Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ ПРОДУКТАМИ И УСЛУГАМИ.....4
1.1. Экономическое содержание банковского продукта и услуг.....4
1.2. Особенности банковских услуг и продуктов.....9
1.3. Рынок банковского продукта и услуг.....21
1.4. Особенности развития рынка банковского продукта и услуг.....26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛЕНИЯ БАНКА ВТБ24.....30
2.1. Общая характеристика Отделения банка ВТБ24.....30
2.2. Анализ банковских продуктов и услуг.....48
2.3. Анализ управления риском.....52
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УСЛУГ ОКАЗЫВАЕМЫХ ОТДЕЛЕНИЕМ БАНКА ВТБ24.....57
3.1. Мероприятия по совершенствованию продуктов и услуг банка
Основные направления преобразований.....57
3.2. Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий.....69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....84

ВВЕДЕНИЕ

Современное денежно-кредитное и финансовое состояние Российской Федерации переживает ряд структурных изменений. Появляются новые виды кредитно-финансовых институтов, операций, услуг и продуктов, модернизируется кредитная система и т.д.

Постоянное увеличение конкуренции в секторе банковского обслуживания частных лиц и быстрые темпы роста дочерних иностранных банков, специализирующихся на розничных услугах населению, а также являющееся следствием снижения комиссионного и процентного дохода от обслуживания физических лиц, заставляют российские банки искать новые, более перспективные и экономичные пути повышения плотности и качества взаимодействия с клиентами.

Актуальность данной темы дипломной работы обусловлена динамическим ростом новых продуктов и услуг. Сегодня банковская система Российской Федерации-это одно из наиболее развитых финансовых институтов, играющую доминирующую роль в экономике страны.

Бурный рост банков в Российской Федерации обостряется соперничеством за наиболее дешевые и стабильные финансовые ресурсы, за надежных клиентов, а также за возможность прибыльного и безопасного размещения активов. В такой жесткой конкурентной среде шанс на выживание будет только у тех банков, которые будут ориентированы на потребителя. В этой связи особое значение имеет банковский маркетинг, стратегия банковского продукта, так как чем шире ассортимент предоставляемых банками услуг, тем больше приток клиентов, выше популярность банка, а значит и его конкурентоспособность и стабильность.

В настоящее время большое внимание уделяется появлению новых банковских инструментов.

Удобные банковские услуги и продукты, высокая надежность банка, новейшие технологии обслуживания, квалифицированный персонал - все составляющие успешной многолетней работы ВТБ24 на финансовом рынке - помогут сохранить и преумножить Ваши денежные средства.

Особое внимание ВТБ24 уделяет удобному и доступному кредитованию населения.

Целью данной дипломной работы является изучение банковских продуктов и услуг, которые появляются и совершенствуются, как следствие банковской деятельности.

Данная цель решается через ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы организации банковских продуктов и услуг коммерческого банка;
- провести анализ банковских продуктов и услуг коммерческого банка на примере Отделения банка ВТБ24;
- предложить пути развития банковских продуктов и услуг данного банка.

В рамках дипломной работы объектом исследования выступает Отделение банка ВТБ24.

Предмет исследования является деятельность банка по реализации банковских продуктов и услуг.

Теоретической и методологической основой дипломной работы послужили положения, посвященные данной проблеме, изложенные в трудах ученых: Е.В. Добротворская, Ю.И. Коробова, А.П. Дмитриенко, Е.Ф. Жуков, В.В. Поляков, О.С. Рудакова и др.

При написании данной работы были использованы Федеральные Законы РФ Постановления Правительства РФ, инструкции, положения и указания ЦБ РФ по исследуемой проблеме.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ ПРОДУКТАМИ И УСЛУГАМИ

1.1. Экономическое содержание банковского продукта и услуг

В современном обществе банки не только организуют денежный оборот и кредитные отношения: через них осуществляется финансирование народного хозяйства, страховые операции, купля-продажа ценных бумаг, а в некоторых случаях посреднические сделки и управление имуществом. Кредитные учреждения выступают в качестве консультантов, участвуют в обсуждении народнохозяйственных программ, ведут статистику, имеют свои подсобные предприятия. И все же главным в сущности банка, его основой, можно при этом считать организацию денежно-кредитного процесса и имитирование денежных знаков.

Со временем коммерческие банки заняли важное место в жизни общества. Профессор Л.Н. Яснопольский пишет: «Коммерческие банки стоят в центре современной жизни, правильнее сказать во главе ее. Их функция-концентрировать, организовывать и направлять денежный капитал туда, где из пассивного он становится активным-есть основная, руководящая, дающая всему жизнь функция»[1].

В процессе создания и функционирования новой банковской системы и денежно-кредитной системы они не могут осуществлять свою деятельность эффективно без использования принципов маркетинга.

По характеру выполняемых операций банки могут быть эмиссионными и коммерческими. В первом случае продуктом банка является эмиссионное регулирование (подобную операцию, как правило, выполняют центральные банки). Эмиссионными могут бы быть государственные (национальные, народные) банки, а также другие крупные банки, выполняющие по распоряжению законодательной власти операции по выпуску и изъятию денег из обращения. Главной задачей таких банков является укрепление позиций денежной единицы как внутри страны, так и зарубежом.

[1] Основы банковского менеджмента: Учеб. пособие /Под общ. ред. О. И. Лаврушина. - М.: Инфра-М, 2015.-С. 36.

Обычно эмиссионные банки не занимаются кредитованием народного хозяйства и населения: эта операция входит в компетенцию коммерческих банков, которые предоставляют разнообразные ссуды как предприятиям, так и отдельным гражданам.

Банковские услуги по своему характеру делятся па кредитные, операционные, инвестиционные и прочие.

Согласно ст. 5 Российского Федерального Закона «О банках и банковской деятельности» (в ред. Федерального Закона от 03.02.96 г.) отделения банка ВТБ2417-ФЗ только банки могут совершать следующие банковские операции:[2]

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады;
- размещение указанных привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие, ведение банковских счетов физических и юридических лиц и осуществление расчетов по ним;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов;
- кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий.

Современные отечественные коммерческие банки, помимо традиционных кредитных услуг, могут развивать на платной основе услуги, связанные с расчетными, денежными и иными операциями по поручению владельцев счетов (вкладчиков): факторинговые. лизинговые, доверительные, консультационные, информационные и прочие услуги.

[2] Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-I (с изменениями от 24 июля 2014 г.)

Как уже говорилось, основной деятельностью банка является организация денежно-кредитного процесса. Однако в последнее время круг выполняемых банком операций расширяется. При этом доли кредитных операции относительно снижается. Иными словами, в последние годы банки, особенно зарубежные стремятся следовать девизу-меньше кредита, больше услуг.

Нельзя упускать из вида, что многие из операции, относимых к банковским, выполняют не только банки. Так средства предоставляются взаймы и при коммерческом, и при взаимном кредитовании юридических и физических лиц. Ряд услуг кредитного характера оказывают трастовые компании. Некоторые операции с ценными бумагами осуществляются специализированными учреждениями, дилерами и т.п. Часть расчетных операции проводится клиринговыми организациями, а также некоторыми финансовыми компаниями. Кассовые операции, кроме банков, выполняет большинство предприятий различных отраслей хозяйства, тем более, что в настоящее время разрешены расчеты наличными деньгами между предприятиями, если речь идет о суммах, не превышающих определенного предела.

Специфически характерными только для банков являются следующие операции: образование платежных средств для наличного и безналичного денежных оборотов, снабжение ими хозяйственного оборота и изъятие таких средств из оборота. Никакие другие органы операции такого рода не осуществляют. Именно в этом состоит важнейшая особенность деятельности банков.

Традиционными для наших банковских учреждений являются расчетные и другие услуги по поручению вкладчика.[3]

Особое место в системе услуг банка занимают факторинговые операции. Факторинг представляет особую форму деятельности на внутреннем рынке специализированного учреждения по взысканию денежных средств с предприятий покупателей, являющихся клиентами названной учреждения. Факторинговые отделы созданы при банках.

[3] Масленченков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка.-М.: БДЦ-пресс, 2014.-С. 45.

Лизинговые услуги заключаются в том, что банк может выступать арендодателем либо посредником между арендатором и арендодателем.

Доверительные услуги банка могут быть связаны с ценными бумагами, депозитными операциями и управлением имуществом.

Сегодня велика потребность в развитии информационных услуг, связанных со сбором и предоставлением информации о кредитоспособности клиентов коммерческого банков, о рынке банковских услуг, процентах по активным и пассивным операциям коммерческих банков.

В отечественной экономической литературе понятия «банковские услуги» и «банковские операции» нередко смешиваются, используются в качестве синонимов. Однако банковские услуги и банковские операции - не одно и то же. Различия между ними в общем виде могут быть сведены к следующему:

1. Услуги всегда предполагают наличие того, кого обслуживают (банковского клиента), а не только того, кто их оказывает (банка). Что же касается операций, то здесь это вовсе не является необходимым, для их совершения вполне достаточно одной - исполняющей стороны, которая может производить те или иные действия как в связи с внешним заказом, так и вне непосредственной связи с ним. Иными словами, услуги выражают отношения между их производителем и покупателем, а операции - отношения внутри банка как производителя, возникающие между конкретными исполнителями. Говоря образно, услуги характеризуют банковскую деятельность с точки зрения потребителя (банковского клиента), а операции - с точки зрения производителя (банка).

2. Операции олицетворяют процесс производства в банковском институте, а услуги - один из результатов осуществления операций. Как известно, ряд действий банки выполняют не по поручению клиентов, а по собственной инициативе, руководствуясь при этом мотивом собственной выгоды в той или иной форме (например, формируют собственный фондовый портфель).

3. За одной банковской услугой может стоять целый комплекс операций. Например, за простым открытием депозитного счета стоят такие операции, как консультирование клиента, прием и пересчет наличных денег, подписание догово-

ра банковского вклада (выписка сберкнижки, выдача пластиковой карты), собственно открытие счета и зачисление на него внесенной суммы, отчисление обязательных резервов Центральному банку и т.д. И это только то, что непосредственно связано с рассматриваемой услугой. А ведь на самом деле это далеко не все. Для того чтобы клиент имел возможность открыть депозитный счет, банк должен проделать множество работ по обеспечению функционирования своего подразделения по приему депозитов: оборудование операционного зала, обеспечение безопасности, обучение персонала, организация рекламной кампании и др. В дальнейшем по каждому открытому счету производится начисление и выплата процентов, а его сумма ежедневно учитывается в процессе составления бухгалтерского баланса банковского учреждения.

4. С другой стороны, некоторые банковские операции результируются не в одной, а в нескольких услугах. При этом некоторые из них могут быть не связаны напрямую с обслуживанием клиентов. К операциям такого рода относится, в частности, осуществление всех вспомогательных функций, связанных с обеспечением нормального функционирования коммерческого банка.

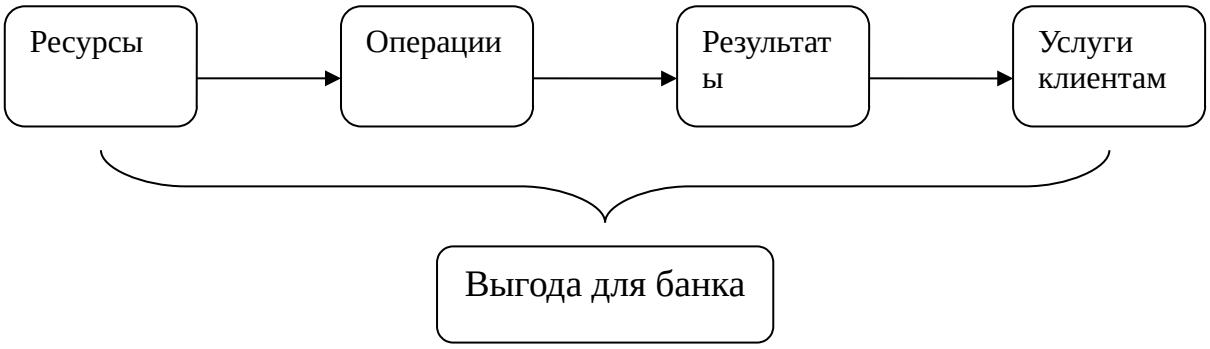
Суммируя вышесказанное, можно дать следующее определение банковских услуг.

Под понятием «банковская услуга» принято понимать, во-первых, итог трудовой, производительной деятельности сотрудников банка как процесс удовлетворения потребностей его клиентов (в кредите, в расчетно-кассовом обслуживании, в гарантиях, в покупке-продаже и хранении ценных бумаг, иностранной валюте и т.д.), а во-вторых, как результат обслуживания клиентов (выполнения банковских операций).

Банковская услуга-это совокупность фактических или/и юридических действий банка, направленных на удовлетворение потребностей клиента.[4]

Схематически место операций и услуг в процессе банковской деятельности можно изобразить следующим образом:

[4] Масленченков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка.-М.: БДЦ-пресс, 2014.-С. 53.



Наряду с понятием «банковская услуга» для характеристики конечного результата банковской деятельности, предназначенного для удовлетворения потребностей клиентов, часто используют термин «банковский продукт». Оба эти понятия очень близки, наиболее существенное различие между ними - скорее количественное, нежели качественное. Дело в том, что банковский продукт может включать в себя одну услугу, а может состоять из целого комплекса («пакета») услуг.

Банковская операция-это законченное действие или ряд действий банка (его подразделения) по оказанию банковской услуги, представляющих часть технологического процесса в работе кредитной организации.

Банковский продукт-внешнее выражение банковской услуги, адаптированное к реализации клиенту в форме товара.

1.2. Особенности банковских услуг и продуктов

Коммерческие банки большинства западных стран выполняют сейчас различные операции для удовлетворения финансовых потребностей всех типов клиентов от мелкого вкладчика до крупной компании. Крупные учреждения банков осуществляют для своих клиентов по некоторым оценкам до 300 видов операций и услуг. К ним относятся: ведение депозитных счетов, безналичные переводы средств, прием сбережений, выдача разнообразных ссуд, купля-продажа ценных бумаг, операции по доверенности, хранение ценностей в сейфах и др. Благодаря

этому коммерческие банки постоянно и неразрывно связаны практически всеми звеньями воспроизводственного процесса.

Как свидетельствует история развития финансового посредничества, банк, действуя в интересах участников экономических отношений, удовлетворяет следующие их основные потребности:[5]

- в увеличении финансовых ресурсов;

- в получении дополнительных финансовых ресурсов;

- в осуществлении расчетов, перемещении и передаче финансовых ресурсов;

- в хранении денежных средств, ценностей, информации;

- в получении информации, консультировании и содействии.

Удовлетворение указанных потребностей образует содержание банковской услуги. Банковская услуга-деятельность банка, направленная на удовлетворение потребности клиентов (участников экономических отношений) в приращении финансовых ресурсов, получении дополнительных ресурсов, проведении расчетов, хранении и информационном обеспечении. Банковская услуга не имеет материального выражения, реализуется и потребляется в процессе осуществления деятельности по удовлетворению указанных потребностей.

В процессе осуществления банковской услуги появляется банковский продукт. Банковский продукт-это то, что клиент в действительности приобретает у банка. Если банковская услуга-это абстрактная категория, то банковский продукт-конкретная. Так, например кредитная услуга находит свое выражение в таких банковских продуктах как кредитная линия, овердрафт, ипотечный кредит и т.д.

Набор банковских услуг представляет собой дискретную величину. Их перечень ограничен и редко подлежит изменению. В свою очередь набор банковских продуктов ничем не ограничен. Банковский продукт подвержен финансовым инновациям, историческим и клиентским предпочтениям. Именно он отражает в банковской деятельности такие «новые явления» как «жизненный цикл товара», «торговая марка», «конкурентоспособность» и т.д.

---

[5] Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке-М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2015.-С. 34.

Специфическими характеристиками банковских услуг и продуктов, отличающих их от продуктов материального производства, являются: абстрактность (неосязаемость и сложность для восприятия); неотделимость услуги от источника; непостоянство качества (неодинаковость) услуг; несохраняемость банковских услуг; договорной характер банковского обслуживания; связь банковского обслуживания с деньгами; протяженность обслуживания во времени; вторичность удовлетворяемых банковскими услугами потребностей.

1. Абстрактность банковских услуг. Концепция абстрактности имеет две стороны: во-первых, ее можно понимать как неосязаемость, а во-вторых, как сложность для восприятия. Оба этих качества присущи банковским услугам; таким образом, они являются абстрактными вдвойне.

Во-первых, как и другие услуги, банковские услуги неосязаемы:

Их нельзя увидеть, потрогать или как-то иначе воспринять человеческими органами чувств. Причина этого заключается в том, что услуги как таковые не имеют материальной субстанции. В связи с этим потребители проявляют повышенное внимание к видимым элементам обслуживания - банковскому оборудованию, внешнему виду обслуживающего персонала, канцелярским принадлежностям, банковской символике и всему тому, что может дать косвенную информацию относительно характера и качества оказываемых банком услуг.

Во-вторых, особенностью банковских услуг является их сложность для восприятия. В отличие от многих других видов услуг, обслуживание в банке требует от потребителей определенного культурного и образовательного уровня. Для того чтобы облегчить восприятие услуг для клиентов, банк может попытаться установить психологическую ассоциацию банковской услуги с каким-либо осязаемым и более простым для понимания объектом («у нас ваши деньги - в хороших руках», «вклад в банке - ваш зонт в дождливый день», «наш банк надежен, как скала» и т.д.) или сфокусировать внимание на аспекте общения банка и клиента, сформировать облик банка как «хорошего соседа», «советчика» и т.п. Положительный результат для продвижения банковских услуг может также принести подчеркивание их выгод для потребителей.

2. Неотделимость услуги от источника. Услуга не существует отдельно оттого, кто ее оказывает, в отличие от товара, который в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника. Источниками услуг могут быть люди или машины. Традиционно банковские услуги оказывались банковскими служащими, имеющими соответствующую квалификацию. В последнее время, по мере роста уровня развития и технического оснащения современной банковской системы источником банковских услуг все чаще становятся машины, у клиентов появилась возможность отдавать распоряжения банку через электронные каналы (банкоматы, модемную связь). Однако персональный контакт и сейчас остается необходимым условием для получения многих банковских услуг, прежде всего - сложных индивидуализированных, требующих высокой квалификации. Автоматизация же охватывает, прежде всего, стандартизированные, руганные услуги.

Дополнительной особенностью индивидуализированных услуг является неотделимость производства от потребления, предполагающая, что необходимым условием оказания услуги является личное присутствие клиента или его представителя. Однако с развитие ем средств связи и систем электронных расчетов доля банковских услуг, оказываемых в отсутствие клиентов, все более увеличивается в общем их объеме.

3. Непостоянство качества услуг. Хотя многие банковские учреждения предлагают клиентам сходный или даже одинаковый набор услуг, тем не менее абсолютной идентичности банковских продуктов (такой, как при серийном производстве в промышленности) не достигается.

Прежде всего это относится к неавтоматизированным услугам, которые предполагают интенсивное общение клиентов с банковскими сотрудниками, имеющими разный уровень технических и коммуникационных навыков, по-разному относящихся к работе. Более того, один и тот же сотрудник может демонстрировать неодинаковый уровень обслуживания в зависимости от ситуации, настроения, самочувствия и т.д.

С внедрением средств автоматизации значение этой характеристики несколько снижается: банковский автомат оказывает услуги всем клиентам одинаково, независимо от времени дня, длины очереди, поведения или внешнего вида потребителя. Непостоянство качества у автоматизированных услуг может возникать в основном в связи с различиями используемых банками технологий.

4. Несохраняемость банковских услуг. Банковские услуги не могут храниться, их нельзя «заготовить впрок» (чего, однако, нельзя сказать о денежных и иных материальных активах, в операциях с которыми часто заключаются банковские услуги).

Эта характеристика особенно важна, если принять во внимание непостоянство спроса на банковские услуги. Объем спроса на них постоянно меняется, он может быть различен в разные дни недели и даже в разное время суток. Поэтому нередко банки предпринимают меры по сглаживанию флуктуации спроса, стимулируя клиентов использовать для визита в банк определенное (менее загруженное) время дня или пользоваться средствами автоматизации.

5. Договорной характер банковского обслуживания. Оказание абсолютного большинства банковских услуг предполагает заключение между их производителем и потребителем гражданско-правовых договоров (хотя иногда это может и не до конца осознаваться клиентом - как при помещении средств во вклад). Это создает дополнительные сложности (а иногда - психологический барьер) для клиентов.

Договорной характер обслуживания вызывает необходимость обстоятельного разъяснения клиенту содержания банковских услуг и договорных условий их оказания. Тем самым маркетинговая деятельность банка приобретает своего рода «просветительский» образовательный характер.

6. Связь банковских услуг с деньгами. Оказание основных банковских услуг связано с использованием денег в различных формах и качествах (деньги предприятий, деньги коммерческих банков деньги Центрального банка в форме наличности, бухгалтерских записей или платежно-расчетных документов). А ко всему, что связано с деньгами, люди относятся с особенным вниманием.

Это ставит деятельность банка в зависимость от доверия клиентов и требует усилий, направленных на укрепление этого доверия.

7. Протяженность банковского обслуживания во времени. Купля-продажа большинства банковских услуг обладает протяженностью во времени. Как правило, сделка не ограничивается однократным актом. Банковский клиент при осуществлении вклада, получении кредита, абонировании сейфа вступает в более или менее продолжительную связь с банком.

Протяженность акта купли-продажи во времени, как и тесная связь с деньгами, придает особое значение доверительному характеру взаимоотношений банка и клиента. В самом деле, например, при открытии счета клиент доверяет банку свои деньги и вступает в сделку, течение которой для него изначально неконтролируемо.

8. Вторичность удовлетворяемых потребностей. Как было показано ранее, финансовые потребности, удовлетворяемые банковскими услугами, являются вторичными, производными от первичных производственных и личных потребностей.

На рынке определенного вида банковских услуг может присутствовать несколько однородных банковских продуктов, как «произведенных» одним банком, так и разными. Например, на рынке расчетных услуг банк может предложить дорожные чеки, вклад «до востребования» или пластиковые карты. Таблица 1 (см. Приложение 2).

Предоставляемые банком услуги можно условно разделить также на четыре типа [6]:

- стратегические;
- текущие;
- оперативные;
- специальные.

[6] Гурьянов С.А.Маркетинг банковских услуг. - М.: Инфра-М, 2013.

Таблица 2. - Основные типы банковских услуг и банки их предоставляющие[7]

Тип банковской услуги	Предоставляется Центральным банком	Предоставляется коммерческим банком
стратегические: позволяют клиенту банка разработать и достичь существенных стратегических преобразований в характере, направлениях и масштабах деятельности, либо образе жизни	денежная политика и эмиссия; обеспечение ресурсов для финансирования научных исследований и развития стратегически важных отраслей; поддержание покупательной способности и валютного курса национальной денежной единицы, выдача и аннулирование банковских лицензий; - объявление банкротства	инвестиционные кредиты, размещение займов, пластиковые карточки, синдицированные займы, слияние и поглощение банков, закладные операции, сберегательные счета; - учреждение финансово-промышленных групп
текущие: позволяют клиенту банка оптимальным образом добиться целей, поставленных в годовом плане	банковский надзор; контроль за соблюдением нормативов; учет векселей; информирование правительства; денежное обращение; валютные резервы	потребительский кредит; необеспеченный кредит; операции на денежном рынке; депозитные счета; бюджетные счета; чековый клиринг
оперативные: позволяют клиенту банка подготовиться и быстро решить не запланированные проблемы	предоставление кредитов банковским учреждениям; поддержание валюты; действия по обеспечению надзора; переговоры с МВФ о предоставлении кредитов	депонирование, залог ценностей; обеспеченны кредит; страхование жизни; страхование кредитов; факторинг; лизинг
специальные: позволяют клиенту получить профессиональную помощь в непредвиденных кризисных ситуациях	гарантии сбережений горожан; гарантии по банкнотам; поддержка банка; подбор руководящих кадров	рефинансирование; вторичные закладные; объем страховой ответственности; продажа услуг

Основной для предложения выхода с банковской услугой на рынок, должна быть стратегия и политика банка, разработанная на основе информационных и аналитических материалов, подготовленных маркетинговым подразделением. Стратегия и политика банка формализуется в планы по разработке, предоставлению, и продаже конкретных банковских услуг. Стратегия расширения контролируемых рыночных сегментов предполагает планирование увеличения объема продаж существующих услуг на уже завоеванных рынках.

Планирование банковских услуг - это непрерывный процесс принятия решений по всем аспектам разработки и предоставления банковских услуг. Для его осуществления имеются следующие возможности:

[7] Основы банковского менеджмента: Учеб. пособие /Под общ. ред. О. И. Лаврушина. - М.: Инфра-М, 2015.-С. 62.

- использовать слабые стороны банковских услуг, предоставляемых конкурентами;
- убедить потенциальных потребителей воспользоваться предлагаемой услугой именно данного банка и привлечь новых клиентов;
- предложить дополнительные услуги, связанные с приобретением, предоставлением и сервисом собственных услуг.

Сравнение банков позволяет обнаружить значительные различия в их деятельности: если одни банки занимаются в основном предоставлением инвестиционных услуг или управлением активами клиентов, то другие - обслуживанием мелких и средних предприятий и физических лиц. В настоящее время банки могут осуществлять восемь основных видов деятельности: обслуживание физических лиц (вклады и кредиты), обслуживание предприятий, операции на финансовых рынках (включая торговлю ценными бумагами), управление активами клиентов, предоставление инвестиционных услуг (например, при осуществлении слияний и поглощений), банкострахование, логистика (в том числе платежно-расчетные операции), управление собственным балансом (активами и пассивами). На практике некоторые виды деятельности взаимно пересекаются, например, обслуживание физических лиц и управление активами. Кроме того, их можно сгруппировать на основе шести следующих критериев: [8]

- банковские клиенты: физические лица, предприятия, отдельные государства;
- географическая зона деятельности: национальные и международные банки;
- масштабы использования собственного капитала;
- регулярность поступления и источники доходов;
- близость к клиентам;
- степень посредничества (операции в интересах третьих лиц или в собственных интересах).

---

[8] Беллон Ж-.Б., Пастре О. Банков больше не существует: размышление о банковской деятельности // Банки: мировой опыт.-2004. - №6.

Учитывая эти классификации, представить некую единую модель современного банка очень трудно. Вместе с тем сегодня модно говорить об универсальных или глобальных банках. Фактически любой банк может комбинировать различные виды деятельности в любых сочетаниях и пропорциях, выступая как производитель услуг или как торговец ими, используя один или несколько каналов сбыта и т.д. В этих условиях возникают два вопроса: можно ли точно классифицировать каждый отдельно взятый банк, и как сравнивать показатели, используемые для измерения результатов деятельности банков.

Официальная банковская статистика зачастую представляет собой хаотичный набор данных, которые все труднее интерпретировать и использовать для подготовки агрегированных показателей, необходимых для оценки масштабов и результатов деятельности банков. В каждой из стран ЕС существует свое определение видов банковской деятельности, что иногда затрудняет слияния банков, о чем свидетельствуют недавние попытки слияний Lloyds NSB и Abbey National в Великобритании, Fortis и Generale de Banque в Бельгии и т.д. Европейская комиссия (ЕК), являющаяся исполнительным органом ЕС, различает три рынка банковских услуг: розничные услуги физическим лицам, услуги предприятиям, операции на финансовых рынках. ЕК признает несовершенство этой классификации и в некоторых документах выделяет еще один (четвертый) рынок - услуги инвестиционных банков. В названной типологии рынков не отражены банковские кредиты государствам, управление активами и другие более мелкие операции, которые часто являются объектом межбанковской конкуренции, - как известно, «дьявол прячется в деталях».

Учитывая все эти несовершенства, имеет смысл хотя бы попытаться определить, что собой представляет современный банк. Подобная попытка имеет не только «эстетическое» (esthetique) значение, но и настоятельно необходима по трем причинам: для более корректного анализа результатов банковской деятельности и сравнения таких результатов у различных банков; для анализа конкурентной среды и определения критической рыночной доли; для успешного использования возможностей, связанных с развитием следующих двух тенденций:[9]

[9] Масленченков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка.-

- экстернализация некоторых функций во всех видах банковской деятельности, особенно тех, которые поддаются стандартизации; при этом экстернализация сопровождается делокализацией (перемещением) банков;
- все большее проникновение небанковских учреждений (страховых компаний, информационных фирм и т.д.) в сферу деятельности банков.

Чтобы отличить банки друг от друга и от других учреждений, выполняющих некоторые банковские функции, можно использовать 11 критериев, характеризующих банк как особое учреждение:

1. Платежеспособность
2. Риски
3. Рыночная доля
4. Размеры конкурентов на каждом из рынков
5. Издержки производства и объем банковского продукта
6. Регулярность получения доходов
7. Ассортимент предлагаемых продуктов
8. Взаимозаменяемость продуктов
9. Организация различных видов деятельности
10. Уровень интернационализации
11. Известность и авторитет

Если учитывать все названные критерии, то ни один банк в мире не может быть идентичен другому. Тем не менее, банки можно сравнивать между собой, если выделить семь характеристик и оценить их значение для разных типов банковской деятельности в баллах - от 1 (самая низкая оценка) до 5 (самая высокая).

Таблица 3. - Значение отдельных характеристик для разных типов банковской деятельности[10]

М.: БДЦ-пресс, 2014.-С. 59.

[10] Основы банковского менеджмента: Учеб. пособие /Под общ. ред. О. И. Лаврушина. - М.: Инфра-М, 2015.-С. 71.

	Географическая близость к клиентам	Риски	Использование собственного капитал а	Экономия на масштабах	Барьеры на входе на рынок	Регулярность получения доходов	Уровень интернационализации
Розничные операции	5	2	2	3	5	4	1
Обслуживание предприятий	3	4	3	3	3	3	3
Деятельность в своих интересах	-	5	4	4	2	2	4
Управление активами клиентов	3	2	2	5	2	4	4
Инвестиционные услуги	2	3	2	2	2	2	4
Банкострахование	4	2	2	3	4	3	2
Деятельность васк-office	1	1	1	5	4	4	3

Таблица 3 дает довольно схематичное представление о разнородном характере видов банковской деятельности. Представленные в ней характеристики и соответствующие им показатели могут быть сгруппированы следующим образом:

- показатели результатов деятельности - риски, собственный капитал и доходы;
- показатели безопасности - близость к клиенту, барьеры на входе на рынок;
- показатели потенциала развития банка - экономия на масштабах, уровень интернационализации.

Можно было бы попытаться рассчитать с помощью указанных характеристик синтетический показатель для каждого банка, учитывая вклад различных видов деятельности в общие результаты. Однако такие расчеты пока невозможны из-за отсутствия точных данных, например, об экономии на масштабах. Понятно, что такие показатели позволили бы давать оценку различным стратегиям банков и значительно облегчили бы решение задач органов банковского надзора и регулирования. Как известно, подобные органы возникли после Великой депрессии 20-30 годов прошлого столетия (прежде всего в США) и были в первую очередь направлены на защиту интересов мелких вкладчиков, а затем уже и других экономических субъектов. Здесь уместна аналогия с движением автомобильного транспорта, когда пассажиры автомобиля уподобляются вкладчикам, а прохожие, которые

также могут пострадать от случайной аварии автомобиля, - экономическим субъектам. В этом случае уличные регулировщики в первую очередь забоятся о безопасности крупных автомобилей и транспортных средств, перевозящих пассажиров, подобно тому, как центральные банки и органы банковского надзора обеспокоены состоянием ведущих банков, которые «слишком крупны, чтобы разориться» (too big to fail), что происходит иногда даже в ущерб всей экономике.

Вот уже почти 250 лет банки живут за счет доверия вкладчиков, интересы которых защищают органы надзора, что позволяет банкам осуществлять все более разнообразные и рискованные виды деятельности, которые далеко не всегда обеспечиваются гарантиями на случай банкротства. Эти виды деятельности банков, выходящие за пределы их традиционных функций, и их сочетание значительно варьируются по странам. Принятие в 1988 г. первого Базельского соглашения о достаточности капитала (Базель-1) и разработка его нового варианта (Базель-2), который вошел в силу с начала 2013 г., являются попытками более точно определить структуру и объем собственного капитала банков в зависимости от видов их деятельности, чтобы дать возможность акционерам и инвесторам судить о результатах этой деятельности[11]. По оценкам, введение нормативов Базеля-2 может привести к увеличению или уменьшению на 50% объемов собственного капитала банков по сравнению с объемом, рассчитываемым на основе нормативов Базеля-1. Управление банками должно очень быстро адаптироваться к этим изменениям. Не случайно специалисты рекомендуют европейским банкам диверсифицировать свою деятельность.

Хотя разработчики Базеля-2 приняли во внимание непрекращающийся процесс диверсификации банковской деятельности, признав, что «спортивный автомобиль и машина с прицепом управляются по-разному», выделение ими всего восьми видов банковской деятельности явно недостаточно[12]. К тому же они могут накладываться друг на друга, например, коммерческая деятельность банка и финансирование предприятий. Правда, в технических документах Базеля-2 преду-

[11] Митрофанов М.А. Правовое регулирование банковской деятельности при осуществлении кредитования в России и за рубежом // Банки и деловой мир. 2014, № 5.
[12] Митрофанов М.А. Правовое регулирование банковской деятельности при осуществлении кредитования в России и за рубежом // Банки и деловой мир. 2014, №5.

сматривается в последующем выделение 19 видов банковской деятельности. В настоящее время Базельский комитет не только играет регулирующую роль, но и оказывает влияние на формирование будущей стратегии банков, например, побуждая их увеличивать масштабы финансирования компаний и особенно малых и средних предприятий.

1.3. Рынок банковского продукта и услуг

Рынок банковских услуг (банковский рынок) - очень сложное образование, имеющее весьма широкие границы и состоящее из множества элементов. Данное обстоятельство предопределяет множественность критериев разграничения структурных элементов рыночной системы. Поэтому правильнее говорить не об одном, а о многих банковских рынках.

Основными критериями для структурирования банковского рынка являются:

• объект купли-продажи (товар);

• целевые группы потребителей;

• пространственный признак.

Рассмотрим названные основные подходы к структурированию банковского рынка.

1. Банковский рынок как система отраслей.

Наиболее распространенным является структурирование банковского рынка по товарному (продуктовому) признаку, т.е. по видам оказываемых услуг. В товарной структуре банковского рынка можно выделить:[13]

- рынок кредитных услуг;
- рынок инвестиционных услуг;
- рынок расчетно-кассовых услуг;
- рынок трастовых услуг;
- рынок консультационных услуг;

[13] Гурьянов С.А.Маркетинг банковских услуг. - М.: Инфра-М, 2013.

- прочие рынки.

Однако на этом деление банковского рынка по товарному признаку не заканчивается. Каждый из перечисленных рынков, в свою очередь, складывается из рынков отдельных услуг, или банковских отраслей.

Вопрос о понятии и о составе банковских отраслей относится к числу малоисследованных вопросов финансово-банковской науки. В советской экономической литературе вопрос отраслевого состава банковской деятельности не поднимался. В то время как в промышленности, сельском хозяйстве и других секторах производственной сферы было принято выделять десятки отраслей и подотраслей, о банковской деятельности обычно говорили как об одной отрасли. По-видимому, это было связано с многолетней практикой отнесения банковского сектора экономики к непроизводственной сфере экономики.

Но можно ли считать банковское дело отдельной (одной, однородной) отраслью, или оно представляет собой определенный «набор» отраслей? Если исходить из того, что отрасль - это группа предприятий, производящих похожие или взаимозаменяемые товары или услуги и непосредственно соперничающих между собой, то банковский рынок, на котором реализуется множество разнородных услуг, никак нельзя признать единой отраслью. На самом деле, нет ничего общего у привлечения депозитов населения и выдачи ссуд многонациональным компаниям. Трудно найти более несхожие виды деятельности. Таким образом, банковское дело - это не одна отрасль, а, скорее, совокупность отраслей, каждая из которых заслуживает самостоятельного анализа.

В рамках каждого из шести выделенных рынков сбыта банковских услуг можно выделить ряд отраслей, как это показано в таблице 4 (см.Приложение 3).

Каждая из выделенных отраслей и подотраслей будет характеризоваться своим, специфическим составом конкурентов, потребителей и поставщиков. Соответственно для каждой отрасли банк должен разрабатывать самостоятельную конкурентную стратегию.

2. Сегментация банковского рынка по группам клиентов.

Следующим критерием структурирования банковского рынка являются группы потребителей банковских услуг (фактических и потенциальных банковских клиентов).

В основе сегментации банковского рынка по группам клиентов могут лежать самые разнообразные признаки: правовые, экономические, географические, демографические, поведенческие и др.

Сегментация рынка в зависимости от юридического статуса клиентов предполагает выделение рынков банковских услуг для предприятий (юридических лиц) и населения (физических лиц). В американской практике эти два рынка получили название соответственно оптового и розничного банковского рынков.

Эта классификация, в свою очередь, может быть детализирована. Например, многие западноевропейские кредитные институты выделяют такие группы клиентов:

- население (домохозяйства);
- предприятия;
- общественные организации;
- финансовые институты.

Расчленение этих рынков на более мелкие сегменты в значительной степени зависит от конкретных целей, преследуемых банковским учреждением.

В частности, плодотворной может быть сегментация рынка частных клиентов по демографическому (возрастному) признаку:

- молодежь (16-22 года);
- молодые люди, недавно образовавшие семью (25-30 лет);
- семьи «со стажем» (25-45 лет);
- лица «зрелого возраста» (40-55 лет);
- лица, готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет).

В таблице 5приводятся характерные черты каждой из этих групп, влияющие на спрос их представителей на банковские услуги.

Таблица 5. - Сегментация банковского рынка населения по возрастному признаку (на примере стран Запада)[14]

Группа клиентов	Характерные черты
Молодежь (16-22 года)	Студенты; лица, впервые нанимающиеся на работу; более взрослые люди, готовящиеся вступить в брак
Молодые люди, недавно образовавшие семью (25-30 лет)	Люди, впервые покупающие дом и потребительские товары длительного пользования
Семьи «со стажем» (25-45 лет)	Люди со сложившейся карьерой, по ограниченной свободой финансовых действий. Первоочередные цели - улучшение жилищных условий, обеспечение финансовой защиты семьи, предоставление образования детям
Лица «зрелого возраста» (40- 55 лет)	У людей этой категории наблюдается рост дохода по мере снижения финансовых обязательств. Важная цель - планирование пенсионного обеспечения
Лица, готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет)	Люди имеют накопленный капитал и стремятся обеспечить его сохранность и настоящий устойчивый доход

Сегментацию рынка предприятий (деловых фирм) можно провести по признаку их размера (используя для этого критерий объема продаж, численности работающих и т.д.). Другим важным признаком сегментации является характер предпринимательской деятельности фирмы (промышленность, сельское хозяйство, торговля, сфера услуг и т.д.). В таблице 6 приводятся характерные черты групп клиентов, выделенных по этим двум признакам (также применительно к странам Запада).

Таблица 6. - Сегментация банковского рынка предприятий по величине торгового оборота и сферам деятельности (на примере стран Запада)[15]

Группа клиентов	Характерные черты
Мелкие фирмы	Семейные предприятия с ограниченными финансовыми возможностями. Отсутствие административного аппарата, минимум планирования.
Группа клиентов	Характерные черты
	Сфера деятельности территориально ограничена. Коммерческий успех связан с политикой 1-2 ключевых лиц. Финансовая экспертиза ограничена советами банка или дипломированных бухгалтеров
Средние фирмы: - сфера услуг	Большое число работников. Потребность в долгосрочных источниках финансирования для расширения операций Большое число работников. Большой объем бухгалтерской и счет-

[14] Гурьянов С.А.Маркетинг банковских услуг. - М.: Инфра-М, 2013.
[15] Гурьянов С.А.Маркетинг банковских услуг. - М.: Инфра-М, 2013.

-розничная торговля	ной работы, а также операций с наличными деньгами
- обрабатывающая промышленность	Проблемы финансирования. Потребность в помещениях
Крупные фирмы: - сфера услуг и розничная торговля	Ориентация на экспансию и захват рынков. Наличие широкой сети филиалов с обширным персоналом, но реализации и административному контролю
- обрабатывающая промышленность	Большая потребность в капиталовложениях в здания и оборудование. Стремление вводить новые продукты, что порождает необходимость в научно-исследовательских работах. Постоянное стремление к завоеванию новых рынков, особенно за границей
- сельское хозяйство	Высокий уровень специализации производства. Сезонные проблемы с наличностью, относительно низкая отдача капитала

3. Пространственная структура банковского рынка

Еще один критерий структурирования банковского рынка, который имеет смысл рассмотреть - пространственный. По этому признаку можно выделить такие сектора:[16]

- локальный (местный) банковский рынок. Такой рынок может складываться в пределах города, села, региона);
- национальный (внутренний) банковский рынок. Он складывается в рамках отдельной страны;
- международный банковский рынок. Здесь можно выделить как бы два подуровня: мировой рынок и рынок межстрановых объединений (например, ЕС).

Следует отметить, что пространственная структура банковского рынка может не совпадать с административно-территориальным делением территории тех или иных стран (поэтому мы и называем ее не территориальной или географической, а именно пространственной). В некоторых странах (причем не обязательно небольших по территории и населению) локальные рынки могут по существу отсутствовать или иметь весьма размытые границы, в то время как в других странах банковская конкуренция по большей части протекает на локальных рынках. Это

[16] Гурьянов С.А.Маркетинг банковских услуг. - М.: Инфра-М, 2013.

зависит от уровня развития экономики конкретной страны, степени экономической интеграции ее регионов, возможностей различных групп банковских клиентов и многих других факторов.

Дело в том, что границы рынка определяются исходя из экономической возможности покупателя приобрести товар (в данном случае - банковскую услугу) на соответствующих территориях и отсутствия этой возможности за их пределами. Высокий уровень развития современных средств телекоммуникации на Западе предоставляет банковским клиентам (прежде всего фирмам) возможность пользоваться услугами финансовых институтов, отделенных от них порой тысячами километров. Потребность в этом может возникать в результате интеграционных процессов в экономике страны, пример тому - Западная Европа.

Россия же, напротив, являет собой пример страны с ярко выраженным локальным характером банковских рынков. Причинами этого являются слабое развитие телекоммуникаций, сепаратистские тенденции в регионах, а также тот факт, что наша страна находится только на начальном этапе формирования рыночной экономики и адекватной ей банковской системы.

1.4. Особенности развития рынка банковского продукта и услуг

В современных условиях производство и сбыт банковских услуг осуществляются на основе маркетинга.

Термин «маркетинг» (от английского «market» - рынок) используется для обозначения особого подхода фирмы к реализации своих товаров на рынке, иными словами - к осуществлению своей рыночной стратегии и политики.

Как показывает история индустриально развитых стран, прежде чем возникла концепция маркетинга, рыночная стратегия и политика фирм претерпела определенную эволюцию, непосредственно связанную с изменением рыночной конъюнктуры и интенсивностью конкуренции (рис. 1).

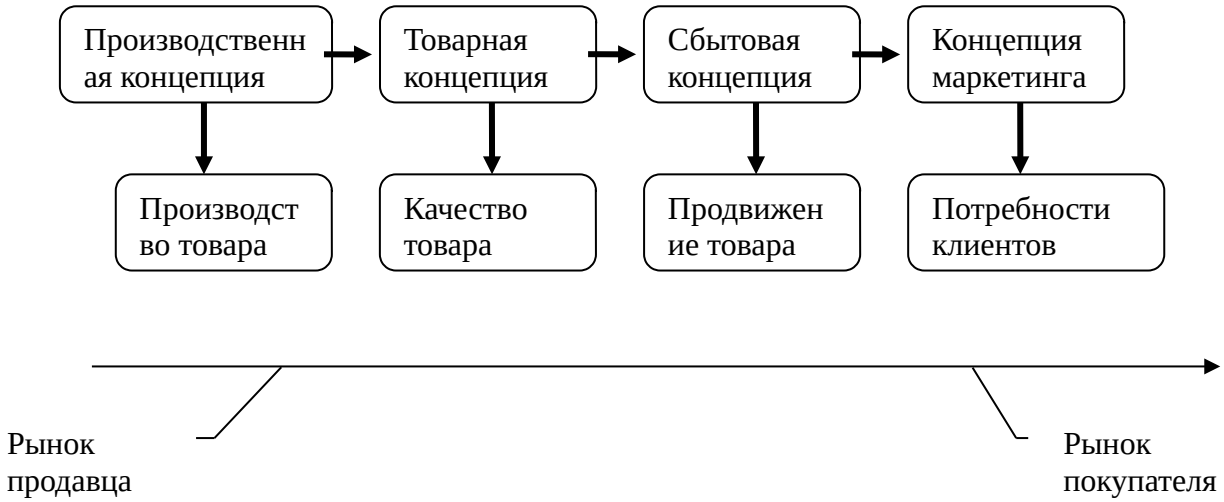


Рис. 1. - Эволюция рыночной стратегии и политики[17]

1. Производственная концепция рыночной политики. Изначально центральной проблемой стратегии и политики фирмы была проблема эффективного использования имеющихся ресурсов и производства на этой основе как можно большего количества продуктов и услуг, что можно охарактеризовать как производственную концепцию конкурентной стратегии. Кратко ее суть можно выразить фразой: «Продавать то, что мы в состоянии произвести». Однако стратегия такого рода могла приносить успех в конкурентной борьбе только в условиях дефицитного рынка продавца, поскольку совершенно не принимала в расчет клиентов и их потребности.

2. Товарная концепция рыночной политики. Определенным шагом вперед стала товарная концепция конкурентной стратегии. В отличие от предыдущей концепции, упор в ней делался не на количество, а на качество производимых товаров и услуг. Однако направления повышения качества определялись не соответствием характеристик продукта или услуги потребностям клиентов, а производственными возможностями фирмы и ее представлениями о «качественном продукте». Для банков товарная ориентация зачастую сводилась к расширению ассортимента услуг (например, разработке новых видов вкладов), внедрению совре-

[17] Гурьянов С.А.Маркетинг банковских услуг. - М.: Инфра-М, 2013.

менных электронных технологий, изменению внешних атрибутов обслуживания. Достижение устойчивых конкурентных преимуществ на этой основе довольно проблематично.

3. Сбытовая концепция рыночной политики. Следующей ступенью в эволюции конкурентной стратегии явилась ее сбытовая концепция, выдвинувшая на первый план проблему продвижения товара. Ее основной идеей было предположение, что потребителей можно убедить приобретать товары и услуги (с помощью рекламы и других видов коммуникаций), даже если они не отвечают их потребностям. Хотя сама по себе идея воздействия на спрос довольно продуктивна, она может принести вред, если не имеет в своей основе реальных покупательских потребностей. Действительно, отдельно взятого потребителя или целую их группу можно убедить приобрести то, что им на самом деле не нужно, но таким способом нельзя завоевать лояльность потребителей, сформировать потребительские предпочтения. Скорее наоборот, это может оттолкнуть существующих и - в результате распространения негативной информации - потенциальных потребителей. Особенно это опасно для банков, деятельность и само существование которых зависит от доверия потребителей.

4. Концепция маркетинга. Впоследствии, по мере усиления конкуренции и превращения большинства рынков (в том числе банковских) в рынки покупателя, возникла концепция маркетинга, ориентированная, прежде всего, на удовлетворение покупательских потребностей. В этой концепции впервые на первое место ставятся не потребности производителя (продавца), а потребности покупателя. Кратко ее суть можно сформулировать так: «Производить то, что нужно покупателям».

Идея маркетинга возникла в США в 1902 г., когда в некоторых университетах страны начали читаться курсы рациональной организации обращения товаров. Маркетинг как рыночная теория управления предприятием развивается с 50-х годов, когда он стал широко внедряться в практику. В настоящее время совокупные расходы на маркетинг на рынках США, Японии и Западной Европы составляют более половины конечной цены многих товаров.

Примерно с 1960-х годов маркетинг начал использоваться и банковскими учреждениями.

Важно заметить, что маркетинг затрагивает не только сбыт, но и производство, и поэтому более точным является следующее его определение.

Банковский маркетинг - это комплексная система организации производства и сбыта банковских услуг, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе изучения и прогнозирования рынка.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛЕНИЯ БАНКА ВТБ24

2.1. Общая характеристика Отделения банка ВТБ24

В рамках дипломной работы объектом исследования выступает Отделение банка ВТБ24.

Все банковские операции данного отделения доступны частным лицам и финансовым организациям, индивидуальным предпринимателям и корпоративным клиентам.

Сложные экономические условия вызывают необходимость изменения кредитной политики Отделения банка ВТБ24.

Эти условия характеризуются следующими факторами:

- недостаток ликвидности в экономике, как у банков, так и у предприятий;
- кризис доверия в экономических отношениях (компании, банки, физические лица);
- низкая доступность кредитов и их повышенная стоимость из-за возросших рисков («кредитное сжатие»);
- снижение платежеспособного спроса как со стороны физических, так и со стороны юридических лиц;
- значительное падение цен как на товары, сырье и материалы, так и на активы (недвижимость, ценные бумаги, предприятия);
- повышенные колебания курсов всех валют.

Отделение банка ВТБ24 активно развивается как универсальный банк. Приняв одним из первых в самом начале кризиса программу по оптимизации бизнеса, Банку удалось эффективно работать на рынке в сложных экономических условиях и удерживать лидерские позиции по ключевым направлениям бизнеса.

Банк осуществляет кредитование как физических, так и юридических лиц.

Кредитование населения осуществляется в соответствии с кредитной политикой банка на основе его целевого использования, обеспеченности, срочности, платности, возвратности.

В отношении физических лиц Отделение банка ВТБ24 следует следующим приоритетам:

- повышает доступность кредитов, предлагая различные способы их погашения - равными ежемесячными (аннуитетными) или дифференцированными платежами, с обязательным разъяснением клиентам всех возможностей и ограничений того или иного вида платежей;
- помогает клиентам избежать принятия на себя чрезмерной долговой нагрузки, усилив внимание к индивидуальной платежеспособности при выдаче новых кредитов;
- сохраняет всю линейку розничных кредитных продуктов и будем продолжать оптимизировать ее, учитывая необходимость сохранения качества кредитного портфеля;
- обеспечивает повышение финансовой грамотности населения, консультации и разъяснения по всем продуктам и услугам Банка;
- усиливает работу по сохранению и повышению качества кредитного портфеля, тщательно оценивая финансовые возможности заемщиков и предлагаемое обеспечение.

Банк регулярно исследует потребительские предпочтения клиентов и совершенствует предлагаемый продуктовый ряд. Отделение банка ВТБ24 предлагает:

- широкий выбор кредитных продуктов;
- гибкие сроки кредитования;
- оптимальные суммы кредитования;
- широкий спектр кредитуемых товаров и услуг, а также денежные кредиты.

Одним из видов долгосрочных кредитов банка выступает ипотечный кредит.

Для получения ипотечного кредита на приобретение жилья заемщик оформляет следующие документы:

1) кредитный договор;

2) договор купли-продажи квартиры, приобретаемой за счет кредита;

3) договор залога;

4) свидетельство о государственной регистрации права собственности на объекты недвижимости;

5) договор о комплексном ипотечном страховании;

6) экспертное заключение лицензированного оценщика;

7) нотариально удостоверенное обязательство заемщика и членов его семьи об освобождении квартиры в случае обращения на нее взыскания;

8) при наличии несовершеннолетних членов семьи - разрешение органов опеки и попечительства районной управы по месту проживания ребенка на передачу в залог приобретаемого за счет кредита жилья и на подписание нотариально удостоверенного обязательства от имени несовершеннолетних членов семьи об освобождении приобретаемой квартиры в случае обращения на нее взыскания и предъявления новым собственником требования об освобождении квартиры;

9) договоры поручительства.

Квартира оформляется в собственность заемщика обычно на основании договора купли-продажи квартиры, приобретаемой за счет ипотечного кредита. Он выдается после регистрации договоров купли-продажи, залога и права пользования квартирой.

Заключенные договоры купли-продажи и ипотеки квартиры (и соответственно переход права собственности и залог) регистрируются в органах государственной регистрации прав на недвижимое имущество по месту нахождения недвижимости, после чего кредитные средства и первоначальный взнос перечисляются на счет продавца и заемщик вселяется в приобретенную квартиру.

При выдаче ипотечных кредитов Отделение банка ВТБ24 требует страхование рисков.

Программа страхования, как правило, включает три договора: страхования жизни и потери трудоспособности заемщика, страхования квартиры, страхования права собственности на нее. Страхователем по договорам страхования является заемщик, первым выгодоприобретателем - кредитор.

При получении документов Отделение банка ВТБ24 проверяет их достоверность и юридическое оформление, особое внимание, обращая на оценку стоимости квартиры и ее юридическую чистоту, государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделки с ним, платежеспособность заемщика. После проверки рассчитывают максимальную сумму кредита и сроки его погашения.

Общими критериями для определения максимальной суммы кредита и расчета ежемесячного платежа по кредиту выступают ежемесячные доходы семьи, которые и определяют срок кредита.

Заемщик должен иметь постоянный источник доходов. В качестве документально подтвержденного дохода Отделение банка ВТБ24 учитывает заработную плату по основному месту работы, по совместительству, по гражданско-правовым договорам и прочие документально подтвержденные доходы.

В качестве компенсирующего фактора могут быть рассмотрены поручительство и залог.

Окончательное решение о возможности предоставления кредита и его параметрах (сумме, сроках, размере ежемесячного платежа, основном и дополнительном обеспечении и т.д.) принимает Кредитный комитет Отделения банка ВТБ24. При этом учитываются источники и стабильность дохода заемщика, размер его первоначального взноса в оплату жилья, сопутствующие кредитной сделке затраты (по страхованию, услугам лицензионных оценщиков, нотариуса), а также рыночная стоимость покупаемого жилья и его пригодность в качестве ликвидного залога.

В отделении банка ВТБ24 основная сумма долга делится на весь срок кредитования и заемщик возвращает ежемесячно равные доли основного долга. Проценты выплачиваются по регрессивному механизму, снижаясь к концу кредитования, так как начисляются на оставшуюся сумму долга.

В коммерческих же банках России преобладают аннуитетные платежи, когда заемщик возвращает в течение всего срока кредитования равные суммы. При этом первоначально гасится основная масса процентов, а сумма основного долга растет очень медленно, и только во второй половине срока

кредитования сумма гашения основного долга начинает превышать сумму выплачиваемых процентов. Поэтому, несмотря на то, что номинальная ставка невысокая, так как она начисляется на остаток ссудной задолженности, которая практически не снижается, общий объем платежей остается высоким и эффективная ставка значительно выше номинальной. В итоге номинальная кредитная ставка в отделении банка ВТБ24 выше, чем в коммерческих банках, но отсутствие в нем технологии вуалирования процентов и регрессивный механизм платежей с равномерным погашением основного долга, делает займы банка более привлекательными. Но в отличие от других коммерческих банков в процессе оценки кредитоспособности заемщика принимает к учету только официальные доходы граждан, вследствие чего многие потенциальные заемщики вынуждены отказаться от его услуг и к своему сожалению обратиться в другие коммерческие банки. Данный факт существенно повышает рискованность ипотечных сделок для коммерческих банков.

Интерес вызывает технология гашения ипотечного займа в настоящее время в США, которая предполагает гашение в первое время только процентов, которые составляют символическую сумму, и только через 3-5 лет сумма ежемесячных платежей возрастает. Одновременно начинается гашение и суммы основного долга. Таким образом, заемщики надеются, что в будущем у них появятся дополнительные источники доходов, и они смогут выплатить начисляемые суммы.

Таблица 2.1. - Характеристика видов платежей по ипотечным кредитам

Кредитные организации	Вид общего платежа	Вид платежа основного долга по кредиту	Вид платежа процентов по кредиту
Сберегательный банк России	Регрессивный	Равномерный	Регрессивный
Российские коммерческие банки	Аннуитет	Прогрессивный	Регрессивный
Американские коммерческие банки	Прогрессивный	Равномерный	Прогрессивный

Рассмотрим механизм работы Отделения банка ВТБ24 и ряда коммерческих банков в качестве ипотечных кредиторов более подробно. В настоящее время ресурсной базой для Отделения банка ВТБ24 выступают значительные вклады населения и депозиты юридических лиц. Физические лица и предприятия, опасаясь экономических сложностей в стране, стараются свои накопления держать в надежном банке, формируя, таким образом, около 90% пассивов ВТБ24.

Размер капитала банка ВТБ24 на начало 2015 г. составил 711 млрд. руб. ВТБ24 является одним из лидеров в российской банковской системе. Пассивы банка и явились источником финансирования ипотечных операций, который, благодаря этому огромному резерву, самостоятельно справляется с финансированием кредитных операций, не прибегая к дополнительному использованию заемных средств. Согласно национальному приоритету, банк существенно расширил объемы ссудных сделок, но при этом много внимания уделяется кредитоспособности заемщиков, что вынуждает требования оставлять на прежнем достаточно жестком уровне.

Таблица 2.2. - Достоинства и недостатки ипотечного кредитования в ВТБ24 и российских коммерческих банках

Кредиторы	ВТБ24	Российские коммерческие банки
Достоинства	Прозрачность кредитной сделки; меньшая величина общих платежей по кредиту. Отсутствие риска реализации закладной на вторичном кредитном рынке. Заемщик и продавец квартиры застрахованы от некачественной сделки на момент ее заключения.	Менее жесткая оценка кредитозаемщика. Учет неофициальных доходов при кредитной оценке. Объектом страхования выступает физическая целостность кредитуемой недвижимости (меньшая страховая сумма).
Недостатки	Учет исключительно официальных доходов при кредитной оценке заемщика. Объектом страхования выступают физическая целостность кредитуемой недвижимости, титул собственности и жизнь и трудоспособность заемщика (большая страховая сумма). Значительный документооборот при оформлении сделки.	Вуалирование истиной цены ипотечного займа для заемщика, в итоге высокая цена кредита. Риск неприобретения права собственности на момент заключения сделки лежит на заемщике. Повышенная рискованность ипотечных сделок. Наличие риска реализации закладной на вторичном кредитном рынке.

Для банка ипотечные операции являются доходным надежным долгосрочным активом, поэтому реализовать закладные на вторичном ипотечном рынке банк пока не стремится. Тем более проблем с ликвидностью пока не предвидится. Сравнение особенностей кредитования в отделении банка ВТБ24 и в коммерческих банках представлены в таблице 1.2.

Оценка портфеля банка (активов, привлеченных средств) представляет собой оценку эффективности скоординированного управления банковским балансом. Исследование имеет целью выяснить на основе анализа по вертикали динамические изменения структуры активов и привлеченных средств банка, определить масштабность активно-пассивных операций, совокупного дохода и прибыли банка. На основе горизонтальной оценки активно-пассивных статей баланса банка анализируются изменения в динамике путем сопоставления данных за различные периоды. Сопоставление данных позволяет выявить отклонения в процентах на основе агрегированного баланса банка.

Начать следует с анализа активов. Качественный состав активов определяется на основе следующих групп агрегированных статей:

I. Производительные активы

II. Непроизводительные активы

III. Затраты на собственные нужды

К производительным активам относятся все операции с клиентурой банка и контрагентами по кредитно-инвестиционной системе.

К непроизводительным активам относятся: средства, отвлеченные в расчеты, резервы и средства дебиторов.

К затратам на собственные нужды относятся: капитализированные активы, внутрибанковские и межучережденческие денежные активы, нематериальные активы, отвлеченные за счет прибыли средства, расходы и убытки.

На основе качественного распределения активов и использования метода сравнения определяются пропорции между счетами, выявляются тенденции в их изменении и прослеживается, в какой мере эти динамические изменения и отклонения повлияли на ликвидность и прибыльность операций банка.

Таблица 2.3. (см. Приложение 4)

Актив баланса за рассматриваемый период увеличился на 165,5%. Основным направлением вложений банка являются производительные (работающие) активы, доля которых в обшей сумме актива баланса за анализируемые периоды постепенно увеличилась (85,84%, 93,53%, 167,9%). Соответственно доля непроизводительных активов (средства не приносящие доход) уменьшилась. Такая тенденция свидетельствует о возможном увеличении доходности активов банка, а, следовательно, и рентабельности банковской деятельности. Абсолютная сумма производительных активов банка увеличилась на 167,9%, и опережающие темпы роста производительных активов по сравнению с темпами роста актива баланса привели к увеличению их доли в структуре активов банка.

Объем непроизводительных активов банка уменьшился, тем самым их темп роста (131,2%) отставал от темпа роста общей суммы активов, что привело к снижению их доли в структуре актива баланса.

В структуре затрат банка на собственные нужды наблюдается уменьшение удельного веса средств отвлеченных в расчеты с учреждениями ВТБ24 (1,3-2,39%), можно отметить что исследуемое отделение банка является своеобразным донором для других отделений. Такая динамика структуры затрат банка на собственные нужды, как правило, характерна при создании или расширении филиальной сети банка. Для ВТБ24 это может еще означать передачу средств менее доходным или убыточным отделениям или говорить о формировании больших денежных средств для инвестиций.

Промежуточный вывод. При высоких темпах роста активов их структура имеет выраженную тенденцию только по укрупненным разделам активных операций, но при этом невозможно определить тренд текущих активов и затрат на собственные нужды по их удельному весу. Такие неровные изменения в структуре могут свидетельствовать:

а) об отсутствии стратегического планирования банка и стратегии управления банковскими рисками;

б) о наличии деловой активности в развитии корреспондентских отношений с другими банками;

в) о движении банка «по рынку» без развития собственного технологического уклада по формированию продуктовой стратегии и определению целевых аудиторий - пользователей банковских продуктов.

Пассив баланса банка характеризует источники его средств, которые определяют условия, формы и направления использования финансовых ресурсов, т. е. состав и структуру активов.

Структура пассива баланса распределена на 3 части:

- ✓ собственные средства;
- ✓ привлеченные средства;
- ✓ Резервы банка.

Таблица 2.4. (см. Приложение 5)

Отмечу, что пассивные операции исторически играли первичную и определяющую роль по отношению к активным, так как необходимым условием для осуществления активных операций является достаточность средств банка, указанных в пассиве. Основными формами пассивных операций являются:

- первичная эмиссия ценных бумаг;
- отчисления от прибыли банков на формирование или увеличение фондов;
- кредит, полученный от других юридических лиц;
- депозитные операции (операции банков по привлечению средств юридических и физических лиц во вклады либо на определенный срок, либо до востребования).

С помощью первых двух форм пассивных операций создается первая крупная группа кредитных ресурсов-собственные ресурсы. Следующие две формы образуют вторую крупную группу ресурсов-заемные, или привлеченные кредитные ресурсы.

Анализ структуры пассивов начинается с выявления размера собственных средств, определения их доли в общей сумме баланса. В настоящее время коммер-

ческие банки за счет собственных средств формируют 8-18% всех пассивов, привлеченные ресурсы в структуре пассивов занимают 70-80%, что в целом отвечает сложившейся структуре в мировой банковской практике. Соотношение собственных и привлеченных средств коммерческие банки должны поддерживать в соответствии с установленным нормативом. Этот норматив обеспечивает минимально необходимый уровень ликвидности банка. В то же время этот структурный показатель характеризует степень зависимости банка от привлеченных средств, а также показывает результативность работы банка по мобилизации с финансового рынка временно свободных ресурсов.

Источником анализа состояния собственных средств банка является первый раздел баланса, где открыты счета по учету всех фондов банка.

В целом структура пассива банка в течение анализируемого года не претерпела существенные изменения.

Величина пассивов увеличилась на 165,5%, при этом привлеченные средства занимают 95,7%.

Приведенные данные Таблицы 2.4 показывают, что в общей сумме ресурсов коммерческого банка на долю собственных средств на начало 2015 года приходилось 2,65% и 1,8% на начало 2016 года.

Анализ доходов и расходов банка дает возможность изучения результатов деятельности коммерческого банка, а, следовательно, и оценки эффективности его как коммерческого предприятия. Анализ результативности банковской деятельности начинается с анализа доходов и расходов, а заканчивается исследованием прибыли.

Если анализ финансового состояния банка заключает в себе широкий спектр анализа активов и пассивов на базе бухгалтерского баланса, то анализ финансовых результатов охватывает конкретные показатели-доходы, расходы и прибыль, используя при этом не только отчет о прибылях и убытках, но и средние балансовые показатели для определения доходности банка. Анализ доходов, расходов и прибыли служит основой для финансового менеджмента банка. Анализ банковской деятельности с точки зрения ее доходности позволяет руководству сформировать

кредитную и процентную политику, выявить менее прибыльные операции и разработать рекомендации возможного получения банком больших доходов. Решение этих задач невозможно без грамотных финансового и экономического анализов, а также финансового менеджмента-системы рационального и эффективного использования капитала, механизма управления движением финансовых ресурсов.

В процессе анализа рекомендуется использовать:

- экономически обоснованные группировки доходных и расходных аналитических счетов баланса;
- вертикальный и горизонтальный анализ финансовых результатов работы банка;
- оценку динамических рядов показателей прибыльности по кварталам и годам;
- расчет и оценку степени зависимости прибыли от отдельных факторов;
- сопоставление полученных результатов с рекомендуемыми в зарубежной и отечественной практике уровнями.

К числу приоритетных задач анализа доходов банка следует отнести:

- определение и оценку объема и структуры доходов;
- изучение динамики доходных составляющих;
- выявление направлений деятельности и видов операций, приносящих наибольший доход.

При анализе структуры доходов последние подразделяются на процентные и непроцентные. Наиболее значимыми для банка являются, как правило, процентные доходы. В процессе анализа процентных доходов банка необходимо установить темпы изменения общей величины и структуры активов, приносящих процентный доход; сопоставить их с темпами роста (снижения) полученного от их использования дохода; выявить изменение общего уровня процентной ставки по проводимым банком активных операциям и определить влияние на ссудный процент соотношение спроса и предложения кредита на рынке ссудного капитала,

размера и условий предоставления ссуд (сроков их погашения, присущих им рисков, кредитного обеспечения и др.)

Таблица 2.5. (см. Приложение 6)

Процентные доходы в 2015 году увеличились на 150,40% по сравнению с 2014 годом и составили 56352 тыс. руб., что связано с ростом операций кредитования на 191,6% или в 2 раза. Удельный вес процентных доходов в совокупных доходах в 2015 году увеличился на 5 пунктов по сравнению с 2014 годом, то есть с 62,6% до 67,4%.

Процентные доходы в 2015 году увеличились на 203,90% по сравнению с 2014 годом и составили величину 82074 тыс. руб., рост также связан с ростом операций кредитования на 229,5% или в 2,3 раза. Удельный вес процентных доходов в совокупных доходах в 2015 году увеличился на 12 пунктов по сравнению с 2014 годом.

Данные Таблицы 2.5 свидетельствуют, что в банке среди процентных доходов наибольший удельный вес составляют доходы от размещения средств в кредиты частным клиентам-45,3%. По состоянию на 1 января 2016 года рост за 2 года составил 241,80%.

Второе место по удельному весу в процентных доходах банка принадлежит процентным доходам от размещения в кредиты юридических лиц и предприятий. При этом рост составил 212,60% за 2014-2015 гг.

Условные доходы-процентные увеличились за анализируемый период на 18,20% и занимают в удельном весе всего 0,8%.

Анализ процентных доходов банка позволяет выяснить, за счет каких факторов они в основном получены: изменение цены выдаваемых кредитов, использование средств, находящихся на расчетных счетах клиентов или обоих факторов одновременно. Рост указанных показателей положительно влияет на рост доходов банка при условии соблюдения во втором случае требований ликвидности банковских активов. Можно сделать вывод, что объемы процентных активов и доходов по ним продолжают неуклонно возрастать.

Вследствие удешевления ссудного процента по кредитам клиентов, банку приходится расширять спектр кредитных услуг клиентам (чем и объясняются высокие темпы роста ссудной задолженности клиентов) для поддержания стабильных показателей доходности по кредитам и целью привлечения новых клиентов.

При анализе непроцентных доходов необходимо определить удельный вес их в общем объеме доходов; выявить наиболее прибыльные виды услуг.

Как видно из Таблицы 2.5 непроцентные доходы за 2015 год составили 25,2% от всех доходов, что на 7,4% ниже, чем в 2014 году. При этом их рост составил 141,60% (2013-2015 гг.) за счет роста комиссионных доходов (плата за оказанные услуги) и за счет прочих доходов.

Условные доходы банка возросли на 95,2% в 2015 году в сравнении с 2005 годом. Это произошло за счет увеличения прочего операционного дохода, куда входит аренда, за счет прочих доходов от банковской и небанковской деятельности, не вошедших в данную классификацию доходов, но в основном за счет увеличения объемов полученных штрафов (пеней, неустоек).

За период 2013-2015 гг. общая сумма доходов увеличилась с 5976,3 до 10972,5 тыс. руб., т.е. практически в 2 раза. Это говорит об увеличении спроса на услуги банка и является положительной тенденцией.

На Рисунке представлена динамика роста доходов банка.

При проведении анализа совокупных расходов, как и доходов банка, необходимо находить из деления их на процентные и непроцентные. Процентные расходы составляют, как правило, большую часть расходов. Они включают в свой состав затраты по привлечению средств банков в депозиты, средств клиентов в займы и депозиты; выпуску долговых ценных бумаг; арендной плате; а также другие аналогичные расходы.

В ходе анализа процентных расходов следует оценить удельный вес их в общем объеме расходов банка. Далее необходимо изучить влияние конъектуры финансовых рынков на изменение структуры депозитной базы, и, следовательно, на величину ее расходов; степень диверсифицированности портфеля заемных

средств в частности его процентных операций; правильность отчисления и отнести на отчетный период величины наращенных расходов банка.

Таблица 2.6. (см. Приложение 7)

Как видно из Таблицы 2.6 процентные расходы возросли на 195,3% и составили 2532,5 тыс. руб. Удельный вес процентных расходов уменьшился на 6 пунктов с 38,90% до 33,00% за 2 года. Это связано с уменьшением расходов по вкладам физических лиц.

Основную часть расходов банка составляют расходы по формированию ресурсной базы банка, которые в свою очередь зависят от объема, структуры и средней цены привлечения пассивов. Величина издержек зависит в основном от видов, сроков их привлечения, от уровня банковского менеджмента, состояния рыночной конъюнктуры. Поэтому в данном анализе оценивалось влияние форм и методов привлечения ресурсов на величину произведенных расходов; доли каждого вида привлеченных и заемных средств в их общем объеме; определялся удельный вес наиболее дорогих ресурсов; сопоставлялась величина расходов каждого вида с соответствующими им суммами привлечений.

Оценка доли наиболее дешевых и бесплатных средств должна производится с учетом требований к банковской ликвидности, поскольку указанные ресурсы, как правило, являются мало ликвидными. В то же время увеличение срочных обязательств ведет к повышению расходов банка. Поэтому важно постоянно оценивать меру использования привлекаемых ресурсов банка, сравнивая их с величиной общего объема размещенных средств. Это характеризует показатель средней реальной стоимости ресурсов (номинальная стоимость ресурсов (%) общее число заемных средств / использованные привлеченные средства). В целом снижение расходности каждого вида привлеченных средств (в большей ее части) характеризует качество банковского менеджмента положительно.

Процентные расходы занимают меньшую долю совокупных расходов. К процентным расходам (операционным расходам) относят: комиссионные расходы; расходы по операциям с иностранной валютой и другими валютными ценностями, курсовые разницы; расходы, по купле-продаже драгоценных металлов,

ценных бумаг и другого имущества; отрицательные результаты переоценки драгметаллов и другие текущие расходы.

Как видно из Таблицы 2.6 непроцентные расходы возросли на 144,20% при этом их доля в совокупных расходах банка с 61,10% в 2013 году до 67,00% в 2015 году.

Высокая доля в затратах традиционно принадлежит расходам по оплате труда, в частности-расходы по содержанию аппарата управления. По своей величине они находятся на первом месте.

Банк продолжает быстро развития и совершенствовать свою деятельность в соответствии с международными стандартами, что требует значительных в развитие филиальной сети, штат, информационные системы, в развитие и внедрение новых банковских продуктов. Расходы на оплату труда сотрудников составили 26,90% от всех непроцентных (операционных) расходов банка по сравнению с 32,30% в 2013 году. Расходы на оплату труда возросли на 147.7% за 2013-2015 гг. Это обусловлено ростом числа работников, а также ростом средних зарплат сотрудников банка. При этом рост расходов на премии сотрудникам составил 504,40%.

Процентные расходы занимают 1/3 в совокупных расходах; причины вызывающие их рост носят объективный характер. Однако существуют факторы, которые банк может сам устранить и тем самым уменьшить процентные расходы, что сразу отразиться на росте прибыли. Банку следует уменьшать те затраты, которые занимают наибольший удельный вес. Однако это должно происходить не в ущерб самого банка. Нецелесообразно сокращать расходы по обеспечению функционирования банка, но можно уменьшить сумму штрафа, пени, неустоек, и т. д.

Подводя итог, следует отметить, что сокращению суммарных расходов банка способствуют:

- ✓ оптимизация структурной базы;
- ✓ уменьшение непроцентных расходов.

Анализ результатов деятельности банка, как и любой коммерческой или некоммерческой организации, заключается в исследовании его конечного резуль-

тата - прибыли. Прибыль представляет собой важнейший финансовый показатель, характеризующий деятельность всех подразделений коммерческого банка. [18]

Прибыль - это главный показатель результативности работы банка. Количественная и качественная оценки прибыльности производятся с целью выяснения финансовой устойчивости банка. Речь в целом идет о качественной стороне дела и даже не о массе той прибыли, которая получена банком. Прибыль, используемая для оценки работы банка, - это итоговый показатель, но вопрос при этом заключается в том, за счет каких факторов она получена и как эта прибыль используется в дальнейшем: на накопление или потребление. Бытующее представление о том, что надежность банка определяется размером его прибыли и выплачиваемых дивидендов - более чем спорно. Напротив, высокий дивиденд при всей его привлекательности для акционеров, еще не показатель высокоэффективной деятельности кредитного учреждения. Прибыль должна рассматриваться с позиции ее достаточности для роста банковского капитала, в связи с чем ее рациональнее уберечь от чрезмерного распределения на потребительские цели.

Прибыль - показатель результативности деятельности банка. Банковская прибыль важна для всех участников экономического процесса. Акционеры заинтересованы в прибыли, т.к. она представляет собой доход на инвестированный капитал. Прибыль приносит выгоду вкладчикам, ибо благодаря увеличению резервов банка и повышению качества услуг складывается более прочная, надежная и эффективная банковская система.

При анализе структуры прибыли банка наибольшее значение имеют доходы и расходы.

Анализ прибыли следует начинать с рассмотрения темпов роста доходов и расходов.

---

[18] *Гусарова О.И. Анализ прибыли коммерческого банка // Аудиторские ведомости.-2003. - №8.*

Таблица 2.7. - Прибыль банка

	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста 2014 к 2013 г., %	Темп роста 2015 к 2013 г., %	Темп роста 2015 к 2013 г., %
Всего доходов, тыс. руб.	4863,2	6930,1	7674,1	142,50%	110,74%	157,80%
Всего расходов, тыс. руб.	5976,3	8360,8	10972,5	139,90%	131,24%	183,60%
Прибыль, тыс. руб.	1113,1	1430,7	3298,4	128,53%	230,54%	296,33%

Очевидно, что наибольшего значения прибыль банка достигла в 2015 году (3298,4 тыс. руб.). При этом рост прибыли мог бы быть больше, если бы темп роста доходов в 2015 году был больше, а на 110,74%.

Таблица 2.8. - Показатели банка

	2013 год	2014 год	2015 год
Капитал (К)	25601,3	31475,4	65968
Работающие активы (АР)	70992,5	98354,1	191822,3
суммарные обязательства (СО)	55899,9	71536,4	162908
Уставный фонд (УФ)	24232,2	31146,3	48129,8
Суммарные активы (А)	82703,3	122133,5	202131
Прибыль (Пр)	1113,1	1430,7	3298,4

Итоговым показателем деятельности учреждения банка является рентабельность.

Коэффициенты рентабельности КБ:

К8 = Пр / СО - характеризует эффективность использования банком привлеченных ресурсов (Пр - прибыль КБ);

К9 = Пр / Ар - характеризует эффективность операций КБ;

К10 = Пр /К - показывает эффективность использования собственного капитала;

К11 = Пр /А - показывает размер прибыли по отношению к валюте баланса или эффективность использования всех ресурсов;

К12 = К / УФ - показывает эффективность работы КБ, то есть способность наращивать свой капитал за счет прибыли, а не за счет дополнительных эмиссий акций.

Таблица 2.9. - Коэффициенты рентабельности

	2013 год	2014 год	2015 год
К8	0,0199	0,0200	0,0202
К9	0,0157	0,0145	0,0172
К10	0,0435	0,0455	0,0500
К11	0,0135	0,0117	0,0163
К12	1,0565	1,0106	1,3706
суммарный показатель	1,1490	1,1023	1,4744

Наивысшего результата коэффициент К8, т.е. соотношение прибыли к общей сумме обязательств достигает в 2015 году, что говорит об эффективности использования привлечённых банком ресурсов. За три рассматриваемых периода наблюдается незначительный рост коэффициента (с 0,0199 на 01.01.14 до 0,0202 на 01.01.15), что является следствием роста прибыли.

Самый высокий результат коэффициента К9, характеризующего эффективность операций КБ, достигнут банком в 2015 году. При этом за отчётный период наблюдается рост его значения (от 0,0157 на 01.01.14 до 0,0172 на 01.01.15).

Самый высокий результат коэффициента К10, показывающего эффективность использования банком собственного капитала, достигнут опять же в 2015 году, при этом его значение растёт (с 0,0435 на 01.01.14 до 0,05 на 01.01.15).

Коэффициент К11, показывающий размер прибыли по отношению к валюте баланса, наивысших результатов достигает в 2015 году. Значение данного коэффициента за три рассмотренных отчётных периода растёт (с 0,0135 на 01.01.14 до 0,0163 на 01.01.15). Что говорит об эффективности использования всех ресурсов.

Коэффициент К12, показывающий эффективность работы КБ, то есть способность наращивать свой капитал за счет прибыли, а не за счет дополнительных эмиссий акций за анализируемый период уменьшился и составил на 01.01.2016 - 0,9187.

По данным анализа коэффициентов рентабельности банка можно сделать следующие выводы:

По рентабельности наилучшим образом характеризуется деятельность банка в 2015 году. На 01.01.2014 его суммарный результат составляет 1,1490, на 01.01.2015 - 1,1023, а на 01.01.2016 - 1,4744. То есть наблюдается рост, что явля-

ется положительной тенденцией, но по итогам 2014 года рентабельность была ниже, чем в 2013 году.

Подводя итог второй главы, отмечу, что виды и методы анализа разнообразны, но прослеживается определенная закономерность.

При анализе баланса выясняются изменения по счетам в абсолютных величинах, т. е. сопоставляются остатки на определенную дату с аналогичными данными за соответствующий период прошлого года или предыдущий текущего года. Указанный анализ дает возможность определить пропорции между статьями, выявив тенденции в их изменении и, наконец, проследить, как и в какой степени, эти изменения повлияют на общий объем прибыли учреждения банка. Далее осуществляется анализ изменения по каждой статье баланса, а также доходности по видам деятельности учреждения банка. При анализе доходов и расходов выделяют наиболее доходные или убыточные виды деятельности.

Между тем показатели рентабельности представляют собой основу общей оценки финансового состояния банка, к проведению анализа которого необходимо подходить с системных позиций.

Общий уровень рентабельности банка (R общ.) позволяет оценить общую прибыльность банка, а также прибыль, приходящуюся на 1 рубль дохода (доля прибыли в доходах):

R общ. = Прибыль /Доходы банка * 100%.

Общая рентабельность банка в 2014 году снизилась с 22,89% до 20,65%, в 2015 году рентабельность существенно повысилась-до 42,98%. Это достаточно высокий результат. Рентабельность среднего российского банка - 23%, отделения банка ВТБ24 в 2015 году удалось добиться значительного увеличения этого показателя (практически в 2 раза).

2.2. Анализ банковских продуктов и услуг

В рамках данного раздела в соответствии со стратегией банка об активном развитии сектора кредитования физических лиц остановимся на данном направлении

деятельности Отделение банка ВТБ24 и проведем анализ как показателей банка в данной сфере так и системы оценки кредитоспособности действующей в банке.

Таблица 2.10. - Структура кредитов в относительных величинах, %

	Долгосрочные (Ипотечное кредитование)	Краткосрочные					Всего
		Автокредитование	Сотрудникам	Кредитование по стандартным схемам	На образование	Розничное кредитование	
2013	6	14	4,7	5	0	70,3	100
2014	21	20	5	3,5	0	50,5	100
2015	24	27	5	3	0	41	100

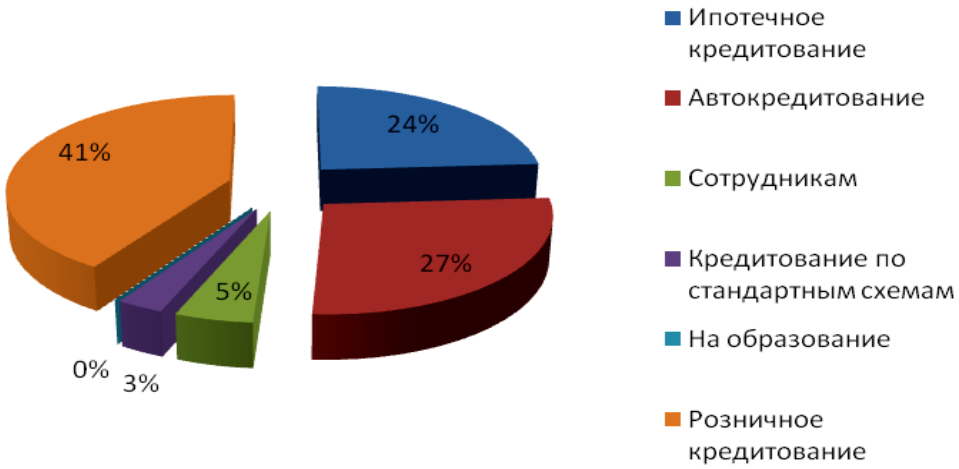


Рисунок 2.1. - Структура кредитов населению в 2015 году

Анализируя структуру задолженности за 2015 год, видим, что большую часть ссуд составляют розничные кредиты, кредиты на образование населением не востребованы.

Таблица 2.11 .- Структура ссуд в абсолютных величинах, тыс. руб.

	Долгосрочные (Ипотечное кредитование)	Краткосрочные					Всего
		Автокредитование	Сотрудникам	Кредитование по стандартным схемам	На образование	Розничное кредитование	
2013	4596	10724	3600	3830	0	53850	76600
2014	16422	15640	3910	2737	0	39491	78200

2015	20280	22815	4225	2535	0	34645	82500

В динамике отмечается рост долгосрочных кредитов и кредитов, выданных на приобретение автомобилей. Это связано с ростом покупательской способности, с ростом и стабильностью платежеспособности населения. Отрицательная динамика со стороны кредитов по стандартным схемам обусловлена жесткими требованиями банка к принимаемым под залог ценным бумагам или юридическим лицам.

В структуре кредитной задолженности по срокам погашения в 2015 году произошли следующие изменения: доля краткосрочных кредитов (до года) сократилась с 79 % от всей задолженности на начало года до 76 % от задолженности на конец года. Доля долгосрочных кредитов увеличилась с 21 % на начало года до 24 % на конец года, в абсолютном выражении сумма долгосрочных кредитов увеличилась в 1,24 раза.

Проведем анализ структуры и оборачиваемости портфеля в разрезе объектов кредитования.

Это обусловлено тем, что данные структуры кредитного портфеля представлены в абсолютных величинах по остаткам на начало и конец года, и не учтен такой показатель как оборачиваемость. Кредиты физическим лицам характеризовались наибольшей оборачиваемостью (7,9 месяца) по сравнению с кредитами, выданными другим категориям заемщиков. Эта величина превышает показатели оборачиваемости остальных видов кредитов примерно в два раза, рассмотрим оборачиваемость кредитов населению в портфеле за 2015 г.

Таблица 2.12. - Оборачиваемость кредитов в портфеле за 2014 г.

Тип заемщиков	Погашено тыс. руб.	Сумма погашения в среднем за день тыс.руб.	Среднегодовой остаток задолженности тыс. руб.	Оборачиваемость кредитов (в днях)
	1	2=1/365	3	4=3/2
Физические лица	1498	4,104	973	237,08
Приобретение жилья	222	0,608	201	330,47
Розничное кредитование	1 043	2,858	591	206,82

Прочие	233	0,638	181	283,54
ВСЕГО:	2 996	8,208	1 946	1 058

Из таблицы 2.12 видно, что в 2015 году сумма погашенной задолженности и соответственно, сумма погашения в среднем за день увеличилась примерно в 7,5 раз. Среднегодовой остаток ссудной задолженности увеличился всего в 2,5 раза, а оборачиваемость уменьшилась с 231(140) до 80 дней.

Таблица 2.13. - Оборачиваемость кредитов за 2015 г.

Тип заемщиков	Погашено тыс. руб.	Сумма погашения в среднем за день тыс. руб.	Среднегодовой остаток задолженности тыс. руб.	Оборачиваемость кредитов (в днях)
Физические лица	13601	37,26	2547	68,35
темп роста, %	907,94	907,94	261,77	28,83
приобретение жилья	1046	2,87	582	203,09
темп роста, %	471,17	471,17	289,55	61,45
неотложные нужды	11421	31,29	1614	51,58
темп роста, %	1095,01	1095,01	273,10	24,94
прочие	1134	3,11	351	112,98
темп роста, %	486,70	486,70	193,92	39,84
ВСЕГО:	27202	74,53	5094	436

Таким образом, общим выводом из анализа кредитного портфеля банка будет то, что основу портфеля кредитов составляют все виды ссуд практически в равных долях.

Кредиты физическим лицам характеризовались наибольшей оборачиваемостью по сравнению с кредитами, выданными другим категориям заемщиков. В динамике с 2013 по 2015 г. доля кредитов населения постепенно возрастает. Это связано с ростом покупательской способности, с ростом и стабильностью платежеспособности населения. Тем не менее, рост кредитования населения не достаточно велик.

Надо отметить, что в динамике удельный вес невозвращенных ссуд сократился с 1 до 0,3% от выданных кредитов, а свободные кредитные ресурсы банка

составляют 51%. Кредитная политика банка имеет большой потенциал.

2.3. Анализ управления риском

Общей чертой всех кредитных организаций является необходимость управления рисками. Причем, это не зависит от того, носит ли деятельность банка универсальный характер или же в ней существует определенная специализация-например, розничное кредитование, инвестиционный банкинг и т.д. Финансовый успех нередко определяется тем, насколько грамотно кредитная организация выстроила свою систему управления рисками. Бакни накопили значительный опыт в управлении рисками банковской деятельности. Причем как традиционными (кредитный, валютный риск), так и относительно новыми с точки зрения теории и практики риск-менеджмента (к примеру, операционный риск).

Для оценки кредитоспособности используется кредитный скоринг. Кредитный скоринг - быстрая, точная и устойчивая процедура оценки кредитного риска, имеющая научное обоснование. Скоринг является математической или статистической моделью, которая соотносит уровень кредитного риска с параметрами, характеризующими заемщика-физическое или юридическое лицо. [19]

Моделей скоринга множество, каждая из них использует свой набор факторов, характеризующих риск, связанный с кредитованием заемщика, и получает в результате пороговую оценку, которая и позволяет разделять заемщиков на «плохих» и «хороших». Смысл кредитного скоринга заключается в том, что каждому соискателю кредита приписывается свойственная только ему оценка кредитного риска. Сравнение значения кредитного скоринга, полученного для конкретного заемщика, со специфичной для каждой модели скоринга пороговой оценкой помогает решить проблему выбора при выдаче кредита, разделяя заемщиков на два класса (тех, кому кредит выдать можно, и тех, кому он «противопоказан»).

Применение кредитного скоринга дает банку следующее:

[19] Финлей С. Управление потребительским кредитованием. Как банкам привлечь клиентов и при этом не потерять на плохих кредитах.-Гревцов Букс, 2015.-С. 58.

- уменьшение риска невозврата кредита, сокращение числа «плохих» кредитов и, соответственно, снижение уровня просроченной задолженности;
- увеличение кредитного портфеля за счет сокращения количества субъективных отказов по кредитным заявкам;
- ускорение процесса принятия решений о выдаче кредита;
- возможность создания специфических кредитных продуктов на основе анализа рыночных ниш;
- помощь кредитным инспекторам и аналитикам, предоставляя им информационную поддержку в принятии решений.

Разработанная модель скоринговой системы банка состоит из пяти блоков (см. Рисунок 2.6):

1) социальное положение;

2) экономическое положение;

3) имущественное положение;

4) параметры кредитной сделки;

5) оценка деловой репутации.

Каждый блок модели характеризуется соответствующим набором показателей (факторов), определяющих состояние клиента-заемщика с различных сторон, и методом решения. Значения показателей определяются на основании анкеты заемщика и заключения службы безопасности банка.

Значение каждого блока модели определяется одним из доступных методов решения, а именно: формулой; нейронной сетью; продукционной экспертной системой.

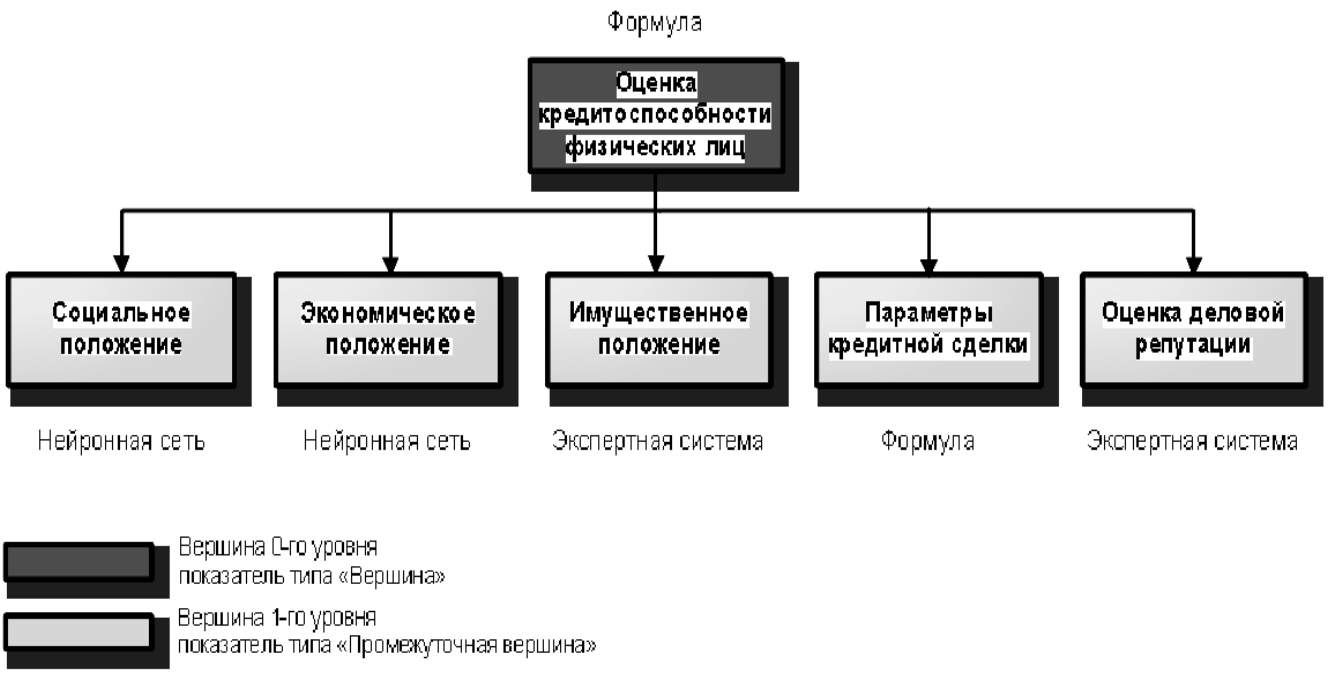


Рисунок 2.2. - Модель (дерево) скоринговой системы оценки физических лиц

В блоках «Социальное положение» (см. Рисунок 2.3) и «Экономическое положение» (см. Рисунок 2.4) в качестве метода решения используется нейронная сеть, так как в данных узлах невозможно однозначно определить степень влияния входящих в данные блоки факторов на итоговый показатель.

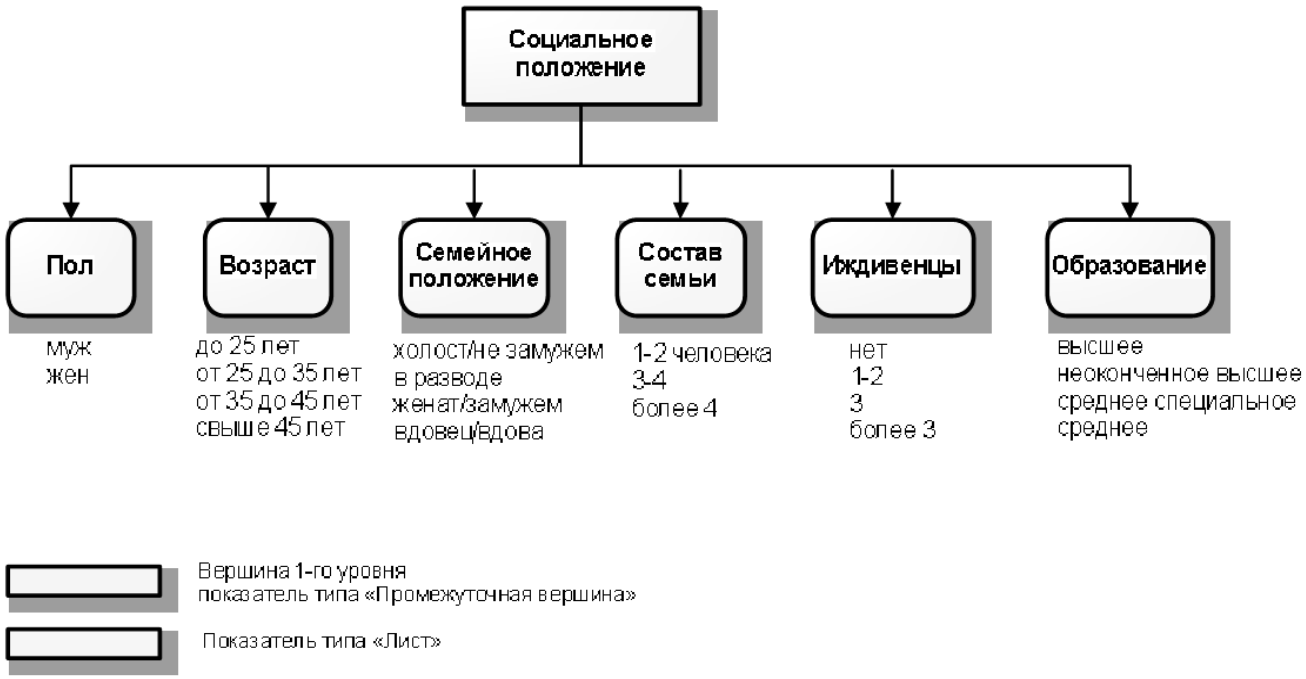


Рисунок 2.3. - Блок «Социальное положение»

Кроме того, для обучения нейронной сети в данных узлах имеется значительная выборка данных - Рисунок 2.3, 2.4 (см. Приложение 8), 2.5, 2.6 (см. Приложение 9), 2.7 (см. Приложение 10).



Рисунок 2.5. - Блок «Имущественное положение»

В блоках «Имущественное положение» и «Оценка деловой репутации» используют продукционную экспертную систему. Данный метод позволяет получить значения названных блоков с помощью правил, аналогичных рассуждению экспертов - Рисунок 2.6 (см. Приложение 9).

В блоке «Параметры кредитной сделки» методом решения является формула - Рисунок 2.7 (см. Приложение 10). Данный блок служит для комплексной оценки кредитоспособности физического лица посредством определения его платежеспособности (кредитоспособности на основе доходов) и максимального размера предоставляемого ему кредита. Итоговая оценка кредитоспособности физического лица определяется по формуле:

$$Z = 0{,}15X1 + 0{,}3X2 + 0{,}25X3 + 0{,}3X4 ,$$

где Z - оценка кредитоспособности;
X1 - социальное положение;
X2-экономическое положение;
X3- имущественное положение;
X4- оценка деловой репутации;

0,15, 0,3, 0,25, 0,3 - весовые коэффициенты соответствующих факторов риска, определяющих кредитоспособность заемщика.

Работа скоринговой системы оценки физического лица осуществляется в режиме «черного ящика». Все данные, необходимые для анализа (из справки о ЗП, анкеты заемщика), вносятся в АБС банка. Для оценки кредитоспособности заемщика список показателей и их значения передаются в аналитический блок, который по результату анализа по настроенному «дереву решения» возвращает в АБС банка категорию качества заемщика. Данная схема представлена на Рисунке 2.8.

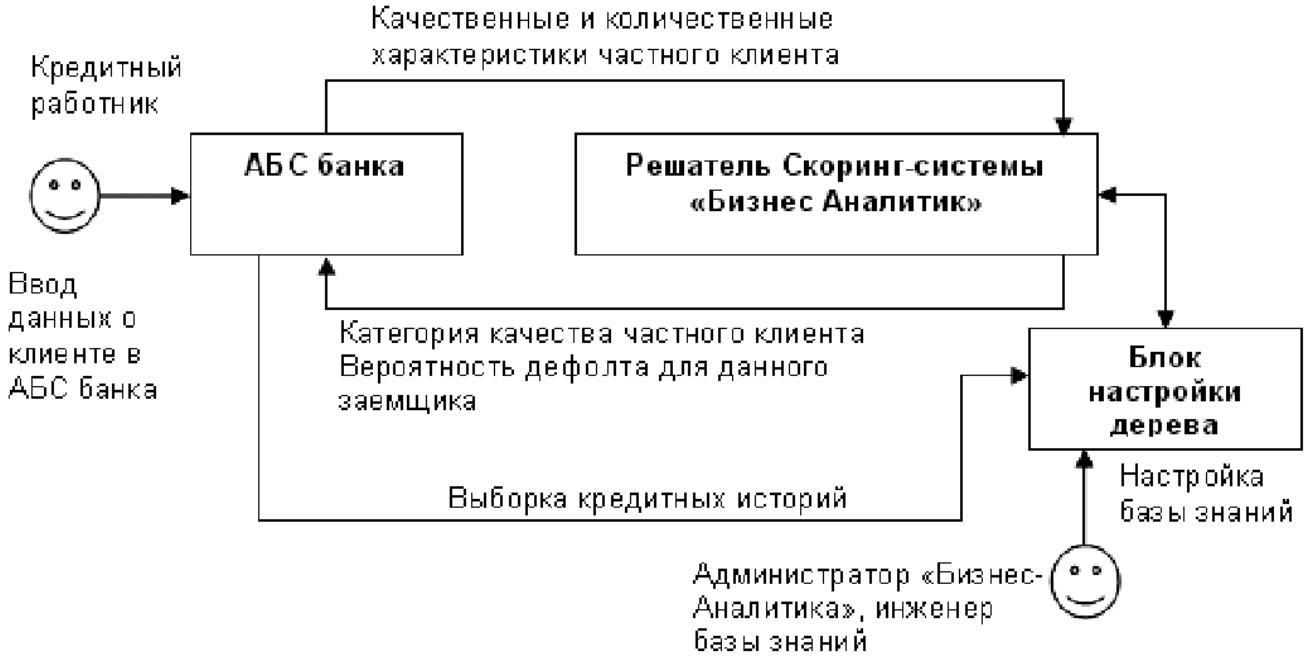


Рисунок 2.8. - Схема взаимодействия АБС банк и скоринг-системы

Для кредитного инспектора, подготавливающего заключение о предоставлении кредита, процесс анализа представлен только в виде присвоенной клиенту категории качества (вероятности дефолта заемщика), на основании которой производится корректировка суммы кредита, либо отказ в кредитовании. Кроме того, в зависимости от присвоенной клиенту категории качества возможно предоставление рекомендаций по условиям кредитования (по сумме кредита, сроку кредитования, величине обеспечения возврата кредита).

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УСЛУГ, ОКАЗЫВАЕМЫХ ОТДЕЛЕНИЕМ БАНКА ВТБ24

3.1. Мероприятия по совершенствованию продуктов и услуг банка

Произошедшие в России за последние десять лет изменения в кредитно-финансовой сфере обусловили высокую степень динамизма финансовых рынков и, в частности, рынка банковских продуктов. На протяжении относительно недолгого пути его развития наблюдались значительное перераспределение долей рынка между его участниками, появление большого числа новых участников, постоянные изменения в сфере регулирования рыночных взаимоотношений со стороны государства, что обусловило постоянное наличие дополнительных стимулов для пополнения и изменения имеющегося спектра банковских продуктов. Эти процессы вплотную подводят нас к сфере банковской деятельности, имеющей наименование «инновационной».

Понятие «инновации» (нововведения) современная экономическая наука трактует как «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам». Применительно к банковской деятельности, имеется в виду создание банковского продукта, обладающего более привлекательными потребительскими свойствами по сравнению с предлагаемым ранее, либо качественно нового продукта, способного удовлетворить неохваченные ранее потребности его потенциального покупателя, либо использование более совершенной технологии создания того же банковского продукта.

Среди непременных свойств, присущих инновации, можно выделить следующие характеристики: новизна; удовлетворение рыночного спроса; коммерческая реализуемость.

Все вышеперечисленные признаки в полной мере отвечают понятию банковского продукта, однако в виду неоднозначности самого понятия инновационной деятельности банка, необходимо отдельно обосновать понятие «новизны» применительно к внедрению именно новых банковских продуктов:

- любой продукт, самостоятельно разработанный банком для удовлетворения потребностей клиентов и не имевший ранее аналогов на рынке, является новым;
- любой продукт, уже имеющийся в спектре услуг банка и используемый на одном из рынков, но выведенный на другой - также является новым;
- любой продукт, внедряемый банком на основе анализа рынка и оценки коммерческой реализуемости создания копии уже имеющегося на рынке продукта, является новым.

Вышеизложенное позволяет однозначно сделать вывод, что понятие «инновации» применимо ко всем нововведениям во всех сферах функционирования банка, обладающим определенным положительным экономическим или стратегическим эффектом, примером которого можно считать прирост клиентской базы банка, увеличение доли рынка, сокращение издержек на проведение какого-либо вида операций и т.п., или создают условия для вышеперечисленного. Инновационный процесс, т.е. процесс, связанный с созданием, освоением и распространением инноваций, охватывает все стороны деятельности банка: от разработки концепции или идеи до ее практической реализации.

Все существующие в банке инновационные процессы можно подразделить на три логические группы:

1. Простой внутриорганизационный инновационный процесс, т.е. процесс, предполагающий создание и использование инновации в рамках одного и того же банка. В этом случае новшество не принимает формы нового банковского продукта, а лишь совершенствует технологию производства уже существующих продуктов либо какую-либо сервисную технологию.

2. Простой межорганизационный процесс, предусматривающий формирование нового банковского продукта, предназначенного для продвижения на рынке в качестве предмета купли-продажи.

3. Расширенный инновационный процесс, в основном связанный с формированием комплексного банковского продукта, когда при его создании банк сотрудничает со своими партнерами, тем самым перераспределяя инновационный процесс между несколькими участниками. В качестве примера можно привести услуги эквайринга, системы дистанционного управления счетом, пакетное предоставление страховых услуг и т.д.

Области применения инновационных процессов в российских банках чрезвычайно широки, они включают такие актуальные задачи, как решения в области совершенствования программного и аппаратного обеспечения банковской деятельности, развитие телекоммуникационных сетей, решение вопросов, касающихся универсализации банковских услуг, ускорение процесса доставки их потребителю, оперативность освоения банками новых продуктов, вопросы информационной безопасности и т.п.

Процесс формирования и использования банком нововведений является сложной, комплексной проблемой, пронизывающей такие функциональные стороны, как планирование, разработка проектов, маркетинг, производство. Ни у кого на данный момент не вызывает сомнений взаимосвязь инновационного потенциала банка и его конкурентных позиций. Современный банк оперативно реагирует на складывающиеся в рыночной среде тенденции, периодически не просто ориентируясь на клиентуру, а и формируя у нее определенные стимулы и потребности, обусловливающие быструю реакцию на нововведения банка. Сейчас практически для любого банка остро встает вопрос способности своевременно и энергично инициировать инновационные процессы и управлять ими, так как это наряду с вопросами конкурентной позиции становится критерием выживания банка на рынке.

Практика функционирования зарубежных банков показывает, что все основные достижения на рынке банковских продуктов связаны с формированием внутри самого банка целостной системы управления инновациями. В данной иннова-

ционной структуре применяются соответствующие методы управления, когда достигают высокой степени интеграции принципы технологического развития и общие стратегические планы, а перспективы экономического роста напрямую связаны с формированием или проникновением в новые сферы бизнеса и разработку новых банковских продуктов.

Создание эффективных организационных структур управления инновационными процессами в банке обычно проходит несколькими способами. В одном случае в банке формируется отдельное структурное подразделение, основной целью которого является разработка нововведений и согласование этого процесса с долгосрочными планами развития банка. Второй способ подразумевает интеграцию и координацию инновационного потенциала всех подразделений банка, и создание внутри него механизма, позволяющего налажено проводить разработку и внедрение нововведений. В настоящее время банки могут использовать и комбинацию вышеприведенных вариантов создания контроля над инновационными процессами, меняя их приоритеты по мере необходимости. Тем не менее, оба способа подтверждают, что процесс разработки и внедрения инноваций в банковской деятельности носит не эпизодический, а системно организованный и управляемый характер.

Для инициирования управляемой инновационной деятельности, направленной на развитие успешного функционирования банка, и создания условий эффективного ее осуществления необходимо руководствоваться следующими принципами:

- создание стимулов для выявления тенденций и кристаллизации идей, потенциально являющихся предпосылками для инновационных разработок (данный принцип относится в основном к действиям руководящего состава банка);
- сознательная недогрузка интеллектуального потенциала банка в расчете на спонтанное возникновение идей и предложений, которые могут благотворно сказаться на развитии продуктового ряда банка;
- оптимизация уровней управления (в сторону сокращения) с целью ускорения цикла любого инновационного процесса;

- минимизация сроков разработки и внедрения банковских продуктов не путем уменьшения количества стадий инновационного процесса, а координирования нескольких параллельно идущих процессов во избежание т.н. «эстафетного» эффекта;
- ориентирование всей инновационной деятельности банка на потребителя создаваемых банковских продуктов с возможностью тотального контроля за первыми шагами внедрения инноваций.

В свете вышеизложенного современная практика инновационной деятельности кредитных организаций выглядит следующим образом: значительный разброс возможностей участников рынка банковских продуктов (банков и небанковских организаций) напрямую влияет и на протекающие инновационные процессы. Для выживания в современных условиях, т.е. создания и реализации спектра продуктов, потенциально востребуемых на рынке, одному банку иногда недостаточно собственных мощностей, финансовых ресурсов и инновационного потенциала. Поэтому в сфере инновационного управления банковской деятельностью отмечено появление межструктурных образований, получивших формы долгосрочных стратегических союзов, партнерских соглашений и т.д., подразумевающих реализацию целого ряда совместных мероприятий на постоянной основе или для осуществления однократных инновационных проектов. В процессе их осуществления происходит обмен ноу-хау, имеющимися базами данных, использование совместных площадей, совмещение технологий, коммуникационных сетей и т.п.

Таким образом, постепенно реализуется идея превращения любого коммерческого банка в финансовый супермаркет, в котором клиент может приобрести необходимый пакет услуг, не прибегая к сложным манипуляциям с раздельным использованием собственных финансовых ресурсов. Время небольших специализированных банков проходит. И в современных условиях, когда стандартным набором услуг нельзя удивить искушенного потребителя, возникает потребность в создании новых, специфических, индивидуальных банковских продуктов, внедрение которых знаменует переход на новую ступень развития рынка финансовых услуг в целом.

Конкуренция в банковской сфере и роль ИТ в ней обсуждается на любой конференции, посвященной банковской тематике.

Ни для кого не секрет, что последние несколько лет наблюдается обострение конкуренции в банковском секторе, которое, с одной стороны, приводит к увеличению числа слияний и поглощений, а, с другой, заставляет банки искать все новые способы увеличения масштабов и эффективности бизнеса. И в том и в другом случае информационные технологии играют одну из ключевых ролей.

Несомненно, конкурентоспособность банка в настоящее время зависит от темпов роста клиентской базы и степени его соответствия потребностям клиентов. Рыночная ситуация заставляет банкиров связывать будущее своего бизнеса с развитием бизнеса своих клиентов, их стратегическими целями и задачами.

Для обеспечения конкурентных преимуществ необходимо, чтобы с учетом анализа потребностей клиентов и анализа рынка в банке непрерывно велась инновационная деятельность, разрабатывались и внедрялись новые продукты.

Для того чтобы этот процесс, а точнее группа процессов, были управляемыми и приносили ожидаемый результат, жизненно необходимо сформулировать бизнес-стратегию развития банка. Эта стратегия - один из самых важных инструментов корпоративного управления. Она делает банк прозрачным и понятным не только для членов правления и владельцев бизнеса и, но и для клиентов. Наличие у банка четкой бизнес-стратегии, а у клиентов - уверенности, что он ее придерживается, со временем может стать одним из ключевых факторов выбора банка клиентами.

Бизнес-стратегия банка - согласованные перечень целей, приоритетов и программа действий банка, отражающая его нацеленность на повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе на целевых рынках. Хорошая стратегия отражает количественные цели развития банка и те внутренние изменения, которые должны произойти для повышения его конкурентоспособности.

С учетом опыта зарубежных стран и текущей ситуации на российском рынке розничного банковского обслуживания, ВТБ24 имеет уникальный шанс ис-

пользовать момент для стремительного наращивания клиентской базы на основе бизнес-модели дистанционного банковского обслуживания (ДБО).

ВТБ24 будет предлагать полный спектр банковских продуктов широким слоям населения-универсальная концепция, привлекая клиентов интересным базовым продуктом и проводя агрессивные перекрестные продажи прочих (в первую очередь кредитных) продуктов.

Под ДБО понимается осуществление банковских операций без личного присутствия в Банке (см. рис. 3.1).

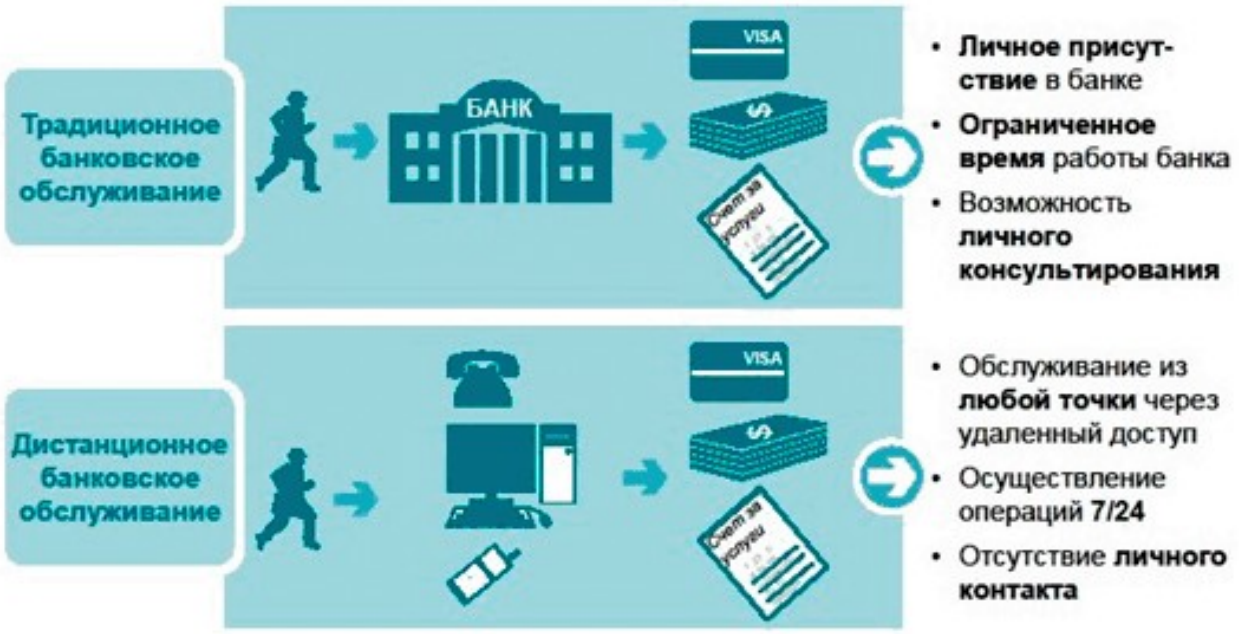


Рисунок 3.1. - Бизнес-модель дистанционного банковского обслуживания

Специфика бизнес-модели и стратегии в целом заключается в построении всего бизнеса ВТБ24 на основе принципа использования Интернет и прочих каналов дистанционного обслуживания в качестве основных каналов продаж услуг банка (а не в качестве дополнительной услуги для клиентов). Благодаря этому, в структуре клиентов ВТБ24 будут преобладать молодые и люди среднего возраста, активно использующие банковские услуги, и с относительно высоким уровнем дохода.

Все большее число банков сознает необходимость в активном внедрении и продвижении услуг дистанционного обслуживания клиентов, в том числе и ВТБ24.

Дело в том, что в настоящее время рынок не только созрел для этого, но и буквально требует предоставления подобных услуг. Наступает всеобщее понимание, что без дистанционных сервисов пакет услуг, предлагаемый клиенту банка, будь то физическое или юридическое лицо, скоро будет попросту неконкурентоспособным.

Сегодня именно клиент выбирает банк, в котором он будет обслуживаться. И этот выбор основывается не только на формальных показателях (тарифы, комиссионные), но и на впечатлениях от удобства взаимодействия с банком: возможности общаться с банком дистанционно, без ожидания своей очереди к менеджеру или кассиру и утомительного подписания бумаг. Как показывает практика, большинство людей, которые хотя бы один раз воспользовались дистанционным банковским сервисом, становились впоследствии постоянными его пользователями. Причем в конкурентной борьбе за клиента все чаще выигрывает тот банк, который обслуживает быстрее и надежнее.

Можно сказать, что дистанционные каналы работы с личным счетом - это настоящее и будущее всех банков.

Приоритетной задачей банка является предоставление новых прогрессивных банковских услуг, обеспечивающих интенсивное развитие бизнеса компаний и удобства обслуживания физических лиц.

Дальнейшая стратегия развития ВТБ24 требуют принятия маркетинговой политики банка, отвечающей предпочтениям и потребностям целевых групп существующих и потенциальных клиентов. Активная адресная продажа продуктов и услуг предусматривает определенные приоритеты в продуктовой политике, а также оптимизацию форм и методов продаж. Форма предложения должна быть удобна, доступна и привлекательна, качество - отвечать требованиям клиента, цена - соответствовать рыночному уровню и обеспечивать необходимую рентабельность.

ВТБ24 видит своих клиентов среди всех групп населения страны, предприятий любой формы собственности во всех отраслях народного хозяйства, кредитных организаций и других финансовых учреждений, институтов государственного управления. Банк является социально ориентированным и должен учитывать это в работе с клиентами.

С каждым клиентом банк должен стремиться к установлению долгосрочных партнёрских отношений. С этой целью банк должен прогнозировать развитие потребностей клиентов, появление новых направлений банковского бизнеса, проводить маркетинговые исследования, разрабатывать и предлагать полный спектр банковских продуктов и услуг.

Основными направлениями политики продажи банковских продуктов и услуг является: обеспечение потребностей массовой клиентуры в сбережении, накоплении и заимствовании средств, проведение расчетов, ведение бизнеса, предоставление стандартного набора конкурентоспособных продуктов и услуг, предназначенных для различных региональных, отраслевых и социальных групп клиентов.

Повышение эффективности продаж массовых услуг и продуктов предполагает: стандартизацию и унификацию предлагаемых продуктов, включая комплекс организационных, информационных, финансовых и юридических процедур, объединенных единой технологией обслуживания клиента, в целях снижения трудозатрат и повышения качества обслуживания; управление продуктовым рядом, включая выделение перечня базовых услуг и продуктов универсального банка и замещение неэффективных продуктов и услуг, не пользующихся устойчивым спросом; проведение стандартной тарифной политики массовых продаж банковских продуктов и услуг, создание системы индивидуального обслуживания клиентов, включающей полный спектр банковских продуктов и услуг, отвечающих международным стандартам.

Данный подход предполагает предложение клиенту специально разработанных индивидуальных схем и технологий, обеспечивающих развитие и оптимизацию бизнеса клиента, страхование его рисков; закрепление за клиентом персо-

нальных менеджеров, обладающих необходимым уровнем полномочий, предоставление клиентам технологических и информационных возможностей банка, широкого спектра консультационных услуг; проведение гибкой тарифной политики индивидуального обслуживания.

Каждое из предложенных направлений предполагает высокое качество продуктов и услуг, их постоянный мониторинг, повышение уровня сервиса за счет оптимизации банковских процедур и роста культуры обслуживания, системную разработку новых банковских продуктов и услуг для максимального удовлетворения потребностей клиента.

Банк должен стремиться интегрировать отдельные банковские операции и предлагать комплексные решения своим клиентам, позволяющие учитывать весь спектр индивидуальных потребностей. Стимулирование комплексных продаж пакетов банковских продуктов позволит увеличить объемы комиссионных доходов банка за счет роста продаж. Снижение стоимости комплексного продукта для клиента по сравнению с розничной ценой на отдельные продукты и услуги будет способствовать интеграции клиента в более тесное многопрофильное сотрудничество с банком.

Эволюция системы продаж должна осуществляться посредством постоянного расширения стандартных пакетов банковских продуктов и услуг массового потребления за счет тиражирования новых продуктов и технологий, разработанных в рамках индивидуального обслуживания, наращивании предложения комплексных пакетов продуктов и услуг.

Банку следует разрабатывать системные подходы к рекламной политике, сделает ее эффективным инструментом формирования клиентской базы. Каждое конкурентное преимущество банка, каждый новый продукт, предлагаемый к продаже, должны быть известны и понятны клиентам, легко сравнимы и выгодно отличаться от предложений конкурентов.

Реализуя принцип прозрачности, банк должен расширять сотрудничество со средствами массовой информации по распространению достоверных сведений о нем; существенно увеличивать объем представляемой информации, улучшить ин-

формирование клиентов о стандартах фирменного обслуживания, условиях предлагаемых продуктов и услуг, технологических возможностях банка. Следует также ввести в практику деятельности клиентские семинары и конференции, целевые рекламные акции, ориентированные на конкретную группу клиентов, развивать систему адресной рекламы.

Универсальный банк, располагающий значительными финансовыми, кадровыми и организационными ресурсами, способен обеспечить в розничном сегменте рынка предложение полного ассортимента финансовых услуг и широкий спектр каналов обслуживания. Это в максимальной степени отвечает потребностям физических лиц, которые могут быть очень разнообразными. Такой банк в состоянии умело сочетать элементы диверсификации и стандартизации услуг с возможностью их гибкой индивидуализации и дифференциации с учетом потребностей клиентов. Для этого уже сегодня многие банки проводят четкое разделение услуг на две группы. Первая группа включает в себя простые и стандартные услуги, предоставление которых не требует непосредственного контакта клиента и работников банка и может осуществляться с использованием дистанционных каналов обслуживания. К таким услугам можно отнести платежные, информационные и некоторые другие.

Другая группа, наоборот, требует достаточно тесного контакта клиента с представителями банка, например, ипотечное кредитование, депозитное обслуживание и др. Для предоставления таких услуг необходимо расширение физического присутствия банка в местах, наиболее удобных для клиента, создание большого числа мини-офисов, оказывающих наиболее востребованные услуги. Одновременно, для поддержания интереса клиентов к своим услугам банк должен постоянно заботиться о поддержании имиджа, о постоянном напоминании с помощью различных рекламных средств о преимуществах своих услуг для населения и сочетать это с грамотной ценовой политикой. Это обеспечит ему устойчивое рыночное положение и стабильный прирост клиентской базы.

Современный банковский рынок дает множество примеров успешного построения розничного бизнеса. Каждый банк ищет на рынке свои пути и инстру-

менты работы, однако в любом случае развитие нового рыночного сегмента требует повышенного внимания и использования банком особых приемов и инструментов работы.

В основе розничной стратегии коммерческого банка должны находиться основные элементы комплекса банковского маркетинга - банковская услуга, порядок формирования цены на нее, система сбыта услуг и система маркетинговых коммуникаций. Выявленные выше особенности обслуживания розничных клиентов и функционирования рынка розничных банковских услуг придают элементам комплекса банковского маркетинга определенные специфические черты, влияют на их содержание. Характерные особенности комплекса маркетинга для розничных услуг банков представлены в Таблице 3.1.

Розничная стратегия в универсальном коммерческом банке должна выступать с одной стороны, составной и неотъемлемой частью общей банковской стратегии. С другой стороны, розничная стратегия должна представлять собой относительно самостоятельный документ, отдельный от стратегии обслуживания корпоративных клиентов. На первый взгляд, основные услуги для розничных и корпоративных клиентов схожи и сопоставимы, но вместе с тем, между ними присутствуют определенные отличия, которые становятся особенно очевидными именно тогда, когда банк начинает активно развивать розничный бизнес. Так, розничный банковский бизнес ориентирован скорее на национальный финансовый рынок, закономерности и особенности его развития, а также на массовость и стандартность обслуживания клиентов.

Таблица 3.1. (см. Приложение 11)

Оптовый - более глобален и ориентирован на банковский продукт и его модификации в соответствии с индивидуальными потребностями клиентов. Кроме того, очевидны и различия в потребностях клиентов - физических лиц и предприятий, в масштабах потребляемых ими услуг. Разная ориентация банковского бизнеса предопределяет необходимость формулирования двух разных стратегий.

Реализация указанных мер развития позволит Банку укрепить позиции на российском рынке банковских услуг и достичь финансовых и операционных пока-

зателей, соответствующих уровню высококлассных универсальных мировых финансовых институтов.

3.2. Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий

В России суммарный оборот платежей через платежные терминалы в 2015 году составил более $30 млрд руб., российские и мировые эксперты уверенно прогнозируют дальнейшее увеличение объемов данного рынка.

В настоящее время большая часть рынка приема наличных платежей через терминалы самообслуживания освоена небанковскими организациями, которые развернули широкую сеть приема платежей через агентов - владельцев терминалов, в роли которых зачастую выступают индивидуальные предприниматели и малые предприятия. К подобной схеме организации бизнеса по приему платежей возникали неоднократные нарекания. Наличные, инкассированные из терминалов, зачастую не поступают в кредитные организации, а идут на развитие теневой экономики.

Однако рынок приема платежей через терминалы может стать более прозрачным и управляемым, если перейдет под контроль коммерческих банков. Это позволит обеспечить контроль за оборотом наличности со стороны Центрального банка РФ. Несмотря на то что на законодательном уровне преимущественное положение банков на рынке приема платежей еще не зафиксировано, тенденция к этому уже ясно прослеживается, и банки начинают активнее входить на рынок платежных терминалов.

Интерес банков к приему наличных через платежные терминалы как к перспективному направлению развития своего бизнеса связан не только с колоссальными оборотами средств. С точки зрения банков, бизнес по приему наличных средств через платежные терминалы можно разбить на два следующих направления:

- прием платежей в пользу поставщиков различных услуг;

- прием платежей в пользу банка и предоставление клиентам еще одного канала обслуживания.

Основные различия между данными направлениями заключаются в их роли в бизнесе банка. Первое направление служит источником непосредственного дохода от вознаграждений и комиссий. Во втором случае сеть приема платежей выступает как механизм расширения присутствия банка на розничном рынке.

Типовой список услуг, оплату которых можно организовывать с помощью платежных терминалов, включает в себя следующие позиции:

- погашение кредитов банка;
- пополнение счетов и карт банка;
- сотовая связь;
- коммунальные услуги;
- городской телефон и междугородняя связь;
- Интернет;
- IP-телефония;
- коммерческое телевидение;
- обучение.

В настоящее время из перечисленных категорий услуг по объему платежей через терминалы лидирует сотовая связь. Это обусловлено целым рядом факторов: большой частотой совершения платежей, простотой ввода реквизитов платежа (достаточно указать номер мобильного телефона), простотой интеграции с учетными системами основных операторов. Благодаря этому оплата услуг сотовой связи является наиболее привлекательной услугой с точки зрения приема платежей через терминалы.

По общему объему платежей оплата коммунальных услуг сравнима с сотовой связью. Однако доля платежей за коммунальные услуги через терминалы крайне мала. Это вызвано тем, что на рынке коммунальных услуг существует большое количество локальных поставщиков, каждый из которых имеет индивидуальные форматы платежных документов, что затрудняет задачи интеграции. Кроме того, коммунальные услуги требуют ввода более сложного набора реквизи-

тов, а это отталкивает плательщиков от их оплаты через терминалы. Однако в перспективе широкое включение коммунальных услуг в платежные терминалы способно обеспечить достаточно высокий уровень дохода.

Прием собственных платежей банка отличается от сбора платежей в пользу внешних поставщиков услуг в первую очередь тем, что является не источником непосредственного дохода, а способом продвижения банковских продуктов и расширения розничной сети. Основная цель - привлечь клиента возможностью совершения банковских операций с наличностью без поездки в офис банка, максимально приблизить точку присутствия банка к клиенту.

Частный клиент может использовать платежные терминалы для гашения кредитов, пополнения счетов, пополнения карт. Кроме того, платежный терминал может использоваться для продвижения других банковских продуктов с помощью контекстной рекламы, показываемой на терминале.

Привлекательность платежных терминалов для банков заключается и в их стоимости. Ведь стоимость терминала в 5-10 раз меньше стоимости банкомата и в десятки раз меньше стоимости открытия операционной кассы. Расходы на регулярное обслуживание платежного терминала также меньше соответствующих расходов для банкомата и операционной кассы. Особенно выгодно развертывание собственной сети платежных терминалов банкам, активно работающим с частными клиентами и планирующим расширение своей розничной сети.

Широкое распространение платежных терминалов может стимулировать развитие рынка электронного банкинга для частных лиц. Решается одна из основных проблем - пополнение счета или карты частного лица, получающего зарплату в наличной форме.

Использование платежных терминалов возможно и с целью автоматизации банковского фронт-офиса. Известно, что большинство клиентов обращаются в отделение банка с достаточно простыми запросами - положить деньги на сберегательную книжку, счет, карту, оплатить взнос по кредиту. Обслуживание таких клиентов можно возложить не на операционистов, а на платежные терминалы. В идеальном случае банковские сотрудники фронт-офиса должны будут лично рабо-

тать только с теми клиентами, которых невозможно обслужить без привлечения человека.

Необходимо отметить, что банки могут и должны максимально сочетать оба основных направления использования платежных терминалов: чем больше предоставляется возможностей, тем более привлекателен комплекс услуг для частных лиц, тем большие финансовые дивиденды сможет получить банк.

Рынок платежных терминалов начинает регулироваться государством. Для дилеров платежных систем серьезно снижается рентабельность бизнеса. Освобождается место в этой сфере для банков.

На рынок активно выходят коммерческие банки, которые создают собственные сети платежных терминалов, подключают к себе дилеров, начинают операции по приему местных платежей, погашению кредитов, пополнению счетов и прочие платежи.

В общем объеме принятых платежей увеличивается доля платежей локальных провайдеров услуг - местных интернет-провайдеров, местных коммунальных платежей, штрафов и т.д.

Сеть платежных терминалов самообслуживания имеет значительные плюсы: конечно, в первую очередь платежные терминалы самообслуживания хороши своей дешевизной и простотой развертывания сети. Этим они выгодно отличаются от банкоматов с возможностью приема наличных, открытия дополнительных офисов и т.д. Стоимость одного платежного терминала находится в диапазоне 80-150 тысяч рублей. Для установки терминала нужна только розетка.

Важно и то, что сеть платежных терминалов позволяет решать в интересах банка и следующие задачи: поддержку розницы (погашение кредитов, пополнение счетов и карт, просмотр выписки); быстрое занятие доли рынка приема платежей; разгрузку касс и операционистов в офисах банка; предоставление дополнительных удобств для физических лиц - клиентов интернет-банка.

Как показала жизнь, ужесточение надзора за приемом денег от населения делает прием платежей менее рентабельным для большинства предпринимателей, но в то же время более интересным для банков.

При этом следует иметь в виду значительную конкуренцию за прием основного набора платежей.

По сути, в настоящее время многие (и наиболее выгодные) виды платежей имеют возможность принимать только банки или НКО.

Между тем для коммерческого банка прибыль от приема платежей является только одной из составляющих. Не менее интересными для него могут быть поддержка розницы, погашение кредитов, поддержка клиентов системы «Интернет-банк» - физических лиц, реклама банка. Наконец, прием платежей в адрес той или иной организации может являться хорошим поводом для привлечения ее в банк в качестве клиента.

Таким образом, развивая бизнес по приему наличных через платежные терминалы, банк решает следующие задачи:

- получение дохода от комиссии и вознаграждения за платежи, проходящие через терминалы;
- автоматизацию банковской розничной сети;
- экспансию, занятие сегмента рынка на ранней стадии его развития с целью обеспечения стабильного дохода в будущем.

На данный момент банки становятся крупными игроками на рынке платежных терминалов. Банки делают ставку на терминалы - одновременно с установкой новых банкоматов. Над этим работают, например, Альфа-банк, ВТБ 24, «Русский стандарт» и ВТБ24. Последний в течение года собирается увеличить свою сеть на 2 тыс. штук, сейчас у «ВТБ24» 5 тыс. терминалов.

Оценим целесообразность, произведем расчет эффективности установки платежных терминалов для ВТБ24.

Предпосылки предоставления дополнительных услуг банком:

- Увеличение розничных операций с клиентами
- Расширение числа оплачиваемых услуг
- Необходимость регулярных платежей по погашениям кредитов
- Необходимость информирования клиентов о предоставляемых услугах

- Развитие рынка приема платежей через терминалы самообслуживания, установленные небанковскими организациями

Необходимость использования новых способов организации работы:

- Большое количество точек обслуживания
- Нехватка мест для открытия офисов
- Высокие инвестиции при открытии офиса
- Риски по закрытию места расположение офиса (торгового центра, магазина и др.)
- Необходимость обслуживания в режиме 24х7
- Проблемы с поиском и обучением персонала, рост зарплат

Использование решений самообслуживания:

- Оптимизация операционных издержек
- Централизация управления
- Возможность быстрого открытия
- Предоставление услуг в режиме 24х7

При этом платежные терминалы имеют значительные преимущества перед банкоматами. Использование банкомата:

- Снятие денег со счета
- Платежные операции по карте
- Операции со счетами
- Информация о предоставляемых услугах

Использование информационно-платежных платежных терминалов:

- Наличные и безналичные платежи
- Внесение денег на счет
- Погашение кредитов
- Платежные операции по карте
- Операции со счетами
- Информация о предоставляемых услугах
- Денежные переводы

Произведем расчет экономической эффективности установки платежного терминала. Общее время работы: 24 х 30 = 720 часов

Простой за месяц: 10 часов (ремонт, обслуживание)

Доступность: (720 - 10) / 720 = 98,6%

По оценкам участников рынка, месячный оборот одного терминала составляет около 1,5 млн. руб. [20]

Предполагается, что за свои услуги ВТБ24 будет брать комиссию 0,75%, что значительно меньше, чем предлагают другие учреждения, например, ВТБ24 снимает комиссию 2%, а платежные терминалы небанковских организаций, принимающие оплату за мобильный телефон обычно вводят фиксированный платеж (30-50 рублей) или устанавливают процент за перевод денежных средств от 3% до 5%.

Стоимость устройства равна 130 тыс. руб.

Инкассация платежного терминала необходима еженедельно. Расходы 2 тыс. руб. Также необходима установка терминала в торговом павильоне, центре и т.д. Установку терминала на улице не предлагается, т.к. в этом случае никто не гарантирует сохранность аппарата, а затраты на его ремонт, а уж тем более хищение денежных средств банку никто не возместит. Расходы на аренду торговой площади закладываются на уровне 1 тыс. руб. в месяц.

Т.о. доходы за год = 1500 * (98,6 / 100) * 12 * (0,75 / 100) = 133 тыс. руб.

Расходы в год = (2 + 1) * 12 = 36 тыс. руб.

Инвестиции = 130 тыс. руб.

Окупаемость проекта = 130 / 133 = 1 год

Начиная со 2 года (когда проект окупится) рентабельность платежного терминала составит = 133 / 36 = 369%.

[20] http://kiosksoft.ru/

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, высокие стандарты качества являются обязательной предпосылкой долгосрочного успеха коммерческого банка. Система менеджмента качества Банка, построенная на основе международных стандартов ISO 9000, с использованием современных методик и инструментальных средств становится неотъемлемой частью корпоративного управления в банках.

Основным итогом 2015 года является замедление развития потребительского кредитования, что обусловлено неблагоприятной экономической ситуацией и снижением доходов населения. Эта тенденция сохранилась и в 2016 году. До тех пор пока макроэкономическая обстановка не стабилизируется, о возобновлении темпов роста рынка потребкредитования можно забыть.

В настоящее время российским кредитным организациям необходимо активно использовать накопленный зарубежный и отечественный опыт в сфере операций кредитования физических лиц на потребительские нужды. Коммерческим банкам необходимо выработать единые принципы, применять оптимальные методы и сформировать инструментарий рационального участия в данной сфере банковского бизнеса. Все это свидетельствует об исключительной важности построения четкого и адекватного комплексного механизма потребительского кредитования, как для самих коммерческих банков, так и для национальной экономики в целом.

В общем в 2016 году банки продолжили программы краткосрочного кредитования и при первых признаках стабилизации пытались расширить пул потенциальных заемщиков путем снижения ставок и отмены искусственно созданных сегодня ограничений в виде завышенных требований к клиентам. Основные игроки этого сегмента банковской деятельности будут стремиться сохранить лидирующее положение на рынке кредитования, и, безусловно, постараются использовать кризис в своих целях.

ВТБ24 является одним из лидеров российского рынка банковской розницы. ВТБ24 предлагает своим клиентам широкое разнообразие кредитных продуктов с различными условиями.

Несмотря на сложные экономические условия 2015 год стал для Банка годом новых возможностей и активного развития. ВТБ24 удалось не просто удержать за собой лидерские позиции, но и продолжить развитие бизнеса.

Отделение банка ВТБ24 активно развивается как универсальный розничный банк. Приняв одним из первых в самом начале кризиса программу по оптимизации бизнеса, Банку удалось эффективно работать на рынке в сложных экономических условиях и удерживать лидерские позиции по ключевым направлениям бизнеса.

В управлении кредитным портфелем банку необходимо:

1. контролировать размещение кредитных вложений по степени их риска, форм обеспечения возврата ссуд, уровню доходности;
2. анализ размещения кредитов по срокам их погашения, осуществляемое путем группировки остатков задолженности по ссудным счетам с учетом срочных обязательств или оборачиваемости кредитов на шесть групп, которое служит основой для прогнозирования уровня текущей ликвидности баланса банка, раскрытия «узких» мест в его кредитной политике;
3. анализировать размещение кредитов по срокам на основе базы данных;
4. тщательнее изучать кредитоспособность заемщиков;
5. ограничить размер кредита, предоставляемого одному заемщику;
6. выдавать кредиты возможно большему числу клиентов при сохранении общего объема кредитования;
7. повысить возвратность кредитов, в том числе за счет более надежного обеспечения;
8. принять меры по взысканию просроченной ссудной задолженности и начисленных процентов за пользование кредитами;

Особое внимание в процессе кредитования в отделении банка ВТБ24 необходимо уделить своевременности уплаты заемщиком очередных взносов в погашение ссуды и процентов по ней.

Поэтому Банку необходимо изыскать способы оценки заемщика, которые подтвердили бы его способность своевременно вернуть кредит. При этом наиболее эффективное решение этой проблемы уже давно существует и с успехом применяется в большинстве западных банков - это применение систем кредитного скоринга.

Для отделения банка ВТБ24 могут быть предложены следующие основные этапы работы с проблемными клиентам:

1. Мониторинг просроченной задолженности по направлениям кредитования физических лиц на ежедневной основе, группировка клиентов, имеющих просроченную задолженность, в зависимости от сроков образования задолженности. Анализ остатков денежных средств на счетах банковских вкладов и банковских карт, открытых заемщиками и их поручителями в Банке.

2. Уведомление заемщиков на ежедневной основе о факте возникновения просроченной задолженности и возможных действий Банка по взысканию просроченной задолженности на протяжении всего срока действия кредитного договора с фиксацией информации о предполагаемых сроках платежей и составлением протоколов переговоров с проблемными заемщиками.

3. Ведение переговоров, организация личных встреч с проблемными заёмщиками с целью урегулирования просроченной задолженности.

4. Проведение анализа причин возникновения просроченной задолженности и её динамики.

5. Направление письменного уведомления Банка заёмщику и его поручителям (при их наличии) с требованием о погашении просроченной задолженности, о досрочном погашении кредита, о предстоящем обращении взыскания на заложенное имущество и возбуждении судебного производства в случае неисполнения требования Банка при возникновении просроченной задолженности более 1 месяца. Направление писем в организацию, где работает заемщик.

6. Подготовка документов для коллектора или искового заявления в отношении проблемного заемщика при возникновении просроченной задолженности сроком образования более 60 дней.

7. Рассмотрение возможных вариантов реструктуризации просроченной задолженности при наличии у Заемщика обстоятельств, не позволяющих производить погашение задолженности в соответствии с условиями кредитного договора.

8. Составление портрета проблемных заемщиков, проведение тренингов с кредитными инспекторами, подготовка предложений по ужесточению требований к потенциальным заемщикам Банка.

Развивая бизнес по приему наличных через платежные терминалы, банк решает следующие задачи:

- получение дохода от комиссии и вознаграждения за платежи, проходящие через терминалы;
- автоматизацию банковской розничной сети;
- экспансию, занятие сегмента рынка на ранней стадии его развития с целью обеспечения стабильного дохода в будущем.

Кроме того, расчет экономической эффективности от установки платежных терминалов доказал, что помимо наращивания клиентской базы и увеличения узнаваемости, банк получит дополнительную прибыль, увеличится его конкурентоспособность.

Реализация предложенных мероприятий поможет увеличить сумму просроченной задолженности, а значит увеличить уровень прибыли и рентабельности Отделения банка ВТБ24.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-I (с изменениями от 24 июля 2014 г.)
2. Федеральный закон от 13 октября 2014 г. № 173-ФЗ «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы Российской Федерации» (с изменениями от 17 июля 2014 г.)
3. Федеральный закон от 30 декабря 2004 г. № 218-ФЗ «О кредитных историях» (с изменениями от 24 июля 2013 г.)
4. Указание ЦБР от 13 мая 2014 г. № 2014-У «О порядке расчета и доведения до заемщика - физического лица полной стоимости кредита»
5. Положение ЦБР от 26 марта 2004 г. № 254-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» (с изменениями от 2 февраля 2015 г.)
6. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29 сентября 1994 г. №7 «О практике рассмотрения судами дел о защите прав потребителей» (с изменениями от 11 мая 2013 г.)
7. Письмо Федеральной антимонопольной службы и ЦБР от 26 мая 2005 г. №№ ИА/7235, 77-Т «О рекомендациях по стандартам раскрытия информации при предоставлении потребительских кредитов»
8. Письмо ЦБР от 7 сентября 2005 г. № 04-25-1/3762 «О проверках кредитных организаций по вопросу раскрытия информации при предоставлении потребительских кредитов»;
9. Аксаков А. Закон «О потребительском кредитовании» снимет страхи населения и будет стимулировать экономический рост // Банковское обозрение. 2015, №12.
10. Александрович А. Рынок долгов: мировой опыт и российская реальность // Банки и деловой мир. 2014, №1.

11. Алексеева Д.Г. Статусные проблемы коллекторской деятельности // Банковское кредитование. 2015, №2.

12. Буркова Н. Как закон о потребкредитовании может защитить заемщиков // http://credit.rbc.ru/recommendation/potreb/2015/11/13/85100.shtml

13. Быстров С. Инфраструктура потребительского кредитования // Аудит и налогообложение. 2015, №2.

14. Воронова Т. Некого кредитовать // Ведомости. 11.03.2015, №42.

15. Грызенкова Ю.В. Структура пользования финансовыми услугами в 2015 году // Банковское кредитование. 2015, №6.

16. Даниленко С.А. Потребительское кредитование: правовые аспекты // Юридическая работа в кредитной организации. 2015, №1.

17. Егоров Е.В., Романов А. Маркетинг банковских услуг. Учебное пособие. - М.: Теис, 2013.

18. Ермакова Е. Формула просроченной задолженности // Банковское обозрение. 2015, №8.

19. Зубова Е. Россияне просрочили 56% розничных кредитов // Банковское кредитование. 2015, №11.

20. Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке-М.: ГОЛОС-ПРЕСС, 2015.-318 с. Ил.

21. Казаков М. Спрос на потребительское кредитование падает // Банки и деловой мир. 2015, сентябрь.

22. Ковтун Р.С. Теоретические основы и экономическая сущность потребительского кредитования // Известия УрГЭУ. 2014, №1.

23. Ковтун Р.С. Реинжиниринг бизнес-процесса потребительского кредитования // Фундаментальные исследования. 2013, №12.

24. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка: http://betec.ru/index.php?id=47&sid=02

25. Масленченков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка.-М.: БДЦ-пресс, 2014.

26. Митрофанов М.А. Правовое регулирование банковской деятельности

при осуществлении кредитования в России и за рубежом // Банки и деловой мир. 2014, №5.

27. Немировская Е.А. Эффективность потребительского кредитования в российской банковской практике // Российское предпринимательство. 2013, №9.

28. Немировская Е.А. Проблемы и перспективы кредитования населения в банковской практике России // Управление в кредитной организации. 2014, №9.

29. Немировская Е.А. Эффективность потребительского кредитования в российской банковской практике // Управление в кредитной организации. 2015, №2.

30. Основы банковского менеджмента: Учеб. пособие /Под общ. ред. О. И. Лаврушина. - М.: Инфра-М, 2015.

31. Паленов Д.А. Потребительское кредитование в России: новые перспективы правового развития // Регламентация банковских операций. Документы и комментарии. 2015, №3.

32. Панова Г.С. Кредитная политика коммерческого банка. - М.: ДИС, 2014.

33. Подмастерьева А.К. Проблемы и перспективы развития региональных рынков кредитных услуг и конкуренции на них в условиях экономического кризиса // Управление общественными и экономическими системами. 2015, №1.

34. Руководство по кредитному скорингу / Под ред. Э. Мэйз.-М.: Гревцов Паблишер, 2014.

35. Сахаров А.А. Законодательное обеспечение деятельности коллекторских агентств // Регламентация банковских операций. Документы и комментарии. 2014, №3.

36. Сбитнев В. Потребитель и банки // ЭЖ-Юрист. 2014, №2.

37. Ситдикова Л.Б. Теоретические основы услуг по законодательству Российской Федерации // Юридическое образование и наука. 2014, №1.

38. Сомовидис Д. Коллекторы: западные стандарты в // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2015, №24.

39. Уровень просроченной задолженности снизится до 7% // Вестник Банка России. 2015, №67.

40. Финлей С. Управление потребительским кредитованием. Как банкам привлечь клиентов и при этом не потерять на плохих кредитах.-Гревцов Букс, 2015.

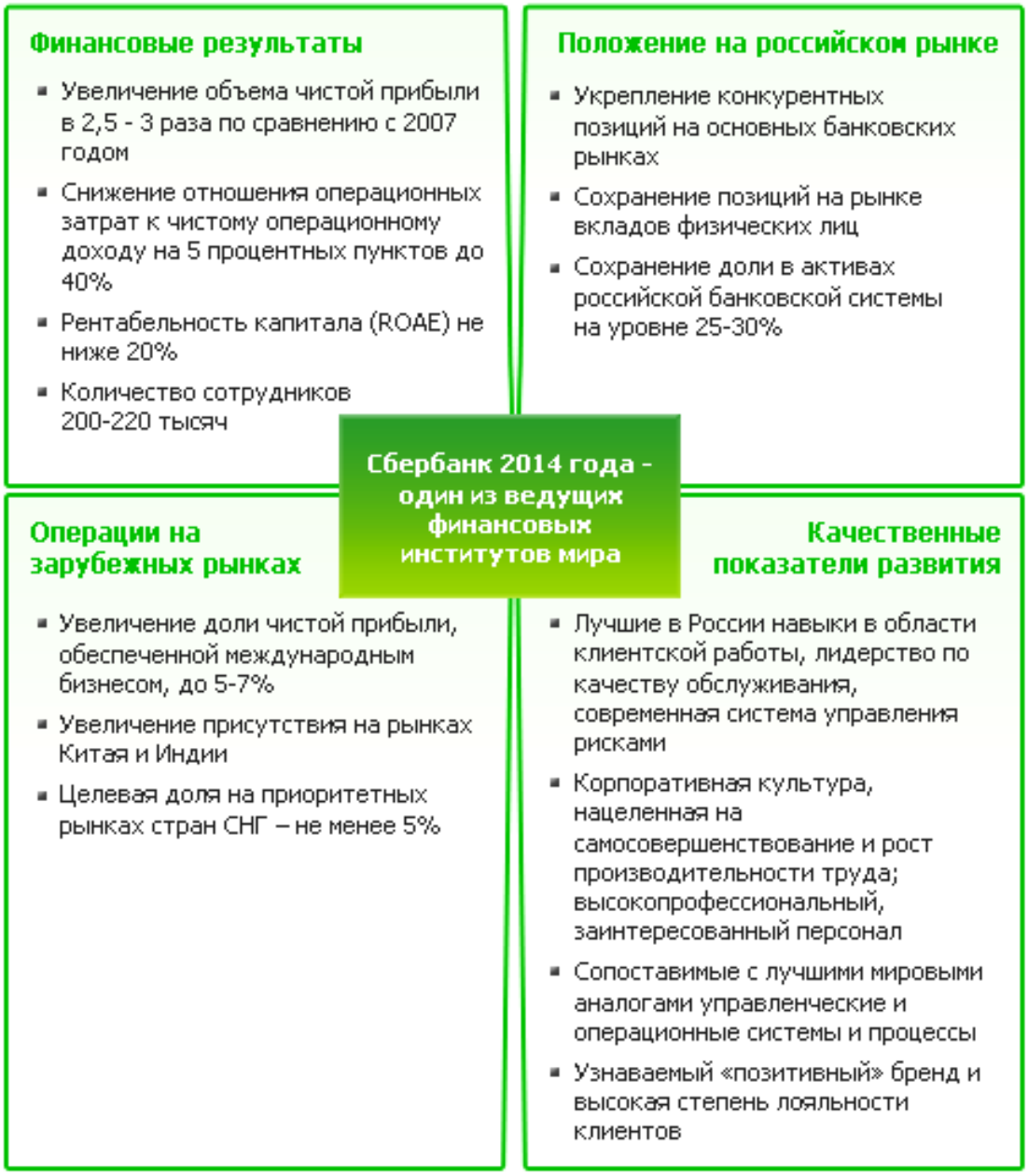
41. Чернова Л. Популярность банковских продуктов и услуг // Банковские новости.-2016. - №1.

42. http://www.raexpert.ru/

43. http://rating.rbc.ru/

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Цели и задачи банка до 2015г.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 1. - Примерный перечень банковских услуг и банковских продуктов[21]

Виды банковских услуг	Виды банковских продуктов
1. По приращению ресурсов	
1.1. Депозитные	Сберегательный вклад, срочный вклад (депозит), вклад до востребования (онкольный депозит), вклад в драгоценных металлах и т.п.
1.2. Доверительного управления	Индивидуальное доверительное управление, сертификат долевого участия (общий фонд банковского управления) и т.п.
1.3. Брокерского посредничества	Брокерское обслуживание, интернет-брокер, посредничество в купле-продаже драгоценных металлов, наличной и безналичной иностранной валюты и т.п.
1.4. По приращению на основе ценных бумаг банка	Облигации, акции и т.п.
2. По мобилизации ресурсов	
2.1. Кредитные	Кредит, кредитная линия, овердрафт, ипотечный кредит, потребительский кредит, МБК и т.п.
2.2. Лизинговые	Оперативный лизинг, финансовый лизинг и т.п.
2.3. Факторинговые	Факторинг с правом регресса, факторинг без права регресса, внешнеторговый факторинг и т.п.
2.4. Эмиссионного посредничества	Андерайтинг и т.п.
2.5. Инвестиционные (дилерские)	Репо, купля-продажа ценных бумаг и т.п.
2.6. Гарантийные	Банковская гарантия, поручительство, аваль и т.п.
3. Расчетные	
3.1. Расчетно-кассовое обслуживание	Расчетный счет, «зарплатные» проекты, банковские карты, аккредитив инкассо и т.п.
3.2. По эмиссии платежных инструментов	Векселя, расчетные и дорожные чеки и т.п.
3.3. Услуги доступа к платежным системам (Western Union, Contact и т.д.)	Переводы Western Union, переводы Contact и т.п.
4. Хранения	
4.1. По аренде сейфов	Индивидуальный банковский сейф (ячейка) и т.п.
4.2. Услуги депозитария	Ведение счета депо и т.п.
4.3. Услуги держателя реестра (регистратора)	Ведение реестра владельцев ценных бумаг и т.п.
5. Информационные	
5.1. Консалтинговые	Консалтинг, информационное обеспечение, правовое сопровождение контракта и т.п.
5.2.Оценочные	Оценка недвижимости, оценка залога и т.п.

[21] Основы банковского менеджмента: Учеб. пособие /Под общ. ред. О. И. Лаврушина. - М.: Инфра-М, 2015.-С. 59.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 4. - Банковские рынки сбыта и банковские отрасли[22]

Банковские рынки сбыта	Банковские отрасли	Банковские подотрасли
Рынок кредитных услуг	Кредитование	Коммерческое кредитование Потребительское кредитование
	Косвенное кредитование	Лизинговый бизнес Факторинговый бизнес Форфейтинговый бизнес Учетно-вексельный бизнес Гарантийный бизнес
Банковские рынки сбыта	Банковские отрасли	Банковские подотрасли
Рынок инвестиционных услуг	Сберегательное дело	Вклады до востребования Сберегательные вклады
	Инвестиционное посредничество	Срочные депозиты Инвестиционное посредничество на фондовом рынке Инвестиционное посредничество на рынке драгоценных металлов и художественных ценностей Инвестиционное посредничество па рынке недвижимости Дилинговый бизнес
Рынок расчетно-кассовых услуг	Расчетно-кассовое обслуживание	
	Выпуск и обслуживание пластиковых карт	Кредитные карты Дебетовые карты Дисконтные карты
	Валютное обслуживание	
Рынок трастовых услуг	Доверительное управление	Доверительное управление имуществом Управленческое обслуживание
	Агентское обслуживание	Эмиссионное посредничество Депозитарное и трансфер-агентское обслуживание
Рынок консультационных услуг	Консультационное и информационное обслуживание	Аудиторское обслуживание Правовое консультирование Управленческое и финансовое консультирование Информационное обслуживание Образовательное обслуживание
Прочие рынки	Хранение, охрана и транспортировка ценностей	
	Страхование	
	Рекламное дело	
	Нотариальное обслужи ванне	
	Разработка банковских техно-	

[22] Гурьянов С.А.Маркетинг банковских услуг. - М.: Инфра-М, 2013-С. 122.

	логий	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 2.3. - Активы банка

	Удельный вес % на 01.01.2014.	Темп роста к 2013 г., %	Удельный вес % на 01.01.2015	Темп рост к 2014 г., %	Удельный вес % на 01.01.2016.	Темп роста к 2015 г., %
Работающие активы	85,84%	127,75%	93,53%	164,20%	94,90%	167,90%
Ссуды юр. лицам и физ. лицам-предпринимателям	24,85%	133,89%	45,28%	274,60%	44,40%	162,30%
в т.ч. предпринимателям	19,77%	133,47%	32,95%	251,10%	31,60%	158,80%
Ссуды частным клиентам	23,40%	302,14%	46,47%	299,20%	49,00%	1 74,7%
Кредит, ресурсы, размещенные в системе СБ РФ	37,60%	91,93%	1,78%	7,10%	1,40%	133,60%
Средства не приносящие доход, в т.ч.	14,16%	115.64%	6,47%	68,80%	5,10%	131,20%
Корсчет в Банке России	0,05%	536.36%	0,01%	25,60%	0,00%	301,60%
Счет межфилиальных расчетов	2,39%	110.18%	1,97%	124,00%	1,30%	105,80%
Касса и драгметаллы	1,36%	211;06%	1 ,32%	146,40%	1 ,6%	195,40%
ФОР	7,02%	119,41%	2,24%	48,00%	1 ,3%	97,30%
Просроченные кредиты, депозиты и прочие размещенные средства	1 ,94%	88,76%	0,03%	2,10%	0,20%	127,17%
в т.ч. юридических лиц и физических лиц-предпринимателей	1,92%	88,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Имущество банка	0,80%	374,41%	0,68%	129,40%	0,40%	90,00%
Прочие (итог)	0,61%	53,27%	0,23%	56,20%	0,40%	289,70%
Прочие (без 303 сч.)	0,61%	54,48%	0,23%	56,20%	0,40%	28.8,2%
ИТОГО АКТИВОВ-НЕТТО:	100,00%	125,80%	100,00%	150,70%	100,00%	165,50%

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица 2.4. - Пассивы банка

	Удельный вес % на 01.01.2014.	Темп роста к 2013 г., %	Удельный вес % на 01.01.2015	Темп рост к 2014 г., %	Удельный вес % на 01.01.2016.	Темп роста к 2015 г., %
Привлеченные средства, в т.ч.	93,32%	1 21,94%	95,07%	53,50%	95,70%	1 66,6%
Средства юридических лиц	18,03%	10$, 32%	1 7,33%	144,80%	10,00%	95,20%
текущие, расчетные, бюджетные счета	15,43%	116,83%	14,76%	144,10%	9,00%	1 00',4%
депозиты и прочие привлеченные средства	0,00%		0,20%		0,60%	527,00%
депозитные сертификаты	0,26%	15,84%	0,35%	203,10%	0, 1 %	61, 5%
векселя, эмитируемые банком, облигации	2,34%	129,60%	2,02%	130,10%	0,30%	20,60%
Средства физических лиц	73,59%	133,48%	53,51%	109.6%	36,30%	112,30%
векселя и сберегательные сертификаты	0,44%	430,17%	0,43%	1417%	0,30%	1 22,8%
депозиты и прочие привлеченные средства	73,15%	132,94%	53,, 09%	109,30%	36,00%	112,20%
Счета МФР			15,48%		45,40%	485,80%
Кредитные ресурсы, привлеченные в системе СБ РФ			0,00%		0,00%	
Прочие (итог)	1,69%	146,46%	8,75%	778,40%	4,00%	75^4%
Прочие (без 303 сч.)	1,14%	98,30%	8,53%	1130,9.%	3,70%	72,50%
Резервы банка, в т.ч.	2,60%	99,84%	2,28%	131,30%	2,60%	185,80%
Резервы под возможные потери по ссудам	2,54%	99,97%	2,16%	128,20%	2,50%	188,90%
Резервы под возможные потери по прочим операциям	0,06%	94,90%	0,12%	284,10%	0,10%	127,60%
Собственные сред-	4,08%	104,72%	2,65%	97,90%	1,80%	1.09,8%

ства						
ИТОГО ПАССИ-ВОВ-НЕТТО:	100,00%	125,88%	100,00%	150,70%	100%	165,50%

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Таблица 2.5.- Анализ доходов банка

	01.01.2014, тыс. руб.	Удельный вес, % на 01.01.2014.	01.01.2015, тыс. руб.	Удельный вес, % на 01.01.2015.	Темп роста к 2014 г., %	01.01.2016, тыс. руб.	Удельный вес, % на 01.01.2016.	Темп роста к 2014 г , %
Процентные доходы	37412	62,60%	56352	67,40%	150,40%	82074	74,80%	203,90 %
От операций кредитования всего	25818	43,20%	49496	59,20%	191,60%	81196	74,00%	229,50 %
1. от размещения в кредиты юридическим лицам и предприятиям	14821	24,80%	20735	24,80%	139,70%	31491	28,70%	212,60 %
2. от размещения средств в кредиты частным клиентам	10996	18,40%	28761	34,40%	261,60%	49705	45,30%	241,80 %
Условные доходы - процентные	11594	19,40%	2675	3,20%	58,80%	878	0,80%	18,20%
Непроцентные доходы	22351	37,40%	27256	32,60%	122,20%	27651	25,20%	141,60 %
Реализованная курсовая разница (сальдо)	1076	1,80%	1589	1,90%	146,30%	988	0,90%	88.8%
Курсов. разницы от переоценки б/ счетов (сальдо)	418	0,70%	251	0,30%	50,60%	110	0,10%	57,60%
Комиссии полученные (плата за оказанные услуги)	12311	20,60%	20651	24,70%	167,40%	22494	20,50%	152,70 %
Прочие	6036	10,10%	2425	2,90%	40,20%	2304	2,10%	135,40 %
Условные доходы - непроцентные	2450	4,10%	2425	2,90%	98,80%	1646	1,50%	95,20%
ВСЕГО ДОХОДОВ	59763	100%	83608	100%	139,90%	109725	100%	183,60 %

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Таблица 2.6.-Анализ расходов банка

		01.01.2014, тыс. руб.	Удельный вес, % на 01.01.2014.	01.01.2015, тыс. руб.	Удельный вес, % на 01.01.2015.	Темп роста к 2014 г., %	01.01.2016, тыс. руб.	Удельный вес, % на 01.01.2016.
Процентные расходы	18918	38,90%	18503	26,70%	97,70%	25325	33,00%	195,30%
По расчетным текущим счетам юридических лиц	875	1,80%	1040	1,50%	125,00%	767	1,00%	104,80%
По выпущенным ценным бумагам	827	1,70%	139	0,20%	-15,40%	0	0,00%	-39,60%
По вкладам физических лиц	17216	35,40%	17464	25,20%	97,40%	11434	14,90%	97.2%
Непроцентные расходы	29714	61,10%	50797	73,30%	171,00%	51417	67,00%	144,20%
Отчисления в резерв на возможные потери по ссудам (сальдо)	729	1,50%	9702	14,00%	133,35%	7521	9,80%	109,80%
Отчисления в резерв на возможные потери по прочим операциям (сальдо)	0	0,00%	416	0,60%	34,22%	153	0,20%	42,60%
Административно-хозяйственные и операционные расходы	4474	9,20%	5683	8,20%	127,60%	5602	7,30%	138,90%
из них АХР (по смете)	4426	9,10%	5683	8,20%	128,40%	5525	7,20%	138,80%
Расходы на оплату труда	15708	32,30%	19889	28,70%	126,50%	20643	26,90%	147,70%
в т. ч. премии	5641	11,60%	3257	4,70%	58,10%	11588	15,10%	504,40%
Налоги	729	1,50%	762	1,10%	102,50%	767	1,00%	141,80%
ЕСН	4863	10,00%	5891	8,50%	120,30%	4911	6,40%	120.5%
Прочие	97	0,20%	208	0,30%	187,10%	230	0,30%	197,90%
Условные расходы - непроцентные	3112	6,40%	8247	11,90%	267,80%	11588	15,10%	200,70%

ВСЕГО РАС-ХОДОВ	48632	100,00%	69301	100,00%	142,50%	76741	100,00%	157,80%

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

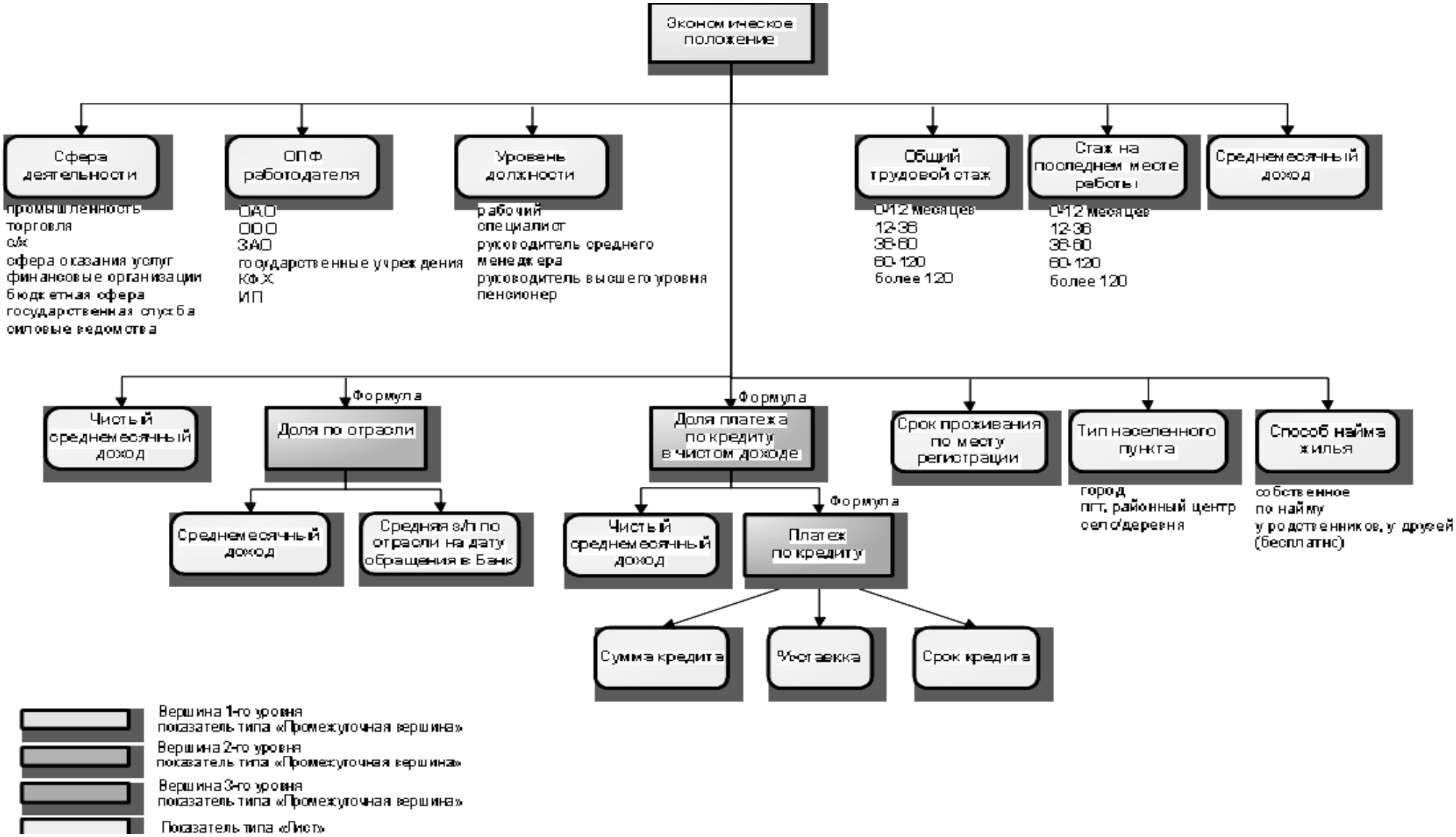


Рисунок 2.4.-Блок «Экономическое положение»

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

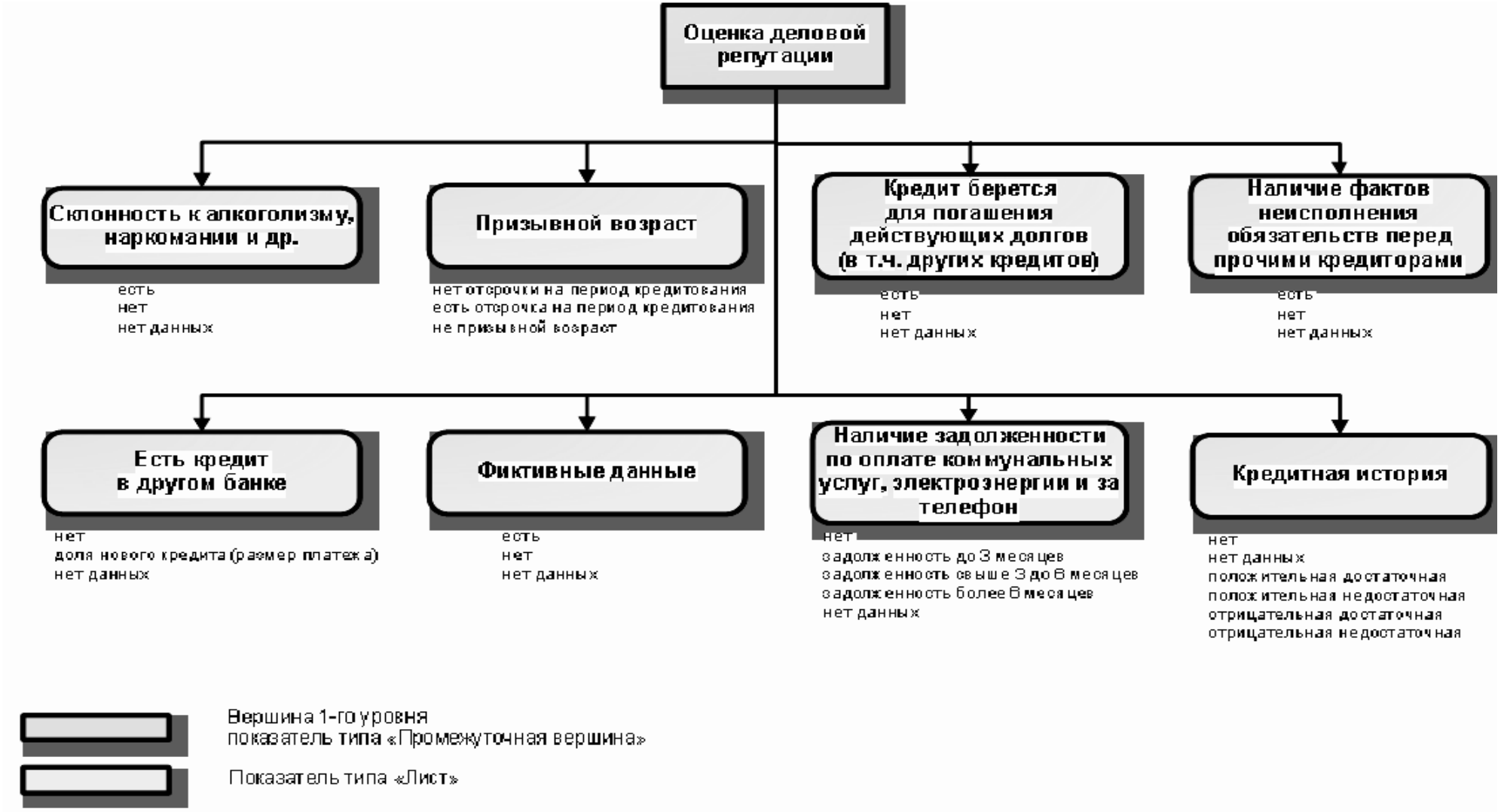


Рисунок 2.6.-Блок «Оценка деловой репутации»

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

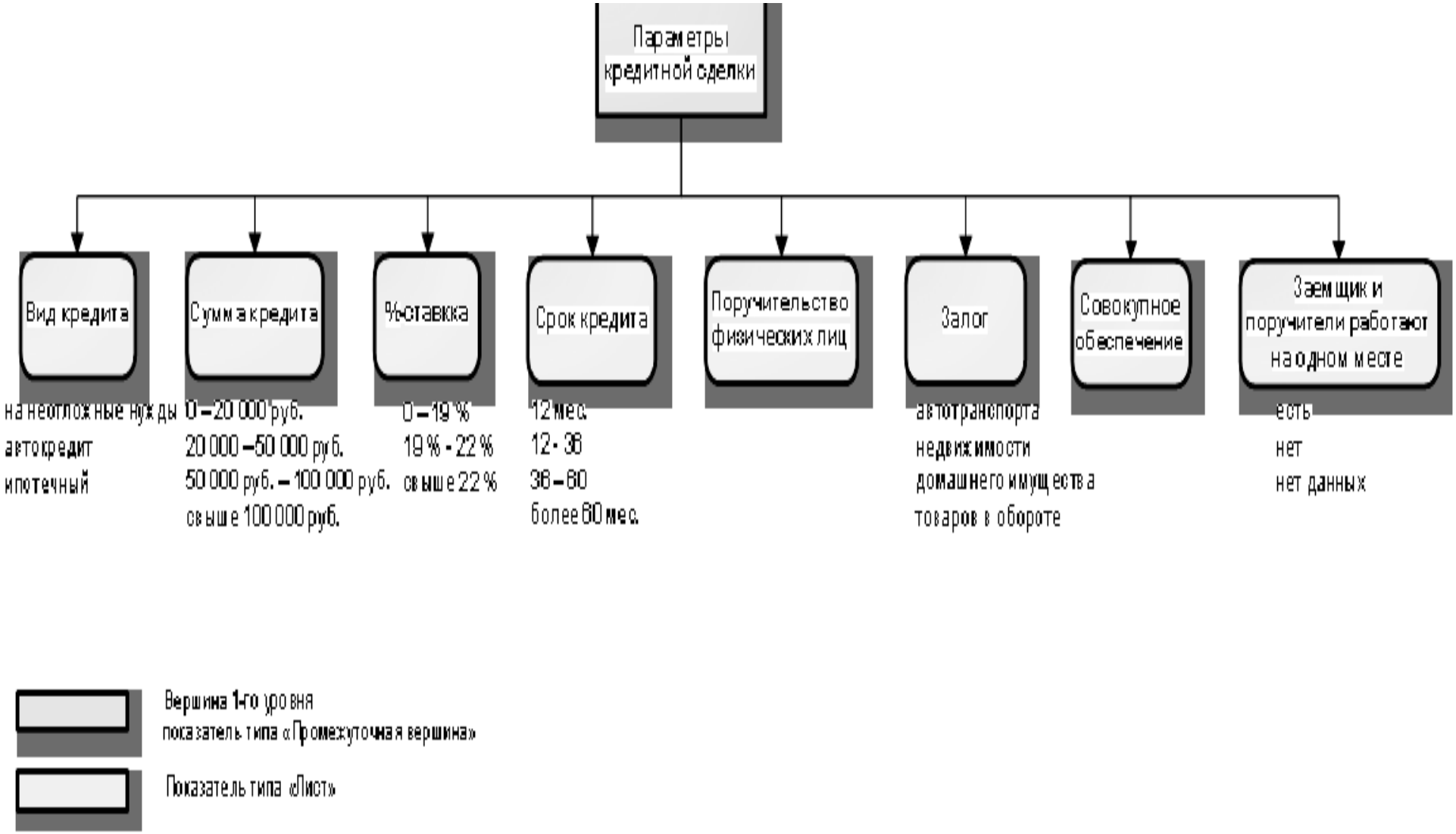


Рисунок 2.7.-Блок «Параметры кредитной сделки»

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Таблица 3.1.- Содержание и особенности розничной стратегии коммерческого банка

Вид стратегии	Содержание стратегии	Особенности стратегии для розничной сферы
Товарная стратегия	Определение ассортимента	- унификация и стандартизация услуг, формирование универсального их набора; - гибкая индивидуализация и дифференциация с учетом потребностей клиентов; - создание наглядных образов банковских услуг.
	Управление качеством	- характер и уровень взаимодействия персонала банка и его клиентов, а также отношения различных групп работников банка между собой; - присутствие иных лиц, активно вовлеченных в процесс оказания услуги или пассивно наблюдающих за ним; - способность персонала в фиксированное время, а при необходимости- незамедлительно реагировать на запросы клиентов в процессе их обслуживания и вносить в него коррективы.
	Процесс обслуживания	при построении взаимоотношений с клиентом главное- это: надежность, отзывчивость, убедительность, сочувствие, материальность (осязаемость) услуг. для технических средств: - удобство и простота используемого интерфейса; - техническая надежность; - защищенность, предотвращение несанкционированного доступа к информации.
Стратегия ценообразования	Выбор метода ценообразования	- четкие и понятные механизмы ценообразования; -консультирование по вопросам ценообразующих факторов; - отсутствие прямой связи между изменением содержания или качества услуг и их ценой.
Сбытовая стратегия	Каналы обслуживания	- диверсификация каналов обслуживания; - увеличение количества точек сбыта; - расширение каналов дистанционного обслуживания.
	Временные рамки сбыта	- расширение временных рамок сбыта
Коммуникационная стратегия	Персональные продажи	-вызывает заинтересованность у клиента, делает его лояльным по отношению к данному банку; - позволяет сформировать индивидуальное предложение на основе универсальных коммерческих предложений.
	Реклама	-самый массовый и действенный инструмент в рознице; - отсутствует прямая связь между расходами на рекламу и ростом объемов сбыта.
	Стимулирование сбыта	- проведение розыгрышей призов и лотерей для клиентов; - предоставление скидок постоянным клиентам; - оказание дополнительных бесплатных услуг; - выставки и ярмарки финансовых услуг. Слабо воздействует на массового клиента.
	Связи с общественностью	- формирование образа «своего банка»; - поддерживает все остальные инструменты; - позволяет обеспечивать баланс интересов банка и общества; - сглаживает негативную реакцию окружающей среды на отрицательные события, касающиеся банка и его репутации.