонтально-вертикальный анализ активов банка (Приложение Б).

За анализируемый период с 2017 по 2019 гг., наблюдается положительная динамика активов, происходит увеличение суммы активов с 21 960 262 597 тыс.руб. до 26 972 302 745 тыс.руб., что говорит о расширении деятельности банка и наращении клиентской базы. По приложению Б.1 можно сделать следующие выводы: высоколиквидные активы увеличились с 2 072 893 368 тыс.руб до 2 084 616 803 тыс.руб. За 2017 год увеличения не произошло, сумма уменьшилась на 16,7% (в абсолютном отношении на 345 385 372 тыс.руб), за 2018 год увеличились на 20,7% (в абсолютном отношении на 357 108 807 тыс.руб. Сумма активов на

01.01.2017 г. составляла 21 960 262 597 тыс.руб, к дате 01.01.2018 г. сумма увеличилась и составила 26 972 302 745 тыс.руб.

Денежные средства и их эквиваленты за 2017 год уменьшились на 14,7% (в абсолютном значении на 214 618 892 тыс.руб), за 2018 год наблюдается их увеличение на 10,1% (в абсолютном значении на 125 770 809 тыс.руб). Корреспондентские счета НОСТРО так же были уменьшены на 14,7% в 2017 году (в абсолютном значении 47 982 534 тыс.руб). За 2018 год происходит значительное увеличение на 44,3% (в абсолютном выражении на 123 650 765 тыс.руб). Средства в расчетах за 2017 год уменьшились на 32,7%, а за 2018 год увеличились на 29,9%. Проанализировав доходные активы за два года, наблюдается изменение с 18 141 347 614 тыс.руб до 22 751 759 113 тыс.руб., увеличение приходится на весь период с 2017 года, и составляет увеличение на 9,8% (в абсолютном значении на 1 777 250 908 тыс.руб), за 2018 год увеличиваются на 14,2%. Положительная динамика наблюдается в выдаче кредитов банкам в 2017 году, что составило 19% (в абсолютном значении на 286 026 366 тыс.руб.), а в 2018 идет уменьшение на 11,2% (в абсолютном значении на 199 508 700 тыс.руб.). Ценные бумаги на начало 2017 года увеличились на 23,4%. К началу 2018 года оборот ценных бумаг вырос на 14,5%. За 2017 год выданные кредиты юридическим лицам увеличились на 4% (в абсолютном значении на 410 082 721 тыс.руб). Выдача кредитов юридическим лицам на период 2018 года увеличилась на 13,2% (в абсолютном значении на 1 420 348 056 тыс.руб). Кредиты индивидуальным предпринимателям за 2017 увеличились на 13,9%, так же на 15,1% идет увеличение и в 2018 году соответственно. Кредиты физическим лицам в каждый из анализируемых годов имеет положительный прирост на 14,2% и 26,1%. По прочим активам за 2017 год наблюдается уменьшение на 9,5% (в абсолютном значении на 165 623 984 тыс.руб), за 2018 произошло увеличение активов на 35,2% (в абсолютном значении на 555 529 198 тыс.руб.).

В общем активы банка «Сбербанк» за 2017 год увеличились на 5,8% (в абсолютном значении на 1 266 241 552 тыс.руб.), за 2018 год темп прироста составил 16,1% (в абсолютном значении на 3 745 798 596 тыс.руб.).

Динамика активов баланса представлена на рисунке 2.1.

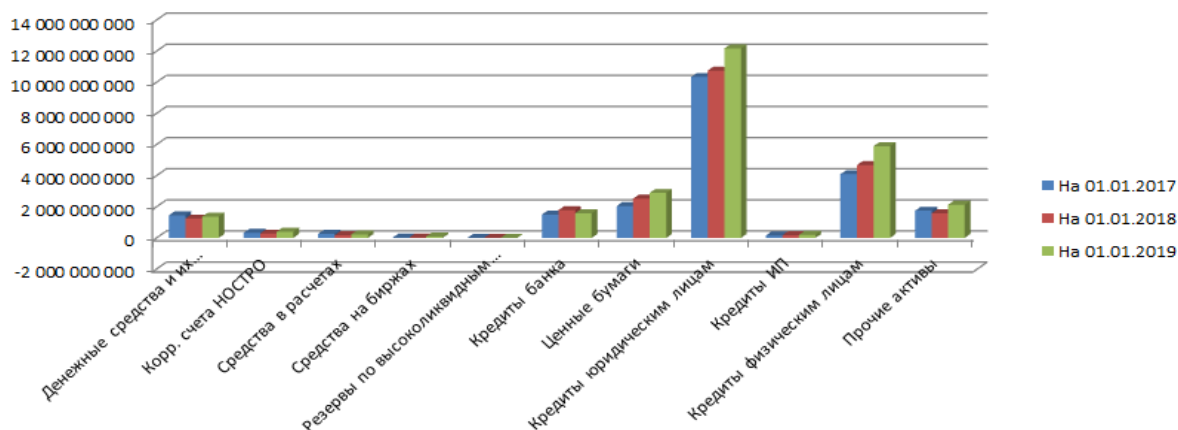


Рисунок 2.1 – Динамика активов банка ПАО «Сбербанк»

Обязательства за 2017 год увеличились на 3,8% (в абсолютном выражении на 726 354 180 тыс.руб.), за 2018 год увеличение произошло на 16,6% (в абсолютном выражении на 3 301 156 016 тыс.руб.). Средства банков изменились в положительном ключе на 10,7% и 46,8% соответственно. Текущие средства изменились на 13,3% и 6% за период 2017 и 2018 годов.

Собственные средства у банка за 2017 год составили 19% (в абсолютном выражении на 539 887 372 тыс.руб.), а за 2018 год составляют 13,1% (в абсолютном выражении 444 642 581 тыс.руб.).

Суммы внебаланса за анализируемый период увеличивались на 8% и 6,8%.

Структура пассивов ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 2.2.

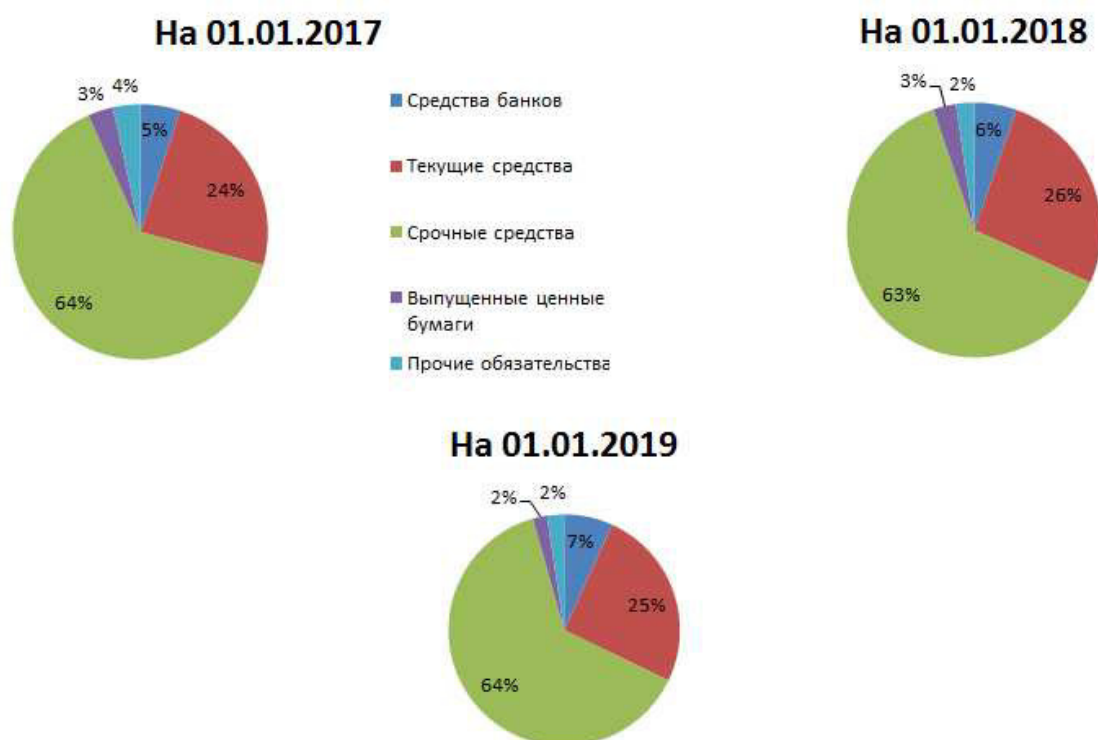


Рисунок 2.2 – Структура пассивов банка ПАО «Сбербанк»

Из рисунка 2.2 видно, что большую часть в обязательствах занимают срочные средства, это более 50-ти %, за анализируемый период практически не менялись. Далее идут текущие средства, они занимают 24-26% от общих обязательств. Текущие средства изменялись с 2017 по 2018 год с 24% до 26%, а с 2018 по 2019 год упали с 26% до 25%. Так же можно увидеть, что средства банков с каждым годом увеличивались на 1%, так в 2017 году 5%, в 2018 6% и в 2019 году 7% соответственно. Выпущенные ценные бумаги достигают максимум 3% от основной суммы обязательств. Прочие обязательства за анализируемый период упали на 2%.

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах банка ПАО «Сбербанк» представлен в приложении Б.2, по нему сделаны следующие выводы.

Процентные доходы имеют положительную динамику. Процентные расходы имеют сокращение в 2017 году на 17%, а в 2018 на 100%. Чистый процентный доход изменился с 1 157 195 066 тыс.руб. до 1 329 005 710 тыс.руб. Чистые комиссионные доходы увеличились до 23,6%. Отрицательная сумма

наблюдается в чистом доходе по операциям с ценными бумагами за 2016-2018 года. Прочие доходы и расходы составляют отрицательные суммы за анализируемый период. Несмотря на отрицательный доход по некоторым статьям операционная прибыль до резервов за 2016-2018 увеличивается с 1 361 383 231 тыс.руб. до 1 889 829 288 тыс.руб. Операционная прибыль имеет положительный характер и составляет 18% за период 2016-2017 годов, а за 2017-2018 сократилась до 14,5%. Прибыль до налогов и резервов снизилась с 33,3% до 15,8%. Чистая прибыль возросла с 516 987 788 тыс.руб. до 811 103 711 тыс.руб. И имеет положительную возрастающую динамику.

ПАО "Сбербанк России" - крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предоставляющий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. С сентября 2012 года 50% плюс одна акция банка находятся под контролем Центрального банка РФ, свыше трети акций принадлежит зарубежным компаниям. Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходятся на Сбербанк.

Управление Сбербанком России основывается на принципе корпоративности в соответствии с Кодексом корпоративного управления, утвержденным годовым Общим собранием акционеров Банка в июне 2002 года. Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

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

Руководитель: Президент, Председатель Правления ПАО Сбербанк-Греф Герман Оскарович [21].

По оказываемым услугам банк в основном привлекает клиентские деньги, причем эти средства достаточно диверсифицированы (между юридическими и физическими лицами), а вкладывает средства в основном в кредиты.

Сбербанк находится в ломбардном списке, и Банком России принимаются в качестве залога облигации рассматриваемой кредитной организации; имеет право работать с Пенсионным фондом РФ и может привлекать его средства в доверительное управление, в депозиты и накопления для жилищного обеспечения военнослужащих; имеет право работать с негосударственными пенсионными фондами, осуществляющими обязательное пенсионное страхование, и может привлекать пенсионные накопления и накопления для жилищного обеспечения военнослужащих; имеет право открывать счета и вклады по закону 213-ФЗ от 21 июля 2014 г., т.е. организациям, имеющим стратегическое значение для оборонно-промышленного комплекса и безопасности РФ; находится под прямым или косвенным контролем ЦБ или РФ; в кредитную организацию назначены уполномоченные представители Банка России.

Что касается потребительской стороны, так потребителями являются как физические лица, так и юридические: акционеры, вкладчики, заемщики, векселедержатели и др. Сбербанк обладает значительной клиентской базой во всех сегментах и во всех регионах страны. Власть потребителей имеет, как и минимальный вес, так и значительный, как парадоксально бы не звучало. С одной стороны, банк обеспечивает переводы пенсий, производит начисление заработной платы, переводит платежи по оплате ЖКХ. Но и так же банк постоянно ищет решения по улучшению качества обслуживания и повышения лояльности клиентов.

Если же говорить о поставщиках, то они представляют, в основном, такую продукцию как: автомобили и запчасти, бумага и канцелярские товары, компьютерная техника и расходные материалы, мебель и офисное оборудование, оргтехника, рекламные и маркетинговые услуги, серверное и телекоммуникационное оборудование, специальное банковское оборудование,

строительные и ремонтные работы, строительные материалы, сувениры, маркетинговая и рекламная продукция, транспортные услуги, услуги по обучению, развитию персонала, проведению тренингов, услуги по разработке, внедрению и сопровождению программного обеспечения, лицензии, услуги по эксплуатации зданий, сооружений, финансовые и консультационные услуги, а также хозяйственно-бытовые товары и спецодежда.

Сбербанк имеет право выбрать любую компанию с более разумной ценой и достойным качеством, у него существует широкий выбор поставщиков. Сбербанк проводит конкурсы на поставку оборудования, что подтверждает минимальную власть поставщиков. На 2018 год общее количество насчитывается порядком 46 977 поставщиков.

Конкурентами Сбербанка являются коммерческие банки, такие как ВТБ 24, Газпромбанк, Альфа-банк, Райффайзенбанк и другие, предоставляющие стандартные банковские услуги. Однако реальная конкуренция на этом рынке прослеживается мало. Доля ЦБ РФ в акциях Сбербанка составляет 50%+1 акция, что обеспечивает Сбербанк государственной поддержкой. В данном случае конкуренция со стороны частных банков не может повлиять негативно на функционирование Сбербанка. Уровень конкурентной борьбы – относительно минимален. Но, несмотря на недостижимость Сбербанка, более выгодные ставки по кредитам частных банков могут забрать клиентов.

Сравним ПАО «Сбербанк» с его основными конкурентами в таблице 2.3. Данные предоставлены на 01.04.2019 год.

Таблица 2.3 – Сравнение ПАО «Сбербанк» с его основными конкурентами [30]

Банк	Место в рейтинге по рынку в целом	Доля рынка банков
Сбербанк	1	32,24%
ВТБ 24	2	15,46%
Газпромбанк	3	6,53%

Из таблицы 2.3 видно, что «Сбербанк» занимает достаточно сильные конкурентные позиции по сравнению с другими банками.

Ниже из таблицы 2.4 видно, какой из продуктов «Сбербанка» наиболее востребован и приносит больший доход.

Таблица 2.4 – Самый доходный банковский продукт

Наименование показателя	01.12.2017 г., тыс.руб.		01.12.2018 г., тыс.руб.	
Межбанковские кредиты	1 480 021 555	6,90%	1 420 053 967	5,80%
Кредиты юр.лицам	11 111 477 843	51,80%	12 231 047 204	49,74%
Кредиты физ.лицам	4 838 644 063	22,56%	6 112 079 033	24,86%
Векселя	1 596 061	0,01%	1 633 347	0,01%
Вложения в операции лизинга и приобретенные права требования	60 802 330	15,03%	57 141 144	0,23%
Вложения в ценные бумаги	3 223 252 349	15,03%	3 961 781 841	16,11%
Прочие доходные ссуды	675 372 762	3,15%	672 477 935	2,72%
Доходные активы	21 452 311 395	100%	24 589 149 273	100%

Изучив таблицу 2.4 видно, что самым доходным продуктом ПАО «Сбербанк» является кредиты юр.лицам, в 2017 году показатель имел долю 51,80%, что является больше половины от всех показателей, в 2018 году показатель снизился на 2,06%, но тем не менее, остается самой доходной продукцией банка.

Чтобы провести окончательные конкурентные позиции «Сбербанка» проведем сравнение аналогичного продукта с основными конкурентами банка, представленными на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Сравнение наиболее востребованного продукта «Сбербанка» с аналогичной продукцией основных конкурентов

По рисунку 2.3 можно сделать вывод, что «Сбербанк» занимает лидирующие позиции.

Также, для того, чтобы провести анализ положения на рынке товаров «Сбербанка», построим матрицу БКГ.

Товары (подразделения, бренды) оказываются в разных квадратах. Каждый из этих квадратов обладает собственным значением и специальным названием.

Рассмотрим их:

1. «ЗВЕЗДЫ»;
2. «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»;
3. «ДИКИЕ КОШКИ»;
4. «СОБАКИ».

Матрица БКГ представляет собой удобный прием сопоставления различных СЗХ (стратегических зон хозяйствования), в которых работает фирма.

По мнению БКГ, соотношение темпов роста рынка данной фирмы и его доля определяют сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем. Для каждой СЗХ делается оценка будущих темпов роста, подсчитываются доли рынка и объем их реализации.

Обозначим основные продукты ПАО «Сбербанк»:

- СЗХ 1 - Кредит на жилье (ипотека)
- СЗХ 2 – Кредитные карты
- СЗХ 3 – Автокредиты
- СЗХ 4 – Кредиты, которые банк выдает физическим лицам

Проанализируем темпы роста, долю рынка и объем реализации каждого банковского продукта (СЗХ) в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ рынка ПАО «Сбербанк» в 2018 году [29]

Наименование	Объем продаж, млрд.руб.	Темп роста рынка, %	Доля рынка, %
Жилищные кредиты (ипотека)	3850,6	24	62
Кредитные карты	657,5	15	45,6
Автокредиты	130	8	26,9
Кредиты, выданные физ. лицам	2113,1	34	38,7

По показателям, полученным из таблицы, построим матрицу БКГ для основных продуктов ПАО «Сбербанк».

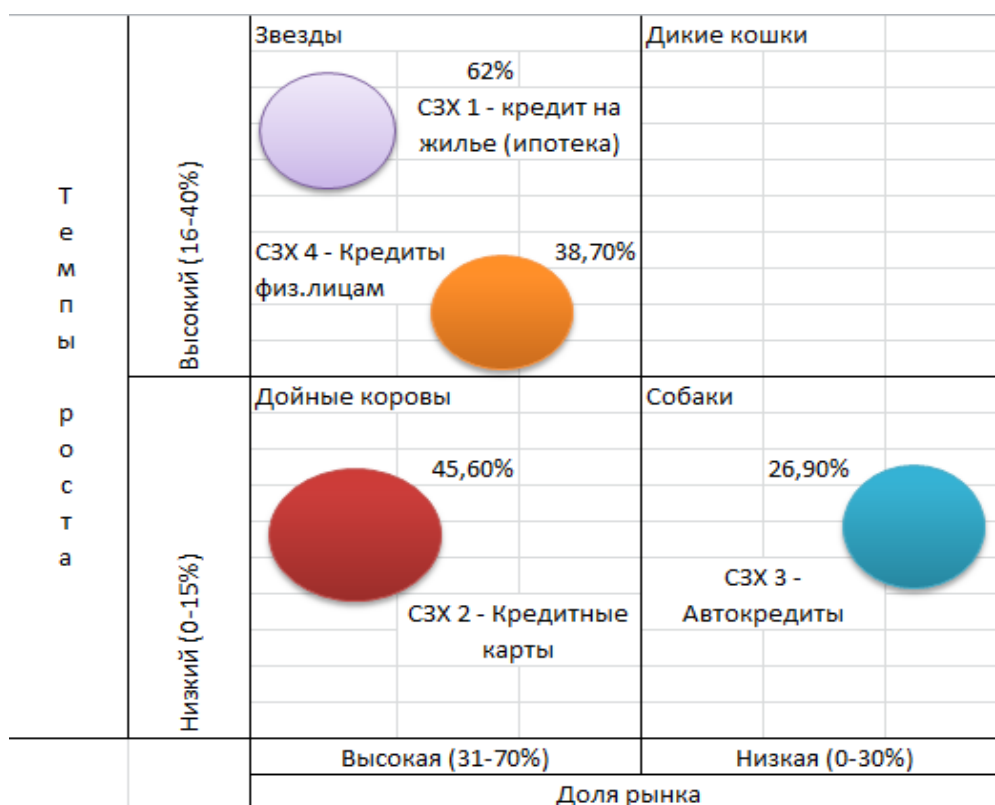


Рисунок 2.4 – Матрица БКГ для основных продуктов ПАО «Сбербанк»

Построив и проанализировав матрицу БКГ, можно сказать, что такие банковские продукты как кредит на жилье (ипотека) и кредиты, которые банк выдает физическим лицам, попадают в категорию «Звезды», а это значит, что банк должен стараться сохранять их лидирующие позиции. Под категорию «Дойные коровы» попал такой банковский продукт, как кредитные карты. Этому продукту нужно обеспечить получение максимально возможной прибыли от них, в течение как можно более длительного периода времени.

Банковские продукты этих двух категорий («Звезды» и «Дойные коровы») приносят банку доход в настоящем времени. Полученные денежные средства от этих продуктов (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие банка.

В категорию «Собаки» попал такой банковский продукт, как автокредиты. Их темп роста и доля, занимаемые на рынке, значительно ниже. Причиной такого результата являются различные кредитные программы самих производителей авто

и салонов, которые предлагают ставки значительно ниже. Увеличение доли рынка в этой категории продукта маловероятно.

Для более детального рассмотрения продуктов «Сбербанка», попавших в категорию «Звезды» по данным анализа матрицы БКГ, проведем сравнительную характеристику с основными конкурентами банка по потребительским свойствам такого продукта как кредит на жилье (ипотека) в таблице 2.6 и кредит физическим лицам в таблице 2.7.

Таблица 2.6 – Сравнительная характеристика кредита на жилье (ипотека) по потребительским свойствам [29]

Потреб. св-ва \ Банки	Сбербанк	ВТБ	Альфа-банк
1.Репутация банка (доля рынка)	32,24%	15,4%	4,9%
2.% ставка	От 9,6%	От 9,7%	От 9,79%
3.Срок погашения	До 30 лет	До 30 лет	До 30 лет
4.Минимальная сумма	От 300 тыс.руб.	От 1,5 млн.руб.	От 600 тыс.руб.
5.Наличие социальной программы «молодая семья»	Есть	Есть	Есть
6.Первоначальный взнос	От 15%	От 10%	От 15%

По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод, что потребительские свойства кредита на жилье (ипотека) практически одинаковы во всех банках, но можно увидеть, что «Сбербанк» лидирует по % ставкам, что вероятнее всего, больше привлекает клиентов. Также минимальная сумма от 300 тыс.руб. для клиентов будет являться более востребованной.

Таблица 2.7 - Сравнительная характеристика кредита физическим лицам по потребительским свойствам [29]

Потреб. св-ва \ Банки	Сбербанк	ВТБ	Альфа-банк
1.Репутация банка (доля рынка)	34,24%	15,4%	4,9%
2.% ставка	От 12,9%	От 11,50%	От 11,99%
3.Сумма кредитования	30 тыс.руб. – 3 млн.руб.	100 тыс.руб. – 3 млн.руб.	50 тыс.руб. – 3 млн.руб.
4.Срок погашения	До 5 лет	До 5 лет	До 5 лет
5.Требования	От 21 года Стаж от 6-ти месяцев	От 21 года Стаж от 3-х месяцев	От 21 года Стаж от 3-х месяцев
6.Документы	Подтв. дохода Без залога Без поручителя	Подтв. дохода Без залога Без поручителя	Подтв. дохода Без залога Без поручителя

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод, что потребительские свойства кредита физическим лицам аналогичным образом одинаковы по некоторым пунктам во всех банках, немного выше % ставка у «Сбербанка» по сравнению с конкурентами, но в то же время наблюдается минимальная сумма кредитования, что, вероятнее всего, является наиболее востребованным для клиентов банка.

Также хорошим знаком качества является многолетняя работа «Сбербанка», что является для клиентов одним из главных пунктов выбора банка.

2.3 Анализ существующей маркетинговой стратегии в ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» на протяжении многих лет занимает лидирующие позиции в банковской системе РФ. Этому способствует не только многолетняя репутация банка, но и постоянное стремление к развитию.

Миссия Сбербанка заключается в том, чтобы давать людям уверенность и надежность, делать их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Миссия Сбербанка подчеркивает важнейшую роль Банка в экономике России и его особую социальную роль в обществе - поддержание в нем уверенности, надежности и стабильности. Миссия Банка однозначно определяет, что клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности как организации.

Основные направления стратегии утверждены Наблюдательным советом в ноябре 2013 года. Они по-прежнему сохраняют свою актуальность и определяют вектор развития Сбербанка:

1) с клиентом на всю жизнь: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни;

2) команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;

3) технологический прорыв: мы завершим технологическую модернизацию Сбербанка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;

4) финансовая результативность: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

5) зрелая организация: сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк.

В 2018 году Сбербанк получил многочисленные премии, к примеру, на церемонии World Branding Awards, прошедшей в Лондоне, Сбербанк уже третий раз подряд признан брендом года в категории «банки». Также получил премию «Время инноваций»: Приложение Сбербанк Онлайн признано «Продуктом года» в номинации «Мобильные приложения». А по версии Global Finance признан «Самым инновационным банком» среди розничных банков Центральной и Восточной Европы, «Лучший СМС-банк» [21].

Также ежегодно Сбербанк публикует о своих основных достижениях за год, которые можно увидеть на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Основные достижения Сбербанка в 2018 году [20]

В августе 2018 года аналитики Brand Finance включили Сбербанк в TOP 3 самых сильных мировых брендов. Стоимость бренда Сбербанк за 2018 год выросла с 11,6 до 12,4 млрд долларов, а индекс силы бренда увеличился с 90 до 93 п.п. Сбербанк России один из самых крупных рекламодателей – на продвижение своих продуктов он потратил в 2018 году 8,4 миллиарда рублей, что на 2,5 млрд.руб. больше, чем в прошлом году (в 2017 году было потрачено 5,9 млрд.руб.).

Банки корректируют свою маркетинговую активность в силу того, что сократить затраты на маркетинг проще, чем иные виды затрат. Динамика изменения затрат на маркетинг и чистая прибыль «Сбербанка» и его основных конкурентов представлены на рисунке 2.6.

Затраты на маркетинг по отношению к чистой прибыли

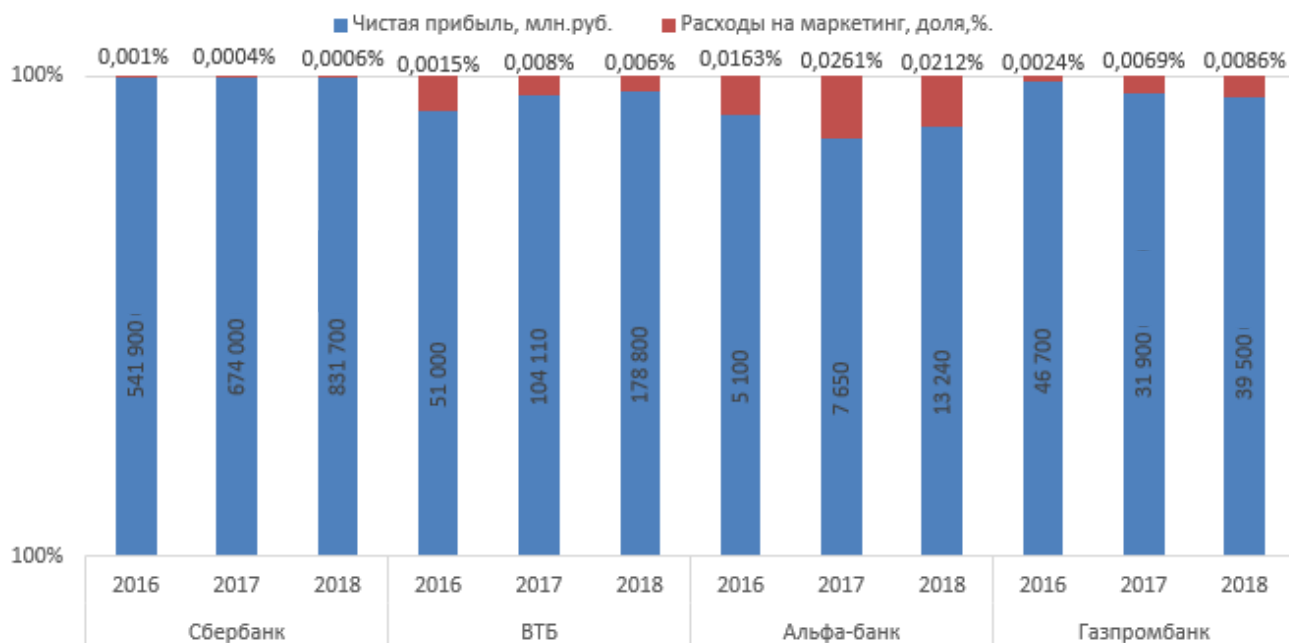


Рисунок 2.6 – Затраты на маркетинг и чистая прибыль «Сбербанка» и его конкурентов

Просмотрев рисунок, видно, что наибольшие маркетинговые затраты на протяжении трех анализируемых периодов, являются «Сбербанк» и ВТБ. Затраты у ВТБ значительно выше, чем у всех остальных банков.

С 2012 года «Сбербанк России» перешел на иную систему развития. Если раньше банк создавал продукт и непосредственно его реализовывал, то с 2012 года, кардинально изменена система предоставления конечного продукта. Для начала выявляются предпочтения клиента, а затем уже создается продукт. Тем самым банк показывает реализацию основного принципа своей деятельности: «Потребности клиента – вот основной критерий в деятельности банка».

Клиент в первую очередь выбирает банк, а уже потом конкретный банковский продукт, а, следовательно, имиджевые характеристики банка, одним из показателей которых является медиаактивность, являются фактором осознанного выбора потребителей - физических лиц. С учетом того, что более половины

российских потребителей являются клиентами только одного банка, увеличение данного показателя должно влиять на увеличение клиентской базы не только количественно, но и качественно (с увеличением прибыльности одного клиента за счет кросс-продаж и относительно высоких показателей лояльности).

Для того чтобы детальнее разобраться в маркетинговой деятельности ПАО «Сбербанк», был проведён опрос среди экономически активного населения. Основная цель опроса – выявление преимуществ и недостатков ПАО «Сбербанк» в условиях конкуренции, поэтому респондентам было предоставлено право выбора выделить тот банк, который, по их мнению, является самым авторитетным. Также можно было поставить оценку (по пятибалльной шкале) Сбербанку.

Используя метод «удобной» выборки – это опрос населения, находящегося в диапазоне общения (соседи, родственники, преподаватели, друзья) проведем опрос. В анкетировании участвовало 150 человек, из них:

- 1) 115 человек – работающие люди от 23-х до 60-ти лет;
- 2) 15 человек – пенсионеры, неработающие;
- 3) 20 человек – неработающие люди до 22-х лет.

В итоге, по мнению респондентов, наиболее надежными являются банки с государственным участием, к ним относятся (указаны проценты участия государства или ЦБ РФ):

- 1) Сбербанк – 60,25%;
- 2) ВТБ – 75,5%;
- 3) Газпромбанк – 41,73%;
- 5) Россельхозбанк – 100%.

Так как у этих банков уже есть устоявшаяся репутация на рынке, про них всегда рассказывают в новостях, и нет вероятности, что они в скором времени ликвидируются.

Однако большинство человек считает, что во многих банках, в частности в Сбербанке, очень слабая система работы с клиентом. Несмотря на ключевой принцип клиентоцентричной модели «Я отношусь к клиенту так, как хотел бы,

чтобы относились ко мне», респонденты отмечают, что зачастую это правило не выполняется. В таблице 2.8 представлены данные опроса респондентов.

Таблица 2.8 – Данные опроса респондентов

Банк	Средняя оценка респондентов
1. Тинькофф Банк	4,24
2. Почта Банк	3,09
3. Альфа-банк	2,96
4. Райффайзенбанк	2,94
5. Уралсиб	2,92
6. ВТБ	2,9
7. Совкомбанк	2,9
8. Сбербанк	2,89
9. Россельхозбанк	1,67
Средняя оценка	2,89

По полученным данным в таблице 2.8 видно, что наивысшую оценку получил АО «Тинькофф Банк». Опрашиваемые респонденты объяснили это тем, что развитие интернет-сервисов Банка Тинькофф происходит стремительными шагами. Основным отличием Банка Тинькофф от других российских банков респонденты назвали полностью цифровизированный способ обслуживания клиентов.

Респонденты объяснили, что отсутствие офисов улучшает, сокращает и автоматизирует множественные банковские процессы. Карта банкоматов одна из самых удобных. Также респонденты отметили простые Онлайн-формы на кредитные продукты. Понравился сервис активации карты на сайте. Простой калькулятор расчета платежей по кредитам. Открыть вклад можно через сайт.

В качестве недостатков были названы только редкие сбои в программе, а также респонденты отметили, что нужно соблюдать особую внимательность при чтении и подписании договора.

Низшую оценку получил «Россельхозбанк» - российский государственный банк. Из явных недостатков банка, респондентами было отмечено, что заполнение

заявок на кредит на сайте банка не имеет смысла, т.к. внесение абсолютно всех данных приходится делать заново в офисах банка, а также были выявлены многочисленные проблемы с картами банка.

Исследуемый в данной работе «Сбербанк» получил оценку 2,89. В качестве недостатков было отмечено следующее:

а) медленное реагирование на возникшую проблему – некоторым респондентам приходилось ждать ответа от технической поддержки в течение 10 и более минут, при условии, что ситуацию необходимо было решить, как можно быстрее, существовала вероятность хищения средств со счета клиента;

б) частые сбои в работе банкоматов – во время выполнения операции у некоторого числа респондентов выключался терминал самообслуживания, вследствие чего денежные средства не были не возвращены, не зачислены на карту, или же терминал попросту не возвращал карту обратно клиенту.

в) навязывание дополнительных, платных услуг;

г) 48% опрошенных выразили недовольство комиссией при межбанковском переводе, когда счета клиентов открыты в разных городах.

д) и самой часто возникающей проблемой банка, респонденты выделили качество обслуживания. По мнению клиентов, Сбербанк сильно отстает по уровню обслуживания от главных конкурентов с точки зрения скорости принятия решений, излишней бюрократии, уровня общения и взаимодействия между Банком и клиентом.

Из достоинств работы «Сбербанка» был выделен сервис на главной странице сайта, позволяющий выбрать карту под свои потребности и свой портрет. Семейным людям предлагаются одни карты, а молодым людям – другие, отметили удобный сайт с понятным интерфейсом, приятную цветовую гамму.

Удобное приложение «Сбербанк-Онлайн» его респонденты отметили, как один из самых сильных технологических продуктов на рынке, но есть один минус. Сделать перевод через мобильное приложение людям, которые впервые столкнулись с приложением, не удалось.

Респондентами было замечено, что в сравнении с прошлыми годами произошло значительное сокращение времени ожидания в очереди.

Самым главным достоинством банка респонденты выделили большое количество филиалов и банкоматов, которые всегда находятся в шаговой доступности.

ПАО «Сбербанк» не был отмечен респондентами как самый худший, но и верхнюю строчку в списке он не занял, несмотря на широкий охват рынка, высокий размер активов и продолжительное время действия.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проблемами банковской системы в 2019 году являются кризисные процессы в российской экономике, её неразвитость, резкие скачки валюты, инфляция рубля и пр.

Что касается ПАО «Сбербанк», то по проведенным горизонтальным анализам баланса банка и отчета о финансовых результатах, видно, что банк увеличивает свои позиции.

Потребительская сторона, поставщики и конкуренты не предоставляют внешних и внутренних угроз.

С помощью матрицы БКГ было выявлено, что популярными банковскими продуктами являются кредит на жилье (ипотека) и кредит физ. лицам, а автокредиты наоборот не пользуются спросом.

Основными принципами своей деятельности банк показывает, что потребности клиента – это основной критерий в деятельности банка.

А по результатам опроса среди активного населения было выявлено, что одной из главных проблем банка является качество обслуживания.

3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЙ С ЦЕЛЬЮ УКРЕПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК»

3.1 Анализ существующего механизма управления персоналом в ПАО «Сбербанк», как фактора комплекса маркетинга

Любая организация для осуществления своей деятельности нуждается в большом количестве ресурсов: материальных, финансовых, информационных и др. Наиболее важным ресурсом является персонал предприятия. От опыта, квалификации, лояльности сотрудников во многом зависит эффективность осуществления фирмой ее основной деятельности. В связи с этим вопросы управления и развития человеческих ресурсов принимают первостепенное значение.

Сбербанк является одним из ключевых элементов финансового сектора России и одним из ведущих глобальных финансовых институтов. Его основная деятельность происходит в высоко конкурентной среде, поэтому обеспечение высокой профессиональной подготовки сотрудников, приобретение ими новых знаний входит в число приоритетных задач его кадровой политики. В процессе реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности своих сотрудников на рынке труда. В деятельности ПАО «Сбербанк» отмечен ряд тенденций:

1) развитие внутренних ресурсов для обучения (результативные специалисты наделяются определенными полномочиями по обучению сотрудников-коллег);

2) создание новых форматов обучения (практические семинары «Диалог с экспертом», в рамках которых эксперты функциональных блоков делятся своей экспертизой и умениями по разным темам);

3) повышение финансовой грамотности персонала (проект «Мастерская аналитика», в рамках которого сотрудники учатся анализировать и

структурировать большие массивы информации и развивать системное мышление);

4) обеспечение преемственности (программа «Технология менеджмента», направленная на формирование необходимых знаний и навыков у сотрудников, выполняющих роль преемника/заместителя руководителя в своей текущей деятельности).

В целом, развитие и управление человеческими ресурсами происходит в соответствии с годовым циклом управления (рисунок 3.1):

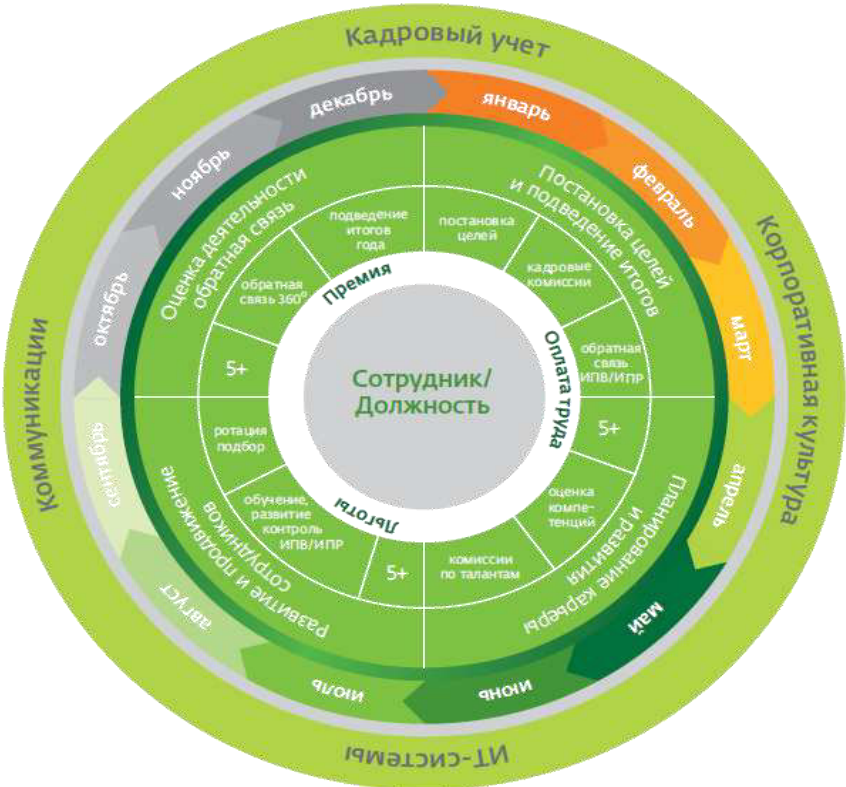


Рисунок 3.1 - Годовой цикл управления персоналом в Сбербанке [21]

На рисунке представлен единый годовой цикл постановки целей, оценки результативности и потенциала сотрудников, планирования карьеры и продвижения (HR-цикл). В начале года на основе Стратегии развития формируются цели высшего руководства на кварталы и на год, затем они каскадируются вниз по уровням управления и в территориальные банки.

Согласно отчетности МСФО, ПАО «Сбербанк» в 2018 году потратил на персонал 404,4 млрд.руб (табл 3.1.).

Таблица 3.1 – Расходы на персонал МСФО ПАО «Сбербанк»

Сбербанк. Расходы на персонал МСФО (годовые значения)					
Годовые	2014	2015	2016	2017	2018
Расх. на персонал, млрд.руб.	318,8	346,0	384,3	402,7	404,4
Изменения	+12%	+9%	+11%	+5%	+0%

Общая численность сотрудников ПАО «Сбербанк» на конец 2018 года составила 293 752 человек, что больше чем в 2017 году на 48 440 чел.

Проведем анализ динамики и структуры работников ПАО «Сбербанк» (рис.3.2)

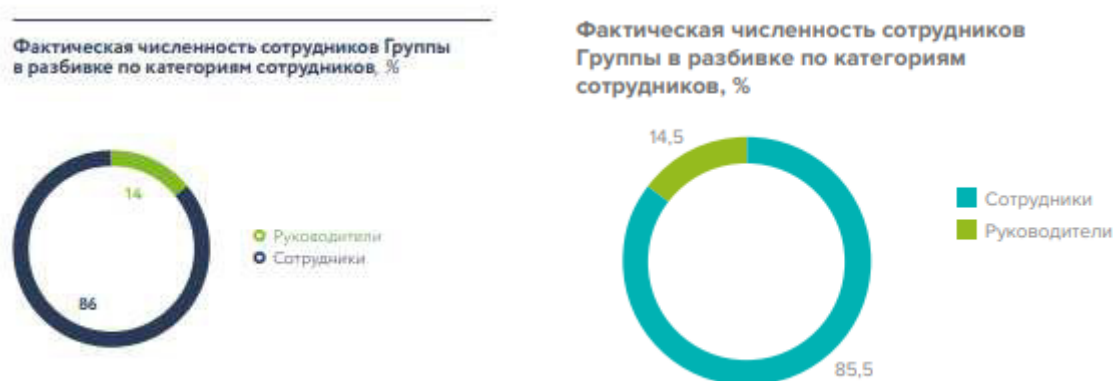


Рисунок 3.2 – Фактическая численность сотрудников по категории сотрудников ПАО «Сбербанк» на 2018 и 2017 года [21]

Из рисунка 3.2 видно, что численность сотрудников повысилась на 0,5% в 2018.

Структура работников ПАО «Сбербанк» по возрасту представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - Фактическая численность сотрудников в разбивке по возрасту ПАО «Сбербанк» на 2018 и 2017 года [21]

Из рисунка 3.3 видно, что увеличение сотрудников на 4,3% в 2018 году по сравнению с 2017 произошло в возрасте 30-50 лет. Произошло сокращение работников в 2018 на 0,6% в возрасте свыше 50 лет по сравнению с 2017 годом.

Текучесть кадров ПАО «Сбербанк» в процентном соотношении представлена на рисунке 3.4.

Текучесть кадров, %³

	2015	2016	2017	2018
Текучесть кадров в дочерних банках и компаниях	33	27	29	26
Текучесть кадров в ПАО Сбербанк	12,8	11,9	12,6	13,4
Текучесть кадров по Группе	14,7	14,4	14,7	14,2

Рисунок 3.4 – Текучесть кадров ПАО «Сбербанк» [21]

Из рисунка 3.4 видно, что текучесть кадров в дочерних банках и компаниях, а также текучесть кадров по Группе в 2018 году снизилась по отношению к 2017 году, а вот текучесть кадров в ПАО «Сбербанк» наоборот повысилась в 2018 году на 0,8% по отношению к 2017 году.

Обучение персонала является одним из приоритетных направлений

кадровой политики ПАО «Сбербанк». Администрация ПАО «Сбербанк» осуществляет всевозможные меры для того, чтобы абсолютно все сотрудники данной кредитной организации в той или иной форме проходили обучение ежегодно.

В банке стараются сделать непрерывное развитие, неотъемлемой частью корпоративной культуры, активно вовлекая персонал в программы развития. При этом потребности каждого отдельного сотрудника в обучении определяются в ходе составления индивидуальных планов развития.

На корпоративном Интернет-портале ПАО «Сбербанк» создан специальный раздел «Обучение», в котором каждый сотрудник может получить всю необходимую информацию о тех или иных учебных программах, зарегистрироваться и пройти дистанционное обучение.

Сотрудники могут выбрать программы для профессионального развития, где они проходят тренинги, слушают лекции коллег и приглашенных спикеров, играют в деловые игры. Так сотрудники осваивают продукты банка, учатся лучше взаимодействовать с коллегами и клиентами. Это помогает брать больше личной ответственности, улучшает скорость и качество работы. Обучение в программах корпоративного развития ускоряет карьерный рост в Сбербанке.

Сотрудники пользуются программами дистанционного обучения. Для них в банке разработано более 200 дистанционных курсов. Можно смотреть лекции и выполнять практические задания прямо на рабочем месте или из дома.

Система профессионального обучения работников ПАО «Сбербанк» включает:

1) внешнее обучение – обучение, которое можно купить в Учебных центрах: технические курсы, управленческие тренинги, проектное обучение.

Пройти такое обучение можно в самом учебном центре по расписанию или в корпоративном формате. Корпоративный формат подразумевает обучение, которое проводит внешний тренер для группы сотрудников ПАО «Сбербанк» по программе учебного центра. Внешнее обучение всегда подразумевает оплату;

2) внутреннее обучение – обучение основано на передаче уникальных знаний и опыта, присущих только компании. Обычно такое обучение проходит в формате 2-х или 4-х часовых семинаров, и проводят его специалисты ПАО «Сбербанк».

Внешнее обучение работников ПАО «Сбербанк» включает несколько направлений:

1) техническое и профессиональное обучение. В основном это обучение во внешних учебных центрах по вендорским продуктам или методологиям. Такие курсы и конференции принято вносить в личный план обучения, исходя из потребностей профессионального развития и развития бизнес направления;

2) управленческое обучение. Это тренинги по коммуникациям, основам управления и личностному развитию. Список стандартных корпоративных тренингов выложен в Quickr. Тренинги проводят профессиональные тренеры для корпоративных групп ПАО «Сбербанк». Раз в полгода составляется расписание тренингов и выкладывается в quickr. За неделю до тренинга все заинтересованные сотрудники получают информацию о том, что тренинг состоится. Сотрудник может принять в нем участие или подождать следующую дату;

3) проектное обучение – включает в себя пул курсов по методологии управления проектами на основании концепций PMI и IPMA. Список стандартных корпоративных тренингов выложен в quickr. Тренинги проводят профессиональные тренеры для корпоративных групп ПАО «Сбербанк». Раз в полгода составляется расписание тренингов и выкладывается в quickr. За неделю до тренинга все заинтересованные сотрудники получают информацию о том, что тренинг состоится. Сотрудник может принять в нем участие или подождать следующую дату.

Внутреннее обучение персонала ПАО «Сбербанк» включает:

1) внутренние курсы – это курсы технической направленности, которые востребованы большим числом сотрудников. Такие курсы проводятся в корпоративном формате, по возможности в корпоративных классах с

привлечением внешнего или внутреннего тренера, по авторизованной или авторской программе;

2) семинары по обмену знаниями проходят от 2 до 4 часов, во время которых ведутся обсуждения по основным компетенциям компании, проектным процессам и автоматизированным системам. Семинары проводят эксперты и ведущие специалисты компании. Принять участие в семинаре могут все заинтересованные сотрудники, согласовав время участия со своим руководителем и руководителем текущего проекта;

3) практикум. Практическое занятие по внутренним корпоративным инструментам (Ариадна, Doctrix, СЭОДО и др.). Занятия проходят от 2 до 4 часов в компьютерном классе. Список семинаров будет обновляться в Quickr. Расписание занятий формируется по факту набора людей в группы. Раз в полгода каждый сотрудник, совместно со своим непосредственным руководителем обсуждает план обучения, который может содержать курсы по техническому, управленческому или проектному обучению. Обучение вносится в общий план обучения департаменту в объеме, достаточном для развития и не противоречащем производственному процессу, утверждается на уровне директора департамента. Чтобы инициировать конкретное обучение сотруднику достаточно скопировать строчку из плана и отправить её менеджеру по обучению не менее чем за три недели до желаемой даты обучения.

Ниже (в таблице 3.2) приведено общее количество часов обучения сотрудников.

Таблица 3.2 – Общее количество обучения штатных сотрудников ПАО «Сбербанк»

Общее количество часов обучения штатных сотрудников в 2018 году	
Мужчины	3 346 889
Женщины	6 956 594
Руководители	3 555 614
Сотрудники	6 747 870
Всего	10 303 483

Таким образом, проведенный выше анализ позволил сделать вывод о том, что ПАО «Сбербанк» достаточно серьезно подходит к организации и обучению своего персонала.

3.2 Определение проблемы необходимости повышения уровня квалификации специалистов фронт-офиса

Исходя из аналитической части выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод о том, что какими бы не были положительными отчеты ПАО «Сбербанк» и какими бы не были прогнозы по улучшению его дальнейшей работы, слабой стороной остается недостаточный уровень обслуживания клиента.

Тому подтверждениями являются: мониторинг отзывов о деятельности ПАО «Сбербанк» на специализированных форумах как сотрудников банка, так и его потребителей. Выявлено, что бывшие сотрудники банка часто ссылаются на трудность адаптации к стрессовым ситуациям, а со стороны потребителей преобладали отзывы о низком качестве обслуживания, тому подтверждением является опрос потребителей банка, а также рекламации на форумах.

Лицом банка в системе обслуживания клиента являются специалисты фронт-офиса, которые первыми налаживают контакт с посетителями – настоящими или потенциальными клиентами, следят за состоянием счетов, консультируют по вопросам кредитования, вносят изменения в базу данных, выполняют кассовые операции.

Для того чтобы уровень лояльности клиентов к банку и как следствие стабильное поддержание клиентской базы, т.е. потенциальных клиентов, был всегда высоким, для специалистов фронт-офиса есть специальный стандарт сервисов, который включает в себя 5 последовательных пунктов (рис. 3.5).

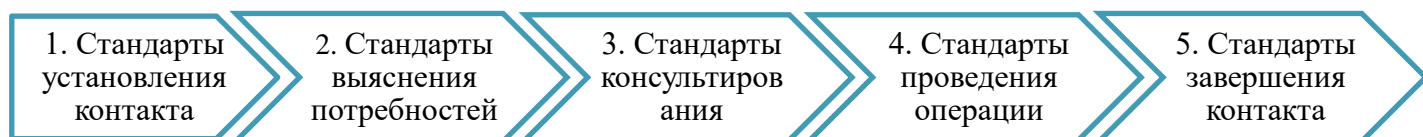


Рисунок 3.5 – Стандарты сервисов для специалистов фронт-офиса [21]

Стандарты на этапах обслуживания:

1. Стандарты установления контакта.

Клиент чувствует позитивный настрой сотрудников. Клиенту не пришлось ждать, чтобы на него обратили внимание. Клиент чувствует, что в нем заинтересованы и хотят помочь. Клиент ощущает доброжелательность и заботу со стороны сотрудников.

2. Стандарты выяснения потребностей.

Клиенту приятно взаимодействовать с сотрудником. Клиент понимает, что заданные ему вопросы направлены на подбор наиболее удобного продукта и принесут ему пользу.

3. Стандарты консультирования.

Клиент доволен внешним видом сотрудника банка. Он получил возможность высказать свои потребности в банковских услугах и необходимую ему информацию. Клиент имеет четкое понимание возможностей банка в разрешении его вопросов, условия предоставления услуг и дальнейшие шаги по взаимодействию с банком. Клиент получил необходимые информационные материалы. Он доволен взаимодействием с сотрудником банка и уверен, что не зря потратил свое время. Клиенту информация об услугах банка понятна, конкретна и достаточна. Клиент уверен, что сотрудник понимает его потребности и предложил ему лучшее решение. Клиент сам принимает решение о приобретении услуги.

4. Стандарты проведения операций.

Клиент понимает, сколько времени займет операция. Клиенту комфортно в процессе ожидания. Клиент чувствует заботу и желание сотрудников сделать все возможное, чтобы сократить время ожидания клиента.

5. Стандарты завершения контакта.

Клиент удовлетворен обслуживанием и лоялен к банку. Клиенту приятно продолжать сотрудничество с банком, клиент считает, что время проведено с пользой и в банке работают профессионалы. Клиент готов рекомендовать банк.

Качество обслуживания – новый стандарт, по которому клиенты судят о качестве продукта.

Больше 50% информации и первого впечатления, как для обслуживаемого банком, так и нового клиента, приходится именно на первый пункт стандарта обслуживания. Именно в этот момент клиент решает для себя, что это тот самый банк, с которым он готов сотрудничать.

Таким образом, именно качество обслуживания, а в частности уровень подготовки специалистов фронт-офиса, выходит на первый план в конкурентной борьбе, и этот параметр может стать конкурентным преимуществом.

3.3 Разработка предложений по усовершенствованию работы специалистов фронт-офиса

Как ранее было отмечено в предыдущем пункте и по проведенному анализу второй главы выпускной квалификационной работы, основной и часто возникающей проблемой ПАО «Сбербанк» является недостаточный уровень обслуживания клиента.

Для того чтобы повысить уровень и качество обслуживания, как для новых, так и уже обслуживаемых банком клиентов, среди специалистов фронт-офиса, было разработано предложение по усовершенствованию работы в уже существующую стратегию управления и адаптации персоналом внедрения геймификации. Это позволит внести в ПАО «Сбербанк»:

- 1) стремительное развитие науки и техники;

- 2) инновационные процессы и механики в бизнесе и обучении;
- 3) освоение и внедрение в практику инновационных технологий и инструментов;
- 4) мотивация трудовой деятельности сотрудников;
- 5) необходимость непрерывного профессионального роста и повышения квалификации.

Инвестиции в персонал должны быть избирательными, так как при увеличении трудовых ресурсов, которые не используются в полном объеме, не эффективны. Руководители учреждений должны уметь оценивать и анализировать последствия принимаемого решения.

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились работать с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли цели, и были очень активны в решении проблем, мешающих стабильной работе организации.

Обучение является важнейшим звеном системы управления эффективностью персонала и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей банка, обеспечивать максимальную готовность сотрудников к решению задач, стоящих перед ними.

Исходя из этого, можно смело говорить о том, что эффективная система обучения и адаптации банковского персонала является залогом успеха его деятельности. Причем эти системы должны быть продуманными и направленными на достижение определенных целей. Только правильное и эффективное управление людьми позволит достичь максимальной отдачи от персонала.

Для обучения и адаптации персонала предлагается использовать новые инструменты, такие, как очки VR-реальности (рисунок 3.6).

VR SHINECON 2.0



Рисунок 3.6 – Очки VR-реальности

Стандартные методы уже являются приевшимися и вполне очевидными для сотрудников. Выход за рамки системы позволит добиться больших результатов в виду своей новизны.

Ожидаемый результат от внедрения проекта:

- 1) сократить период более низкой производительности новых сотрудников, повысить общий уровень производительности труда;
- 2) сократить потери от текучести кадров;
- 3) сократить время адаптации и стажировки новых сотрудников в 2 раза;
- 4) обеспечить всех сотрудников оперативной обратной связью по результатам деятельности;
- 5) повысить видимость результатов работы каждого из сотрудников;
- 6) объединить сотрудников общей идеей, вовлечь в командную работу;
- 7) изменить профессиональное мышление сотрудников;
- 8) подготовить сотрудников к освоению и внедрению новых технологий;
- 9) дать возможность сотрудникам повысить профессиональное мастерство, творческую и учебную активность;
- 10) дать возможность испытать сотрудникам чувство первого контакта с клиентом.

В качестве совершенствования системы адаптации персонала предлагается создать интерактивный курс, максимально приближенных к реальным условиям работы офиса.

По курсу обучающийся выполняет и образовательные и игровые задачи. Например, образовательная задача – первый контакт клиента со специалистами фронт-офиса; игровая задача – набрать 50 баллов за выполненные практические задания к определенному сроку для перехода на следующий уровень. Причем образовательные цели всегда остаются в приоритете, а игровые – призваны лишь помочь удерживать внутреннюю мотивацию к выполнению образовательных задач.

В обучении геймификация сопровождает образовательный курс целиком – от постановки целей и задач до итогового контроля знаний.

После внедрения проекта вся необходимая для изучения документация будет переведена в интерактивный курс, который максимально точно имитирует работу отделения банка. В процессе выполнения задания необходимо будет изучить и применить информацию из вышеперечисленных документов.

После внедрения проекта все обучающие материалы будут переработаны и представлены пользователям в виде интерактивных карт обучения. Это позволит детально отследить прогресс обучения сотрудника, снизит время на обучение и повысит квалификацию персонала, за счет лучшего восприятия новой информации в игровой форме. Также построение рейтинговой модели обучения позволит повысить вовлеченность персонала в процесс обучения.

Определим необходимый состав рабочей группы специалистов определенной квалификации и необходимое их количество для выполнения всего комплекса работ. Квалификация специалиста определяет его почасовую оплату, которая устанавливается путем расчета исходя из средней зарплаты сотрудников за последний квартал.

На рисунке 3.7 изображен состав проектной команды.



Рисунок 3.7 - Состав проектной команды

В состав команды входит 5 человек, руководителем проекта является руководитель HR-службы подразделения. В таблице 3.3 перечислены трудовые ресурсы и их стоимость.

Таблица 3.3 - Состав проектной команды и затраты на их оплату труда.

Специалист	Количество ресурса, чел.	Зарплата руб./мес.
Руководитель HR-службы	1	48 000
Специалист по работе с персоналом	2	27 000
Аналитик	1	30 000
IT-специалист	1	26 000

Затраты проекта складываются из затрат на оплату труда проектной команды и затрат, связанных с внедрением проекта. Все они перечислены с указанием соответствующей периодичности внесения в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты, связанные с внедрением и реализацией проекта

Статья расходов	Периодичность	Сумма затрат, руб.
Подготовка проекта		
Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	67 604
Разработка проекта		

Окончание таблицы 3.4

Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	109 989
Покупка программного обеспечения для создания интерактивного курса и обучающих карт	Единовременно	300 000
Приобретение необходимого оснащения для разработки интерактивных карт	Единовременно	4 392
Внедрение проекта и анализ эффективности		
Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	104 400
Анализ эффективности проекта		
Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	36 780
ИТОГО:		623 165

Таким образом, первоначальные инвестиции, требуемые на начальном этапе (нулевой период) проекта составляют 623 165 рублей. В том числе оплата труда проектной команды составит 318 773 рублей.

Для расчета экономической эффективности внедрения проекта будет использоваться изменение следующих показателей:

1) Срок адаптации и обучения нового сотрудника. Эффективное совершенствование этих систем приведет к сокращению вдвое срока обучения. Для расчета эффективности этого показателя возьмем среднюю заработную плату менеджера равную 33 000 рублей. На текущий момент срок адаптации сотрудника составляет 6 месяцев, после чего производительность труда сотрудника возрастает за счет получения им знания и умений в профессиональной сфере. Внедрение проекта позволит сократить срок наиболее низкой производительности труда в два раза и составит 3 месяца.

2) Стоимость адаптации и обучения одного сотрудника. Этот показатель рассчитывается через стоимость рабочего времени лиц, вовлеченных в процесс.

Таблица 3.5 – Затраты на покупку комплектующего для внедрения VR-проекта

Наименование материально-технических средств	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Итого, руб.
Очки виртуальной реальности	2	24 699	49 398
Джойстик	2	250	500
Разработка и покупка ПО	1	300 000	300 000
Подключение к интернету	1	599	599
Мебель			
Компьютерный стол	2	1084	2168
Компьютерный стул	2	1112	2224
Наставничество			
Премия наставнику за обучение сотрудника	2	10 000	20 000
ИТОГО:			374 889

После окончания адаптации нового сотрудника его наставники получают премию в размере 10 000 рублей. Также затраты на оборудование для организации рабочего места нового сотрудника входят в стоимость адаптации, финансовые значения представлены в таблице 3.5 и составляют 94 889 рублей. Существует возможность снизить расходы, путем предоставления сотруднику мебели и оборудования из резервного фонда.

Таким образом, суммарные затраты, представленные в таблице 3.5 на внедрение VR-проекта для обучения сотрудников составляют 374 889 рублей. В данном показателе изменится размер премии наставника в два раза за счет уменьшения в два раза срока адаптации работника и составит 5 000 рублей, а суммарные затраты составят 369 889 рублей.

Общие затраты на покупку, реализацию и внедрение VR-проекта составляют 698 054 руб.

3.4 Экономическое обоснование эффективности внедрения предлагаемых решений

Как было проанализировано ранее, качеству обучения сотрудников уделяется особое внимание, их подготовка производится в несколько этапов. Но в то же время выявлено, что новые сотрудники не выдерживают в большинстве случаев и 1 месяца из-за низкой стрессоустойчивости. Этот фактор вызывает высокую текучесть кадров, которая влечет за собой экономические потери.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне.

Именно для этого разработано предложение по внедрению VR-проекта, который поможет уже работающим и новым сотрудникам развить навыки общения с клиентами и повысить уровень стрессоустойчивости.

Исходя из разработки предложений пункта 3.3 затраты на внедрение мероприятия по снижению текучести кадров в ПАО «Сбербанк» составляют 618 054 руб.

За счет внедрения геймификации в стратегию повышения уровня квалификации и адаптации новых сотрудников фронт-офиса ПАО «Сбербанк» ожидается получить следующие преимущества:

- снизить уровень текучести специалистов-новичков фронт-офиса;
- повысить уровень профессиональной подготовки сотрудников фронт-офиса;
- повысить уровень лояльности уже состоявшихся клиентов, а также привлечь новых;
- позволит сократить время на адаптацию новых работников фронт-офиса.

В условиях неопределенности спроса целесообразно применить метод сценариев при прогнозе социально-экономического эффекта от реализации предложенного решения.

Ключевым показателем прогнозного сценария принимаем уровень текучести специалистов фронт-офиса, который составляет в среднем 30%.

1) Сценарий «оптимизма»: прогнозируется снижение текучести на уровне на 10%, при фактическом значении текучести кадров за 2018 год в 30%, и будет составлять 20%, соответственно.

2) При «пессимистичном» прогнозе снижение текучести произойдет на 3%, при фактическом значении текучести кадров за 2018 год в 30%, и будет составлять 27%, соответственно.

3) При «наиболее ожидаемом» прогнозе снижение текучести произойдет на 6%, при фактическом значении текучести кадров за 2018 год в 30%, и будет составлять 24%, соответственно.

Для расчета текучести кадров в ПАО «Сбербанк» возьмем данные Миасского филиала ПАО «Сбербанк» - Челябинское отделение №8597/0521.

В таблице 3.6 представлен расчет экономии средств за счет уменьшения текучести специалистов фронт-офиса.

Таблица 3.6 – Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести специалистов фронт-офиса ПАО «Сбербанк» *

Показатели	
Количество сотрудников фронт-офиса ПАО «Сбербанк»	38 сотрудников
Текучесть за 2018 год (коэффициент текучести 0,3)	11 сотрудников
Средняя заработная плата одного сотрудника	25 000 руб.
Минимальная стоимость замены одного сотрудника (в стоимость входит оплата услуг рекрутинговых агентств, а также обучение, курсы повышения квалификации)	50 000 руб.
Сумма затрат на замену персонала в год	550 000 руб.
Сценарий «оптимизма» - сокращение текучести на 10% ($K_{тек}=0,2$)	3 сотрудника

Окончание таблицы 3.6

Сценарий «пессимизма» - сокращение текучести на 3% ($K_{тек}=0,27$)	8 сотрудников
Сценарий «наиболее ожидаемый» - сокращение текучести на 6% ($K_{тек}=0,24$)	5 сотрудников
Сумма затрат на замену персонала в год, при варианте сценария «оптимизма». $K_{тек}=0,2$	150 000 руб.
Сумма затрат на замену персонала в год, при варианте сценария «пессимизма». $K_{тек}=0,27$	400 000 руб.
Сумма затрат на замену персонала в год, при варианте сценария «наиболее ожидаемый». $K_{тек}=0,24$	250 000 руб.
Общая экономия при варианте сценария «оптимизма»	400 000 руб.
Общая экономия при варианте сценария «пессимизма»	150 000 руб.
Общая экономия при варианте сценария «наиболее ожидаемый»	300 000 руб.

*Данные приведены с учетом корректировки

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров.

При любом варианте событий предприятие остается в плюсе, имея экономию за счет снижения текучести специалистов фронт-офиса.

Рациональная и комплексная реализация предложенного мероприятия приведет к повышению удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), поскольку работа с персоналом будет строиться на учете социальных моментов в трудовых отношениях. Эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

Также рассмотрим упущенную выгоду от непрофессионализма специалистов фронт-офиса Миасского филиала ПАО «Сбербанк» - Челябинское отделение №8597/0521 в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Объем выручки за 2018 год до внедрения проекта и после*

Показатели прогнозного сценария	Объем выручки за 2018 год до внедрения проекта, руб.	Объем выручки за 2018 год после внедрения проекта, руб.	Полученная экономия, руб.
Сценарий «оптимизма» - сокращение текучести на 10% ($K_{тек}=0,2$)	57 937 670	58 337 670	400 000
Сценарий «пессимизма» - сокращение текучести на 3% ($K_{тек}=0,27$)	57 937 670	58 087 670	150 000
Сценарий «наиболее ожидаемый» - сокращение текучести на 6% ($K_{тек}=0,24$)	57 937 670	58 237 670	300 000

* Данные приведены с учетом корректировки

Проанализировав таблицу 3.7, можно увидеть, что при любом показателе прогнозного сценария наблюдается положительный эффект, при минимальном ожидании сценария «пессимизма» экономия составит 150 000 руб., а при ожидании сценария «оптимизма» экономия составит 400 000 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе разработаны мероприятия по повышению его экономической безопасности ПАО «Сбербанк».

Для этого были поставлены задачи исследования, которые решены следующим образом.

Во-первых, была изучена специфика и методики, применяемые в банковской сфере, было выявлено, что специфика связана с особенностями банковского продукта. Банковские продукты не имеют как таковой материальной основы, они абстрактны. Именно абстрактность и договорной характер вызывают у клиентов банка ряд вопросов относительно продукта или услуги, и есть необходимость пояснить и объяснить клиенту содержание данного продукта (услуги), значимость, пользу от его использования.

Во-вторых, были рассмотрены методы управления человеческими ресурсами в банковской деятельности, где было выявлено, что банк при успешном руководстве человеческими ресурсами автоматически владеет ключевыми навыками для создания укрепления надежности своей организации.

В-третьих, изучена статистика современных проблем и угроз в банковской деятельности, где было выявлено, что основными проблемами являются низкий уровень спроса на кредиты со стороны физических лиц, стоимость кредитов для населения, низкий спрос на депозиты со стороны юридических лиц, финансовая нестабильность кредитных учреждений и нестабильная экономическая ситуация в стране.

Также была проанализирована деятельность и существующая маркетинговая стратегия банка ПАО «Сбербанк» и что касается ПАО «Сбербанк», то по проведенным горизонтальным анализам баланса банка и отчета о финансовых результатах, видно, что банк увеличивает свои позиции.

Потребительская сторона, поставщики и конкуренты не предоставляют внешних и внутренних угроз.

С помощью матрицы БКГ было выявлено, что популярными банковскими продуктами являются кредит на жилье (ипотека) и кредит физ. лицам, а автокредиты наоборот не пользуются спросом.

Основными принципами своей деятельности банк показывает, что потребности клиента – это основной критерий в деятельности банка.

А по результатам опроса среди активного населения было выявлено, что одной из главных проблем банка является качество обслуживания.

Тому подтверждениями являются: мониторинг отзывов о деятельности ПАО «Сбербанк» на специализированных форумах как сотрудников банка, так и его потребителей. Выявлено, что бывшие сотрудники банка часто ссылаются на трудность адаптации к стрессовым ситуациям, а со стороны потребителей преобладали отзывы о низком качестве обслуживания, тому подтверждением является опрос потребителей банка, а также рекламации на форумах.

На основе выявленных проблем было разработано предложение внедрения геймификации в стратегию обучения персонала специалистов фронт-офиса, которое поможет решить такие проблемы как:

- снизить уровень текучести специалистов-новичков фронт-офиса;
- повысить уровень профессиональной подготовки сотрудников фронт-офиса;
- повысить уровень лояльности уже состоявшихся клиентов, а также привлечь новых;
- позволит сократить время на адаптацию новых работников фронт-офиса.

Кроме того, предложен бланк по итогам обучения для сотрудников банка, с помощью которого можно будет оценить на сколько сотрудник усвоил пройденный материал и готов приступить к работе с клиентом.

Также предложен проект внесения в новую стратегию развития ПАО «Сбербанк», в котором разработано углубленное обучение специалистов фронт-офиса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 23.05.2019) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

2 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477 / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

3 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 06.04.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2019) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

4 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2019) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

5 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (последняя редакция) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>

6 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.09.1988 № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2019) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>

Книги и статьи

7 Бабосов, Е. М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 287 с.

8 Бэррел, Т. Банковское дело: стратегическое руководство / Т. Бэррел и др.; Под ред. В. Платонова, М. Хиггинса. - М.: Консалтбанкир, 2008. - 432 с.

9 Владиславлев, Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга / Д.Н. Владиславлев. - М.: Ось-89, 2006. - 256 с

10 Гофенберг, В.А. Дефиниции понятий «маркетинг», «банковский маркетинг», а также их дериватов в отечественной и зарубежной литературе / В.А. Гофенберг

11 Жуков, Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. / Е. Ф. Жуков. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 405 с.

12. Коробов, Ю.И. Банковский маркетинг / Ю.И. Коробов. – Саратов: Издат. центр Сарат. экон. Академии, 2013. – 412 с.

13. Лаврушина, О.И. Банковское дело. Экспресс-курс: учебное пособие / кол. авторов; под ред. О.И. Лаврушина — 3-с изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2009. — 352 с

14 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 536 с. – (Высшее образование).

15 Халуев, К. Маркетинг отношений -- современный поход в работе банка с клиентами / К. Халуев // Маркетинг. - 2002. - № 5(66). - С. 44-55.

16 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Черняк // Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 591 с.

17 Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – 7-е изд. – М.: «Дашков и К», 2016. – 544 с.

Internet-источники

18 Ведущая российская компания, работающая в сферах масс-медиа и информационных технологий - <https://www.rbc.ru/>

19 Информационный портал для бухгалтеров - <http://glavbuh-info.ru/>

20 Официальный сайт ПАО «Сбербанк» - <https://www.sberbank.ru>

- 21 Планирование в экономике - <http://www.econmap.ru/>
- 22 Сервис выбора финансово-кредитных продуктов и услуг Сравни.ру - <https://www.sravni.ru/>
- 23 Стратегическое управление и планирование - <http://www.stplan.ru/>
- 24 Стратегия развития ПАО «Сбербанк» 2018-2020
https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020
- 25 Торговая-интернет площадка Яндекс.Маркет - <https://market.yandex.ru/>
- 26 Теория экономики - <http://www.econfind.ru/>
- 27 Финансовый анализ, библиотека бизнес-планов, бюджетирование - <http://www.finanalysis.ru/>
- 28 Финансовый анализ банков - <http://kuap.ru/>
- 29 Финансовый провайдер - <http://providedefin.ru/>
- 30 Финансовый супермаркет Банки.ру - <https://www.banki.ru/>
- 31 Центр управления финансами - <http://center-yf.ru/>
- 32 Централизованная экономика - <http://www.econcenters.ru/>
- 33 Центральный Банк Российской Федерации - <http://www.cbr.ru/>
- 34 Энциклопедия экономиста - <http://www.grandars.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская Отчетность ПАО «Сбербанк»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «Сбербанк»

Статья баланса, тыс. руб.	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
АКТИВ	21 960 262 597	23 226 504 149	26 972 302 745
Высоколиквидные активы	2 072 893 368	1 727 507 996	2 084 616 803
Денежные средства и их эквиваленты	1 458 976 698	1 244 357 806	1 370 128 615
Корр. счета НОСТРО	327 187 925	279 205 391	402 856 156
Средства в расчетах	260 526 073	175 363 876	227 801 157
Средства на бирже	27 175 431	28 957 185	83 904 716
Резервы по высоколикв. активам	-972 759	-376 262	-73 841
Доходные активы	18 141 347 614	19 918 598 522	22 751 759 113
Кредиты банкам	1 503 006 618	1 789 032 984	1 589 524 284
Ценные бумаги	2 049 576 824	2 528 862 797	2 894 914 139
Облигации	2 020 060 140	2 499 316 474	2 872 122 932
Векселя	305 085	1 599 526	1 636 601
Акции	29 211 599	27 946 797	21 154 606
Кредиты юридическим лицам	10 339 484 599	10 749 567 320	12 169 915 376
Кредиты ИП	152 859 447	174 138 305	200 493 649
Кредиты физическим лицам	4 096 420 126	4 676 997 116	5 896 911 665
Прочие активы	1 746 021 615	1 580 397 631	2 135 926 829
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	19 117 933 000	19 844 287 180	23 145 443 196
Средства банков	965 477 824	1 068 394 344	1 568 770 189
ЛОРО-счета	157 495 172	92 792 660	85 330 076
Привлеченные МБК	788 045 360	962 552 808	1 471 709 151
Прочие средства банков	19 937 292	13 048 876	11 730 962
Текущие средства	4 622 048 364	5 235 524 034	5 845 753 501
юридических лиц	2 601 207 963	2 728 702 950	2 892 312 457
физических лиц	2 006 963 532	2 486 123 442	2 917 888 133
брокерские счета	13 876 869	20 697 642	35 552 911

Окончание таблицы А.1

Срочные средства	12 255 940 323	12 506 237 363	14 643 861 757
юридических лиц	3 445 054 408	3 375 406 037	4 862 591 587
физических лиц	8 810 885 915	9 130 831 326	9 781 270 170
Выпущенные ценные бумаги	610 805 150	575 252 148	538 136 252
Облигации	60 456 419	115 222 185	302 756 740
Векселя	89 720 437	100 385 795	95 469 669
Депозитные и сбер. сертификаты	460 628 294	359 644 168	139 909 843
Прочие обязательства	663 661 339	458 879 291	548 921 497
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	2 842 329 596	3 382 216 968	3 826 859 549
Основной капитал	379 119 017	395 053 209	318 186 665
Прибыль прошлых лет	1 945 984 881	2 311 620 669	2 696 777 088
Прибыль текущего года	516 987 788	674 119 836	811 103 711
Расходы будущих периодов	237 910	1 423 254	792 085
ВНЕБАЛАНС	10 675 618 040	11 533 651 853	12 314 195 084
Кредитные лимиты, доступные банку	104 851 583	142 181 671	165 481 624
Условные обязательства	-4 231 379 270	-4 810 101 152	-5 364 807 993
Обеспечение по выданным кредитам	14 275 378 575	15 694 102 174	16 986 278 418
Картотека (неисполненные платежи)	754 209 446	767 743 165	793 274 334
Прочие внебалансовые счета	-227 442 294	-260 274 005	-266 031 299

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах ПАО «Сбербанк»

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

Наименование	Сумма, тыс.руб.		
	за 2016	за 2017	за 2018
Процентные доходы	2 033 557 683	1 992 649 084	2 053 496 611
Процентные расходы	-876 362 617	-727 754 999	-724 490 901
Чистый процентный доход	1 157 195 066	1 264 894 085	1 329 005 710
Комиссионные доходы	381 922 133	443 631 363	548 311 126
Комиссионные расходы	-42 961 011	-57 288 641	-79 724 335
Чистый комиссионный доход	338 961 122	386 342 722	468 586 791
Чистый доход по операциям с ценными бумагами	-3 836 754	24 346 351	4 007 077
Чистый доход от операций с иностранной валютой	42 220 055	25 728 213	27 466 356
Доходы от инвестиций в другие общества	15 596 051	13 887 541	31 122 100
Прочие доходы и расходы	-188 752 309	-48 907 567	29 641 254
Операционная прибыль до резервов	1 361 383 231	1 666 291 345	1 889 829 288
Изменение резервов на возможные потери	-127 344 246	-210 292 199	-223 024 265
Операционная прибыль	1 234 038 985	1 455 999 146	1 666 805 023
Операционные расходы	-567 686 918	-608 063 407	-664 217 519
Прибыль до налогов и резервов (справочно)	793 696 313	1 058 227 938	1 225 611 769
Прибыль (убыток) до налогообложения	666 347 329	847 935 739	1 002 587 504
Налог на прибыль	-149 359 541	-173 815 903	-191 483 793
Чистая прибыль	516 987 788	674 119 836	811 103 711
Скорректированная прибыль	516 987 788	674 119 836	811 103 711
Нераспределенная прибыль	516 987 788	674 119 836	811 103 711

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анализ баланса ПАО «Сбербанк»

Таблица В.1 – Горизонтально-вертикальный анализ баланса ПАО «Сбербанк»

Наименование	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %		Темп роста, %	
	2017/2018	2018/2019	2017/2018	2018/2019	2017	2018
ВСЕГО АКТИВОВ	1 266 241 552	3 745 798 596	5,8	16,1	105,8	116,1
Высоколиквидные активы	-345 385 372	357 108 807	-16,7	20,7	83,3	120,7
Денежные средства и их эквиваленты (ДС, корр. счет в ЦБ)	-214 618 892	125 770 809	-14,7	10,1	85,3	110,1
Корр. счета НОСТРО	-47 982 534	123 650 765	-14,7	44,3	85,3	144,3
Средства в расчетах	-85 162 197	52 437 281	-32,7	29,9	67,3	129,9
Средства на бирже	1 781 754	54 947 531	6,6	189,8	106,6	289,8
Резервы по высоколиквидным активам	596 497	302 421	-61,3	-80,4	38,7	19,6
Доходные активы	1 777 250 908	2 833 160 591	9,8	14,2	109,8	114,2
Кредиты банкам	286 026 366	-199 508 700	19,0	-11,2	119,0	88,8
Ценные бумаги	479 285 973	366 051 342	23,4	14,5	123,4	114,5
Облигации	479 256 334	372 806 458	23,7	14,9	123,7	114,9
Векселя	1 294 441	37 075	424,3	2,3	524,3	102,3
Акции	-1 264 802	-6 792 191	-4,3	-24,3	95,7	75,7
Кредиты юридическим лицам	410 082 721	1 420 348 056	4,0	13,2	104,0	113,2
Кредиты ИП	21 278 858	26 355 344	13,9	15,1	113,9	115,1
Кредиты физическим лицам	580 576 990	1 219 914 549	14,2	26,1	114,2	126,1
Прочие активы	-165 623 984	555 529 198	-9,5	35,2	90,5	135,2

Продолжение таблицы В.1

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	726 354 180	3 301 156 016	3,8	16,6	103,8	116,6
Средства банков	102 916 520	500 375 845	10,7	46,8	110,7	146,8
ЛОРО-счета	-64 702 512	-7 462 584	-41,1	-8,0	58,9	92,0
Привлеченные МБК	174 507 448	509 156 343	22,1	52,9	122,1	152,9
Прочие средства банков	-6 888 416	-1 317 914	-34,6	-10,1	65,4	89,9
Текущие средства	613 475 670	610 229 467	13,3	11,7	113,3	111,7
Юридических лиц	127 494 987	163 609 507	4,9	6,0	104,9	106,0
Физических лиц	479 159 910	431 764 691	23,9	17,4	123,9	117,4
Брокерские счета	6 820 773	14 855 269	49,2	71,8	149,2	171,8
Срочные средства	250 297 040	2 137 624 394	2,0	17,1	102,0	117,1
Юридических лиц	-69 648 371	1 487 185 550	-2,0	44,1	98,0	144,1
Физических лиц	319 945 411	650 438 844	3,6	7,1	103,6	107,1
Выпущенные ценные бумаги	-35 553 002	-37 115 896	-5,8	-6,5	94,2	93,5
Облигации	54 765 766	187 534 555	90,6	162,8	190,6	262,8
Векселя	10 665 358	-4 916 126	11,9	-4,9	111,9	95,1
Депозитные и сберегательные сертификаты	-100 984 126	-219 734 325	-21,9	-61,1	78,1	38,9
Прочие обязательства	-204 782 048	90 042 206	-30,9	19,6	69,1	119,6
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	539 887 372	444 642 581	19,0	13,1	119,0	113,1
Основной капитал	15 934 192	-76 866 544	4,2	-19,5	104,2	80,5

Окончание таблицы В.1

Прибыль прошлых лет	365 635 788	385 156 419	18,8	16,7	118,8	116,7
Прибыль текущего года	157 132 048	136 983 875	30,4	20,3	130,4	120,3
Расходы будущих периодов	1 185 344	-631 169	498,2	-44,3	598,2	55,7
ВНЕБАЛАНС	858 033 813	780 543 231	8,0	6,8	108,0	106,8
Кредитные лимиты, доступные банку	37 330 088	23 299 953	35,6	16,4	135,6	116,4
Условные обязательства	-578 721 882	-554 706 841	13,7	11,5	113,7	111,5
Обеспечение по выданным кредитам	1 418 723 599	1 292 176 244	9,9	8,2	109,9	108,2
Картотека (неисполненные платежи)	13 533 719	25 531 169	1,8	3,3	101,8	103,3
Прочие внебалансовые счета	-32 831 711	-5 757 294	14,4	2,2	114,4	102,2

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах
ПАО «Сбербанк»

Таблица Г.1 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ПАО «Сбербанк»

Наименование	Отношение			
	в абсолютном значении, в тыс.руб.	в абсолютном значении, в тыс.руб.	в относительном значении, в %	в относительном значении, в %
	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Процентные доходы	-40 908 599	60 847 527	-2,0	3,1
Процентные расходы	148 607 618	3 264 098	-17,0	-0,4
Чистый процентный доход	107 699 019	64 111 625	9,3	5,1
Комиссионные доходы	61 709 230	104 679 763	16,2	23,6
Комиссионные расходы	-14 327 630	-22 435 694	33,4	39,2
Чистый комиссионный доход	47 381 600	82 244 069	14,0	21,3
Чистый доход по операциям с ценными бумагами	28 183 105	-20 339 274	-734,6	-83,5
Чистый доход от операции с иностранной валютой	-16 491 842	1 738 143	-39,1	6,8
Доходы от инвестиций в другие общества	-1 708 510	17 234 559	-11,0	124,1
Прочие доходы и расходы	139 844 742	78 548 821	-74,1	-160,6
Операционная прибыль до резервов	304 908 114	223 537 943	22,4	13,4
Изменение резервов на возможные потери	-82 947 953	-12 732 066	65,1	6,1
Операционная прибыль	221 960 161	210 805 877	18,0	14,5
Операционные расходы	-40 376 489	-56 154 112	7,1	9,2

Окончание таблицы Г.1

Прибыль до налогов и резервов (справочно)	264 531 625	167 383 831	33,3	15,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	181 588 410	154 651 765	27,3	18,2
Налог на прибыль	-24 456 362	-17 667 890	16,4	10,2
Чистая прибыль	157 132 048	136 983 875	30,4	20,3
Скорректированная прибыль	157 132 048	136 983 875	30,4	20,3
Нераспределенная прибыль	157 132 048	136 983 875	30,4	20,3

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Бланк по итогам обучения КПО для специалистов фронт-офиса

Фамилия И.О. _____ Дата _____

№ Стандарты	Оценка	Использует (1 балл)	Использует с ошибками (0,5 балла)	Не использует (0 баллов)	Комментарии
1. Установление контакта	Добрый день! Меня зовут ... Как я могу к Вам обращаться? Очень приятно, И.О. Клиента, какая услуга Вас интересует?				
Мост	Для того, чтобы подобрать для Вас наиболее выгодное предложение, мне необходимо задать Вам несколько вопросов				
2. Выявление и формирование потребностей	Вопросы на выявление потребности клиента				
	Вопросы на соответствие клиента требованиям Банка				
Мост	Правильно ли я понял/-а, что Вы хотите (обобщение информации клиента). В этом случае Сбербанк может предложить...				
3. Презентация основного и связанного продукта	Соответствие продукта потребности клиента				
	Знания по продукту, умение просчитать суммы (доходность, выгоды, стоимость услуги) для Клиента				
Мост	И.О. Клиента, какие вопросы у Вас остались?				
4. Оформление продукта и кросс-продаж	1. Оформление документов				
	2. Фраза-переход к кросс-продаже				
	3. Соответствие кросс-продукта потребности Клиента (минимум 2 кросс-продукта)				
	4. Ответы на вопросы Клиента по кросс-продуктам				
	5. Оформление кросс-продукта				
5. Завершение контакта	Подведение итогов				
	Информирование о дальнейших шагах клиента				
	Благодарит за визит/делку. Прощается с Клиентом				

Фамилия И.О. тренера _____ Подпись _____

Фамилия И.О. эксперта _____ Подпись _____

Итоги: Блоки: Ролевая игра (сдана/не сдана)

Работа в ПО (сдана/не сдана)

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Проект внесения изменения в стратегию ПАО «Сбербанк»
обучения специалистов фронт-офиса**

Классификационный признак	Виды обучения в соответствии с классификационным признаком
В зависимости от участников процесса обучения:	<ul style="list-style-type: none"> • внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия; • внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов; • самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно.
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	<ul style="list-style-type: none"> • с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей; • без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.
В зависимости от целевого назначения:	<ul style="list-style-type: none"> • первичная подготовка – обучение работника без образования в первый раз; • переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии); • повышение квалификации – получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности; • адаптационное обучение – обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии.
В зависимости от времени обучения:	<ul style="list-style-type: none"> • краткосрочное – обучение в течении не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов; • среднесрочное – обучение в течении не более 6 месяцев; • долгосрочное – обучение более 6 месяцев.
В зависимости от количества обучаемых:	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуальное; • групповое.