

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Направление подготовки 38.05.01 – Экономическая безопасность
Специализация – Судебно – бухгалтерская экспертиза

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой


 Е.С. Рычкова

«11» 06 2018 г.

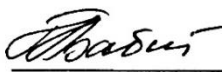
ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: Финансовый механизм антикризисного управления для совершенствования экономической безопасности на примере ПАО «Сбербанк» №8635/071

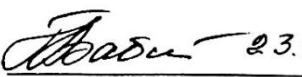
Исполнитель
студент группы 278-зс

 22.06.2018 И. Ю. Берняева


Руководитель
доцент, к.т.н.

 23.06.18 Н. А. Бабкина

Нормоконтроль

 23.06.18 Н. А. Бабкина

Рецензент
Ст. преподаватель

 25.06.18 В.С. Истомин

Благовещенск 2018


Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой


« 22 » 02 2018

ЗАДАНИЕ

К выпускной дипломной работе (проекту) студента Берняевой Ирины Юрьевны

1. Тема выпускной дипломной работы Финансовый механизм антикризисного управления для совершенствования экономической безопасности на примере ПАО «Сбербанк» 8635/071

(утверждено приказом от 26.03.18 № 694-ур)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 15.06.2018

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

4. Содержание выпускной дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов) Теоретические основы антикризисного управления для совершенствования экономической безопасности предприятия;

Диагностика эффективности системы антикризисного управления ПАО Сбербанк;

Совершенствование финансового механизма управления на примере ПАО Сбербанк

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) _____ Содержит 18 таблиц, 14 рисунков _____

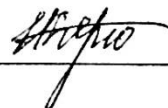
6. Консультанты по выпускной дипломной работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) доцент, Бабкина Н. А.

7. Дата выдачи задания 22.02.2018

Руководитель выпускной дипломной работы (проекта) доцент Бабкина Н. А.

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) Берняева И.Ю. 22.02.2018

 (подпись студента)

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 77 с., 18 таблиц, 14 рисунков, 50 источник.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, МЕХАНИЗМ, АНТИКРИЗИСНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка финансового механизма антикризисного управления для совершенствования экономической безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071.

При проведении анализа использовались следующие приемы и методы: горизонтальный анализ, вертикальный анализ; анализ коэффициентов (относительных показателей); сравнительный анализ и др.

В работе были использованы общенаучные, общэкономические, а также специальные приемы и методы экономического анализа.

В ходе исследования использовались законодательные и нормативные акты, а также данные бухгалтерских отчетов ПАО «Сбербанк».

Разработка финансового антикризисного управления для совершенствования экономической безопасности позволит ПАО «Сбербанк» №8635/071:

- сократить объем просроченной ссудной задолженности физических лиц на 178577 млн. руб.;
- уменьшить просроченную задолженность физических лиц по уплате процентов на 28,42 %;
- снизить размер отчислений в резерв на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам, на 19,98 %;
- увеличить объем активных операций на 268718 млн. руб.;
- увеличить процентные доходы банка на 52858 млн. руб.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Характеристика экономической безопасности предприятия: понятие и элементы	7
1.2 Содержание, задачи и механизмы антикризисного финансового управления	13
1.3 Разработка системы антикризисного финансового управления для совершенствования экономической безопасности	19
2 ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «СБЕРБАНК».....	25
2.1 Краткая экономическая характеристика ПАО «Сбербанка» №8635/071	25
2.2 Анализ финансового состояния ПАО «Сбербанк» №8635/071	29
2.3 Оценка современного уровня экономической безопасности банка ПАО «Сбербанк»	33
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»	52
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию механизма антикризисного управления.....	52
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время процесс грамотного управления предприятием происходит под воздействием как внутренних, так и внешних факторов.

Последствиями данных факторов выступает снижение ликвидности, потеря прибыльности, финансовой устойчивости, рост издержек, уменьшение доли рынка, падение конкурентного статуса и т.д.

Ухудшение одного экономического показателя сразу ведет к снижению всех остальных факторов, результатом чего является снижение уровня прибыльности и рентабельности компании, а также угроза возникновения банкротства.

Грамотно разработанная антикризисная политика помогает не только нейтрализовать основные угрозы в деятельности компании, но также способствует увеличению экономической безопасности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка финансового механизма антикризисного управления для совершенствования экономической безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- дать краткую характеристику ПАО «Сбербанк» №8635/071
- провести анализ финансового состояния банка;
- оценить современный уровень экономической безопасности банка;
- предложить основные мероприятия по совершенствованию механизма антикризисного управления;
- оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования данной работы является финансовая деятельность банка ПАО «Сбербанк» №8635/071. Предметом исследования выступает финансовый механизм антикризисного управления.

В настоящее время ПАО «Сбербанк» №8635/071 - крупнейший банк в

России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно - банковских услуг.

При проведении анализа использовались следующие приемы и методы: горизонтальный анализ, вертикальный анализ; анализ коэффициентов (относительных показателей); сравнительный анализ и др.

В работе были использованы общенаучные, общеэкономические, а также специальные приемы и методы экономического анализа.

В ходе исследования использовались законодательные и нормативные акты, а также данные бухгалтерских отчетов ПАО «Сбербанк».

В первой главе рассмотрены теоретические основы антикризисного управления для совершенствования экономической безопасности предприятия. Во второй главе проведена диагностика эффективности системы антикризисного управления ПАО «Сбербанк» - рассмотрена краткая экономическая характеристика ПАО «Сбербанк», проведен анализ финансового состояния банка, а также оценка современного уровня экономической безопасности предприятия.

В третьей главе разработаны основные мероприятия по совершенствованию механизма антикризисного управления и оценена их экономическая эффективность.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Характеристика экономической безопасности предприятия: понятие и элементы

Понятие экономической безопасности предприятия необходимо рассматривать в первую очередь на основе всецелого изучения понятия экономической безопасности¹.

В современной литературе в настоящий момент все еще отсутствует общее понятие национальной экономической безопасности. Мнения ученых разбиты на две категории. Одна часть описывает данное понятие с точки зрения международного экономического развития. Другая часть считает, что необходимо развивать внутреннюю конкурентоспособность страны, в целях обеспечения национальной экономической безопасности.

Основные вопросы национальной и экономической безопасности России рассматриваются в работах различных авторов. Большое значение уделяется вопросам, взаимосвязи экономической безопасности с другими категориями национальной безопасности компании, а именно: военной. Экологической, информационной, социальной и других.

Современные ученые рассматривают экономическую безопасность, как на уровне семьи, региона, страны, фирмы и т.д.

Современная литература рассматривает достаточное количество определений, связанных с финансовой стабильностью экономики. Необходимо разобраться с иерархией терминологии безопасности (рисунок 1).

Сенчагов В.К. утверждает, что экономическая безопасность является составным элементом национальной безопасности, которая в свою очередь

¹ Яскевич, В.И. Секьюрити. Организационные основы безопасности фирмы: учеб. пособие / В.И. Яскевич. М.: Ось-89, 2014 - 230 с

состоит из финансовой, энергетической, военной, оборонно-промышленной и продовольственных безопасностей².

По некоторым мнениям, финансовая безопасность определяется как состояние финансово-банковской системы, при котором государство может в определенных пределах гарантировать общеэкономические условия функционирования государственных учреждений власти и рыночных институтов.

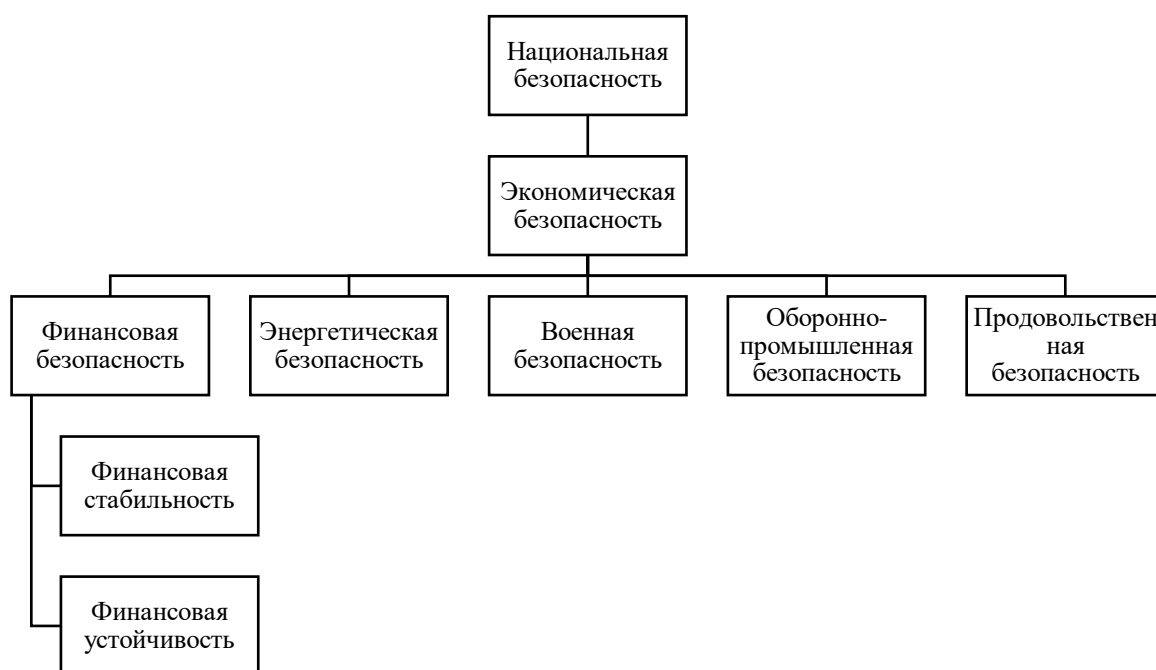


Рисунок 1 – Понятие национальной безопасности

У российских и зарубежных ученых существуют разные подходы к трактовке понятия экономической безопасности предприятия, однако можно выделить основную цель экономической безопасности – она заключается в исключение неполноценного и нерационального по различным критериям (а именно: социальным, экономическим, политическим, национальным и т.д.) использования природных и трудовых ресурсов, их распределения в пользу страны-конкурента³.

² Сенченков, Н.Г. Научно-теоретические основы управления финансовым состоянием предприятия - М.: Инфра-М, 2015 – 125 с.

³ Соловьев, А.И. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта. // Современный менеджмент, 2014 -

Таким образом, сущность экономической безопасности в современной литературе определена основными понятиями как на международном уровне, так и на национальном.

Наиболее полное определение экономической безопасности дает Лазаренко С. согласно которому данное понятие означает такой уровень развития экономики, при котором обеспечивается экономическая, социально-политическая и военная стабильность посредством повышения качества жизни, увеличения экономической силы, устойчивости обеспечения ресурсами в условиях неблагоприятных факторов. Из данного определения можно прийти к выводу, что финансовая стабильность страны является составляющим звеном ее экономической безопасности. Кроме этого, основываясь на представленных выше определениях финансовой стабильности страны можно сделать также вывод, что обеспечение финансовой стабильности национальной экономики позволяет не только развивать страну, но и предупреждать экономические угрозы из вне, и соответственно повышать уровень экономической безопасности.

Экономическую безопасность необходимо рассматривать как взаимосвязанную систему ее различных уровней: международного, национального, уровня отдельно взятой хозяйственной структуры, личности. Характеристика каждого из уровней представлена на рис. 2

Каждый уровень экономической безопасности позволяет обеспечить безопасность не только текущего уровня, но и вышестоящего, что в целом формирует общую экономическую безопасность всего мирового сообщества.

Таким образом, дальнейшее рассмотрение вопросов экономической безопасности предприятия будет исходить из характеристик, приведенных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Характеристика уровней экономической безопасности

Под экономической безопасностью предприятия понимают устойчивое состояние защищенности компании от воздействия внутренних и внешних угроз, с помощью которых обеспечивается реализация основных интересов и целей деятельности компании.

Основными задачами системы экономической безопасности являются:

– Сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование дальнейшего развития экономической обстановки;

- Изучение клиентской базы, конкурентов организации, партнеров и кандидатов, претендующих на работу в компании;
- Защита интересов и прав организации;
- Защита от проникновения на предприятие лиц с противоправными намерениями;
- Охрана зданий, сооружений, транспортных средств и территории предприятия;
- Возмещение морального и материального ущерба, нанесенного в результате неправомерных действий отдельных лиц или организаций;
- Обеспечение сохранности материальных ценностей предприятия;
- Добывание необходимой информации для дальнейшего выбора наиболее оптимальных управленческих решений, тактики и стратегии экономической деятельности предприятия.

У каждой организация, в определенный период своего развития, возникает проблема защиты своих интересов от посягательств конкурентов и противоправных воздействий недоброжелателей. В современных условиях, предприятию еще на стадии возникновения необходимо предусмотреть все возможные меры для обеспечения экономической безопасности организации, которые в дальнейшем смогут предотвратить либо уменьшить негативное влияние внешних и внутренних угроз. Любая организация представляет собой уникальный хозяйствующий субъект с собственным набором индивидуальных характеристик и свойств. Для каждого предприятия понятия «внешних» и «внутренних» угроз будут индивидуальны⁴.

Угроза экономической безопасности организации — это фактор, который создает препятствия на пути реализации экономических интересов хозяйствующего субъекта.

⁴ Соколов, Денис. Черные буйволы бизнеса. Как на самом деле работают западные корпорации? / Д. Соколов. — М.: Концептуал, 2014. — 208 с.

Внутренние угрозы организации порождаются внутренней средой хозяйствующего субъекта. К ним можно отнести: умышленные и неумышленные действия или бездействия сотрудников предприятия, которые противоречат интересам организации, вследствие которых возможен экономический ущерб организации; утечка или утрата информационных ресурсов организации (в том числе сведений, составляющих коммерческую тайну); возникновение проблем между клиентами, конкурентами, партнерами и т.д.

Внешние угрозы порождаются внешней средой организации. Руководство предприятия и его сотрудники повлиять на них не могут. К ним относят: криминальную деятельность конкурентов, частных лиц, фирм; шпионаж, рейдерство и шантаж, безответственные действия сотрудников организации, деловых партнеров и т.д. Мероприятия, которые направлены на достижение и поддержание состояния экономической безопасности организации и осуществляются в соответствии со стратегическим планом развития предприятия, называются системой экономической безопасности организации. На данном этапе необходимо четкое понимание основных видов рисков для того, чтобы разработать основные меры по их минимизации.

Стратегия экономической безопасности принимается как элемент идеологии управления организацией. Требуется создание системы экономической безопасности организации. Эта система позволит защитить интересы предприятия от внутренних и внешних угроз. Исходя из этой гипотезы, можно обозначить подход к системе обеспечения экономической безопасности.

Комплексный подход — это многоуровневая структура. Вершиной такого подхода является комплексная оценка уровня экономической безопасности предприятия. На следующем уровне, по признаку общности закаченных экономических угроз, группируются объекты системы. На последнем уровне —

комплекс мероприятий, обеспечивающих защищенность объектов и структур организации.

Для любого коммерческого предприятия важна оценка экономической безопасности в первую очередь с точки зрения поддержания финансовой устойчивости организации и сохранение конкурентного преимущества. Утрата этих свойств может привести к разрушению экономического потенциала организации, а это, в свою очередь, ведет к банкротству.

Поэтому предприятию необходимо разрабатывать комплекс мероприятий по снижению и минимизации рисков. К основным способам снижения рисков компании можно отнести: лимитирование, диверсификацию, страхование хозяйственных рисков, локализацию и другие.⁵

Таким образом, предприятие осуществляет свою деятельность в условиях жесткой конкуренции. Это требует от руководителя принятия быстрых решений в условиях неопределенности и риска. Для того, чтобы принять правильное решение, минимизировать свои потери, руководителю требуются знания и опыт во всех сферах деятельности. Экономическая безопасность организации достигается путем устранения внутренних и внешних угроз предприятия, эффективного и грамотного управления организацией. Одним из элементов экономической безопасности предприятия можно выделить внутренний контроль организации. Он, в свою очередь, определяет законность, целесообразность и эффективность фактов хозяйственной деятельности коммерческого предприятия.

1.2 Содержание, задачи и механизмы антикризисного финансового управления

Защита компании от последствий кризиса связана с диагностикой и возможностью защиты компании от банкротства.

⁵ Соколов, Денис. Черные буйволы бизнеса. Как на самом деле работают западные корпорации? / Д. Соколов. – М.: Концептуал, 2014. – 208 с.

Призвание предприятия банкротом – неплатёжеспособность должника и неспособность его осуществлять предпринимательскую деятельность компании.

Одним

Очень часто популярным выходом из данной ситуации является продажа имущества должника. Обычно продажа имущества происходит либо на торгах, либо осуществляется в виде выкупа данного имущества и погашения тем самым долгов перед работниками компании. Для этих целей в компании обычно создается ревизия или комиссия. В законодательном плане существует два способа – либо ликвидировать компанию, или восстановить ее деятельность.

Реорганизация предполагает проведения ряда мер. На начальном этапе происходит наблюдение – в течение определённого периода происходит анализ финансовой деятельности фирмы, а также разрабатывается ряд мер по оздоровлению финансового состояния.

Далее осуществляет внешнее управление. Задача внешнего управления заключается в том, чтобы вывести компанию из кризисного состояния. Если усилия управления окажутся напрасными, то суд приступает к ликвидационным процедурам.

Рассмотрим более подробно сам процесс антикризисного управления. Он включает в себя следующие этапы: ⁶:

– На первом этапе происходят анализ финансового состояния компании с целью обнаружения банкротства. Для этого рассчитывают коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости и используют различные методы диагностики банкротства компании.

– На втором этапе определяют размеры кризисного состояния компании, а именно: легкое, среднее или тяжелое.

⁶ Шеремет, А.Д., Ионова, А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие / А.Ф. Ионова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2014 – 479с.

– На третьем этапе оценивают факторы, которые повлекли к банкротству компании. Производят оценку влияния каждого фактора на финансовую деятельность компании.

– Четвертый этап включает в себя основные цели и происходит выбор между необходимым механизмами антикризисного управления компанией при угрозе банкротства.

Арбитражный суд может принять решение о банкротстве по ходатайству самого должника, кредитора, прокуратуры, налоговых и других органов. В случае положительного решения к фирме –должнику могут быть проведены две процедуры: реорганизация и ликвидация

Если компания не может выйти из кризисного состояния с помощью своих средств, ей необходимо прибегнуть к внешней помощи. При ликвидации предприятия проводится ликвидационные процедуры.

Механизм антикризисного управления включает в себя несколько основных этапов. Первостепенное значение отводится использованию внутренних механизмов финансовой стабильности компании. Использование механизма антикризисного управления позволяет не только снять риск-банкротства, но и ускорить темпы развития компании.

Финансовая стабилизация включает в себя несколько этапов:

- Ликвидацию неплатёжеспособности
- Восстановление финансовую устойчивость предприятия
- Обеспечение финансового равновесия и мониторинг финансового состояния

Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечило длительное финансовое равновесие в процессе своего развития, то есть создало предпосылки стабильного снижения средневзвешенной стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости⁷.

⁷ Шеремет, А.Д., Ионова, А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие / А.Ф. Ионова. – 2-

В практике финансового менеджмента обычно каждому этапу соответствует свой определенный механизм действия. Их обычно разделяют на:

- Оперативный механизм финансовой стабилизации. Система мер, необходимых для снижения текущей внешней и внутренней финансовой обязательств предприятия в краткосрочном периоде.

Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей, так и определённых видов ликвидных активов. Основная цель данного этапа заключается в ликвидации неплатежеспособности компании (если доля финансовых обязательств больше доли поступлений компании).⁸.

- Тактический механизм финансовой стабилизации. Представляет собой систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Данный механизм нацелен на увеличение возможно объёма генерирования свободных финансовых ресурсов предприятия над необходимым объёмом потребления собственных финансовых ресурсов предприятия. Для достижения такого неравенства необходимо сокращение объёма потребления собственных финансовых ресурсов. Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий достаточную его финансовую устойчивость.

- Механизм стратегической финансовой стабильности компании. Стратегический механизм финансовой стабилизации. Включает в себя ряд мероприятий, реализация которых будет способствовать увеличению финансового положения компании. Этот процесс связан с разработкой модели

е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2014 – 479с.

⁸ Экономический анализ в торговле: Учебное пособие / М.И. Баканов, И.М. Дмитриева, Л.Р. Смирнова и ин.: Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2014 – 265с.

устойчивого экономического роста компании, находящейся в соответствии с выбранной предприятием финансовой стратегией.

Финансовая среда компаний многообразна и включает совокупность различных факторов, как законодательных и нормативных, так и финансовых. Цель антикризисного управления заключается в восстановлении платёжеспособности компании. Данную цель финансовый менеджер решает через ряд основных задач:

- Диагностику предкризисного финансового состояния компании и разработки ряда мер по выходу из данной ситуации. Эту задачу можно решить с помощью постоянного мониторинга и контроля финансового состояния компании, а также выявления и минимизации основных рисков, влияющих на результаты деятельности компании.

С помощью решения данной задачи можно избежать финансового кризиса компании с помощью ряда мер. Данные меры по предупреждению финансового кризиса компании является менее затратным способом антикризисного финансового управления, обеспечивающим наибольший эффект (в виде снижения предстоящих потерь) на единицу израсходованных в этих целях финансовых ресурсов.

- Устранение неплатёжеспособности предприятия. Решение данной задачи играет первостепенное значение. Ибо, в большинстве случаев, это будет способствовать увеличению всех показателей платёжеспособности. С помощью решения данной задачи будет способствовать увеличению имиджа компании среди фирм-конкурентов, получение необходимого запаса времени для решения антикризисных задач развития.

Одним из основных симптомов проявления кризисов в компании является неспособность компании справляться со своими финансовыми обязательствами. Таки образом, основной задачей на данном этапе для компании будет разработка мер по улучшению платёжеспособности компании, а также разработке системы мониторинга по устранению угроз компании.

- Восстановление финансовой устойчивости предприятия. Данная задача требует огромных усилий и, соответственно, затрат. Решение данной задачи достигается с помощью перестройки финансовой деятельности компании. При решении данной задачи первым делом необходимо разработать мероприятия по оптимизации структуры капитала компании, денежных потоков, оборотных активов, а иногда даже сократить его инвестиционную активность⁹.

- Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия. Данная задача связана с диагностикой банкротства компании с помощью специально разработанного комплекса мер. При данной диагностике внутренних механизмов, ресурсов компании недостаточно для преодоления кризиса в компании. Поэтому на данном этапе происходит процесс предотвращения банкротства и увеличение ликвидности. Этого можно достичь при применении такой процедуры, как внешняя санация¹⁰.

Также возможны вливания средств сторонними хозяйствующими субъектами.

- Сокращение последствий финансового кризиса для компании. Этого можно достичь путем разработки мероприятий, направленных на оздоровление компании, а также за счет грамотного менеджмента компании. На данном этапе возможно построение различных риско-планов для компании. Данные планы позволяют обнаружить основные риски и разработать ряд мер по их минимизации.

Основным элементом антикризисного управления является финансовый менеджмент компании. Он включает в себя этапы тактического и стратегического планирования. Планирование позволяет разработать ряд мер по оздоровлению компании, снижению рисков банкротства, а также

⁹ Экономический анализ в торговле: Учебное пособие / М.И. Баканов, И.М. Дмитриева, Л.Р. Смирнова и ин.: Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2014 – 265с.

¹⁰ Шеремет, А.Д., Ионова, А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие / А.Ф. Ионова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2014 – 479с.

разработать мероприятия по управлению денежными потоками и найти оптимальное решение.

Разработка внутреннего контроля за денежными средствами компании является одной из первостепенных задач. Здесь роль финансового менеджмента очень велика, так как она сводится не только к анализу финансового состояния компании, но и разработке мероприятий по его оздоровлению¹¹.

Процесс анализа финансового состояния компании позволяет найти задатки кризиса на ранних этапах.

Резюмируя, антикризисное управление является важным этапом системы управления на предприятии. Правильно разработанная антикризисная политика позволит повысить финансовую устойчивость компании, укрепить финансовое состояние и, как следствие, будет способствовать снижению основных рисков компании.

1.3 Разработка системы антикризисного финансового управления для совершенствования экономической безопасности

При разработке концепции необходимо объективно оценить ситуацию, в которой находится предприятие. Для этого необходимо наметить и проанализировать следующие мероприятия, которые помогут разработать систему комплексной безопасности в условиях кризиса.

При анализе внутренней и внешней сред необходимо учитывать следующие аспекты: политическую, экономическую и социальную ситуацию в самом регионе; основные направления политику, которую проводят местные власти; правовую базу; специфику отрасли в которой фирма осуществляет свою деятельность, наличие материальных, трудовых ресурсов; наличие рынков сбыта; конкурентов; ценовой политики компании; поставщиков и потребителей и много другое.

¹¹ Шеремет, А.Д., Ионова, А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие / А.Ф. Ионова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2014 – 479с.

Кроме этого, огромное внимание необходимо уделить изучению крупных партнеров компании, ее контрагентов и связанных с этим коммерческих рисков, рисков нарушения договоров поставки, тем факторам, которые могут нанести значительных экономический вред компании¹².

На подготовительном этапе изучают не только окружающую среду, но и проводит анализ финансовых показателей компании. Чем полнее предоставляется информация, тем больше возможностей у компании принять ряд правильно обоснованных решений и разработать комплекс управленческих процедур.

В процессе анализа оценивают обеспеченность компании различными ресурсами, степень защищённости компании, кадровый потенциал, есть ли доступ к коммерческой тайне и есть ли организация по внутреннему контролю в компании. Аналитик рассматривает информационную, интеллектуальную, кадровую, политическую, правовую, экологическую безопасности. А также анализирует возможности компании по созданию, содержанию и оснащению службы безопасности компании.

Для этих целей разрабатывается концепция экономической безопасности компании. Она состоит из различных идей, функций, механизмов, связанных с проблемой безопасности компании в условиях криза и разработке мероприятий по их снижению.

При этом необходимо учесть основные объекты безопасности предприятия, систему мер и путей, направленных на достижение поставленных целей, создание благоприятных условий для достижения целей бизнеса в условиях неопределенности, а также при возникновении внутренних и внешних угроз. Концепция представляет собой подробную программу обеспечения безопасности. В концепции должны быть представлены принципиальная позиция, замысел, система взглядов, требований и условий организационных

¹² Черненко, А. Ф. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия/ А. Ф. Черненко, Н. Н. Ильшева, А. В. Башарина. - Москва : Юнити-Дана, 2016 - 208 с.

мер безопасности на различных этапах и уровнях производственной деятельности хозяйствующего субъекта, логическая схема функционирования системы безопасности предприятия¹³.

Концепция безопасности предприятия представляет собой официально утвержденный документ, который должен включать следующие аспекты:

- описание проблемной ситуации в области безопасности предприятия;
- определение целевой функции обеспечения безопасности;
- построение системы экономической безопасности предприятия;
- разработка методологии оценки состояния экономической безопасности предприятия;
- расчет стоимости мер, необходимых для обеспечения безопасности;
- планирование действий;
- анализ эффективности внедрения концепции безопасности.

Рассмотрим, что должно быть представлено в концепции в перечисленных аспектах. В описании проблемной ситуации в области безопасности предприятия необходимо рассмотреть состояние окружающей среды, произвести анализ состояния предприятия, его ресурсного потенциала, степени защищенности объектов безопасности, надежности кадрового потенциала. В дальнейшем изучить состояние его функциональных составляющих: финансовой, кадровой, интеллектуальной, правовой, информационной, экологической, силовой и технического оснащения. Здесь же должно быть определено возникновение реальных угроз, которые необходимо ранжировать по степени значимости, по времени наступления и величине возможного нанесения ущерба с дальнейшим анализом причин и факторов возникновения угроз.

Далее необходимо определиться с целью, задачи составить политику и разработать стратегию экономической безопасности компании, который будут

¹³ Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2014 – 656 с.

направлены на достижение сформулированной политики и комплекса мер, а также следовать разработанной стратегии.

Построение системы экономической безопасности компании следует начать с разработки основных функций системы экономической безопасности в условиях кризиса, а также выбрать основные принципы на которых будет построен механизм антикризисного управления.

В функции системы обеспечения должно войти обозначение объектов безопасности с анализом состояния их защищенности, создание органов обеспечивающих безопасность, разработка механизмов обеспечения безопасности с построением структуры управления системой безопасности предприятия.

На этапе разработки антикризисного механизма необходимо выделить основные критерии экономической безопасности компании, определить методы оценки и состояние экономической безопасности субъекта. На данном этапе используются основные коэффициенты финансовой устойчивости и платежеспособности компании.

После разработки концепции предстоит спланировать действия по реализации положений концепции безопасности предприятия, а также определить условия, необходимые для реализации концепции с выделением финансовых средств. Реализуя положения концепции необходимо разработать стратегический план, а также планы работы для структурных подразделений службы безопасности по решению задач, которые определены концепцией. А для этого необходим потенциал хорошо подготовленных профессиональных кадров для службы безопасности, а также проведение обучения сотрудников по вопросам соблюдения правил безопасности, правилам пропускного режима, работы с документами, по соблюдению коммерческой тайны. Среди перечисленных мер особо необходимо уделить внимание мерам по установлению технических средств защиты.

И в заключении процесса внедрения системы экономической безопасности необходимо произвести анализ эффективности данной

концепции, соответствие концепции, сформулированным целям и задачам и способность службы безопасности решить стоящие перед ней задачи¹⁴.

Необходимым условием в жизненном цикле разработанной концепции является контроль за эффективностью выполнения основных положений концепции с дальнейшим развитием системы экономической безопасности предприятия и постоянная адаптация ее к изменяющимся условиям, а также совершенствование форм и методов работы.

Кроме этого важнейшим стратегическим направлением обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях кризиса является планирование и бюджетирование, которое осуществляется на основе выработанной концепции системы управленческого учета. Планирование и бюджетирование являются составными элементами управления деятельности хозяйствующего субъекта. Именно планирование вносит организующее начало в процесс решения поставленных задач. В нем должны быть сформулированы не только мероприятия, но и определена последовательность и сроки их выполнения, указаны исполнители с определением сил и средств на их выполнение.

Планирование необходимо начинать с разработки стратегического плана обеспечения экономической безопасности предприятия. Так как он является наиболее общим планом, в котором задаются количественные ориентиры обеспечения функциональных составляющих и в целом состояния экономической безопасности предприятия. а также предусматривается наиболее оптимальная схема использования в этих целях ресурсов, разрабатываются организационные мероприятия и взаимодействие структурных подразделений. Обеспечению экономической безопасности предприятия способствуют и другие планы: финансовый, производственный,

¹⁴ Никифорова Е. В. Формирование и раскрытие информации об устойчивом развитии компании/ Е.В. Никифорова // Актуальные проблемы экономики и права. - 2016. - Т. 10. - № 2 (38). - С. 113–123.

поставок, планирование персонала, а также планы работы отдельных структурных подразделений.

Кроме этого, необходимо не забывать про еще одни факторы, оказывающие влияние на экономическую безопасность предприятия – рейдерство, хищение информации, шантаж, шпионаж, вымогательство, создание фирм-однодневок, прекращение потока поступления финансовых средств от контрагентов, банкротство обслуживающих банков и зависание денег на их счетах.

Данная модель будет способствовать снижению основных угроз и рисков, как внешней, так и внутренней среды. У каждой компании может быть свой подход для снижения угроз и разработки политики антикризисного управления.

В данном случае важен сам принципиальный подход, который является методологической основой детализации конкретных мер защиты того или иного объекта экономической безопасности в условиях кризиса.

Резюмируя, основная роль, связанная с обеспечением экономической безопасности компании связана с персоналом, кадровым потенциалом компании, а также основными ресурсами компании.

Процесс разработки системы антикризисного финансового управления связан, в первую очередь, с выявлением основных рисков и угроз, анализом финансового состояния компании, выявление риска-банкротства компании, разработки мер и осуществлением постоянного мониторинга риска.

2.1 Краткая экономическая характеристика ПАО «Сбербанк» №8635/071

Сбербанк зарегистрирован 20 июня 1991 г. как открытое акционерное общество в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» в 1991 г. В настоящее время ПАО «Сбербанк» - крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно - банковских услуг.

Учредителем и основным акционером ПАО «Сбербанк» является Центральный банк РФ, владеющий 50 % уставного капитала плюс одной голосующей акцией; свыше 40 % акций принадлежит зарубежным компаниям. Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходятся на Сбербанк.

Юридический адрес ПАО «Сбербанк»: Приморский край, г. Владивосток, проспект 100 лет Владивостоку, 150, корп. В. ПАО «Сбербанк» имеет генеральную лицензию Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 08 августа 2012 г.

Филиальная сеть ПАО «Сбербанк» приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Филиальная сеть ПАО «Сбербанк»

Филиальная сеть	Количество единиц сети		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Территориальные банки	17	17	17
Отделения	505	194	77
Офисы банковского обслуживания	18727	18377	17893
Филиалы за рубежом	1	1	1
Представительства за рубежом	2	2	2

Как видно из таблицы 1, на начало 2017 г. ПАО «Сбербанк» имело 17 территориальных банков, 77 отделений, 17893 офиса банковского

обслуживания, один филиал и два представительства за рубежом. Обширная филиальная сеть - одно из основных конкурентных преимуществ банка.

Организационная структура управления ПАО «Сбербанк» в общем виде представлена на рисунке 3. Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Сбербанк». На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка: утверждаются годовые отчеты, принимаются решения о распределении прибыли и выплате дивидендов, утверждается аудитор, избираются члены Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии, избирается Президент, Председатель Правления, утверждаются новые редакции Устав Банка.

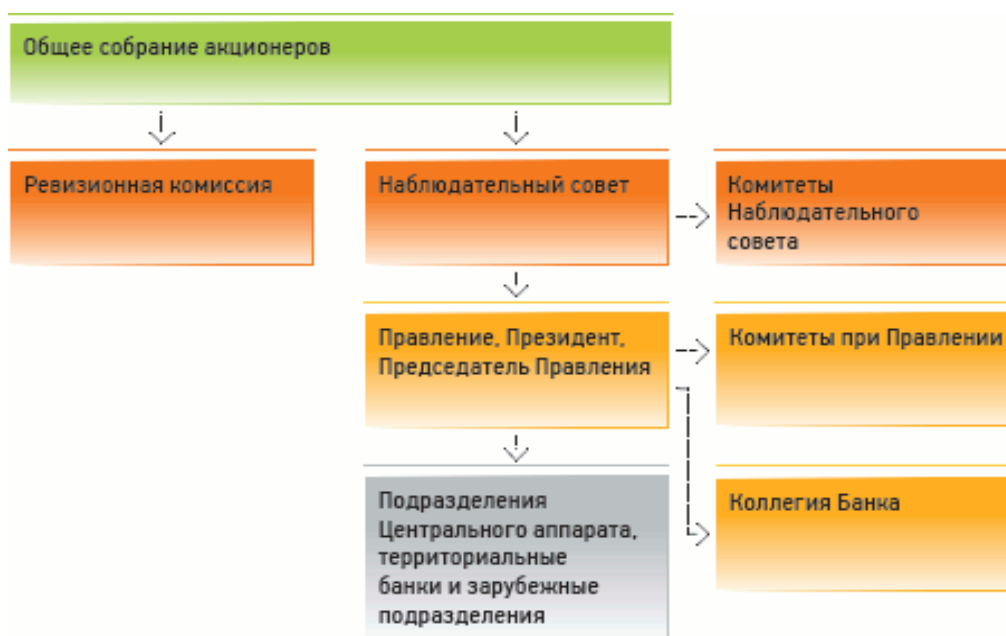


Рисунок 3 - Организационная структура ПАО «Сбербанк»

В соответствии с Уставом общее руководство деятельностью ПАО «Сбербанк» осуществляет Наблюдательный совет. К компетенции Наблюдательного совета относятся вопросы определения приоритетных направлений деятельности банка, образование коллегиального исполнительного органа - Правления, вопросы созыва и подготовки общих собраний акционеров. В ПАО «Сбербанк» функционирует постоянно

действующий коллегиальный рабочий орган - Коллегия Банка, в состав которой входят члены Правления Банка, руководители территориальных и дочерних банков. Коллегия является площадкой для активного обсуждения стратегических вопросов развития банка и выработки оптимальных решений, учитывающих региональные особенности деятельности Банка.

Рассмотрим основные экономические показатели ПАО «Сбербанк» в 2015 – 2017 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк» №8635/071 в 2015 – 2017 гг.

Показатель	Годы			Отклонение 2017 г. к 2015 г.		Отклонение 2017 г. к 2015 г.	
	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, тыс.. руб.	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение, тыс.. руб.	Темп прироста, %
Процентные доходы	837888	1094015	1339005	501117	59,81	244990	22,39
Процентные расходы	262062	399092	526327	264265	100,84	127235	31,88
Чистые процентные доходы	575826	694923	812677	236851	41,13	117754	16,94
Чистые процентные доходы после создания резерва на возможные потери по ссудам	592220	691987	772947	180727	30,52	80960	11,70
Рентабельность продаж, %	68,72	63,52	60,69	-8,03	-	-2,83	-
Чистые доходы от операций с финансовыми активами	-843	8405	3294	4137	490,75	-5111	-60,81
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	8245	3033	7712	-533	-6,46	4679	в 1,5 раза
Чистые доходы от операций с валютой	2691	8759	216	-2475	-91,97	-8543	-97,53
Комиссионные доходы	134286	159875	188907	54621	40,68	29032	18,16
Комиссионные расходы	8710	15129	17682	8972	103,01	2553	16,87
Чистые доходы	746270	872061	969173	222903	29,87	97112	11,14
Операционные расходы	337368	397352	466383	129015	38,24	69031	17,37
Прибыль до налогообложения	408902	474709	502789	93887	22,96	28080	5,92
Начисленные(уплаченные) налоги, тыс. руб.	98407	128534	125140	26733	27,17	-3394	-2,64
Прибыль после налогообложения, тыс. руб.	310495	346175	377649	67154	21,63	31474	9,09

Из таблицы 2 видно, что процентные доходы банка в 2017 г. составили 1339005 тыс. руб. Их прирост к 2015 г. составил 59,81 %, к 2016 г. – 22,39 %.

Процентные расходы увеличились с 262062 тыс. руб. в 2015 г. до 526327 тыс. руб. в 2017 г. (на 264265 тыс. руб., или более чем в два раза).

Чистые процентные доходы ПАО «Сбербанк» также имеют тенденцию к росту. В 2017 г. они составили 812677 тыс. руб. В сравнении с 2016 г. они увеличились на 117754 тыс. руб., или на 16,94 %. Чистые процентные доходы после создания резерва на возможные потери по ссудам увеличились за три года на 180727 тыс. руб. (на 30,52 %) и составили в 2017 г. 772947 тыс. руб.

Чистые доходы ПАО «Сбербанк» от операций с финансовыми активами в 2017 г. составили 3294 тыс. руб. В сравнении с 2016 г. данный показатель уменьшился на 5111 тыс. руб., или на 60,81 %. В 2015 г. от осуществления данных операций банком был получен убыток в сумме 843 тыс. руб. Чистые доходы ПАО «Сбербанк» от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи в 2017г., составили 7712 тыс. руб. Прирост к 2016 г. составил 2,54 раза. В сравнении с 2015 г. наблюдается уменьшение показателя на 6,46 %.

Чистые доходы банка от операций с валютой в 2017 г. составили 216 тыс. руб., это минимальное значение показателя за последние три года. В сравнении с 2015 г. уменьшение составило 91,97 %, в сравнении с 2016 г. – 97,53 %.

Комиссионные доходы ПАО «Сбербанк» за рассматриваемый период увеличились на 54621 тыс. руб. (на 40,68 %) и составили в 2017 г. 188907 тыс. руб. За этот же период прирост комиссионных расходов составил 8972 тыс. руб. (в 2,03 раза), а их величина в 2017 г. составила 17682 тыс. руб.

Чистые доходы банка достигли максимального значения за рассматриваемый период в 2017 г. – 969173 тыс. руб. Прирост к 2015 г. составил 29,87 %, к 2016 г. – 11,14 %.

Операционные доходы ПАО «Сбербанк» имеют положительную динамику. В 2015 г. они составили 337368 тыс. руб., в 2016 г. увеличились до 397352 тыс. руб. и достигли максимального значения в 2017 г. (466383 тыс. руб.). Прирост показателя к 2015 г. при этом составил 38,24 %, к 2016 г. – 17,37

%. Прибыль ПАО «Сбербанк» до налогообложения в 2017 г. составила 502789 тыс. руб., это максимальное значение показателя за последние три года. В сравнении с 2015 г. увеличение составило 93887 тыс. руб. (22,96 %), в сравнении с 2016 г. – 28080 тыс. руб. (5,92 %).

Размер начисленных и уплаченных ПАО «Сбербанк» налогов в 2017 г. составил 125140 тыс. руб. В сравнении с 2015 г. объем налоговых платежей банка увеличился на 26733 тыс. руб. (на 27,17 %). По сравнению с прошедшим 2016 г. налоговые платежи снизились на 3394 тыс. руб. (на 2,64 %) за счет использования налоговых льгот.

Чистая прибыль банка ежегодно увеличивается. В 2017 г. она составила 377649 тыс. руб., это максимальное значение за последние три года. В сравнении с 2015 г. прирост составил 67154 тыс. руб. (или 21,63 %), в сравнении с 2016 г. – 31474 тыс. руб. (или 9,09 %).

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что деятельность ПАО «Сбербанк» в рассматриваемом периоде (2015 – 2017 гг.) является прибыльной, объем полученный прибыли имеет положительную динамику. Процентные доходы и расходы банка также ежегодно увеличиваются.

2.2 Анализ финансового состояния ПАО «Сбербанк» №8635/071

Проведение горизонтального и вертикального анализа баланса является первой стадией оценки финансового состояния коммерческого банка. Анализ баланса производится дедуктивным методом – от общего к частному.

Структура активов и пассивов анализируется не только для определения степени диверсификации банковских операций и выявления опасностей, которые несут банку чрезмерное увеличение однотипными (даже очень выгодными в текущий момент) операциями.

Для более детального анализа ПАО «Сбербанк» №8635/071 ниже будут приведены таблицы структуры и динамики активов (таблица 3, 4) и пассивов (таблица 5, 6), в которых обозначены показатели Банка, также рассчитан удельный вес и динамика приведенных показателей. Сделан вывод по

представленным данным.

Таблица 3– Анализ структуры активов баланса

Показатель	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	удельный вес	тыс. руб.	удельный вес	тыс. руб.	удельный вес
Денежные средства	270396	3,8	322303	3,8	492881	4,7
Средства в Центральном Банке РФ	112238	1,6	128925	1,5	151197	1,5
Средства в кредитных организациях	85334	1,2	61888	0,7	38444	0,4
Чистые вложения в ценные бумаги	1090992	15,4	1851423	21,7	1580627	15,2
Чистая ссудная задолженность	5158029	72,7	5714301	67,0	7658871	73,5
Основные средства, материальные запасы	289830	4,1	317379	3,7	370948	3,6
Прочие активы	90176	1,3	127028	1,5	126452	1,2
Всего активов	7096995	100,0	8523247	100,0	10419419	100,0

В структуре активов доминирующими статьями на протяжении всего анализируемого периода являются: чистая ссудная задолженность и чистые вложения в ценные бумаги.

Остальные показатели имеют незначительный удельный вес, но все же формируют суммарные активы. За анализируемый период (2015-2017 гг.) совокупные активы увеличились на 46,8 % и достигли 10,4 трлн. руб. Основой роста являлись кредиты клиентам и вложения в ценные бумаги.

Доля средств находящаяся в Центральном Банке РФ постепенно увеличивалась и 2017 г. составила 151197 тыс. руб. Чистые вложения в ценные бумаги возросли на 44,9 % и составили на конец 2017 г. – 1580627 тыс. руб.

Таблица 4 – Анализ динамики активов баланса

Показатель	2015	2016	2017	Относительное изменение, %		
				2016/2015	2017/2015	2017/2016
Денежные	270396	322303	492881	19,2	82,3	52,9

средства							
Средства Центральном Банке РФ	в	112238	128925	151197	14,9	34,7	17,3
Средства кредитных организациях	в	85334	61888	38444	-27,5	-54,9	-37,9
Чистые вложения в ценные бумаги		1090992	1851423	1580627	69,7	44,9	-14,6
Чистая ссудная задолженность		5158029	5714301	7658871	10,8	48,5	34,0
Основные средства, материальные запасы		289830	317379	370948	9,5	28,0	16,9
Прочие активы		90176	127028	126452	40,9	40,2	-0,5
Всего активов		7096995	8523247	10419419	20,1	46,8	22,2

По сравнению с 2016 годом объем вложений снизился на 14,6 % в связи с реализацией портфеля ОБР.

Денежные средства значительно увеличились на 82,3 % и составили 492881 тыс. руб.. на конец анализируемого периода. Средства вложенные в прочие активы увеличились за анализируемый период примерно на 40,2 в 2017 г. составили – 126452 тыс. руб. Далее проведем горизонтальный и вертикальный анализ пассива баланса, который представлен в таблицах 5, 6.

В структуре пассивов доминирующими статьями на протяжении всего анализируемого периода являются: средства клиентов и собственные средства Банка, в незначительной доли средства Центрального Банка РФ. В структуре пассивов за анализируемый период их доля составляет соответственно 76 % и 12 % в 2015 году, 78,2 % и 12,3 % в 2016 году и 75,6 % и 12,5 % в 2017.

В таблице 5 представлены результаты анализа структуры пассивов баланса.

Таблица 5– Анализ структуры пассива баланса

Показатель	2015		2016		2017	
	тыс.	удельный	тыс.	удельный	тыс. руб.	удельный

	руб.	вес	руб.	вес		вес
Средства Центрального Банка РФ	500000	7,0	300000	3,5	565388	5,4
Средства кредитных организаций	143389	2,0	291094	3,4	477467	4,6
Средства клиентов	5396948	76,0	6666978	78,2	7877198	75,6
Выпущенные долговые обязательства	122853	1,7	111983	1,3	87223	0,8
Прочие обязательства	59995	0,8	76992	0,9	84730	0,8
Резервы на прочие потери	25557	0,4	26313	0,3	26771	0,3
Источники собственных средств	848253	12,0	1049887	12,3	1300642	12,5
Всего пассивов	7096995	100,0	8523247	100,0	10419419	100,0

Остальные показатели имеют незначительный удельный вес, но все же формируют суммарные пассивы. Далее в работе был проведен анализ динамики пассивов баланса за анализируемый период с 2015 года по 2017 год включительно. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6– Анализ динамики пассивов баланса, тыс. руб.

Показатель	Значение, тыс руб			Относительное изменение, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2015	2017/2016
Средства Центрального Банка РФ	500000	300000	565388	-40,0	13,1	88,5
Средства кредитных организаций	143389	291094	477467	103,0	233,0	64,0
Средства клиентов	5396948	6666978	7877198	23,5	46,0	18,2
Выпущенные долговые обязательства	122853	111983	87223	-8,8	-29,0	-22,1
Прочие обязательства	59995	76992	84730	28,3	41,2	10,1
Резервы на прочие потери	25557	26313	26771	3,0	4,8	1,7
Источники собственных средств	848253	1049887	1300642	23,8	53,3	23,9
Всего пассивов	7096995	8523247	10419419	20,1	46,8	22,2

Собственный капитал увеличился на 452389 тыс. руб., и составил на 2017 г. – 1300642 тыс. руб.

Сумма выпущенных долговых обязательств снизилась почти на 29,0 %. Средства кредитных организаций возросли на 334078 тыс. руб. и в 2017 году составили 477467 тыс. руб. Денежные средства выделяемые на прочие

обязательства увеличились на 41,2 % и составили 84730 тыс. руб. Резервы на прочие потери увеличились незначительно (4,8 %). Основной ресурсной базой Банка остаются депозиты физических лиц, доля которых в общих обязательствах составляет наибольший процент.

Традиционно основным источником средств фондирования операций Банка оставались средства клиентов. По итогам периода их объем увеличился на 46,0 %.

Капитал Банка, рассчитываемый по Положению Банка России №215-П, увеличился на 53,3 %. Источник роста капитала – заработанная чистая прибыль. Достаточность капитала на 1 января 2018 года составила 15,0 %.

2.3 Оценка современного уровня экономической безопасности банка ПАО «Сбербанк»

Для оценки уровня экономической безопасности ПАО «Сбербанк» рассмотрим основных игроков банковской сферы России. Рейтинг банков России по объему выданных кредитов физическим лицам с 2015 по 2017 г.г. по официальным данным аналитического агентства Банки.ру приведен в таблице 7.

Из приведенных в таблице 7 данных видно, что по объему выданных кредитов лидирует ПАО «Сбербанк» (4166,5 млрд. руб. на 2017 г.).

На втором месте находится банк «ВТБ 24» – 1436,9 млрд. руб., на третьем – Россельхозбанк (301,7 млрд. руб.).

Рейтинг банков России по объему выданных кредитов физическим лицам с 2015-2017 г.г. представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Рейтинг банков России по объему выданных кредитов физическим лицам с 2015-2017 г.г. млрд. руб.

Рейтинг	Банки	2015	2016	2017	Изменение	
					2016-2015	2017-2015
1	Сбербанк	3271,12	4088,9	4166,5	817,78	895,38
2	ВТБ 24	1094,32	1367,9	1436,9	273,58	342,58

3	Россельхозбанк	240,8	301	301,6	60,2	60,8
4	Газпромбанк	208,56	260,7	288,9	52,14	80,34
5	Альфа-банк	169,84	212,3	239,6	42,46	69,76
6	Банк Москвы	164,64	205,8	217,9	41,16	53,26
7	Росбанк	126,32	157,9	172	31,58	45,68
8	Райффайзенбанк	123,28	154,1	170,1	30,82	46,82
9	Русский стандарт	120,64	150,8	165	30,16	44,36
10	Хоум кредит энд финанс банк	114,32	142,9	158,9	28,58	44,58

В десятку лидеров входят также Газпромбанк, Альфа-банк, Банк Москвы, Росбанк и др. Рейтинг банков России по объему выданных кредитов физическим лицам с 2015-2017 г.г. млрд. руб.

Из таблицы 7 видно, что ПАО «Сбербанк» находится на первом месте, второе место занимает ПАО «ВТБ-24», далее идет ПАО «Россельхозбанк».

Рейтинг банков России по стоимости активов за 2015-2017 г.г. по официальным данным аналитического агентства Банки.ру приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Рейтинг банков России по стоимости активов за 2015-2017 г.г. ,тыс. руб.

Рейтинг	Банки	2015	2016	2017	Изменение	
					2016-2015	2017-2015
2	ВТБ 24	4026,8	5033,5	5282,4	1006,7	1255,6
4	Газпромбанк	2443,92	3054,9	2954,2	610,98	510,28
5	Альфа-банк	2235,76	2794,7	2834,2	558,94	598,44
6	Банк Москвы	1859,6	2324,5	2240,9	464,9	381,3
7	Росбанк	498,4	623	1747	124,6	1248,6
8	Райффайзенбанк	1160,64	1450,8	1528,9	290,16	368,26
9	Русский стандарт	1125,36	1406,7	1412,1	281,34	286,74
10	Хоум кредит энд финанс банк	1031,28	1289,1	1321,9	257,82	290,62

Из представленных в таблице 8 данных следует, что наибольшая стоимость активов характерна для ПАО «Сбербанк» - 23846,9 млрд. руб. Второе место по величине данного показателя принадлежит Газпромбанку (5282,5 млрд. руб.), третье – банку «ВТБ 24» - 3057,8 млрд. руб.

Рейтинг банков России по объему вкладов физических лиц по состоянию 2017 год по официальным данным аналитического агентства Банки.ру приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Рейтинг банков России по объему вкладов физических лиц, тыс. руб.

Рейтинг	Банки	2015	2016	2017	Изменение	
					2016-2015	2017-2015
1	Сбербанк	6650,24	8312,8	8224,2	1662,56	1573,96
2	ВТБ 24	1364,48	1705,6	1687,5	341,12	323,02
3	Россельхозбанк	457,36	571,7	549,7	114,34	92,34
4	Газпромбанк	381,2	476,5	486,4	95,3	105,2
5	Альфа-банк	290,56	363,2	351,4	72,64	60,84
6	Банк Москвы	245,6	307	298,4	61,4	52,8
7	Росбанк	227,2	284	284,8	56,8	57,6
8	Райффайзенбанк	195,2	244	246,1	48,8	50,9
9	Русский стандарт	168,4	210,5	201,4	42,1	33
10	Хоум кредит энд финанс банк	158,4	198	197,4	39,6	39

По данным таблицы 9 видно, что наибольший объем вкладов физических лиц аккумулирован также в ПАО «Сбербанк», их величина на 2017 г. составила 8224,2 млрд. руб. За последний месяц показатель снизился на 2,30 %. Второе место в рейтинге принадлежит банку «ВТБ 24» - 1687,6 млрд. руб., третье место в рейтинге занимает Газпромбанк с суммой вкладов 549,7 млрд. руб.

Для оценки экономической безопасности ПАО «Сбербанк», выявления недостатков и конкурентных преимуществ данного банка, необходимо сравнить основные показатели его деятельности с аналогичными показателями основных конкурентов – Газпромбанк и ВТБ 24.

Акционерный банк газовой промышленности «Газпромбанк» - это крупнейший российский негосударственный банк и уполномоченный банк ПАО Газпром.

Он входит в тройку крупнейших российских банков по основным показателям.

ВТБ 24 (ПАО) - один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Он входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Анализ экономической безопасности ПАО «Сбербанк» по сравнению с основными конкурентами проведем в следующей последовательности:

- Выделим факторы, определяющие конкурентоспособность банка.
- Определим значимость каждого фактора для обеспечения конкурентоспособности банка.
- Проведем ранжирование выявленных факторов по степени значимости для каждого банка, при этом общая сумма рангов должна составить единицу.
- Сравним уровень конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» и его основных конкурентов.

Основными факторами, влияющими на экономическую безопасность банка, являются следующие:

- финансовое состояние;
- абсолютная величина и динамика финансово – экономических показателей;
- конкурентоспособность банковских продуктов и услуг, качество обслуживания;
- интенсивность присутствия банка.

Важнейшим фактором конкурентоспособности для каждого банка является его финансовое состояние, поэтому данному фактору присвоим максимальный весовой коэффициент 0,4.

Вторым по степени важности для обеспечения конкурентоспособности банка является абсолютная величина и динамика финансово – экономических

показателей. Этому фактору присвоим также высокий весовой коэффициент 0,3.

Третий по степени влияния на конкурентоспособность банка фактор - это конкурентоспособность банковских продуктов и услуг, качество обслуживания.

Этому фактору присвоим весовой коэффициент 0,2. Четвертым фактором по степени влияния на конкурентоспособность является интенсивность присутствия банка. Данному фактору присвоим весовой коэффициент 0,2.

Каждый из четырех факторов для трех рассматриваемых банков оценим по трехбалльной шкале:

- 3 балла – наилучший результат;
- 2 балла – средний результат;
- 1 балл – наихудший результат.

Рейтинговую оценку конкурентоспособности каждого банка получим путем суммирования полученных баллов с учетом их весовых коэффициентов по формуле:

$$R = 0,4 \times B1 + 0,3 \times B2 + 0,2 \times B3 + 0,1 \times B4 \quad (1)$$

где B1 – сумма баллов, характеризующих финансовое состояние банка;

B2 – сумма баллов, характеризующих абсолютную величину и динамику финансово – экономических показателей;

B3 – сумма баллов, характеризующих конкурентоспособность банковских продуктов и услуг, качество обслуживания;

B4 – сумма баллов, характеризующих интенсивность присутствия банка.

Показатели финансовой устойчивости ПАО «Сбербанк» №8635/071 и конкурентов на 1 января 2018 г.

Показатели финансовой устойчивости ПАО «Сбербанк» №8635/071 и конкурентов представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели финансовой устойчивости ПАО «Сбербанк» №8635/071 и конкурентов

Показатель	Сбербанк		Газпромбанк		ВТБ 24	
	Показатель	Баллы	Показатель	Баллы	Показатель	Баллы
Рентабельность активов-нетто,	1,70	3	0,24	1	0,88	2
Рентабельность капитала	14,86	3	1,97	1	4,92	2
Уровень просроченной задолженности по кредитному портфелю	3,52	2	1,93	3	8,76	1
Уровень резервирования по кредитному портфелю	6,71	3	7,64	2	12,08	1
Уровень обеспечения кредитного портфеля залогом имущества, %	65,83	3	49,11	2	41,16	1
Валютный оборот к активам-нетто	126,93	3	117,30	2	41,95	1
Норматив достаточности собственных средств (капитала) Н1 (мин. 10 %)	11,53	2	12,50	3	9,91	1
Норматив мгновенной ликвидности Н2 (мин. 15 %)	104,47	3	78,24	2	75,78	1
Норматив текущей ликвидности Н3 (мин. 50 %)	153,11	3	138,42	2	125,97	1
Итого	х	25	х	18	х	11
Рейтинг банка	х	3	х	2	х	1

Максимальная рентабельность активов-нетто была достигнута в ПАО «Сбербанк» №8635/071- 1,70 %. На втором месте – ВТБ 24 (0,88 %), на третьем - Газпромбанк (0,24 %). Аналогично распределяются места по уровню рентабельности капитала. Максимальный показатель 14,86 % был получен ПАО «Сбербанк» №8635/071, минимальный – Газпромбанк (1,97 %), второе место принадлежит ВТБ 24 с показателем 4,92 % (рисунок 4).

Наименьший уровень просроченной задолженности по кредитному портфелю достиг Газпромбанк – 1,93 %, это наилучший показатель. В ПАО «Сбербанк» №8635/071 этот показатель составляет 3,52 % (второе место), в ВТБ 24 – 8,76 (худший показатель). Уровень резервирования по кредитному портфелю самый меньший у ПАО «Сбербанк» №8635/071-6,71 %, наихудший показатель у ВТБ 24 – 12,08 % (рисунок 4).

Отчисления в резерв определяются в зависимости от риска задолженности по ссудам, и банк заинтересован в их уменьшении, поскольку данные средства отвлечены из оборота.

Валютный оборот к активам-нетто в ПАО «Сбербанк» №8635/071 составил 126,93 %, это наилучший результат среди сравниваемых банков. Наихудшее значение показателя – у ВТБ 24 – 41,95 %.

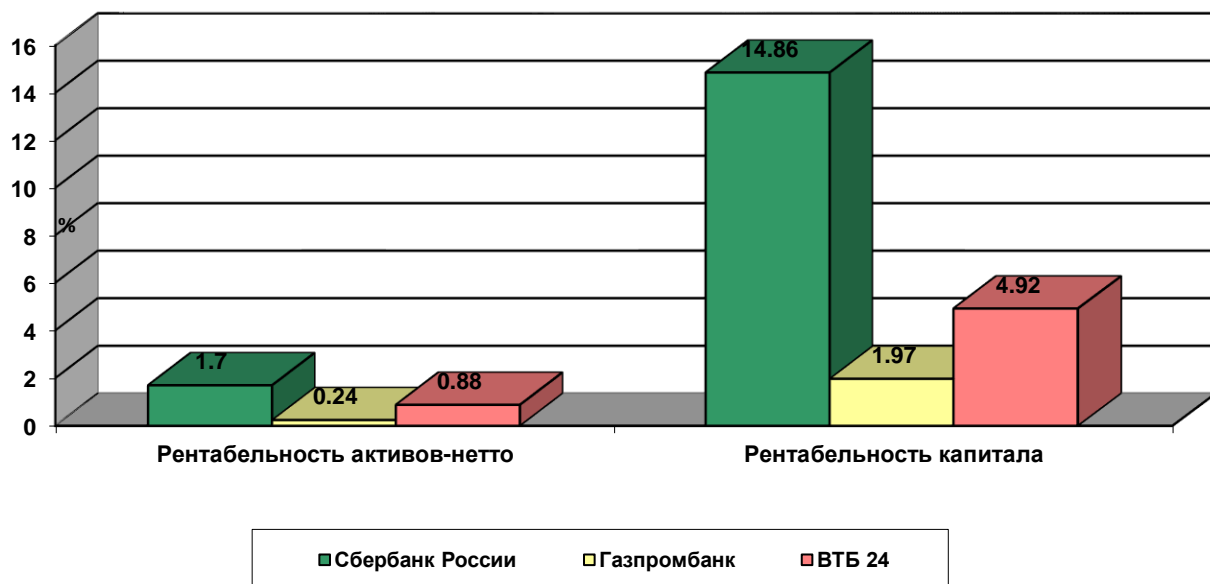


Рисунок 4 – Показатели рентабельности активов – нетто и капитала ПАО «Сбербанк» №8635/071 и конкурентов

Норматив Н1 определяется как отношение размера собственных средств (капитала) банка и суммы его активов, взвешенных по уровню риска. Норматив текущей ликвидности (Н3) отражает риск потери банком платежеспособности в течение 30 дней.

Эти показатели ликвидности трех рассматриваемых банков приведены на рисунке 5.

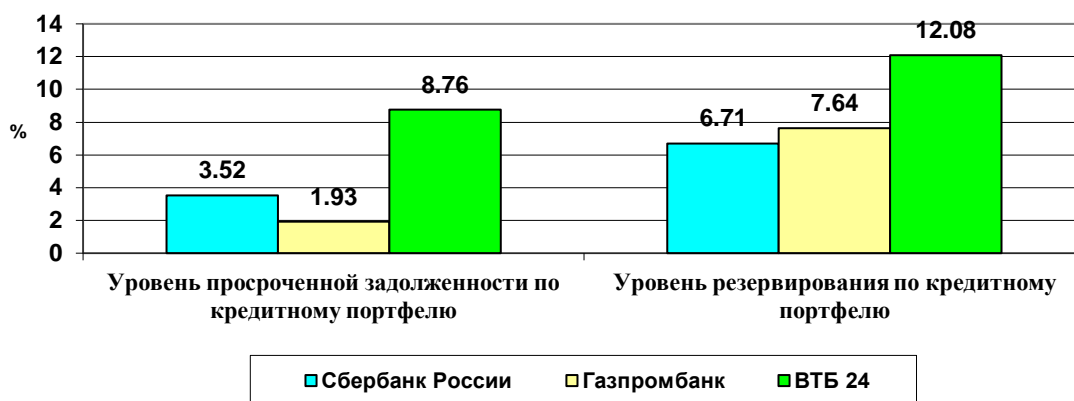


Рисунок 5 - Уровень просроченной задолженности и резервирования по кредитному портфелю ПАО «Сбербанк» №8635/071 и конкурентов

Как следует из представленных данных, все рассматриваемые банки с запасом соблюдают предельные значения обязательных нормативов ликвидности, установленные Банком России. При этом наилучшие показатели характерны для ПАО «Сбербанк» №8635/071, наихудшие – для ВТБ 24. Суммирование баллов по всем рассмотренным показателям показало, что по критерию финансовой устойчивости наилучшие показатели у ПАО «Сбербанк» №8635/071 (25 баллов), наихудшие – у ВТБ 24 (11 баллов). Следовательно, рейтинг банков по фактору «финансовая устойчивость» выглядит следующим образом:

- ПАО «Сбербанк» №8635/071- 3 балла;
- Газпромбанк – 2 балла;
- ВТБ 24 – 1 балл.

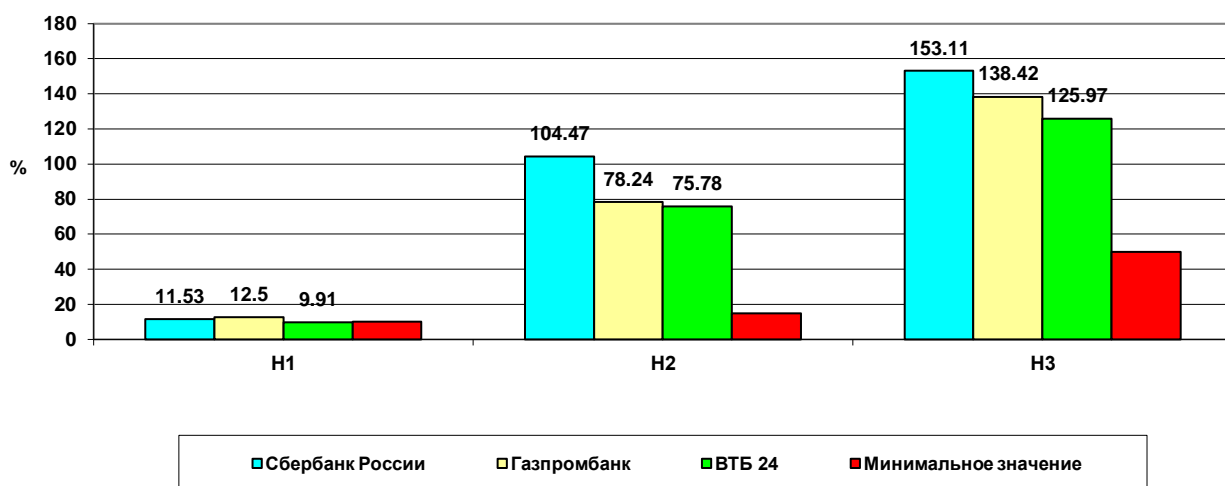


Рисунок 6– Показатели ликвидности ПАО «Сбербанк» №8635/071 и конкурентов

Проведем оценку конкурентоспособности трех банков по величине основных финансово – экономических показателей (таблица 11).

Таблица 11 - Основные финансово – экономические показатели ПАО «Сбербанк» №8635/071и конкурентов на 2017 г.

Показатель	Сбербанк		Газпромбанк		ВТБ 24	
	Показатель, тыс. руб.	Баллы	Показатель, тыс. руб.	Баллы	Показатель, тыс. руб.	Баллы
Объем выданных кредитов физическим лицам	4 166 525	3	288 965	1	1 436 933	2
Стоимость активов-нетто	23 846 903	3	5 282 492	2	3 057 831	1
Капитал	2 731 945	3	614 477	1	958 417	2
Объем вкладов физических лиц	8 224 152	3	549 685	1	1 687 623	2
Сумма прибыли	100 444	3	3 137	1	3 345	2
Кредитный портфель	15 439 853	3	3 404 378	1	4 006 058	2
Вложения в ценные бумаги	2 368 962	3	649 484	1	1 032 857	2
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	543 833	1	65 661	3	144 712	2
Оборот по валютным операциям	29 463 328	3	6 106 081	2	1 266 258	1
Итого	х	25	х	13	х	16
Рейтинг банка	х	3	х	1	х	2

Как следует из таблицы 11, практически все основные финансово – экономические показатели имеют наилучшее значение в ПАО «Сбербанк» №8635/071 (рисунок 7).

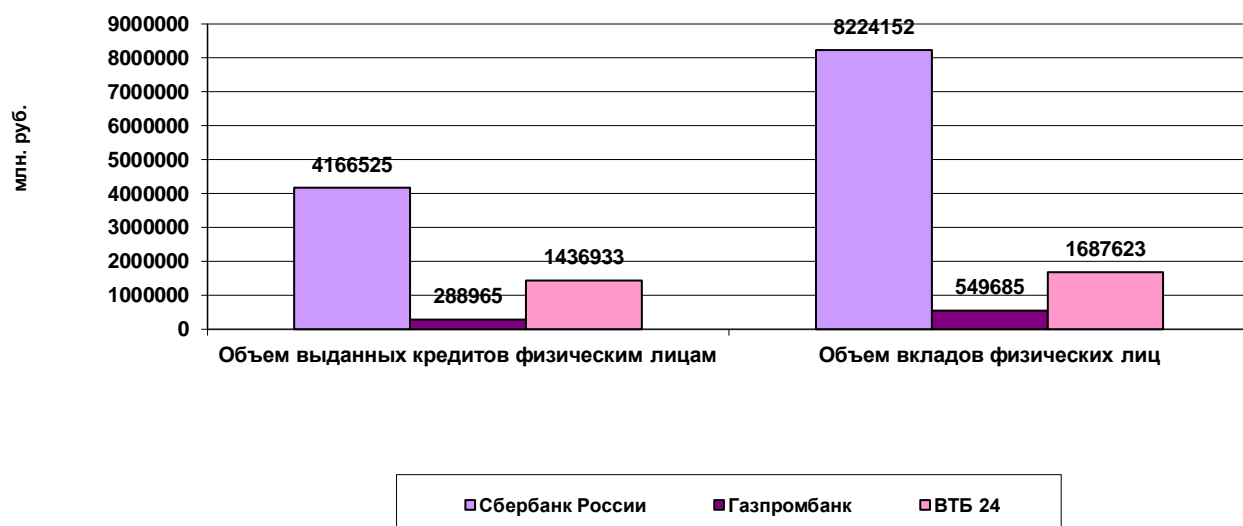


Рисунок 7 - Объем выданных кредитов и вкладов физических лиц в ПАО «Сбербанк» №8635/071 и у конкурентов

Единственный показатель, снижающий конкурентоспособность данного банка – величина просроченной задолженности в ссудном портфеле. Однако, удельный вес этой задолженности в ссудном портфеле находится на втором месте среди рассматриваемых банков, это было выявлено ранее.

Суммирование баллов по всем рассмотренным показателям показало, что по величине основных финансово – экономических показателей наилучшие показатели у ПАО «Сбербанк» №8635/071 (25 баллов), наихудшие – у Газпромбанка (13 баллов).

Следовательно, рейтинг банков по фактору «величина основных финансово – экономических показателей» выглядит следующим образом: ПАО «Сбербанк» №8635/071- 3балла; ВТБ 24 – 2 балла; 3.Газпромбанк – 1 балл.

Далее оценим конкурентоспособность трех банков по фактору «конкурентоспособность банковских продуктов и услуг, качество обслуживания» (таблица 12).

Таблица 12 – Банковские продукты и услуги, показатели качества обслуживания клиентов на 2017 г.

Показатель	Сбербанк		Газпромбанк		ВТБ 24	
	Показатель	Баллы	Показатель	Баллы	Показатель	Баллы
Минимальная процентная ставка	15,9	2	14,5	3	17,0	1
Максимальная сумма кредита, руб.	1500000	1	3000000	3	3000000	3
Автокредитование,	+	3	+	3	+	3
Ипотека	+	3	+	3	+	3
Потребительское кредитование	+	3	+	3	+	3
Скорость обслуживания	4,11	3	2,23	1	3,33	2
Компетентность сотрудников	4,17	3	2,35	1	3,35	2
Прозрачность договора	4,25	3	2,78	1	3,68	2
Рейтинг отношения посетителей к банку сайта 101 Банк	-490844	1	-77029	3	-469710	2
Клиентский рейтинг сайта Сравни.ру	63	1	64	2	113	3
Народный рейтинг с сайта Банки.ру	27,4	2	25,9	1	35,2	3
Итого	x	25	x	24	x	27
Рейтинг банка	x	2	x	3	x	1

Как следует из таблицы 12, положительно конкурентоспособность ПАО «Сбербанк» №8635/071 характеризует широкий ассортимент кредитных продуктов, однако конкуренты предлагают аналогичные кредиты в сфере потребительского, ипотечного и автокредитования. Самые выгодные процентные ставки предлагает Газпромбанк (14,5 %).

Максимальная сумма кредита в Газпромбанке и ВТБ 24 составляет 3 тыс. руб., в то время как в ПАО «Сбербанк» №8635/071 (1,5 тыс. руб.). Общий рейтинг в целом характеризует отношение посетителей сайта к банку, чем он выше, тем больше нравится людям. Отрицательное значение показателя означает, что жалоб и негативных отзывов о банке больше, чем положительных отзывов и рекомендаций. Из таблицы 12 видно, что наихудший отрицательный рейтинг принадлежит ПАО «Сбербанк» №8635/071.

Рейтинги по отдельным показателям качества обслуживания были рассчитаны на основе средних значений, проголосовавших по пятибалльной шкале (рисунок 8).

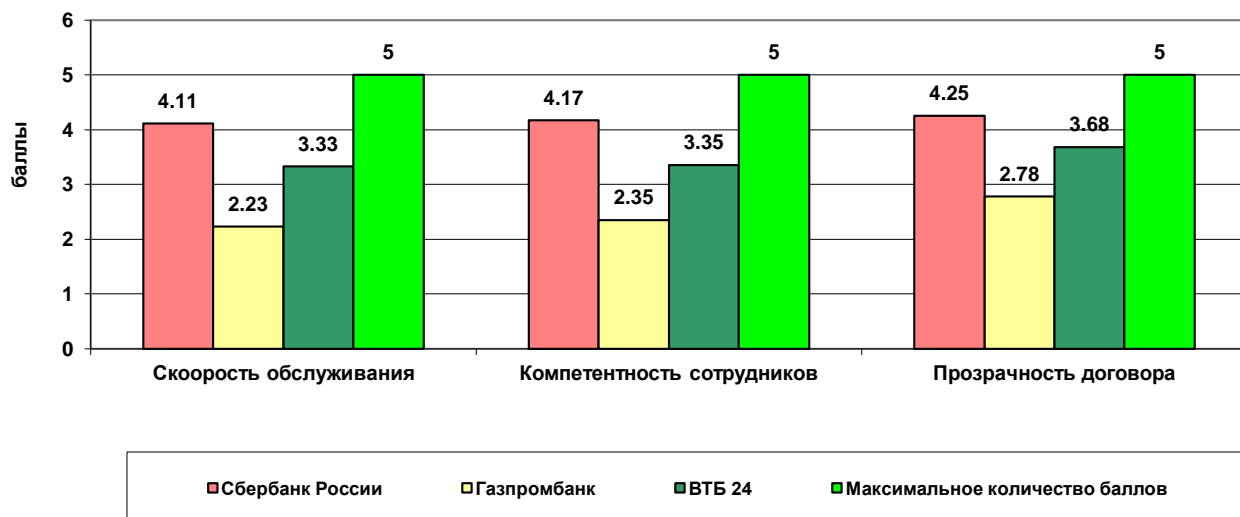


Рисунок 8 - Показатели качества обслуживания клиентов

В целом по таким показателям, как скорость обслуживания клиентов, компетентность сотрудников и прозрачность договора конкурентоспособность ПАО «Сбербанк» №8635/071 выше, чем у сравниваемых банков.

Суммирование баллов по всем рассмотренным показателям показало, что по фактору «конкурентоспособность банковских продуктов и услуг, качество обслуживания» наилучшие показатели у ВТБ 24 (27 баллов), на втором месте - ПАО «Сбербанк» №8635/071(25 баллов), наихудшие – у Газпромбанка (24 балла).

Как показало исследование, негативно на конкурентоспособность ПАО «Сбербанк» №8635/071 влияет недостаточно высокое качество обслуживания на всех этапах работы с клиентами, а также недостаточная удовлетворенность клиентов качеством предлагаемых ПАО «Сбербанк» №8635/071 продуктов и услуг. В то же время банк проводит тщательное изучение мнений клиентов, поступающих по различным каналам коммуникации.

В банке реализована единая система работы с обращениями. Технологический процесс предусматривает рассмотрение обращений клиентов профильными специалистами. Причины обращений тщательно анализируются, в том числе в разрезе каналов их поступления. Выводы регулярно доводятся до сведения руководства банка, принимаются решения по изменению технологических процессов.

Результаты исследования приведены на официальном сайте ПАО «Сбербанк» №8635/071, рассмотрим их.

Динамика поступивших в ПАО «Сбербанк» №8635/071 обращений по кварталам 2017 г. приведена на рисунке 9.

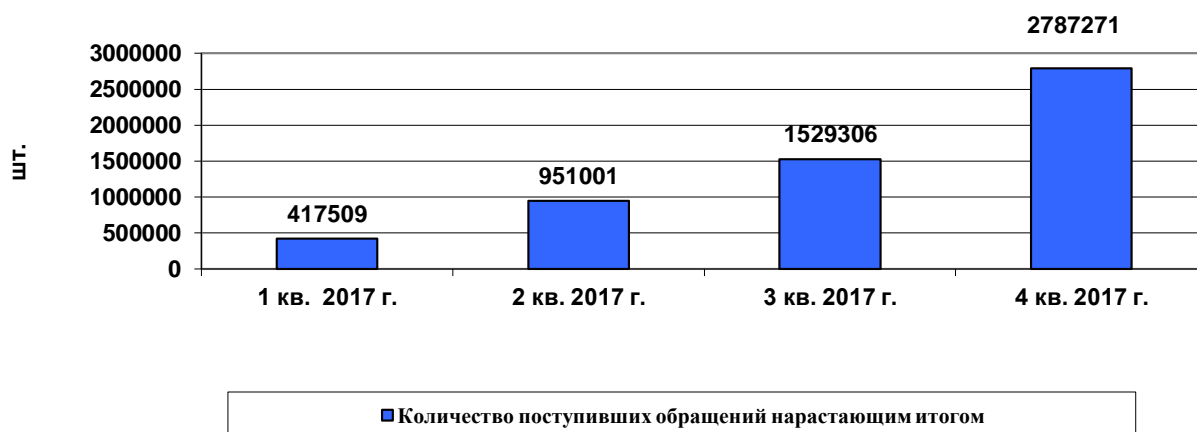


Рисунок 9 - Динамика поступивших обращений от клиентов в ПАО «Сбербанк» №8635/071 в 2017 г.

Как видно из рисунка 9, в 2017 г. в ПАО «Сбербанк» №8635/071 число обращений клиентов – физических лиц составило 2787271 раз.

Как видно из представленных данных, значительное количество проблем возникает у клиентов ПАО «Сбербанк» при использовании устройств самообслуживания (39 %) и при операциях, связанных с получением и возвратом кредитов в офисах банка (26 %).

Следовательно, необходимо повысить качество обслуживания клиентов по данным направлениям.

Основные источники возникновения проблем клиентов ПАО «Сбербанк» №8635/071 представлены на рисунке 10.

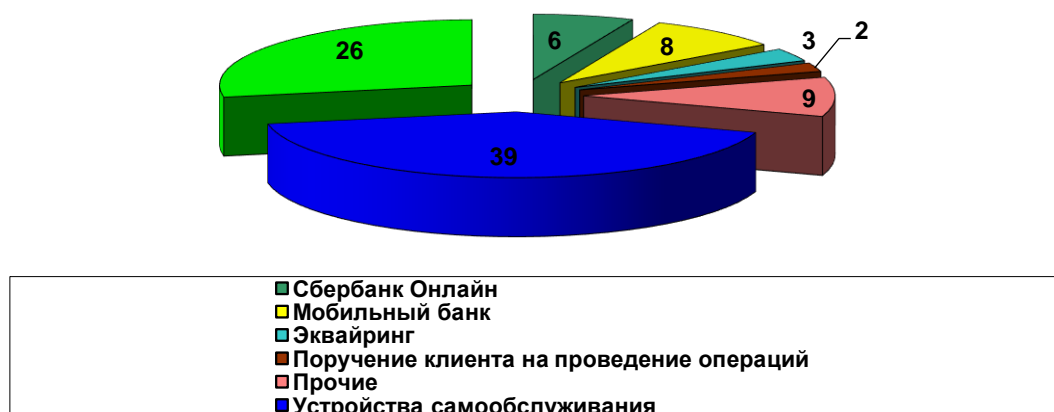


Рисунок 10 - Основные источники возникновения проблем клиентов ПАО «Сбербанк» №8635/071

Проведем оценку конкурентоспособности трех банков по интенсивности присутствия банка по состоянию в 2017 г. (таблица 12).

Исследование показало, что по состоянию на 2017 г. ПАО «Сбербанк» имеет в РФ 94 филиала, он также имеет один филиал за рубежом в Нью-Дели (Индия), 19562 дополнительных офисов и иных внутренних структурных подразделений.

Наличие у банка развитой сети собственных банкоматов и транзакционно-платежных терминалов является большим конкурентным преимуществом с точки зрения розничных клиентов.

ПАО «Сбербанк» уверенно сохраняет за собой позиции лидирующего кредитного института Российской Федерации.

Основные показатели интенсивности присутствия ПАО «Сбербанк России» №8635/071 и конкурентов на 2017 г. представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Показатели интенсивности присутствия ПАО «Сбербанк России» №8635/071 и конкурентов на 2017 г.

Показатель	Сбербанк		Газпромбанк		ВТБ 24	
	Показатель	Баллы	Показатель	Баллы	Показатель	Баллы
Российские регионы присутствия	83	3	38	1	72	2
Количество филиалов в России	94	3	33	1	59	2
Зарубежные страны присутствия	22	3	8	1	17	2
Количество отделений	19562	3	390	1	1062	2
Количество банкоматов	44546	3	2315	1	6234	2
Итого	х	15	х	5	х	10
Рейтинг банка	х	3	х	1	х	2

По состоянию на 1 января 2017 г. доля банка составила:

- в капитале банковской системы – 30,0 %;
- в активах банковской системы – 29,0 %;
- на рынке кредитования физических лиц – 39,4 %;
- на рынке кредитования юр. лиц доля – 33,1 %;
- на рынке вкладов населения – 45,8 %;
- на рынке привлечения средств юридических лиц (включая индивидуальных предпринимателей) – 25,8 %.

Таким образом, ПАО «Сбербанк» занимает первое место по интенсивности присутствия и ему присваивается три балла.

Группа ВТБ 24 обладает уникальной для российских банков международной сетью, тем самым содействуя развитию международного сотрудничества и продвижению российских предприятий на мировые рынки. В странах СНГ группа представлена в Армении, на Украине, в Беларуси, Казахстане, Азербайджане. Банки ВТБ 24 в Австрии, Германии и Франции работают в рамках Европейского субхолдинга во главе с ВТБ Банк (Австрия). Кроме того, группа имеет дочерние и ассоциированные банки в Великобритании, на Кипре, в Сербии, Грузии и Анголе, а также по одному филиалу банка ВТБ в Китае и Индии, два филиала ВТБ Капитал плс в Сингапуре и Дубае.

Без учета ПАО «Сбербанк», который исторически является крупнейшим не только по количеству собственных банкоматов, но и по всем остальным банковским показателям, наиболее крупная сеть принадлежит ВТБ 24. На всей территории России у него насчитывается 6 234 банкомата, из которых 2053 штуки имеют функцию приема наличных (cash-in), что также обеспечивает этому участнику второе место в рейтинге (2 балла).

Газпромбанк обладает разветвленной сетью дополнительных офисов в различных регионах Российской Федерации. В настоящее время Газпромбанк владеет семью дочерними и зависимыми банками, однако по интенсивности присутствия он уступает конкурентам и его рейтинг оценивается в один балл.

Далее по результатам проведенной оценки всех выбранных факторов, составим общий рейтинг каждого из сравниваемых банков (таблица 14).

Таблица 14 -Рейтинговая оценка конкурентоспособности банков на 2017 г.

Факторы конкурентоспособности	Множитель	Сбербанк		Газпромбанк		ВТБ 24	
		Значение	гр. 2 x гр. 3	Значение	гр. 2 x гр. 5	Значение	гр. 2 x гр. 7
Финансовое состояние	00,4	33	1,2	22	00,8	11	00,4
Величина основных финансово – экономических показателей	00,3	33	0,9	11	00,3	22	00,6
Конкурентоспособность банковских продуктов и услуг, качество обслуживания	00,2	22	0,4	33	00,6	11	00,2
Интенсивность присутствия банка	00,1	33	0,3	11	001	22	002
Рейтинг конкурентоспособности	xx	xx	2,8	xx	11,8	xx	11,4

Как следует из результатов оценки, ПАО «Сбербанк» в целом имеет более высокую конкурентоспособность (2,8 балла) по сравнению с Газпромбанком (1,8 балла) и ВТБ 24 (1,4 балла). Это обусловлено тем, что за последние годы ПАО Сбербанк провел большую работу, которая обеспечила формирование основных групп конкурентных преимуществ, а именно:

- Значительная клиентская база. ПАО «Сбербанк» успешно работает с клиентами во всех сегментах (от розничных клиентов и индивидуальных

предпринимателей до крупнейших холдингов и транснациональных компаний) по всем регионам страны.

- Огромный масштаб операций. ПАО «Сбербанк» имеет неоспоримые преимущества как сточки зрения масштаба бизнеса (размера сделок, доступа к ресурсам, международных рейтингов), так и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры (в частности, уникальной сбытовой сети для розничных и корпоративных клиентов, включающей физические офисы, банкоматы и платежные терминалы, цифровые каналы обслуживания).

- Широкий спектр финансовых продуктов и услуг. За счет наличия в продуктовой линейке полного спектра операций для всех групп клиентов во всех странах присутствия, ПАО «Сбербанк» может обеспечить комплексное обслуживание каждого клиента как в России, так и за рубежом. Банк также обладает уникальной возможностью качественного обслуживания как физических, так и юридических лиц одновременно.

- Промышленные технологии. За последние пять лет в ПАО «Сбербанк» удалось создать прочный фундамент для дальнейшего инновационного развития: построена система управления рисками, консолидирована операционная функция, существенно упорядочены ИТ-процессы и системы.

- Мощный бренд. Конкурентное преимущество ПАО «Сбербанк» основано на доверии со стороны всех категорий клиентов, которое подкрепляется качеством обслуживания и положительным клиентским опытом. За прошедшие пять лет бренд Сбербанка, наряду с традиционными атрибутами надежности и стабильности, все больше начинает ассоциироваться с современными технологиями и инновационностью, становится символом успеха.

- Международное присутствие. В последние годы ПАО «Сбербанк» существенно расширил свое международное присутствие и стал по-настоящему международной группой. Присутствие в 22 странах мира дает нам возможность тиражировать внутри Группы лучшие технологии и практики,

диверсифицировать риски, укреплять бренд на международных рынках, развивать интернациональную команду сотрудников.

- Коллектив и управленческие технологии. За последние годы коллектив ПАО «Сбербанк» существенно обновился, укрепил свои навыки, а также приобрел уникальный опыт масштабной трансформации. Также банк уделил значительное внимание разработке и масштабному тиражированию современных управленческих технологий, например, построению функции по работе с персоналом, внедрению инструментов Производственной системы Сбербанка, повышению эффективности управления текущей деятельностью.

Повышение экономической безопасности ПАО «Сбербанк» предусмотрено долгосрочной стратегией развития банка до 2020 г. С учетом изменения конкурентной среды финансового рынка, банк планирует активно формировать новые факторы конкурентоспособности, которые обеспечат его успешное развитие в соответствии с целями стратегии, в том числе:

- На основе значительной клиентской базы будет построена комплексная система информации о клиентах и их поведении, - так называемые супермассивы данных. Это позволит банку лучше понимать своих клиентов и, соответственно, лучше их обслуживать.

- Будет выстроено полностью бесшовное и качественное взаимодействие клиента и банка через любые каналы. Вне зависимости от того, какой канал использует клиент, он должен в любом из них получать одинаковую информацию и большую часть продуктов и услуг. Взаимодействие с клиентом будет мультиканальным, продолжится развитие удаленных и цифровых каналов.

- Вокруг потребностей клиентов, банк будет активно формировать экосистемы, в рамках которых клиентам будет оказываться комплексная поддержка в решении как финансовых, так и нефинансовых вопросов, что будет создавать для них дополнительную ценность.

- За счет более детального планирования и контроля уровня расходов, их оптимизации по всем направлениям, банк планирует стать одним из лидеров сектора по уровню эффективности издержек.

Резюмируя вышеизложенное, несмотря на высокий уровень конкурентоспособности и устойчивое лидирующее положение на рынке, ПАО «Сбербанк» должно повышать свою экономическую безопасность, главным образом за счет улучшения качества обслуживания клиентов, поскольку по данному фактору у банка имеются существенные недостатки.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию механизма антикризисного управления

Основные мероприятия по повышению финансового механизма антикризисного управления представлены на рисунке 11.

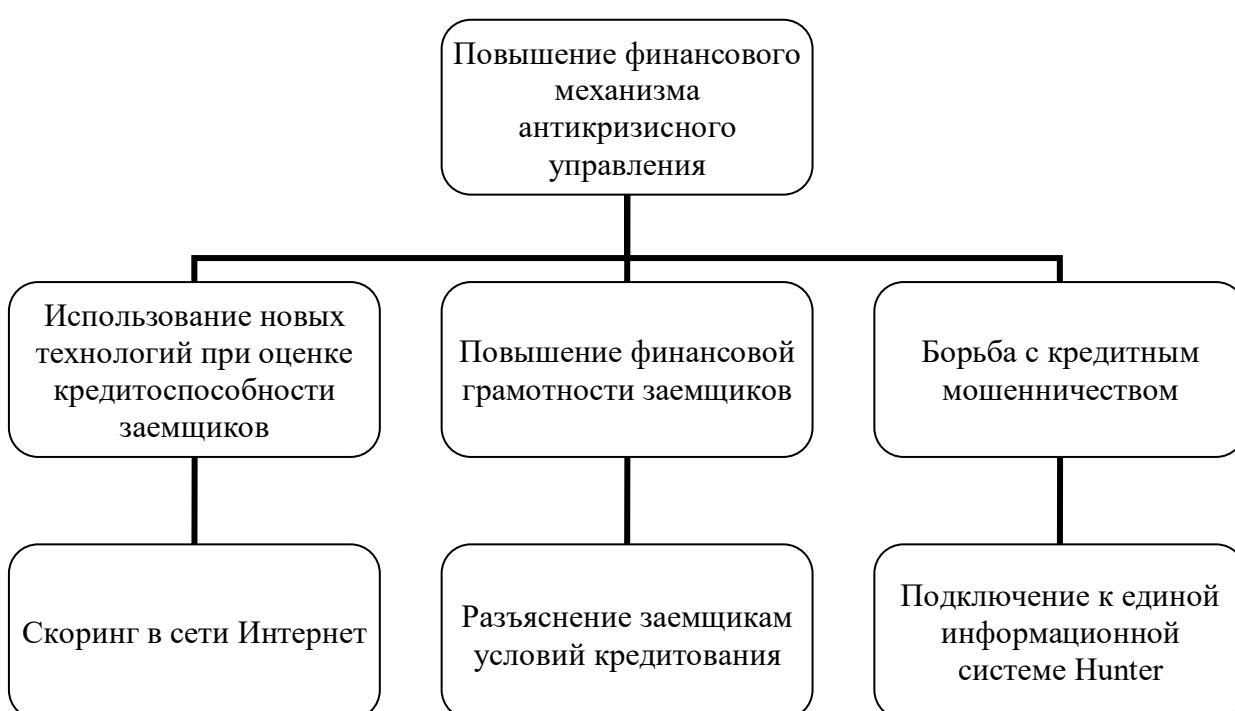


Рисунок 11- Мероприятия по повышению финансового механизма антикризисного управления

Первым направлением повышения механизма антикризисного управления ПАО «Сбербанк» №8635/071 является использование новых технологий при оценке кредитоспособности заемщиков. Оценка кредитоспособности заемщиков в ПАО «Сбербанк» №8635/071 должна строиться на анализе не только бухгалтерской (финансовой) отчетности, но и других больших массивов данных.

Для более точной настройки скоринговых моделей банк должен стремиться увеличить до максимума количество используемых источников информации о клиентах. Поэтому ПАО «Сбербанк» №8635/071 рекомендуется внедрить в практическую деятельность дополнительный метод оценки заемщиков - скоринг в сети Интернет и в социальных сетях.

Сущность предлагаемой методики заключается в следующем. Используя специальное программное обеспечение, банк получает информацию из социальных сетей в течение нескольких секунд после запроса. По оценкам экспертов, найти удастся только около 60% из числа запрошенных клиентов. Это в первую очередь те предприятия или граждане, которые имеют собственные сайты либо страницы или группы в социальных сетях. При этом точность найденной информации о функционировании и деловой репутации предприятия или физического лица оценивается экспертами очень высоко, около 99,8%.

Скоринг в сети Интернет социальных сетях позволит ПАО «Сбербанк» №8635/071 собрать о клиенте как можно больше информации, которая говорит о его деловой репутации и может повлиять на принятие решения о выдаче кредита. С помощью анализа сведений из социальных сетей можно косвенно оценить платежеспособность заемщика на основании информации о том, кто формирует круг его друзей, покупателей и заказчиков (для предприятия), как долго он присутствует на рынке, как давно создан сайт.

В процессе скоринга анализируется электронный адрес физического лица или предприятия: чем длиннее адрес, тем выше кредитный риск банка. Если адрес короткий, значит, он создан потенциальным заемщиком достаточно давно и не менялся в последние годы.

Скоринг в социальных сетях может пригодиться ПАО «Сбербанк» №8635/071 не только для оценки кредитоспособности заемщика, но и с точки зрения защиты от мошенничества. Например, с его помощью можно установить, есть ли связь между банковским работником, выдавшим кредит, и должником по этому займу.

Скоринг в сети Интернет и социальных сетях будет дополнительным, но очень важным и точным способом оценки кредитоспособности заемщика. Не менее эффективным для ПАО «Сбербанк» №8635/071 будет подключение к государственным базам данных, главным образом таких как база Пенсионного фонда России и Федеральной налоговой службы, которые содержат информацию о реальном финансовом положении потенциального заемщика и его платежной дисциплине. Однако в настоящее время доступ к базам данных Пенсионного фонда России имеет только ограниченное число кредитных организаций.

С целью предотвращения случаев мошенничества ПАО «Сбербанк» №8635/071 рекомендуется подключиться к единой информационной системе Hunter. Этот инновационный сервис уже давно активно используется в развитых странах - США, Европе и Азии, а сейчас начинает вливаться и в практику отечественных банков. В настоящее время данная система объединяет несколько крупных отечественных банков – «Промсвязьбанк», «Юникредит Банк», НБ «Траст» и «Тинькофф Кредитные Системы» для борьбы с мошенничеством при получении кредитов заемщиками.

Система Hunter позволяет проверить все кредитные заявки на добросовестность. Каждая кредитная организация накапливает большой объем информации о своих неблагонадежных клиентах. Данные, полученные от потенциальных заемщиков, банки направляют в единую базу, тем самым обмениваясь сведениями.

В основе системы лежит программа, ищущая в новых заявках несоответствия или подозрительные совпадения с поданными ранее (например, одна машина или объект недвижимости, принадлежащие предприятию, находятся в залоге сразу у нескольких банков). Также система отследит, если один и тот же заемщик, направляя запросы сразу в несколько банков, указывает разные юридические и фактические адреса, финансовые показатели и т.п. Если целый ряд параметров будет расходиться, система присвоит заявке статус подозрительной.

Система Hunter способна проверить заемщика за очень короткий промежуток времени, не более одной минуты. У банка появится возможность получить о потенциальном клиенте больше информации, чем содержится в кредитной истории. Например, есть ли у потенциального заемщика имущество в залоге. Система помогает определить, что именно надо проверить у конкретного заемщика, а не просто предлагает запросить финансовую отчетность и уточнить, какие у предприятия доходы.

Подключение к системе Hunter позволит ПАО «Сбербанк» №8635/071 сократить процент мошеннических заявок в кредитном портфеле, тем самым повысив ликвидность своих активов и улучшив финансовое состояние. Второй целью использования системы будет повышение эффективности работы с потенциальными заемщиками. Кредитным менеджерам не придется тратить время на выявление мошеннических заявок, и они смогут сосредоточиться на обслуживании добросовестных клиентов.

Эффективность применения сервиса Hunter была высоко оценена экспертами. В целом, по оценкам экспертов, прямой эффект от подключения к системе – снижение риска финансовых потерь от безнадежных долгов составил 20-30%.

В 2015 г. в России появилась новая скоринговая модель, которая будет использоваться для оценки возможных обманных действий потенциальных заемщиков. Использование новой модели позволит российским кредиторам пресечь возможные обманные действия потенциальных заемщиков на самой ранней стадии – перед тем, как будет сформирован кредитный счет. Разработчики скоринговой модели FICO® Application Fraud score: Национальное бюро кредитных историй (НБКИ) и FICO (NYSE: FICO).

ПАО «Сбербанк» №8635/071 целесообразно при оценке кредитоспособности заемщиков использовать инновационные разработки в сфере борьбы с мошенничеством. Например, компания VisualDNA, один из лидеров в области анализа данных, предлагает инновационный подход к оценке кредитоспособности заемщиков. Опираясь на результаты последних

исследований в области личностного развития и психологии поведения человека, компания разработала и запатентовала уникальную технологию психографического профилирования заемщиков для предсказания вероятности дефолта розничных клиентов финансовых организаций.

В основе технологии лежит визуализированный тест, отвечая на который заемщик действует инстинктивно и выражает свои мысли без слов. С помощью ответов на простые вопросы, становится возможным лучше понять истинные цели и потребности потенциальных клиентов. А на основании доказанной корреляции между личностными характеристиками и финансовым поведением клиента специалистами компании будет построена модель его склонности к дефолту, результатом которой станет рейтинг заемщика.

Особой ценностью данная методика обладает при решении задачи принятия кредитного решения по сегменту клиентов, не имеющих кредитной истории, позволяя банку выдавать кредиты тем, кому ранее приходилось отказывать ввиду отсутствия данных о платежной дисциплине заемщика в кредитных бюро. Использование психографических данных, полученных в результате тестирования, позволит ПАО «Сбербанк» №8635/071 существенно улучшить качество работы уже имеющихся скоринговых моделей, максимизируя прибыль банка без увеличения рискованной нагрузки.

Для борьбы с мошенничеством ПАО «Сбербанк» №8635/071 в электронных каналах связи рекомендуется использовать также построение поведенческих моделей (система BioCatch). Информация о том, каким образом клиент ведет себя на сайте банка, как использует курсор мыши или с какой интенсивностью двигает пальцем по экрану планшетного компьютера при заполнении анкеты на получение кредита, может помочь защититься от мошенников.

Пользователь работает в системе дистанционного банковского обслуживания, нажимает на кнопки, заполняет поля, переходит от одного поля к другому и так далее. Система в результате накапливает его «поведенческий профиль (модель)» - основу для биометрической аутентификации. Для того

чтобы создать профиль клиента, системе аутентификации BioCatch необходимо отследить около десяти посещений сайта пользователем.

Специалисты банка по борьбе с мошенничеством имеют доступ к панели управления, на которой они видят образцы поведения клиента, информацию об устройстве, с которого человек заходит на сайт, и его местоположение. На основе этих данных подсчитываются баллы, устанавливающие степень подлинности клиента.

В случае, если, к примеру, анкету пользователь обычно заполняет за одну минуту, а в этой конкретной ситуации потратил на нее пять минут, не так, как обычно нажимал на клавиши клавиатуры или же по-другому осуществлял навигацию по странице - система сразу реагирует и выдает предупредительный знак оператору фрод-мониторинга – «посмотрите, здесь что-то не так, отклонение от стандартного поведения, возможно, действия производит нестандартный пользователь», повышая тем самым процент предотвращенных мошенничеств.

Кроме того, система BioCatch может установить, кто заполняет информационную форму, размещенную на сайте: человек или компьютерная программа. Это также является серьезным подспорьем в деле выявления мошеннических операций в интернете.

С учетом того, что почти все рассмотренные инновационные методы оценки кредитоспособности физических лиц еще не прошли окончательные испытания, в 2018 г. ПАО «Сбербанк» №8635/071 рекомендуется внедрить подключение к системе Hunter и совершенствование обслуживания клиентов. Остальные инновации целесообразно внедрять начиная с 2018 г.

Вторым направлением антикризисного управления ПАО «Сбербанк» №8635/071 является повышение качества обслуживания клиентов. Так, важной проблемой кредитования частных клиентов в ПАО «Сбербанк» №8635/071 является длительный и сложный процесс оформления. Возможные недостатки при обслуживании заемщиков определены по результатам анализа жалоб посетителей банка:

– Чаще всего потребители жалуются в отзывах на сложности с получением кредита. Пишут, что сотрудники банка очень придирчивы ко всем приносимым потенциальными клиентами документам.

– Длинные очереди – второй по частотности жалоб недостаток ПАО «Сбербанк» №8635/071.

– Затягивание сроков рассмотрения заявок на кредит. Клиенты отмечают, что ждут решения банка не одну неделю.

– Навязывание страховки (в кредитном договоре чаще всего уже внесено согласие заемщика на добровольную страховку).

– Согласно жалобам клиентов, ПАО «Сбербанк» №8635/071 никогда не предупреждает о сбоях и неисправностях его систем. В банкоматах часто «пропадают» нужные пункты меню.

– Недовольство клиентов вызвал ряд изменений в правилах обслуживания кредитов. Например, нельзя для досрочного погашения просто взять и внести большую чем обычно сумму. Теперь на каждую переплату необходимо писать заявление в отделении банка, отстаивая те же очереди, о которых отмечалось выше.

Основой повышения качества обслуживания клиентов в процессе кредитования должно быть повышение профессионализма персонала банка. Беспокойство сотрудника банка и его забота о клиенте - это вежливость и гостеприимность, выполнение своевременной работы, правильное выполнение заказов, гибкость, умение удовлетворять специальные запросы, а также выражать благодарность за сотрудничество. Главным результатом внимательного отношения сотрудников банка к клиентам будет сведение к минимуму любого негативного или неблагоприятного влияния услуг с тем, чтобы потребители могли полностью сконцентрироваться на получении от банка результата, соответствующего их ожиданиям или даже превосходящего их.

Развитие и совершенствование концепции работы тайных покупателей может послужить дополнительным инструментом развития навыков эффективного обслуживания клиентов менеджерами банка. В настоящее время работа тайных покупателей имеет ярко выраженную наказательную функцию, изменение этого вектора в сторону обучения значительно увеличит позитивный эффект от этой работы. Планы действий и легенды должны быть более гибкими и динамичными, позволяющими оценить работу менеджера банка по большому количеству компетенций, согласование этих скриптов с руководством клиентских подразделений значительно увеличит практическую ценность этих мероприятий.

Третьим направлением повышения экономической безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071 является повышение финансовой грамотности клиентов. В настоящее время финансовая грамотность корпоративных клиентов банка гораздо выше, чем частных, потому что предприятия, как правило, имеют в штате или, привлекают для работы с банками профессионально подготовленных сотрудников. Неграмотный клиент увеличивает затраты банка на информационные материалы, рекламу. Увеличивается и время обслуживания клиента, что уменьшает отдачу одного рабочего места в банке. Непонимание клиентом элементарных и обоснованных правил кредитования, а также требований банковского служащего может вызвать у клиента раздражение и устойчивую негативную реакцию на необходимость повторного обращения в банк. А это означает, что финансовая неграмотность приводит к лишней трате времени на выполнение необходимых банковских операций при кредитовании клиентов.

Неумение клиентом оценить свои возможности и риски при получении потребительских, авто- и ипотечных кредитов приводит к серьезным материальным и моральным потерям. Часто люди невнимательно изучают кредитный договор, а также плохо представляют себе способы и периодичность погашения кредитов. Ответственность за просрочку и невозврат может при этом оказаться подписанной в кредитном договоре, но непрочитанной до

появления на пороге взыскателей. Неверное или неполное восприятие клиентом банка конкретной информации может привести к падению доверия ко всей банковской системе.

Важной помехой в росте числа финансово грамотных граждан на сегодняшний день является прежде всего нежелание самих клиентов вдаваться в подробности предлагаемых финансовых услуг: желание срочного получения кредита мешает подробному узнаванию условий последующего обслуживания этого кредита. Во-вторых, многие клиенты не используют web-ресурсы для ознакомления, что значительно снижает уровень их информированности. В-третьих, сам банки и должен стремиться к повышению качества в части полноты, простоты и доступности для понимания информационного материала о своих услугах и продуктах.

Оптимальный путь повышения финансовой грамотности частных клиентов ПАО «Сбербанк» №8635/071 – это ведение разъяснительной работы среди целевых групп клиентов, заинтересованных в получении базовых финансовых знаний.

При заключении кредитного договора необходимо полное и подробное объяснение клиентам подробностей того или иного вида платежа. Оказание помощи клиентам в отношении получения кредита необходимо с целью избегания принятия под свою ответственность высокой нагрузки по долгу, при этом необходимо усилить внимание на индивидуальную платежеспособность каждого клиента банка. Необходимо предоставлять подробные объяснения и консультации по всем видам предоставляемых услуг и продуктов банка.

Необходимо подробно и обстоятельно сообщать клиентам всю подробную информацию о существующих банковских продуктах через средства массовой информации, на информационных стендах в отделениях банков, а также проводить специализированные семинары и обучающие программы.

В отделениях банка условия различных кредитных продуктов содержатся на подробных информационных стендах. Однако важно детально и

просто излагать все условия кредитных продуктов в буклетах и листовках, чтобы клиенты обладали максимально полной информацией о получении кредита.

Современные отношения банка и клиента требуют повышения квалификации, роста финансовой грамотности персонала ПАО «Сбербанк» №8635/071 и, прежде всего, тех сотрудников, которым приходится сталкиваться с большим количеством новых понятий, терминов, видов операций. Без точного понимания их сути банковскому работнику самому бывает трудно порой правильно сориентироваться в выборе форм и методов финансового обслуживания клиентов. Безграмотный операционный работник банка не сможет качественно обслужить клиента и не выдержит конкуренции – клиент для получения кредита может выбрать другой банк, а это для бизнеса – недопустимая потеря.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Экономическая эффективность предложенных мероприятий, направленных на повышение финансового механизма антикризисного управления для совершенствования безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071:

- уменьшение просроченной ссудной задолженности по кредитам, выданным физическим лицам и процентам за их использование;
- сокращение отчислений в резерв на возможные потери по ссудам;
- расширение активных операций банка за счет увеличения числа заемщиков по причине более точной оценки их кредитоспособности.

Уменьшение в ПАО «Сбербанк» №8635/071 просроченной ссудной задолженности по кредитам, выданным физическим лицам и по процентам за их использование будет вызвано, во-первых, повышением точности оценки кредитоспособности заемщиков и во-вторых, облегчится процесс взыскания просроченной задолженности за счет использования информации, содержащейся в социальных сетях.

Прогноз ссудной задолженности физических лиц ПАО «Сбербанк» №8635/071 составим на основании информации, обнародованной экспертами после тестирования системы Hunter. Вероятность взыскания просроченной задолженности будет зависеть от срока ее возникновения (чем длительнее задолженность, тем сложнее ее взыскать). Поэтому предположим, что по прогнозу будет взыскано 80% задолженности сроком до 30 дней, 60% задолженности сроком от 31 до 90 дней, 40% задолженности сроком от 91 до 180 дней, и только 20% задолженности сроком свыше 180 дней.

Составим прогноз просроченной ссудной задолженности физических лиц в ПАО «Сбербанк» №8635/071 на 2018 г. с учетом внедрения разработанных мероприятий (таблица 15).

Таблица 15 -Прогноз просроченной ссудной задолженности физических лиц в ПАО «Сбербанк» №8635/071

Просроченная задолженность по кредитам, выданным физическим лицам	На 2017 г., млн. руб.	Прогноз, млн. руб.	Абсолютное отклонение, млн. руб.	Темп прироста, %
до 30 дней	75600	15120	-60480	-80,00
от 31 до 90 дней	41040	16420	-24620	-60,00
от 91 до 180 дней	40170	24100	-16070	-40,00
свыше 180 дней	387023	309616	-77407	-20,00
Итого	543833	365256	-178577	-32,84

Как показывают расчеты, по прогнозу просроченная ссудная задолженности физических лиц в ПАО «Сбербанк» №8635/071 составит 365256 млн. руб. По сравнению с фактическим значением она уменьшится на 178577 млн. руб., или на 32,84 %.

Прогноз просроченной задолженности физических лиц по уплате процентов в ПАО «Сбербанк» №8635/071 на 2018 гг. приведен в таблице 16.

Таблица 16 - Прогноз просроченной задолженности физических лиц по уплате процентов в ПАО «Сбербанк» №8635/071

Просроченная задолженность физических лиц по уплате процентов	2017 г.	Прогноз	Абсолютное отклонение, млн. руб.	Темп прироста, %
до 30 дней	1530	310	-1220	-80,00
от 31 до 90 дней	1280	510	-770	-60,00
от 91 до 180 дней	1630	980	-650	-40,00
свыше 180 дней	16390	13110	-3280	-20,00
Итого	20830	14910	-5920	-28,42

Из таблицы 16 видно, что согласно прогнозу, просроченная задолженность физических лиц по уплате процентов за пользование кредитами в ПАО «Сбербанк» №8635/071 существенно снизится - на 5920 млн. руб. (на 28,42 %) и составит 14910 млн. руб.

На ссуды первой категории качества банк создает 0 % резервов, второй - до 20% от суммы основного долга, третьей - от 21 % до 50 %, четвертой - от 51 % до 100 %, пятой (безнадежные ссуды) - все 100 %.

Банк классифицирует ссуды и относит их в ту или иную категорию качества, исходя из оценки риска.

Прогноз отчислений в резерв на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам в ПАО «Сбербанк» №8635/071 на 2017 г. представлен в таблице 17.

Таблица 17- Прогноз отчислений в резерв на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам в ПАО «Сбербанк» №8635/071 на 2017 г.

Просроченная задолженность по кредитам, выданным физическим лицам	Категория ссуды	Сумма просроченной задолженности на млн. руб.	Отчисления в резерв, %	Отчисления в резерв на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам, млн. руб.
до 30 дней	II	15120	20	3024
от 31 до 90 дней	III	16420	40	6568
от 91 до 180 дней	IV	24100	75	18075

свыше 180 дней	V	309616	100	309616
Итого	x	365256	x	337283

Как показывают расчеты, за счет взыскания просроченной задолженности ПАО «Сбербанк» №8635/071 сможет уменьшить обязательные отчисления в резерв на возможные потери по ссудам на очень значительную сумму - 84221 млн. руб.

Расчет отвлеченных из оборота ПАО «Сбербанк» №8635/071 средств по причине наличия просроченной ссудной задолженности приведен в таблице 18.

Таблица 18 - Расчет отвлеченных из оборота ПАО «Сбербанк» №8635/071 средств по причине наличия просроченной ссудной задолженности

Показатель	2017 г. млн.руб.	Прогноз, млн. руб.	Абсолютное отклонение, млн. руб.	Темп прироста, %
Задолженность физических лиц по выданным кредитам	4 166 525	3 987 848	-178 577	-4,29
Просроченная задолженность по кредитам, выданным физическим лицам	543 833	365256	-178577	-32,84
Удельный вес просроченной задолженности физических лиц, %	13,05	9,16	-3,89	x
Просроченная задолженность физических лиц по уплате процентов	20830	14910	-5920	-28,42
Резерва на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам	421504	337283	-84221	-19,98
Итого объем отвлеченных из оборота средств	986 167	717 449	-268718	-27,25

Внедрение предложенных мероприятий позволит ПАО «Сбербанк» №8635/071 более точно оценивать платежеспособность заемщиков и избежать

существенной доли просроченной ссудной задолженности. В результате значительный объем денежных средств может быть направлен на расширение активных операций банка.

Прогноз просроченной ссудной задолженности ПАО «Сбербанк» №8635/071 и резерва на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам на 2016 г. приведен на рисунке 12.

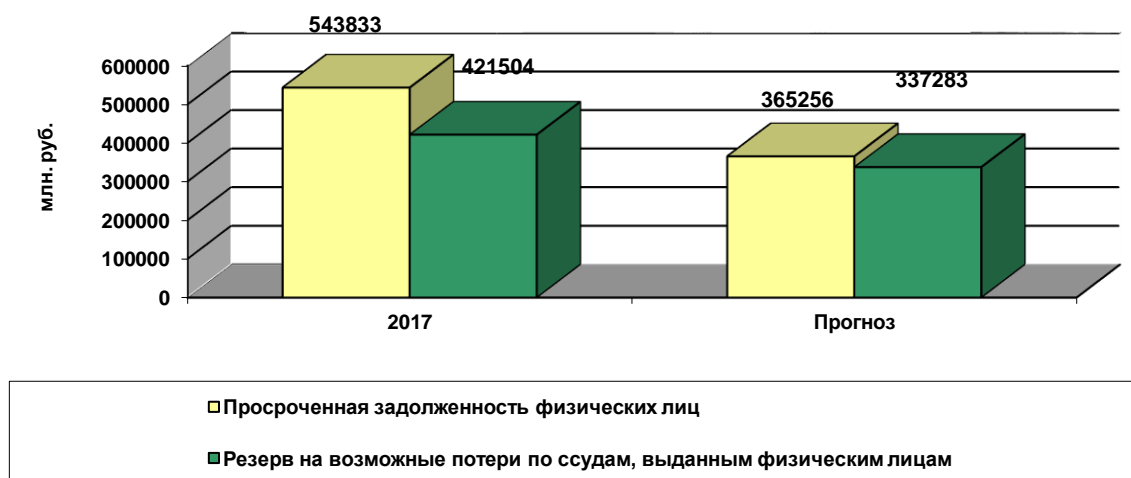


Рисунок 12 - Прогноз просроченной ссудной задолженности и резерва на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам ПАО «Сбербанк» №8635/071 в 2018 г.

Удельный вес просроченной задолженности физических лиц в структуре ссудной задолженности ПАО «Сбербанк» №8635/071 по прогнозу снизится на 3,89 процентных пункта и составит 9,16 %. Прогноз удельного веса просроченной ссудной задолженности ПАО «Сбербанк» №8635/071 приведен на рисунке 13.

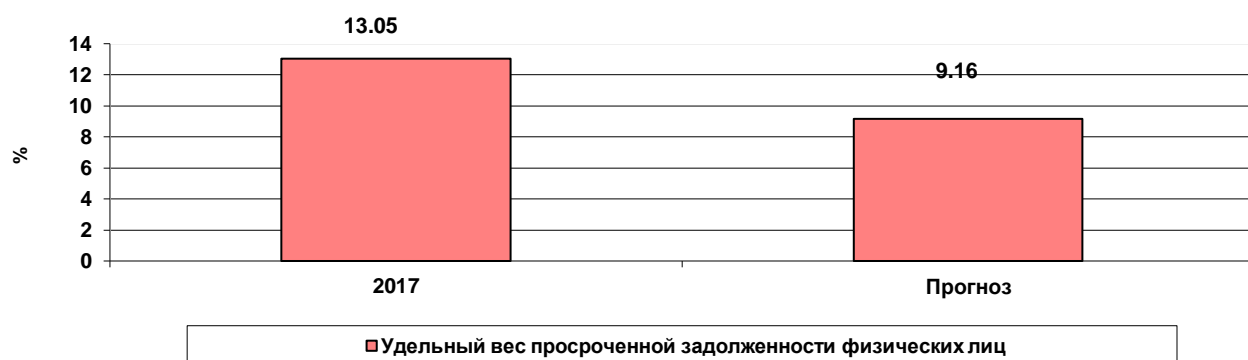


Рисунок 13 - Прогноз удельного веса просроченной ссудной задолженности физических лиц в ПАО «Сбербанк» №8635/071 на 2018 г.

Сумму взысканной задолженности по ссудам, а также высвобожденные денежные средства за счет сокращения обязательных отчислений в резерв на возможные потери по ссудам в сумме 268718 млн. руб. ПАО «Сбербанк» №8635/071 может направить на расширение объема активных операций. За счет повышения эффективности оценки информации о финансовом состоянии заемщика сократится число отказов в кредите по причине ошибочных решений.

Средняя процентная ставка по кредитам для физических лиц в ПАО «Сбербанк» №8635/071 составляет 20 % годовых. Рассчитаем сумму дополнительных доходов банка, если предоставить физическим лицам кредиты на общую сумму 268718 млн. руб.:

$$268718 \text{ млн. руб.} \times 20\% = 53744 \text{ млн. руб.}$$

Средний риск при кредитовании физических лиц примем в размере 1,5 %. С учетом банковского риска, доходность кредитования физических лиц в ПАО «Сбербанк» №8635/071 составит 3810 тыс. руб.:

$$53744 \times (1 - 0,015) = 52938 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, за счет совершенствования системы оценки кредитоспособности заемщиков – физических лиц процентные доходы ПАО «Сбербанк» №8635/071 возрастут на 52938 млн. руб. в год.

Дополнительные расходы ПАО «Сбербанк» №8635/071 будут связаны с использованием платного сервиса Hunter. С учетом средней стоимости

обслуживания заявки 4 рубля и рассмотрении заявок на кредит в количестве 20 млн. в год, расходы на проверку заемщиков составят 80 млн. руб. в год:

$$20 \text{ млн. шт.} \times 4 \text{ руб.} = 80 \text{ млн. руб.}$$

Показатели экономической эффективности мероприятий, направленных на повышение финансового механизма антикризисного управления для совершенствования безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071, отражены на рисунке 14.

По результатам разработки мероприятий, направленных на повышение финансового механизма антикризисного управления для совершенствования безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071 можно сделать следующие выводы:

-Для повышения конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» №8635/071 целесообразно использовать скоринг в сети Интернет и социальных сетях, а также необходимо повышать финансовую грамотность клиентов путем их консультирования и разъяснения условий кредитных договоров.

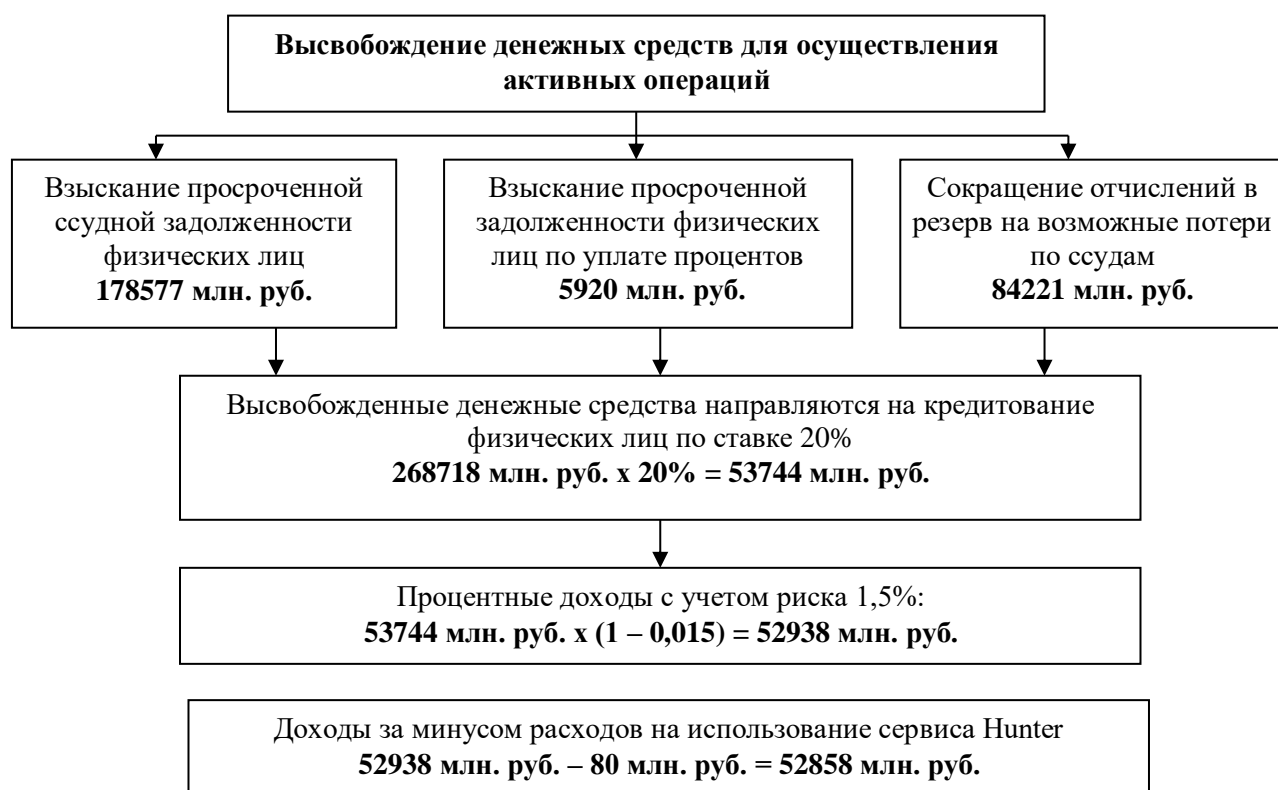


Рисунок 14 - Показатели экономической эффективности мероприятий, направленных на повышение финансового механизма антикризисного управления для совершенствования безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071

-Для борьбы с мошенничеством при выдаче кредитов ПАО «Сбербанк» №8635/071 рекомендуется подключение к системе Hunter, содержащей информацию о заемщиках, сформированную крупнейшими банками. Целесообразно также внедрение биометрических технологий идентификации личности потенциальных заемщиков, поведенческой биометрической аутентификации личности, инновационных разработок в сфере изучения психологии человека.

-Общий экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на повышение финансового механизма антикризисного управления для совершенствования безопасности ПАО «Сбербанк» №8635/071 заключается в увеличении процентных доходов и составляет 52858 млн. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы. В настоящее время ПАО «Сбербанк» №8635/071- крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно - банковских услуг.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что деятельность ПАО «Сбербанк» №8635/071 в рассматриваемом периоде (2015 – 2017 гг.) является прибыльной, объем полученный прибыли имеет положительную динамику. Процентные доходы и расходы банка также ежегодно увеличиваются.

Собственный капитал увеличился на 452389 тыс. руб. Сумма выпущенных долговых обязательств снизилась почти на 29,0 %. Средства кредитных организаций возросли на 334078 тыс. руб. и в 2017 г. составили 477467 тыс. руб. Денежные средства выделяемые на прочие обязательства увеличились на 41,2 % и составили 84730 тыс. руб. Резервы на прочие потери увеличились незначительно (4,8 %). Основной ресурсной базой Банка остаются депозиты физических лиц, доля которых в общих обязательствах составляет наибольший процент.

Традиционно основным источником средств фондирования операций Банка оставались средства клиентов. По итогам периода их объем увеличился на 46,0 %.

Наибольший объем вкладов физических лиц аккумулирован также в ПАО «Сбербанк» №8635/071, их величина составила 8224,2 млрд. руб. За последний месяц показатель снизился на 2,30 %. Второе место в рейтинге принадлежит банку «ВТБ 24» - 1687,6 млрд. руб., третье место в рейтинге занимает Газпромбанк с суммой вкладов 549,7 млрд. руб.

По результатам исследования конкурентной среды можно сделать вывод, что ПАО «Сбербанк» №8635/071 функционирует на активно развивающемся

кредитном рынке, является крупнейшим российским банком и среди них занимает первое место практически по всем показателям.

Основными непосредственными конкурентами ПАО «Сбербанк» №8635/071 являются три банка: Газпромбанк, ВТБ 24 и Россельхозбанк.

ПАО «Сбербанк» уверенно сохраняет за собой позиции лидирующего кредитного института Российской Федерации. По состоянию на 1 января 2018 г. доля банка составила:

- в капитале банковской системы – 30,0 %;
- в активах банковской системы – 29,0 %;
- на рынке кредитования физических лиц – 39,4 %;
- на рынке кредитования юр. лиц доля – 33,1 %;
- на рынке вкладов населения – 45,8 %);
- на рынке привлечения средств юридических лиц (включая индивидуальных предпринимателей) – 25,8 %.

Таким образом, ПАО «Сбербанк» занимает первое место по интенсивности присутствия и ему присваивается три балла.

Первым направлением повышения механизма антикризисного управления ПАО «Сбербанк» №8635/071 является использование новых технологий при оценке кредитоспособности заемщиков.

С этой целью банку рекомендуется внедрение скоринга в сети Интернет и социальных сетях. Информация из социальных сетей позволит расширить объем анализируемых данных при принятии решения о выдаче кредита и более эффективно управлять процессом кредитования. Чем больше информации о заемщике, тем ниже будут риски невозврата кредита и процент ошибки банка в оценке платежеспособности клиента. Анализировать платежеспособность потенциального заемщика можно на основании информации о том, кто формирует круг его общения, как долго он присутствует в социальных сетях.

Вторым направлением антикризисного управления ПАО «Сбербанк» №8635/071 является повышение качества обслуживания клиентов и их финансовой грамотности. Сотрудники банка, не зависимо от целей

кредитования, должны оказывать бесплатную подробную консультацию по выбору оптимальной системы кредитования физических лиц, при согласии клиента предварительно проверять кредитную историю, помогать рассчитать размер первоначального взноса и последующих платежей. Необходимо в полном объеме информировать посетителей банка об условиях и особенностях предлагаемых им кредитных продуктов, знакомить клиентов с новинками и технологиями банковских операций, заботиться о единстве трактовок отдельных терминов и понятий. Это позволит банку сократить объем неработающих кредитов.

Третьим направлением антикризисного управления ПАО «Сбербанк» №8635/071 является предотвращение и выявление мошенничества клиентов. Для предотвращения случаев мошенничества, связанного с подделкой документов, банку рекомендуется использовать биометрические технологии идентификации личности по фотографиям клиентов.

Для снижения кредитного риска и уровня невозвратов, экономии на издержках при выдаче займов, ПАО «Сбербанк» №8635/071 рекомендуется подключиться к единой системе Hunter, которая представляет собой единую базу информации о заемщиках, сформированную крупнейшими банками. ПАО «Сбербанк» №8635/071 было рекомендовано использование специализированной скоринговой модели, позволяющей отслеживать заявки на кредит, для которых характерен высокий риск мошенничества. Стоимость услуг данной системы мала, но при этом риски кредитования физических лиц очень существенно снизятся.

Внедрение разработанных мероприятий позволят ПАО «Сбербанк» №8635/071:

- сократить объем просроченной ссудной задолженности физических лиц на 178577 млн. руб.;
- уменьшить просроченную задолженность физических лиц по уплате процентов на 28,42 %;

- снизить размер отчислений в резерв на возможные потери по ссудам, выданным физическим лицам, на 19,98 %;

- увеличить объем активных операций на 268718 млн. руб.;

- увеличить процентные доходы банка на 52858 млн. руб.

Таким образом, разработанный проект экономически эффективен и целесообразно его внедрение в практическую деятельность ПАО «Сбербанк» №8635/071.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Астахов В.П. Теория бухгалтерского учёта: Учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2014. – 447 с.
- 2 Безруких П.С. Бухгалтерский учёт: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бухгалтерский учёт, 2015. – 719 с.
- 3 Бариленко В.И. Анализ финансовой отчётности: учебное пособие / В.И. Бариленко, С.И. Кузнецов, Л.К. Плотникова, О.В. Кайро; под общ. ред. В.И. Бариленко. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2014. – 416 с.
- 4 Боган, Кристофер. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общ. ред. Б.Л. Ризниченко. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
- 5 Бородина В.В. Бухгалтерский учёт: Учеб. пособие для вузов. – М.: Кн. мир, 2015 – 238 с.
- 6 Бочаров В.В. Финансовый анализ - С-П: Питер, 2014 – 219 с.
- 7 Булыга Р. П. Оценка комплаенс-рисков / Р.П. Булыга, Л.М. Куприянова// Экономика. Бизнес. Банки. - 2015. - № 3 (12). - С. 16–32.
- 8 Васильчук К. С. Управление стоимостью бизнеса для принятия обоснованных управленческих решений / К.С. Васильчук, Г.П. Федотов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. - 2014. - № 1 (33). - С. 190-200.
- 9 Вахрушина Н.С. Анализ финансовой отчётности: Учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2015 – 367 с.
- 10 Глушков И.Д. Бухгалтерский учёт на современном этапе изд. 8. Новосибирск: Инпро, 2014 г. - 661 с.
- 11 Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2016. – 368 с.
- 12 Джиллад, Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.

13 Донцова Л.В. Анализ финансовой отчётности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – 5-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 368 с.

14 Донец, Л.И. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие/ под ред. Л.И. Донец, Н.В. Ващенко. - К.: Центр учебной литературы, 2012, 200 с.

15 Ефимова О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О. В. Ефимова. – 4-е изд., испр. и доп.- М.: Издательство «Омега-Л», 2014. – 349 с.: ил., табл. - (Высшее финансовое образование).

16 Захаров, О.Ю. Обеспечение комплексной безопасности предпринимательской деятельности. Теория и практика / О.Ю. Захаров. – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, 2008. – 320 с.

17 Ионова, А.Ф., Селезнева, Н.Н. Финансовый менеджмент / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: Проспект, 2017 – 592 с.

18 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория практика / В.В. Ковалев. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016 - 1024 с.

19 Коровина Н.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Владивосток.: Изд-во Дальрыбвтуз, 2012. - 224 с.

20 Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. В. Кириченко. – М.: Дашков и К°, 2016 – 625 с.

21 Крошилин, С.В. Возможные угрозы безопасности экономических информационных систем и методы их устранения / С.В. Крошилин // Проблемы и методы управления экономической безопасностью регионов: Материалы межвузовской научной конференции профессорско-преподавательского состава, Коломна: КГПИ. - 2015

22 Лемке, Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства / Г.Э. Лемке. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. – 352 с.

- 23 Локтионова Ю. А. Инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятия в рамках реализации стратегии его развития. – автореферат на соискание ученой степени. – 2014. – 24 с.
- 24 Лысенко, Д.В. Финансовый менеджмент / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА –М, 2014 – 384 с.
- 25 Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для ВУЗов / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА –М, 2015 – 320 с.
- 26 Любушин, Н.П., Лещева, В.Б., Дьякова, В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ – Д, 2015 – 350 с.
- 27 Мельник, М.В., Герасимова, Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова – М.: ФОРУМ: ИНФРА–М, 2015 – 192 с.
- 28 Минаев, Г.А. Безопасность организации. / Г.А. Минаев - М.: Логос, Университетская книга, 2015 - 368 с.
- 29 Микадзе, С. Ю. Приоритеты экономической безопасности Российской Федерации / С. Ю. Микадзе. СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2015 - 280 с.
- 30 Мумладзе Р.Г. Менеджмент. Учебник / Р.Г. Мумладзе, Е.Г. Михалкина. - Издательство «Палеотип». 2011. - 260с.
- 31 Муратова Н. К. Экономическая безопасность предприятия как успешная составляющая современного бизнеса / Н.К. Муратов //Государственное управление. Электронный вестник. - 2012 - №32.
- 32 Никитенко П.Г. Экономическая безопасность: теория, методология, практика / под. Науч. Ред. Никитенко П.Г., Булавко В.Г. Институт экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2009. – 394 с.

33 Никифорова Е. В. Формирование и раскрытие информации об устойчивом развитии компании/ Е.В. Никифорова // Актуальные проблемы экономики и права. - 2016. - Т. 10. - № 2 (38). - С. 113–123.

34 Принятие финансовых решений: теория и практика / Под ред. А. О. Левкович, А. М. Кунявский, Д. А. Лапченко. – Минск: Издательство Гревцова, 2015 – 374 с.

35 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2016 – 534 с.

36 Садыкова Т. М. Внутренний контроль как инструмент обеспечения экономической безопасности субъекта бизнеса / Т.М. Садыкова. Ю.В. Предеус // Инновационное развитие экономики. - 2015. - № 1 (25). - С. 85–89.

37 Соколов, Денис. Черные буйволы бизнеса. Как на самом деле работают западные корпорации? / Д. Соколов. – М.: Концептуал, 2014. – 208 с.

38 Соколов, Денис. Черные буйволы бизнеса. Как на самом деле работают западные корпорации? / Д. Соколов. – М.: Концептуал, 2014. – 208 с.

39 Черненко, А. Ф. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия/ А. Ф. Черненко, Н. Н. Ильшева, А. В. Башарина. - Москва : Юнити-Дана, 2016 - 208 с.

40 Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2014 – 656 с.

41 Фливбьорг, Б. Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций / Бент Фливбьорг, Нильс Брузелиус, Вернер Ротенгаттер; пер. с англ. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2014. – 288 с.

42 Фролова В. А. Оптимизация источников финансирования предпринимательской деятельности / В.А. Фролова, Л.А. Горлова, В.В. Шнайдер // Вестник СамГУПС. 2016. № 1 (31). С. 90–97.

43 Шевчук, Д.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д: Феникс, 2012 – 208 с.

44 Шеремет, А.Д., Ионова, А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие / А.Ф. Ионова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2014 – 479с.

45 Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. - М.: Инфра-М, 2014 – 365 с.

46 Шнайдер В. В. Актуальные проблемы организации интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе финансового контроллинга/ В.В. Шнайдер // Вестник НГИЭИ. 2016. № 5 (60). С. 83-90.

47 Сенченков, Н.Г. Научно-теоретические основы управления финансовым состоянием предприятия - М.: Инфра-М, 2015 – 125 с.

48 Соловьев, А.И. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта. // Современный менеджмент, 2014 - С.38-47.

49 Экономический анализ в торговле: Учебное пособие / М.И. Баканов, И.М. Дмитриева, Л.Р. Смирнова и ин.: Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2014 – 265с.

50 Яскевич, В.И. Секьюрити. Организационные основы безопасности фирмы: учеб. пособие / В.И. Яскевич. М.: Ось-89, 2014 - 230 с