Образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

ПАПИН АНДРЕЙ ИГОРЕВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Планирование финансового развития предприятия (на примере ПАО "Сбербанк")»

по направлению подготовки – 38.03.01 – Экономика

Научный руководитель: к.э.н., доц. Железнякова Елена Александровна

Допущен к защите: _____

Декан факультета
«Экономика и управление»_____к.э.н., доц. Терехова-Пушная Д.В.

Москва, 2021

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

«Утверждаю»
Декан факультета
Терехова-Пушная Д.В.
_____

Факультет «Экономика и управление»
Направление: 38.03.01 «Экономика».
Направленность: «Финансы и кредит».

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Ф.И.О. студента: Папин Андрей Игоревич
Тема ВКР: Планирование финансового развития предприятия (на примере ПАО "Сбербанк")

Научный руководитель ВКР: к.э.н., доц. Железнякова Елена Александровна

Цель работы – разработка и научное обоснование методических положений и практических рекомендаций по организации финансового планирования в российских коммерческих банках для повышения эффективности банковской деятельности.

Содержание работы

Введение

Глава 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии

Глава 2. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»

Глава 3. Пути совершенствование финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»

Заключение

Список использованных источников

Научный руководитель ВКР _____ к.э.н., доц. Железнякова Елена Александровна

Задание получил _____ Папин Андрей Игоревич

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…….6

ГЛАВА 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии……...8

1.1 Сущность и принципы финансового планирования……8

1.2 Основные методы финансового планирования и прогнозирования……..9

1.3 Основные этапы и виды финансового планирования……10

1.4 Обеспечение процесса реализации финансового планирования в коммерческом банке……15

ГЛАВА 2. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»…….16

2.1 Организационная характеристика ПАО «Сбербанк России»……...17

2.2 Экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»…….……..18

2.3 Анализ финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»…….19

ГЛАВА 3. Пути совершенствования финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»……..20

3.1 Совершенствование системы планирования с целью повышения эффективности финансового состояния организации…….21

3.2 Совершенствование финансового планирования ПАО «Сбербанк России»…….....22

Заключение……..23

Список использованных источников……....24

Приложения…….25

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что в настоящее время банковскую систему Российской Федерации можно квалифицировать как развивающуюся. Она характеризуется усилением конкурентной борьбы, расширением ассортимента банковских продуктов и услуг, увеличением объема операций, расширением банковских филиальных сетей. Эффективность банковской деятельности в таких условиях во многом зависит от системы банковского менеджмента.

Между тем, существующие современные проблемы российских банков, выраженные в виде неустойчивости банковского бизнеса России и его слабой деловой активности в сравнении со странами Запада, нехватки денежных средств и т.д., нередко связаны с недопониманием либо игнорированием важнейшей составной части банковского менеджмента – финансового планирования. Низкий уровень финансового планирования деятельности коммерческих банков является одним из факторов, сдерживающих развитие банковской деятельности.

В последнее время перед руководителями многих коммерческих банков особенно остро встали вопросы планирования деятельности банка в целом и его подразделений, определения себестоимости банковских услуг, изыскания коммерческими банками внутренних резервов выживания. В связи с этим повышается роль внутрибанковского финансового планирования, предполагающего введение системы оценки эффективности работы различных подразделений банка и отдельных направлений его деятельности.

Теоретической основой исследования послужили научные труды таких авторов как Алиев Б.Х., Аликберова А.М., Брусов П.Н., Горемыкин В.А., Горчаков Н.Н., Екимова К.В., Незамайкин В.Н., Никитина Е.Б., Османова Х.О., Погодина Т.В., Рогова Е.М., Синицкая Н.Я., Трясцин П.Ю. и другие ученые.

Однако в этих трудах недостаточно проработаны подходы и методики организации финансового планирования именно в коммерческих банках. Актуальность и слабая разработанность вопросов организации эффективной системы финансового планирования в российских коммерческих банках обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы и определили ее структуру.

Целью бакалаврской работы является разработка и научное обоснование методических положений и практических рекомендаций по организации финансового планирования в российских коммерческих банках для повышения эффективности банковской деятельности.

Исходя из поставленной цели, были определены следующие задачи:

- раскрыть сущность финансового планирования;
- охарактеризовать методы и принципы финансового планирования;
- рассмотреть классификацию финансовых планов и основные этапы финансового планирования;
- провести исследование системы финансового планирования в ПАО Сбербанк России;
- представить основные направления совершенствование финансового планирования в ПАО «Сбербанк России».

Предметом исследования является совокупность финансовых отношений, возникающих при осуществлении финансового планирования в коммерческом банке.

Объектом исследования является система финансового планирования в ПАО «Сбербанк России».

Практическая значимость бакалаврской работы обусловлена тем, что содержащиеся в нем выводы, предложения и экономически обоснованные рекомендации позволяют улучшить финансовое состояние ПАО «Сбербанк России», усовершенствовать финансовое планирование.

В первой главе бакалаврской работы мы рассмотрели теоретические аспекты финансового планирования на предприятия. Во второй главе провели анализ общего финансового состояния ПАО «Сбербанк России» и выявили отрицательные и положительные стороны финансового планирования в банке. В третьей главе бакалаврской работы мы предложили ПАО «Сбербанк России» механизм совершенствования управления финансовым планированием.

Объем бакалаврской работы составляет 84 страницы, включает: 5 таблиц, 8 рисунков, литература представлена в 27 источниках.

ГЛАВА 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии

1.1 Сущность и принципы финансового планирования

Финансовое планирование - деятельность экономически активного субъекта (предприятия, государственной структуры, банка, НКО), связанная с распределением денежных средств в соответствии с его актуальными потребностями. Финансовое планирование предполагает выстраивание алгоритма расходования текущих финансовых средств, а также тех, которые переходят в распоряжение экономически активного субъекта в соответствии с аналитическими расчетами (либо исходя из текущих контрактов, ассигнований, инвестиций и иных надежных источников).

Финансовый план - это плановый обобщенный документ, отражающий расходование и поступление денежных средств на периоды: текущий (до одного года) и долгосрочный (больше одного года). Этот план нужен для получения качественного прогноза будущих потоков денежных средств. Этот документ предполагает составление капитальных и текущих бюджетов, также прогнозирование финансовых ресурсов на 1 или 3 года. Еще совсем недавно в России такой план составлялся в форме баланса доходов и расходов (если на год, то с поквартальной разбивкой).

Отметим, что по определению В.Н. Незамайкина и И.Л. Юрзиновой, финансовое планирование - это процесс, который включает следующее:

1. Анализ возможности текущего финансирования и инвестиционных возможностей, которыми располагает организация;
2. Прогнозирование последствий решений, принятых;
3. Обоснование выбора варианта из целого ряда всевозможных решений для окончательного включения его в план;
4. Оценку соответствия результатов, которые достигнуты организацией, и установлены в финансовом плане.

Такие авторы как К.В. Екимова и И.П. Савельева финансовое

планирование определяют, как «процесс, который анализирует дивидендную, финансовую и инвестиционную политики, а также прогноз их результатов, и воздействие данных результатов на экономическое окружение организаций и принятие решения о допустимом уровне риска и выборе проектов».

Финансовое планирование имеет следующие основные признаки:

- определение конкретного периода, в рамках которого предполагается осуществление необходимых операций с капиталом;
- определение целевых статей расходов и доходов, а также графика их осуществления;
- определение расчетных показателей, отражающих размер доходов.

Отметим, что «основной целью финансового планирования коммерческого банка является определение всевозможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов в основе планирования финансовых показателей и соответствующих направлений их расходования в плановом периоде».

В свою очередь, финансовое прогнозирование - «деятельность экономически активного субъекта, которая также связана с распределением денежных средств в корреляции с его потребностями, однако соответствующий алгоритм расходования капитала при прогнозировании выстраивается исходя из предполагаемого дохода, не подкрепленного надежными источниками. Таковым может быть, к примеру, рост выручки вследствие ожидаемых валютных колебаний либо роста биржевых цен на тот или иной товар, экспортируемый организацией».

Основные признаки финансового прогнозирования будут существенно отличаться от отмеченных нами выше и характеризующих планирование в силу того, что неопределенность в источниках доходов не позволяет

определить целевые статьи расходов. Выстроить график доходов и расходов также в этом случае проблематично. Однако, как и в случае с финансовым планированием, прогнозирование обычно применяется в отношении конкретного периода осуществления предполагаемых операций с капиталом, а также допускает задействование расчетных показателей.

В ряде случаев наряду с термином «финансовое планирование» в экономической теории, а также в практике менеджмента используется понятие финансового бюджетирования. Это вполне объяснимо. Дело в том, что бюджетирование, в соответствии с одной из трактовок данного термина, правомерно рассматривать как один из компонентов финансового планирования. Главный его критерий - определение и утверждение экономически активным субъектом различных статей доходов и расходов предприятия, определение последовательности, структуры либо графика их исполнения. Соответствующий график может формироваться в виде бюджета или, например, сметы.

Под бюджетированием может также пониматься технология или инструмент финансового планирования, с помощью которых осуществляется анализ расчетных и фактических финансовых показателей. Данная технология предполагает проведение работы сразу в нескольких направлениях. «А именно:

- в области разработки пунктов финансового плана;
- в области их исполнения;
- в области контроля над исполнением пунктов финансового плана».

Данная трактовка понятия бюджетирования применяется экономистами при разработке сценариев сбора, анализа и интерпретации финансовой информации, позволяющей отразить динамику движения капитала на предприятии, расходования и пополнения ресурсов, статистику наиболее расходных и доходных статей. Данная информация может запрашиваться

собственниками, инвесторами, банками.

Термин «бюджетирование» имеет 2 основные трактовки:

- более узкую - когда под таковым понимается компонент финансового планирования, представляющий собой деятельность экономически активного субъекта по составлению бюджетов и смет, отражающих доходы и расходы;
- более широкую - когда под бюджетированием понимается комплексная технология или инструмент финансового планирования, предполагающие работу с информацией, отражающей различные хозяйственные процессы.

«В зависимости от текущих задач финансового менеджмента может применяться либо первый, либо второй подход к пониманию сущности бюджетирования».

Как правило, финансовое планирование обязательно включает бюджетирование, поскольку определение целевых статей доходов и расходов в процессе соответствующего направления деятельности менеджмента является одним из главных признаков финансового планирования. Более того, в большинстве случаев допустимо рассматривать в едином контексте финансово-бюджетное планирование и прогнозирование.

Вместе с тем для того, чтобы алгоритм управления капиталом был полноценным, финансовое планирование требует дополнения иными компонентами. Их удобнее всего рассмотреть в корреляции с основными принципами финансового планирования.

«Современные российские эксперты выделяют следующий перечень ключевых принципов:

- обоснованность;
- системность;
- сбалансированность;
- прозрачность».

Рассмотрим их специфику, а также особенности соответствующих им компонентов финансового планирования подробнее.

Принцип обоснованности предполагает утверждение тех статей расходов, что отражают объективные потребности бизнеса, а также тех статей доходов, которые подтверждаются юридическими гарантиями либо данными объективного расчета. Те издержки, что не нужны бизнесу или необязательны в рамках периода, соответствующего финансовому плану, должны исключаться либо получать статус второстепенных. В свою очередь, доходы, извлечение которых не гарантировано, также не должны рассматриваться как обязательный элемент финансового плана.

Следование принципу системности в финансовом планировании предполагает определение статей расходов, которые формируют общность издержек, так или иначе связанных между собой и призванных становиться логическим элементом инвестиционной политики фирмы. В эффективной организации крайне редко бывает так, что какая-либо статья расходов не связана с другими, хотя бы с точки зрения направленности на решение общих задач бизнеса.

«Финансовые планы должны выстраиваться сбалансировано с точки зрения нахождения оптимального соотношения реальных потребностей фирмы и тех ресурсов, которыми она располагает. Еще один аспект сбалансированности - проработанность сценариев появления различных дисбалансов в бизнес-модели фирмы, продиктованных, к примеру, внешними факторами»[9].

Финансовое планирование должно быть прозрачным для всех участвующих в его формировании субъектов и иных заинтересованных лиц. Прозрачность может выражаться в аспекте наличия полного доступа к цифрам, указываемым в статьях доходов и расходов, к методам их определения, интерпретациям данных методов - чтобы все, кто участвует в финансовом управлении компанией, понимали, чем обусловлена структура того или иного финансового плана.

Таким образом, бюджетирование как процесс составления статей доходов и расходов, а также как один из неотъемлемых в большинстве случаев элементов финансового планирования дополняется перечнем методов, которые:

- направлены на выявление обоснованности статей доходов и расходов;
- позволяют оценить качество следования принципу системности;
- выстраивании финансовых планов;
- позволяют формировать сбалансированные финансовые планы;
- позволяют обеспечить прозрачность формирования финансовых планов.

Рассмотрим подробнее специфику соответствующих методов, одновременно сопоставляя их со спецификой финансового прогнозирования.

1.2 Основные методы финансового планирования и прогнозирования

В предыдущем параграфе дипломной работы мы определили 4 основные группы методов, которые следует рассматривать как неотъемлемые элементы финансового планирования.

Первой группе методов - тех, что направлены на выявление обоснованности статей доходов и расходов фирмы, - могут соответствовать:

- расчетная аналитика;
- нормирование (как правило, не используется при прогнозировании);
- статистика.

«С помощью расчетно-аналитических и статистических инструментов экономически активный субъект определяет ключевые и второстепенные статьи доходов и расходов, а посредством нормирования - фиксирует предельные значения издержек по каждой из статей»[10].

Ко второй группе методов - тех, что предназначены для обеспечения

следования принципу системности, - можно отнести:

- экономический анализ;
- экстраполяцию;
- финансовую математику.

Задействуя экономический анализ и финансовую математику, экономический субъект исследует на предмет сбалансированности текущие финансовые планы. Используя экстраполяцию, финансист может улучшить критерии оценки системности планов за счет использования данных, отражающих эффективность планирования в предыдущие периоды.

Третья группа методов финансового планирования - тех, что направлены на выстраивание сбалансированных финансовых планов, - может включать:

- балансовый расчет;
- моделирование (один из базовых при прогнозировании);
- многовариантность расчетов.

Используя метод балансового расчета, экономический субъект определяет идеальные сценарии соотношения доходов и расходов в рамках тех или иных отчетных периодов - на теоретическом уровне. Моделирование и многовариантность расчетов призваны приблизить данную теорию к практике.

К четвертой группе методов финансового планирования - тех, что направлены на обеспечение прозрачности выстраивания планов, - можно отнести:

- правовую экспертизу документооборота;
- экспертную оценку инфраструктуры документооборота;
- внутрикорпоративные коммуникации.

Посредством правовой экспертизы источников, используемых при финансовом планировании, экономический субъект определяет уровни доступа к ним со стороны тех или иных сотрудников фирмы. Задействуя

экспертную оценку инфраструктуры документооборота, финансист определяет, насколько оперативно и эффективно с точки зрения трудозатрат и расходования иных значимых ресурсов такой доступ может быть реализован. Внутрикорпоративные коммуникации - общение с подчиненными, анкетирование, планерки - позволят выяснить, как идет освоение работы с документами при имеющейся инфраструктуре и уровнях доступа на практике.

Как правило, в прогнозировании данные методы не задействуются, так как перед сотрудниками фирмы не ставится каких-либо практических задач. Прогнозы используют сами финансисты.

1.3 Основные этапы и виды финансового планирования

Рассмотрим, в рамках каких этапов осуществляется организация финансового планирования на предприятии. Есть большое количество подходов к их определению.

«Многие современные российские специалисты предпочитают придерживаться концепции, по которой правомерно выделять 3 этапа:

- стратегический;
- тактический;
- оперативный».

В рамках стратегического этапа планирования формируются финансовые планы на долгосрочную перспективу, как правило, на несколько лет. Прорабатываются концептуальные основы работы предприятия, ключевые цели, задачи бизнеса. Бюджетирование на данном этапе планирования выполняет не слишком важную функцию: в источниках, в которых

фиксируются бюджеты и сметы, информация по статьям доходов и расходов отражается, как правило, довольно поверхностно. Главная роль в составлении стратегических финансовых планов обычно принадлежит собственникам и топ-менеджерам компании.

«Тактическое планирование, в свою очередь, предполагает формирование финансовых планов на среднесрочную перспективу, чаще всего в пределах года. Прорабатывается содержание отдельных корпоративных проектов, конкретных направлений развития предприятия. Главную роль в формировании тактических финансовых планов, как правило, играют менеджеры среднего звена - руководители отделов, подразделений. Однако может потребоваться согласование соответствующих планов на уровне топ-менеджеров и собственников фирмы»[13].

Оперативное финансовое планирование предполагает проработку краткосрочных алгоритмов управления капиталами компании, обычно в пределах квартала. Бюджетирование на данном этапе выполняет важнейшую функцию - статьи доходов и расходов в рамках оперативного планирования определяются как можно более детально и локализовано. Главную роль в оперативном планировании играют рядовые сотрудники, которые в ряде случаев намного лучше своих руководителей разбираются в тонкостях локальных бизнес-процессов. Роль менеджеров опять же может сводиться к утверждению соответствующих планов.

Виды финансового планирования могут быть определены, исходя из большого количества критериев. Рассмотрим особенности одной из наиболее популярных классификаций видов финансового планирования, которая предполагает выделение стратегического, текущего и оперативного планирования.

Существует множество критериев классификации финансового планирования на те или иные виды. Но чаще всего подобную деятельность делят на виды в соотнесении со сроками ее осуществления.

Распространенность подобного подхода можно объяснить тем, что

большинство субъектов экономической деятельности, будь то частные предприятия, государственные структуры или, например, банки, традиционно ставят перед собой задачи по развитию бизнеса в привязке к тем или иным временным периодам.

В практике мирового и российского менеджмента популярен метод, согласно которому соответствующие задачи делятся на:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

Если речь идет о решении долгосрочных задач, применяется так называемое стратегическое финансовое планирование. Сроки, которым оно соответствует, - 1–5 лет.

«Среднесрочные задачи по управлению капиталом решаются в рамках текущего финансового планирования. Сроки, фиксируемые в соответствующих планах, как правило, не превышают 1 года».

Краткосрочные задачи, в свою очередь, решаются с применением оперативного планирования. Типичные рабочие сроки здесь - недели, месяцы.

Существуют также исследовательские подходы, предполагающие наличие промежуточных периодов для решения задач и соответствующих им критериев классификации финансового планирования. Эксперты еще не выработали единого и общепризнанного комплекса периодизации задач бизнеса. Более того, нет однозначной точки зрения относительно границ между каждым из отмеченных периодов.

Но мы попробуем соответствующие границы обозначить, исходя из логичных и объективных закономерностей современного корпоративного менеджмента.

Стратегическое финансовое планирование

«Большинство современных коммерческих предприятий ведет деятельность в рамках различных циклов развития. Есть активно растущие

фирмы, бизнесы в стадии стабилизации, а также компании, переходящие в стадию ликвидации (либо слияния с более крупным экономическим субъектом)».

Согласно недавнему исследованию Йельского университета, среднее время существования современной коммерческой фирмы - 15 лет (от стартапа до ухода с рынка методом ликвидации либо слияния с более крупной компанией).

Один из ключевых критериев отнесения той или иной цели или задачи бизнеса к долгосрочным - ее привязка к одному из отмеченных нами циклов развития, поскольку по завершении такового возникнут, очевидно, новые долгосрочные задачи.

Таким образом, если условиться, что каждый из отмеченных этапов развития фирмы - рост, стабилизация, уход с рынка - занимает примерно одинаковый промежуток времени, сроки соответствующих им финансовых планов не должны будут превышать 5 лет. Точная длительность, в свою очередь, определяется спецификой конкретного сегмента бизнеса. Если это объективно ненасыщенный сегмент рынка, то длительность стадии роста в ней будет, очевидно, приближена к отмеченному показателю в 5 лет. Если сегмент насыщенный, данная стадия будет, в свою очередь, минимальна и уступит в длительности циклу стабильного развития.

На этапе стратегического планирования управления капиталом предприятия определяются задачи, связанные с необходимостью достижения наилучших результатов развития бизнеса в рамках того или иного цикла. Поэтому для текущего финансового планирования не характерно выстраивание планов, контрастирующих друг с другом по признаку ориентированности на рост, стабильное развитие либо последовательную ликвидацию фирмы. Все задачи, формирующиеся в рамках текущего планирования, как правило, единообразны с точки зрения ожидаемых финансовых результатов.

Что касается длительности соответствующего вида финансовых планов, в данном случае исключительно важны критерии эффективности решаемых задач. В случае неудачного выбора тактики развития бизнеса всегда должна быть возможность ее скорректировать. Выявление ошибок и недоработок, как правило, осуществляется по факту анализа управленческой, бухгалтерской и финансовой отчетности организации. Таковая традиционно формируется в привязке к отчетному году или кварталу.

Если фирма находится на стадии роста, то тактические задачи могут предполагать:

- допущение значительных издержек, компенсируемых большими объемами выручки;
- активное кредитование;
- активное расширение штата фирмы и географии ее деятельности.

Указанные пункты в целом не противоречат друг другу и могут быть частью единой концепции тактического планирования.

В свою очередь, если фирма находится на стадии стабилизации, то тактические задачи будут характеризоваться:
задействованием мер, направленных на снижение издержек в силу уменьшения объемов выручки; умеренными темпами кредитования;

стабилизацией размеров штата фирмы, сокращением темпов расширения географии присутствия бренда.

Если компанию решено постепенно вывести с рынка либо продать более крупному игроку, то тактические задачи, которые соответствуют третьему циклу развития бизнеса, будут предполагать:

- допущение работы в минус - с расчетом на последующее списывание долгов либо их компенсацию новым владельцем;
- отсутствующее или вынужденное кредитование;
- возможное сокращение штата и географического присутствия бренда.

В свою очередь, по факту поглощения фирмы более крупным игроком и последующей диверсификации бизнес-модели возможно повторение отмеченных циклов и формирование соответствующих им тактических финансовых планов.

Таким образом, текущее финансовое планирование предполагает формирование:

- задач длительностью, коррелирующей с основными отчетными периодами - годом, иногда кварталом;
- концептуально единообразных задач, соответствующих специфике цикла развития бизнеса.

Изучим теперь особенности оперативных финансовых планов.

Оперативное финансовое планирование

Данный вид финансового планирования предполагает формирование алгоритмов, призванных решать краткосрочные задачи на уровне локальных бизнес-процессов. Данные задачи прямо соотносятся с теми, что установлены в порядке текущего финансового планирования, группируются по критериям концептуальной схожести с ними.

Например, если в тактическом финансовом плане, который выражается в виде планового бухгалтерского баланса за год, предусмотрено обеспечение коэффициента оборачиваемости капитала в больших величинах, например, в значении 30, то посредством оперативного планирования могут формироваться:

- ежемесячный план продаж предприятия;
- еженедельный платежный календарь подразделения;
- ежедневный план продаж отдела или конкретного менеджера.

Оперативное планирование может быть, таким образом, реализовано с учетом особенностей структуры корпоративного управления. Наиболее длительные планы в этом случае могут разрабатываться на уровне высшего руководства, наименее длительные - на уровне небольших

подразделений либо отдельных специалистов.

Отмеченные нами виды финансового планирования фактически формируют взаимосвязанные этапы соответствующего планирования. Сначала выстраивается стратегический план, далее он раскрывается в порядке текущего планирования, а затем конкретизируется в оперативных планах.

1.4 Обеспечение процесса реализации финансового планирования в коммерческом банке

Финансовое планирование является основной составляющей финансового управления банком, которая позволяет определять цель его деятельности и обосновывать возможные пути ее достижения. Как показывает практика современных финансовых отношений, эффективное управление имеющимися финансовыми ресурсами является одной из главных проблем менеджмента банка. На современном этапе каждый банк осуществляет финансовое планирование не на основании единой общепринятой системе финансового планирования, а только на основе формирования индивидуального восприятия реалий деятельности, которое, в свою очередь, приводит к отсутствию комплексной, объективной оценки внешней и внутренней среды деятельности банка и реализации его потенциальных финансовых возможностей.

Цель – теоретическое обоснование и разработка научно-методических подходов и практических рекомендаций, направленных на совершенствование организации планирования в системе управления банковскими учреждениями.

Проблема банковского менеджмента достаточно распространенной и развернутой проблемой как и в стране, так и в целом в мировой практике. Среди основных недостатков в системе финансового планирования в банках можно выделить два пункта. Первый пункт связан со значительным разрывом фактических и плановых показателей деятельности, второй – с отсутствием системного видения банка как сложной иерархической

системы и несовершенными инструментами анализа, сбора и обработки информации. Если рассматривать первый пункт по реальности составления финансовых планов, то можно обнаружить, что эта проблема зависит от достоверности информации, показателей деятельности прошлых лет, стратегии и тактики деятельности и развития банка, методики прогнозирования и составления финансовых планов. Например, при составлении финансовых планов в современных условиях банки должны перейти от статических детализированные во времени бюджетов к построению гибких последовательных финансовых планов, основанных на основе соотношения ресурсов и затрат. То есть, в процессе планирования на сегодняшний день необходимым условием является использование за основу ресурсной базы, то есть портфеля пассивов банка. Исходной информацией для этого служат показатели, характеризующие будущий объем и структуру клиентской базы при определении задач и возможностей банка с учетом внешних условий: средних остатков по счетам, вкладам населения, реализованных долговых ценных бумаг банка. Уровень заемных средств планируется, исходя из выбранной банком стратегии поведения на межбанковском рынке и собственного кредитного рейтинга.

С помощью таких мероприятий должны быть устранены недостатки финансового планирования в разрезе первого блока проблем.

Второй пункт проблем должен решаться с помощью внедрения в банке единой комплексной системы планирования, которая охватывала влияние на ключевые показатели деятельности всех значимых факторов с учетом следующих основных принципов системности, координации планов, непрерывности, гибкости. Нужно также руководствоваться принципами, соответствующие специфике банковской деятельности: минимизация процентных расходов; сбалансированность рисков; учета конъюнктуры рынка; унификация отчетности; соответствующий уровень ликвидности и рентабельности, которая обеспечивала бы быстрый и точный подбор и

анализ информации для менеджмента банка. Однако анализ свидетельствует о несовершенстве организации и применения современных технологий управления финансами для обеспечения вышеупомянутых принципов. Поэтому, для решения таких проблем, как например, оперативность составления и прозрачность планов для руководства, необходимо применять комплексную модель планирования в банковских учреждениях. Экономический эффект от внедрения подобной системы проявляется по следующим направлениям: увеличение объема сбыта банковских продуктов (до 25-30%), сокращение затрат (до 15-25%), увеличение оборачиваемости ресурсов (2-5 раз) за счет автоматизации. Одним из важнейших результатов проекта по внедрению системы финансового планирования и управленческого учета является увеличение чистой прибыли за счет взвешенных управленческих решений. Качество и эффективность управленческих решений определяются достоверностью и оперативностью информации, которую руководители получают из системы учета обслуживаемого предложенной моделью. Стоит отметить, что построение и внедрение комплексной модели планирования финансовых процессов в банковском учреждении – это реальный инструмент повышения качества и эффективности системы управления современным банком.

Последовательность реализации финансового планирования деятельности банка и подразделения финансового плана позволяют объективно оценить состояние банка, определить его потенциальные возможности и установить такие плановые показатели, достижение которых является реальным, что, в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности финансового планирования деятельности банка.

Выводы по главе 1

Изучив теоретические основы финансового планирования, можно сделать вывод о том, что жизнедеятельность фирмы невозможна без планирования, "слепое" стремление к получению прибыли может привести к быстрому краху. Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какое-то действие в будущем. Предприятия вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Финансовое планирование воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей, осуществляет поиск источников финансирования инвестиционных проектов, а также оценивает возможности предприятия в принятии верных управленческих решений.

ГЛАВА 2. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»

2.1 Организационная характеристика ПАО «Сбербанк России»

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы по итогам 2019 года составляют более четверти банковской системы страны (29,0%), а доля в банковском капитале находится на уровне 27,8%. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны.

За последние годы год Сбербанк России претерпел существенные изменения, пережил кризис и окончательно сформировался как современный и универсальный банк, открытый для работы со всеми группами клиентов, опора и поддержка Российской экономики. Сбербанк сегодня – это современный универсальный банк, который предлагает широкий спектр услуг для всех групп клиентов, активно участвует в

социальной и экономической жизни страны.

ПАО «Сбербанк России» является кредитной организацией, контрольный пакет акций которой принадлежит государству, и только часть собственности принадлежит частным инвесторам, в том числе и иностранным, поэтому на принятие решений банком существенное влияние оказывает и политика страны. Тем не менее, государственное участие сказывается на стабильности и надежности деятельности кредитной организации в банковской среде. В соответствии с Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» № 177-ФЗ от 23 декабря 2003 г. ПАО «Сбербанк России» участвует в системе страхования вкладов физических лиц.

ПАО «Сбербанк России» имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций № 1481 от 08.08.2012 г. и лицензию на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов от 30.08.2010 г. Зарегистрирован в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей 16.08.2002 г. за номером 1027700132195.

Сегодня его филиальная сеть считается уникальной – она насчитывает более 19 тысяч филиалов и отделений на всей территории России, в Казахстане, на Украине, в Беларуси, в Германии и Индии. Зарегистрировано представительство в Китае. Сбербанк России – это и крупнейшее финансовое учреждение РФ и стран СНГ. Сбербанк сегодня, это:

- более 18 000 отделений банка на всей территории России;
- порядка 2 500 банкоматов;
- свыше 1750 пунктов выдачи наличных средств;

  более 950 точек обслуживания.

ПАО «Сбербанк России» – универсальный банк, ориентированный на обслуживание физических и юридических лиц различных форм собственности и направлений деятельности, осуществляет все виды банковских операций и оказывает услуги в соответствии с законодательством

страны.

Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. Привлечение средств частных клиентов и обеспечение их сохранности является основой бизнеса Сбербанка, а развитие взаимовыгодных отношений с вкладчиками – залогом его успешной работы. По итогам 2019 года 48,6% хранящихся в российских банках сбережений граждан доверены Сбербанку.

Дополнительный офис №9038/01235 расположен по адресу: г. Москва, Волжский бульвар д.7 как структурное подразделение Сбербанка России является коммерческим универсальным банком, способным выполнять широкий круг разнообразных операций и услуг. Деятельность банка не ограничена по отраслям экономики. Он обслуживает и юридических, и физических лиц.

В соответствии с целями и задачами своей деятельности ПАО «Сбербанк России» №9038/01235 выполняет следующие банковские операции и сделки: привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады; оказание консультационных и информационных услуг; выдачу банковских гарантий; размещение привлеченных денежных средств; осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц по их банковским счетам; открытие и введение банковских счетов физических и юридических лиц; куплю-продажу иностранной валюты; выдачу поручительств от третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме; осуществление лизинговых операций[20].

ПАО «Сбербанк России» № №9038/01235 предоставляет своим клиентам следующие операции:

- открытие счетов в рублях и иностранной валюте,
- расчетно-кассовое обслуживание юридических и физических лиц,
- валютно-обменные операции,
- размещение денежных средств клиентов: депозиты,

собственные векселя банка, и прием вкладов населения,

- кредитование юридических и физических лиц,
- предоставление пластиковые карты
- обслуживание по системе «Клиент-Банк»,
- экспортно-импортные операции,
- консультирование по внешнеторговым сделка,
- перевод рублей и иностранной валюты без открытия текущего счета,
- ускоренные денежные переводы,
- покупка и продажа драгоценных металлов и памятных монет.

Планирование работы дополнительный офис №9038/01235 осуществляется управляющим отделения совместно с начальником экономического отдела и главным бухгалтером. Учет ведется на местах и централизованно. Ежедневно старшим контролером каждого филиала составляется отчет и баланс, дальше проверка ведется бухгалтерией и контрольно-ревизионной службой. Ответственность за свои действия несет непосредственно каждый работник. Стимулирование работников идет через систему премирования, моральное поощрение также применяется, при допущенных ошибках в работе размер премии снижается.

Структурная схема дополнительный офис №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» представлена на рисунке 1.

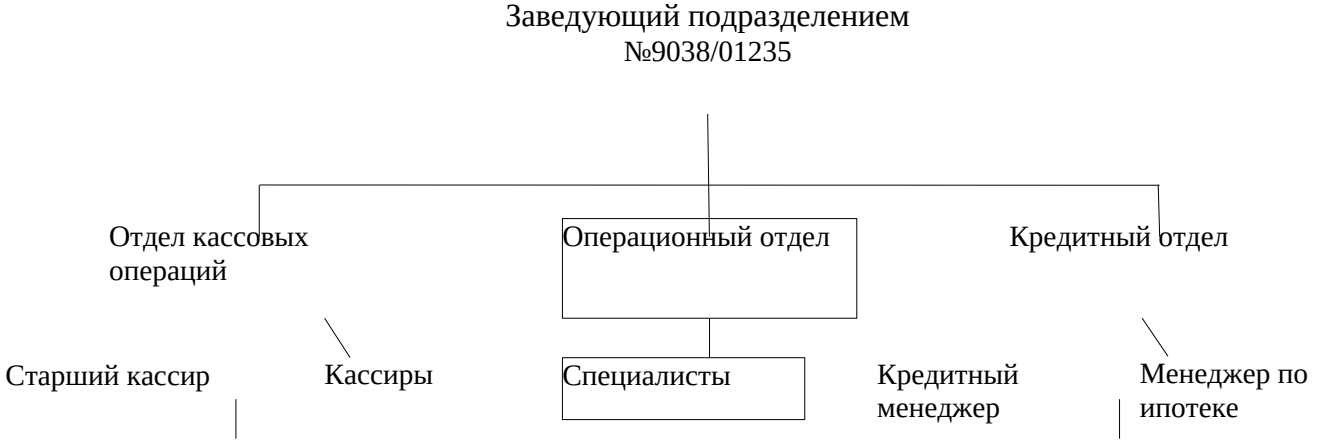


Рисунок 1 - Организационная структура дополнительный офис №9038/01235 ПАО «Сбербанк России»

Руководит отделением управляющий, ему подчиняются заместители управляющего и начальники отделов: экономического, бухгалтерии, административного, по работе с юридическими лицами, кредитного, автоматизации, юридической, а также начальники службы безопасности, контрольно – ревизионной службы, инкассаторской службы, заведующие операционной частью и заведующие внутренних структурных подразделений.

Работники структурных подразделений подчиняются непосредственно руководителям внутренних структурных подразделений.

Дополнительный офис №9038/01235 имеет в своей организационной структуре три отдела: отдел кассовых операций, операционный отдел и кредитный отдел.

Организационная структура дополнительный офис №9038/01235 является линейной.

Линейная организационная структура - это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из

руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

ПАО «Сбербанк России» является универсальным коммерческим банком, специализирующийся на предоставлении финансовых услуг населению, индивидуальным предпринимателям и предприятиям малого бизнеса.

Основная цель деятельности дополнительный офис № №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» - получение прибыли при осуществлении банковских операций на основании специального разрешения (лицензии) Банка России в порядке, установленном Федеральным законом «О банках и банковской деятельности».

Для достижения указанной выше цели Банк в установленном порядке, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом может осуществлять следующие виды операций:

- привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещать привлеченные во вклады денежные средства от своего имени и за свой счет;
- открывать и вести банковские счета физических и юридических лиц;
- осуществлять расчеты по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассировать денежные средства, векселя, платежные и расчетные документы и осуществлять кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- покупать и продавать иностранную валюту в наличной и безналичной формах;
- привлекать во вклады и размещать драгоценные металлы;
- выдавать банковские гарантии;
- осуществлять переводы денежных средств по поручению

физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Также Банк вправе осуществлять различного рода сделки в соответствии с законодательством.

ПАО «Сбербанк России» является юридическим лицом и осуществляет деятельность по предоставляемым услугам:

- выпуск и обслуживание банковских карт;
- кредитные карты с льготным периодом;
- размещение денежных средств во вклады в рублях и валюте;
- денежные переводы в рублях и в валюте;
- потребительское и ипотечное кредитование, автокредитование;
- услуги дистанционного управления счетами;
- расчётно-кассовое обслуживание;
- размещение денежных средств в ценные бумаги и операции с ними;
- программы кредитования и расчетно-кассового обслуживания субъектов малого бизнеса;
- аренда сейфовых ячеек для хранения документов и ценностей;
- услуги НПФ – обязательное пенсионное страхование.

Часть услуг доступна клиентам в круглосуточном режиме, для чего используются современные телекоммуникационные технологии.

Рассмотрим подробнее предоставляемые разделы услуг.

Для физических лиц дополнительный офис №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» может предложить:

- Различные программы кредитования: наличными; автокредитование; ипотечные кредиты; реструктуризация кредитов.
- Банковские карты: кредитные карты; дебетовые карты;
- специальные предложения.
- Премиальные программы: пакет «Привилегия»; пакет

«Приоритет» Вклады и сбережения: вклады; монеты из драгоценных металлов; обезличенные металлические счета; сейфовые ячейки.

- Банковское обслуживание: дистанционное обслуживание: Интернет- банкинг; Мобильный банк; переводы и оплата услуг; – наличная валюта и чеки.

1. Для бизнеса.

- Различные программы кредитования: кредитование автодилеров-партнеров; кредит на развитие бизнеса; кредит на залоговое имущество; кредит «Коммерсант»; кредит «Коммерческий транспорт»;
- Банковские карты: корпоративные карты; эквайринг;
- Банковское обслуживание: расчетно-кассовое обслуживание; дистанционное обслуживание; инвестиционные услуги; услуги финансовым организациям;
- Корпоративные программы: зарплатный проект; программа «Кредит наличными»; предложение для автосалонов; лизинговые услуги.

2. Private Banking.

- Для капитала: классические банковские услуги; инвестирование; консультирование.
- Для комфорта: персональный советник; стиль жизни; страховые программы;
- Персональное обслуживание: консьерж-сервис; специальные предложения от партнеров; ежемесячный обзор рынков капитала;

3. Инвестиционные услуги.

- Брокерское обслуживание:фондовый рынок; валютный рынок Форекс; еврооблигации.
- Доверительное управление: классическое доверительное

управление; индексное доверительное управление; общие фонды банковского управления.

- Паевые инвестиционные фонды.
- Прочие услуги: векселя; депозитарное обслуживание; услуги спецдепозитария

В настоящее время ПАО «Сбербанк России» является крупнейшим в Российской Федерации. Основным конкурентом Банка в сфере кредитования является Банк ВТБ. Также серьезными конкурентами являются Банк «Возрождение», ЗАО «Райффайзенбанк», ОАО «Россельхозбанк».

На предприятии ПАО «Сбербанк России» соблюдены все требования и нормативы безопасности жизнедеятельности. Обучение и проверка знаний по охране труда рабочих проводятся в соответствии с установленными государственными стандартами. Регулярно проводятся все необходимые инструктажи работников: вводный (при приеме на работу, ответственный - инженер по охране труда), первичный инструктаж на рабочем месте (ответственные - начальники отделов), повторный и т.д.. На предприятии организовано обучение и проверка знаний по охране труда руководителей и специалистов, связанных с организацией, руководством и проведением работы непосредственно на рабочих местах с осуществлением надзора и технического контроля за проведение работ.

Для обеспечения пожарной безопасности на предприятии соблюдается противопожарный режим. Проходы и выходы из помещений, проезды и подъезды к источнику воды, подступы к наружным лестницам, ведущим на чердак и крыши здания, имеют свободный доступ. В каждом помещении имеются первичные средства тушения пожаров, все средства тушения содержатся в состоянии готовности. Планы эвакуации размещены во всех помещениях на видных местах.

Правила эксплуатации электросети, электрооборудования и

электронагревательных приборов соблюдаются строго. Для обеспечения безопасности жизнедеятельности работников на предприятии проводятся мероприятия организационного, законодательного и санитарно-гигиенического характера. Законодательные мероприятия включают в себя соблюдение требований законодательных документов, в том числе нормированная рабочая неделя, своевременный отпуск, регулярный медицинский осмотр. Соответствие условий на предприятии нормативным требованиям предопределяет безопасные и комфортные условия труда для всех категорий работников ПАО «Сбербанк России».

Основными конкурентными преимуществами ПАО «Сбербанк России» являются: накопленный опыт, который позволяет выявлять потребности целевой группы и наиболее эффективно удовлетворять их; уникальные навыки разработки и внедрения инновационных банковских продуктов; тесное взаимодействие с органами власти Российской Федерации, которое позволяет вырабатывать эффективные и взаимовыгодные механизмы поддержки и развития целевой клиентуры Банка; разветвленная региональная сеть филиалов и дополнительных офисов на всей территории Российской Федерации; стабильная клиентская база; 100% принадлежность акций Банка Российской Федерации, что повышает доверие к Банку со стороны клиентов - жителей сельской местности с консервативным отношением к банковской системе; широкий спектр предлагаемых банковских продуктов; гибкая тарифная политика; высокий международный авторитет и деловая репутация, финансовая устойчивость, подтвержденные авторитетными рейтинговыми агентствами, а также безупречная кредитная история, позволяющие рассчитывать на дальнейшее развитие международного сотрудничества с финансовыми институтами для привлечения ресурсов с невысокой стоимостью.

2.2 Экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»

В современных условиях, в период рыночных отношений каждое предприятие должно правильно оценивать свой финансовый потенциал, правильно выбирать тактику и стратегию своего дальнейшего развития. Такие же требования предъявляются и к предприятиям в сфере банковской деятельности.

Содержание, место и роль анализа финансового состояния в банковском бизнесе во многом зависят от специфики деятельности кредитных учреждений, а также от ситуации на российском рынке, в том числе и в периоды кризиса. Обеспечение безопасности предприятия и предотвращение кризисных ситуаций предполагают, прежде всего, квалифицированную оценку уровня различных видов риска в деятельности фирмы. Нарушение экономической безопасности кредитных организаций и возникновение кризисной ситуации нередко являются следствием применения к нему другими хозяйствующими субъектами различных форм недобросовестной конкуренции.

Анализ финансового состояния банка представляет собой инструмент реализации отдельных видов финансового управления (активами, пассивами, ликвидностью, рисками и т.д.) и метод их последующей оценки.

ПАО «Сбербанк России» предоставляет банковские услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации, располагая уникальной филиальной сетью, которая состоит из 17 территориальных банков и насчитывает по состоянию на 1.01.2016 года более 16417 операционных офисов.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,8 % совокупных банковских активов. Банк лидирует не только по активам, но и по количеству расчетных счетов юридических лиц (свыше 1 млн.). Анализ основных экономических показателей деятельности ПАО «Сбербанк России» показал, что на протяжении трех последних лет (2017 - 2019гг.): активы банка выросли на

6355126 млн. руб. или на 38,87 % ; собственный капитала банка вырос на 417443 млн.руб.; темп роста составил 121,57 % ; кредитный портфель вырос на 4891796 млн.руб.; темп роста кредитного портфеля составлял 140,84 % ; привлеченные средства банка увеличились на 6038867 млн.руб.; темп роста составил 142,11 %; доля стабильного банковского дохода значительно возросла. Чистый процентный и комиссионный доходы на протяжении трех лет сохраняли устойчивую положительную динамику.

Анализируя динамику и структуру операционных доходов ПАО «Сбербанк России» за 2016 - 2018 гг. выявили, что абсолютный размер доходов ПАО «Сбербанк России» вырос на 842567 млн.руб., при этом темп его прироста составил 54,05 % .

За 2017 - 2019 г.г. ведущее место в деятельности ПАО «Сбербанк России» заняли следующие виды операций:

- процентные доходы.

Темп роста доходов от размещения средств в кредитных организациях за анализируемый период составил 243,61 % , от ссуд предоставленных клиентам – на 151,32 % за счет роста объемов кредитов клиентам и доходности кредитов юридическим лицам. Кредитные операции принесли банку подавляющую часть доходов.

На увеличение доходов от кредитных операций повлияли, проценты полученные по срочным кредитам;

- процентные доходы, полученные от операций с ценными бумагами.

За данный промежуток времени доходы от операций по ценным бумагам в целом увеличились на 14924 млн.руб. Увеличение доходов по данному виду операции произошло в результате увеличения доходов, полученных от перепродажи ценных бумаг и от вложения ценных бумаг в долговые обязательства;

- комиссионные доходы, которые составили в составили в 2017 г. - 12,12 % , в 2018 г.

– 11,36 % , в 2019 г. – 12,40 % . Комиссионные доходы в динамике

увеличились на 108794 млн.руб. и составляли в 2017 г. – 1339005 млн.руб., в 2018 г. – 1661885 млн. руб., в 2019г. – 1999028 млн.руб. При этом темп роста комиссионных доходов за анализируемый период составил 157,59 %;

- доходы полученные от операций с иностранной валютой. В 2019г. этот вид операции занимал в структуре доходов значительное место – 3,80 % . Темп роста доходов от операций с иностранной валютой за данный период времени составил 42257,87 %;

- прочие операционные доходы за анализируемый период уменьшились на 1999 млн.руб. или 5,54 % .

Незначительное влияние в 2019 г. на рост доходов оказали такие производительные активы, как дивиденды полученные от участия в уставном капитале. Доходы от дивидендов в 2019 г. составил 3508 млн. руб.

Таким образом, на увеличение доходов банка повлияли в части производительных активов в основном, проценты полученные от кредитных операций, от операций по ценным бумагам, от операций с иностранной валютой.

Динамика и структура операционных расходов ПАО «Сбербанк России» за период 2016 - 2018 гг. показала увеличение расходов. Влияние на увеличение расходов оказали как операционные расходы, так и неоперационные расходы.

Расходы по уплате процентов физическим и юридическим лицам по депозитным операциям, а также по выпущенным долговым обязательствам ПАО «Сбербанк России» за анализируемый период времени 2017 - 2019 гг. увеличились на 606043 млн.руб. и составили в 2017 г. – 526327 млн.руб., в 2018 г. – 702161 млн.руб., в 2019 г. – 1132370 млн.руб.

Операционные расходы за анализируемый период времени 2017 - 2019 гг. увеличились на 173423 млн.руб. и составили в 2017 г. – 446383 млн.руб., в

2018 г. – 598666 млн.руб., в 2019 г. – 619806 млн.руб. При этом темп роста по данной статье за анализируемый период времени составил 138,85 % .

Комиссионные расходы за анализируемый период времени 2017 - 2019 гг. увеличились на 14078 млн.руб. и составили в 2017 г. – 17682 млн.руб., в 2018 г. – 23939 млн.руб., в 2019 г. – 31760 млн.руб. При этом темп роста по данной статье за анализируемый период времени составил 179,62 %.

Главным фактором, формирующим балансовую, а следовательно, и «чистую» прибыль банка, является процентная маржа. За анализируемый период процентная маржа банка наращивала свой темп, что объясняется опережающими темпами роста процентных доходов над процентными расходами. Темп роста процентной маржи составил 106,64 %.

Показатель прибыльности капитала характеризует способность собственных средств приносить прибыль и позволяет оценить возможность обеспечения реального роста собственного капитала в размерах, адекватных росту деловой активности.

Прибыль ПАО «Сбербанк России» до налогообложения снизилась на 195889 млн.руб., при этом прибыль после налогообложения за анализируемый период также снизилась на 159262 млн. руб.

При расчёте коэффициентов рентабельности было выявлено, что рентабельность всех активов снижается: в 2017 г – 2,31 % , в 2018 г. – 1,43 % , в 2019 г. – 0,96 % , что объясняется снижением прибыли на 42,17 % .

Капитал на 1 января 2019 года имел тенденцию к увеличению. Основные факторы, увеличившие капитал - заработанная чистая прибыль и включение в дополнительный капитал субординированного кредита Банка России в размере 200 млрд рублей, привлеченного в 2017 году.

Таким образом, финансовая устойчивость банка за анализируемый период находится в норме. В ходе анализа получены высокие значения нормативов и коэффициентов. ПАО «Сбербанк России» обладает правильной стратегией, которая позволяет добиваться таких значительных результатов. Во всех случаях наблюдается стабильное развитие, что, в

свою очередь, положительно сказывается на банковской деятельности. Банк стремится соответствовать высоким банковским стандартам.

Таким образом, для того, чтобы поддержать достигнутых результатов и увеличить их, банку необходимо работать в следующих направлениях: укреплять конкурентные позиции, наращивать уровень чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов, обеспечить рост не кредитных доходов и высокую эффективность управления расходами.

Проведем анализ собственных средств (капитала) подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» за 2017-2019 годы.

Таблица 1 - Анализ состава, структуры и динамики собственного капитала подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России»

Собственные средства	2017 год	2018 год	2019 год	Темп прироста, %
1. Капитал и фонды	49 090 764	49 090 764	49 090 764	-
2. Добавочный капитал, в т.ч.:	3 093 406	3 093 406	3 093 406	-
2.1 эмиссионный доход	0	0	0	X
2.2 переоценка основных средств	3 093 406	3 093 406	3 093 406	0
3. Расходы будущих периодов и предстоящие выплаты, влияющие на собственные средства (капитал)	1 123 180	517 193	894 233	-20,38
4. Фонды и неиспользованная прибыль прошлых лет (непогашенные убытки прошлых лет)	298 989 018	358 786 822	425 256 820	42,23
5. Прибыль (убыток) за отчетный период	150 970 000	181 700 000	245 014 000	62,29
Всего собственных средств	503 266 368	593 188 185	723 349 223	43,73

Как видно из приведенной в таблицы, собственные средства подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» более чем на 58% сформированы за счет фондов и неиспользованной прибыли прошлых лет. За анализируемый период (с 2017 по 2019 годы) фонды увеличились более чем на 126 млн. рублей или на 42% и достигли в 2019 году 425,25 млн. рублей. Это свидетельствует о качественной работе отделения по наращиванию собственного капитала.

Динамика капитала банка вполне стабильна, о чем свидетельствует наличие и рост прибыли в течение рассматриваемых периодов. В период с

2017 по 2019 год она возросла на более чем на 94 млн. рублей или на 62% и занимает вторую позицию в структуре собственных средств.

Сократились расходы будущих периодов на 20% или на 228 тыс. рублей.

Общая сумма собственных средств увеличилась на 220 млн. рублей (или на 43%) и составила 723 349 223 рубля в 2019 году.

Для наглядности отобразим эти данные на рисунке.

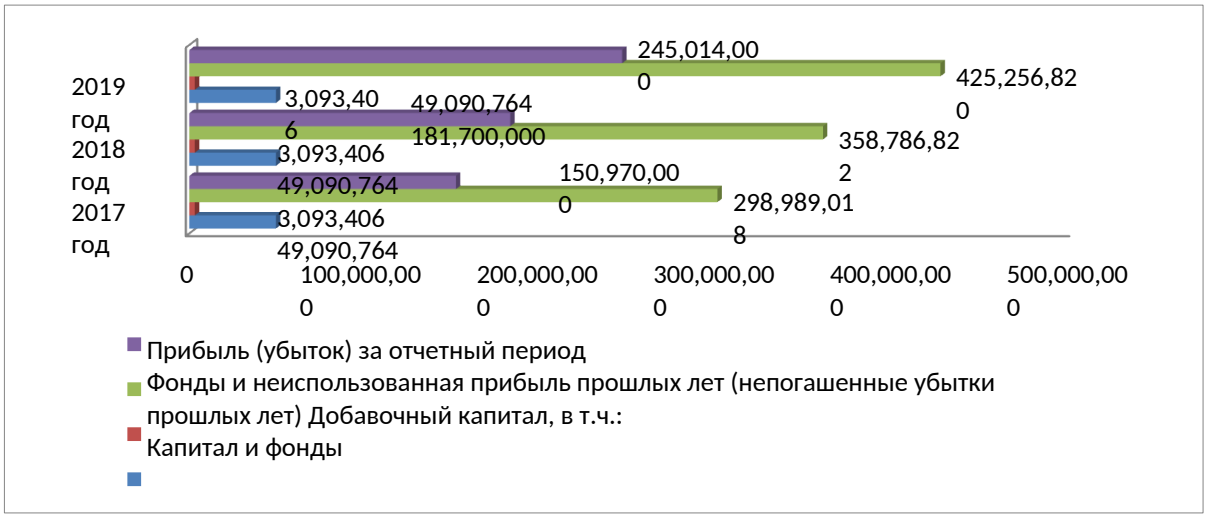


Рисунок 2 - Динамика собственного капитала подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России»

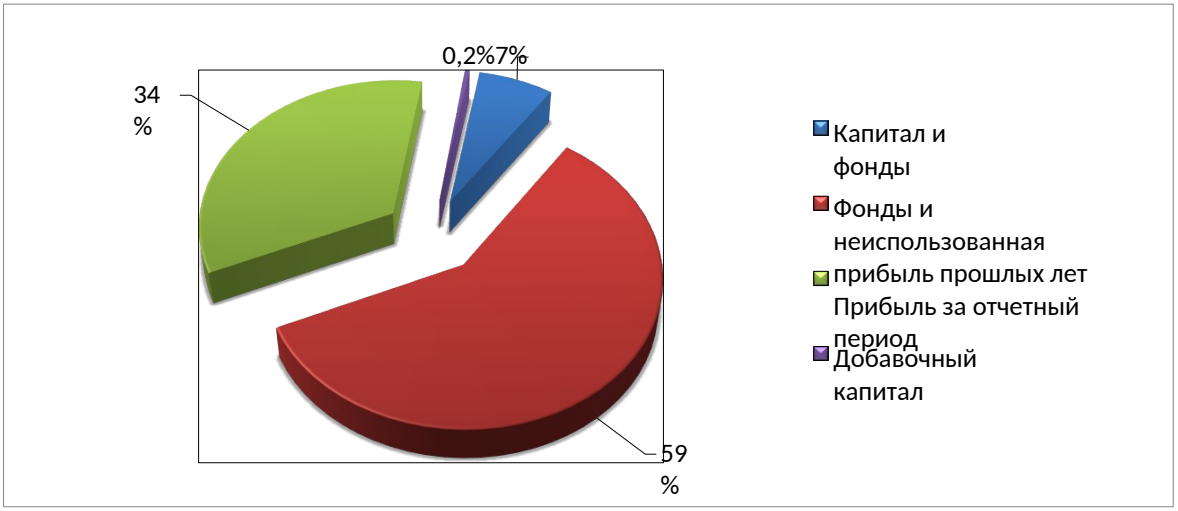


Рисунок 3 – Структура собственных средств подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» за 2019 год

В данном параграфе работы проведем анализ привлеченных средств №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» за 2017-2019 годы (Таблица 2), как основного источника формирования ресурсов банка.

Привлеченные ресурсы носят для банка временный характер. Как правило, обязательства представляют наибольшую (не принадлежащую банку) долю ресурсов, используемую на определенных условиях в качестве финансового источника.

Таблица 2 - Анализ состава, структуры и динамики обязательств №9038/01235 ПАО «Сбербанк России»

Привлеченные средства	2017 год	2018 год	2019 год	Темп прироста, %
1. Кредиты ЦБ РФ	0	0	0	X
2. Средства кредитных организаций	21 065 317	24 529 289	60 243 934	185,99
3. Средства клиентов (некредитных организаций), в т.ч.:	2 406 867 000	2 971 900 000	3 458 865 000	43,71
3.1 вклады физических лиц	2 090 754 000	2 654 600 000	3 068 230 000	46,75
4. Выпущенные долговые обязательства	37 982 000	53 517 500	73 533 045	93,60
5. Обязательства по уплате процентов	13 529 200	17 237 020	20 407 304	50,84
6. Прочие обязательства	20 060 590	24 674 526	21 253 456	5,95
7. Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера и прочим возможным потерям	26 716 224	31 792 307	40 694 153	52,32
Всего обязательств	2 526 220 331	3 123 650 642	3 674 996 892	45,47

Проанализировав таблицу 2 можно сделать следующие выводы. Основную и главную часть привлеченных средств банка представляют собой средства клиентов (94%). За период с 2016 по 2019 годы они увеличились на 43,7% или на 1,051 млрд. рублей и составили 3 458 865 000 рублей. Основную долю этой ресурсной базы операционного офиса составляют вклады физических лиц (88,7% от общей доли средств клиентов). На протяжении всего рассматриваемого периода вклады физических лиц постоянно растут, что обусловлено увеличением доходов населения. Также это объясняется повышением процентных ставок по

депозитам физических лиц. Депозиты, осуществленные ранее, могут быть переоформлены клиентами на более выгодные условия (то есть более высокие процентные ставки) в любое время. Следует отметить что с каждым годом происходит увеличение клиентской базы.

Средства кредитных организаций за период с 2017 по 2019 годы возросли на 185,9% или на 39 млн. рублей. Но в общей структуре привлеченных средств они занимают небольшую долю и составляют 1,6%.
Выпущенные долговые обязательства за период с 2017 по 2019 год увеличились на 93% или на 35,5 млн. рублей и составили в 2017 году 73 533 045 рублей.

Более чем на 50% увеличились обязательства по уплате процентов и в 2019 году они уже составили 20 407 304 рубля. Также увеличились резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера на 52% или на 13,9 млн. рублей и уже составили в 2019 году 40 694 153 рубля. Увеличение произошло вследствие того, что с ростом кредитного портфеля увеличивается, к сожалению, количество случаев возникновения просроченной задолженности. Но в целом по операционному офису ситуацию нельзя назвать критической, объем просроченной задолженности находится в пределах нормы, но наблюдается рост этого показателя.
Прочие обязательства имеют незначительный удельный вес в общей структуре привлеченных средств (0,58%). Представим данные на рисунке 4.

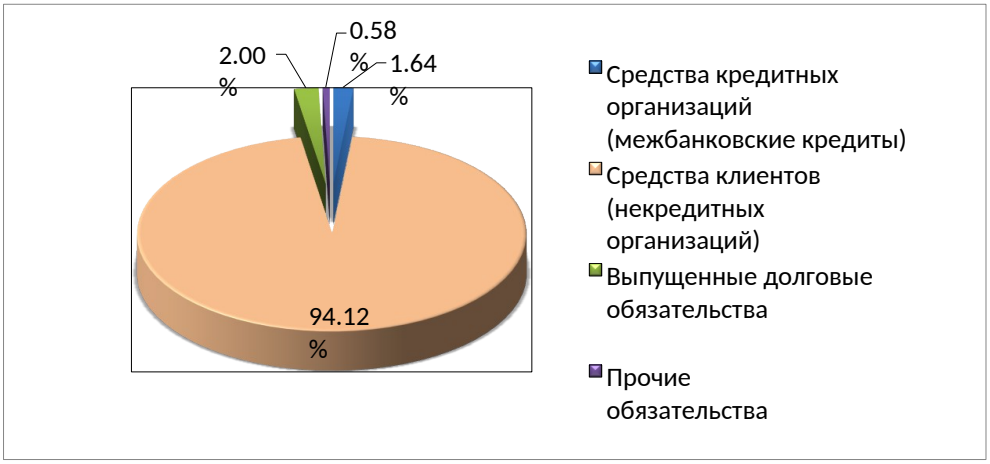


Рисунок 4 – Структура привлеченных средств подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» за 2019 год

Таким образом, можно сказать, что структура привлеченных средств подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» является оптимальной.

Следующим этапом исследования будет анализ прибыльности подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» (Таблица 3).

Сумма полученных банком доходов за минусом произведенных банком расходов называется финансовым результатом деятельности банка. Положительный финансовый результат называется прибылью, отрицательный – убытком.

Основная цель деятельности коммерческого банка - получение максимальной прибыли при обеспечении устойчивого длительного функционирования и прочной позиции на рынке. Размер полученной банком прибыли отражает в себе результаты всех его активных и пассивных операций. Поэтому изучение прибыли, ее составляющих и факторов, влияющих, на ее динамику занимает одно из центральных мест в анализе деятельности коммерческого банка.

Прибыль является обобщающим (конечным) показателем анализа и оценки эффективности всей деятельности кредитной организации.

Таблица 3 - Анализ динамики прибыли подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» за 2016-2019годы

Показатели	2017 год, руб.	2018 год, руб.	2019 год, руб.	Темп прироста, %
1. Процентные доходы	313 949 000	398 888 000	444 880 000	41,70
2. Процентные расходы	85 795 120	117 644 000	136 452 000	59,04
3. Маржа абсолютная	228 153 880	281 244 000	308 428 000	35,18
4. Всего доходов	414 380 220	530 726 000	614 737 000	48,35
5. Всего расходов	236 166 420	316 204 000	340 058 000	43,99
6. Прибыль до налогообложения	178 240 800	220 522 000	274 679 000	54,11
7. Начисленные налоги (включая налог на прибыль)	27 270 800	38 822 000	29 665 000	8,78
8. Прибыль (убыток) за отчетный период	150 970 000	181 700 000	245 014 000	62,29

Проанализировав таблицу 5 можно сделать следующие выводы. Прибыль банка за период с 2017 по 2019 год увеличилась на 62% или на 94 млн. рублей и составила в 2019 году 245 014 000 рублей. В основном увеличение прибыли произошло за счет доходов, полученных от процентной разницы (маржи абсолютной), которые возросли на 35%. При этом можно заметить, что темп роста процентных расходов опережает темпы роста процентных доходов, что соответствует мировой тенденции.

Для более наглядного представления отобразим динамику прибыли на рисунке 5.

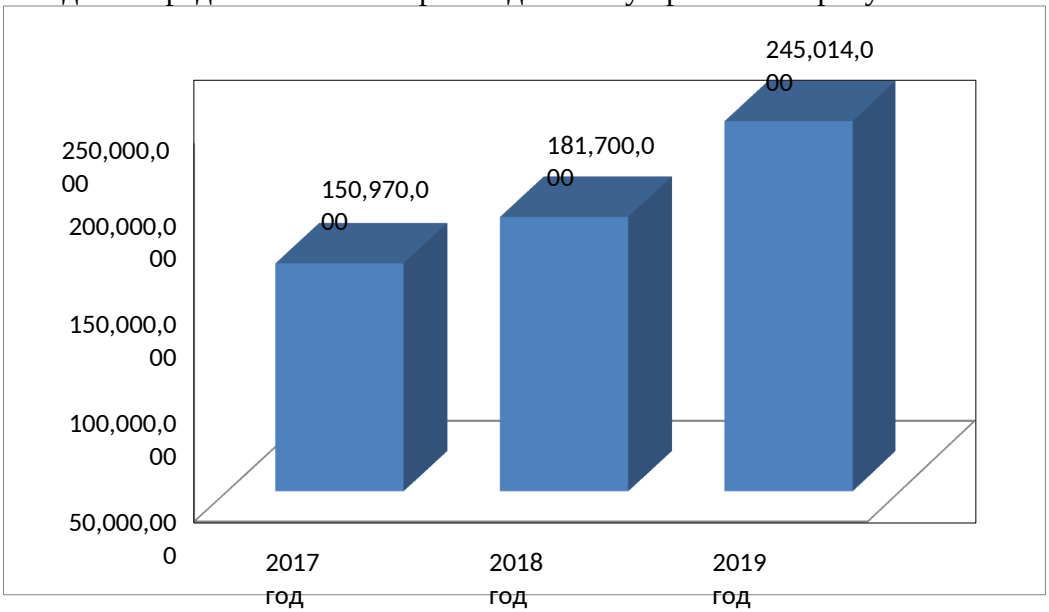


Рисунок 5 – Динамика чистой прибыли подразделения №9038/01235 за 2017 - 2019

годы, в рублях

Для того чтобы сохранить прибыль и рентабельность на прежнем уровне

операционному подразделению №9038/01235 необходимо наращивать объемы кредитования и объемы предоставляемых отделением услуг.

Далее необходимо произвести анализ рентабельности подразделения № №9038/01235 за 2017-2019 годы (Таблица 4).

Из расчетов, произведенных в таблице 6 видно, что рентабельность капитала (ROE) возросла на 3,87% и составила в 2019 году 33,87%. Значение этого показателя выше нормативного, что является положительным моментом. Рост доли собственных средств в структуре пассивов банка характеризует стремление банка увеличить свою капитальную базу.

Показатель рентабельности активов (ROA) характеризует объем прибыли, полученный с каждого рубля банковских активов. Он предназначен для оценки эффективности (прибыльности) активных операций банка, т.е. характеризует способность активов порождать прибыль. За три года рентабельность активов увеличилась на 0,59 п.п. Значение показателя говорит о том, что на 1 млн. рублей активов приходится 55 700 рублей прибыли. Значение этого показателя выше нормативного, что также является положительным моментом. Рост показателя свидетельствует о возрастании эффективности использования банком имеющихся активов. Показатель прибыльности доходов (маржа прибыли) показывает удельный вес прибыли в сумме полученных банком доходов. Доля прибыли в доходах подразделения №9038/01235 составила 39,84% в 2019 году. По сравнению с 2015 годом этот показатель увеличился на 3,42 %.

Таблица 4 - Анализ обобщающих показателей подразделения №9038/01235 за 2017-2019 годы

Показатели	2017 год, руб.	2018 год, руб.	2019 год, руб.	Абсолютное изменение
1. Всего активов, руб.	3 029 486 699	3 716 838 827	4 398 346 115	1368859416
2. Собственные средства	503 266 368	593 188 185	723 349 223	220 082 855

3. Привлеченные средства	2 526 220 331	3 123 650 642	3 674 996 892	1 148 776 561
4. Прибыль (убыток) за отчетный период, руб.	150 970 000	181 700 000	245 014 000	94044000
5. Всего доходов, руб.	414 380 220	530 726 000	614 737 000	200356780
6. Всего расходов, руб.	236 166 420	316 204 000	340 058 000	103891580
7. Собственные средства, руб.	503 266 368	593 188 185	723 349 223	220082855
8. Рентабельность капитала (ROE) = прибыль/ собственные средства, %	30,00	30,63	33,87	3,87
9. Рентабельность активов (прибыль / активы) (ROA), %	4,98	4,89	5,57	0,59
10. Маржа прибыли, %	36,43	34,24	39,86	3,42
11. Использование (доходность) активов = доходы / активы, %	13,68	14,28	13,98	0,30

Коэффициент использования активов характеризует степень отдачи активов, т.е. эффективность политики управления кредитным портфелем. Данный показатель в 2019 году составил 13,98 %. По сравнению с 2018 годом он увеличился на 0,3 п.п. На доходность активов существенно повлияла процентная доходность активов, что говорит о верной кредитной политике банка.

Анализ рентабельности процентных и непроцентных операций за 2017-2019 гг. представлен в таблице 5. Чистая процентная маржа определяет основную способность банка иметь прибыль – его доход от процентной разницы. Расчеты, произведенные в таблице, свидетельствуют о том, что подразделения №9038/01235 имеет положительную процентную маржу, которая постепенно снижалась (за 3 года она снизилась на 0,52 %) и составила в 2019 году 7,01%.

Результаты анализа финансового состояния подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» свидетельствует о том, что анализируемый банк имеет устойчивую финансовую позицию.

В результате проведенного структурного анализа установлено, что активы подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» возросли на 45% и составили в 2019 году 4 398 346 115 рублей. Основную долю в активах отделения занимает чистая ссудная задолженность (порядка 70%), что

говорит об активной кредитной политике отделения.

Таблица 5 - Анализ рентабельности процентных и непроцентных операций за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 год, руб.	2018 год, руб.	2019 год, руб.	Абсолютное изменение
1. Всего активов, руб.	3 029 486 699	3 716 838 827	4 398 346 115	1 368 859 416
2. Всего доходов, руб., в т.ч.	414 380 220	530 726 000	614 737 000	200 356 780
2.1 процентные доходы, руб.	313 949 000	398 888 000	444 880 000	130 931 000
2.2 непроцентные доходы, руб.	100 431 220	131 838 000	169 857 000	69 425 780
3. Всего расходов, руб., в т.ч.	236 166 420	316 204 000	340 058 000	103 891 580
3.1 процентные расходы, руб.	85 795 120	117 644 000	136 452 000	50 656 880
3.2 непроцентные расходы, руб.	150 371 300	198 560 000	203 606 000	53 234 700
4. Чистая процентная маржа = (доходы от процентов - расходы по процентам)/общие активы, %.	7,53	7,57	7,01	-0,52
5. Процентная доходность активов = процентные доходы /активы, %	0,10	0,11	0,10	-
6. Процентные расходы / доходы, %	0,21	0,22	0,22	0,01
7. Непроцентные расходы / доходы, %	0,36	0,37	0,33	-0,03

На рисунке 6 представим изменение рентабельности подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» за 2017 - 2019 годы, в %

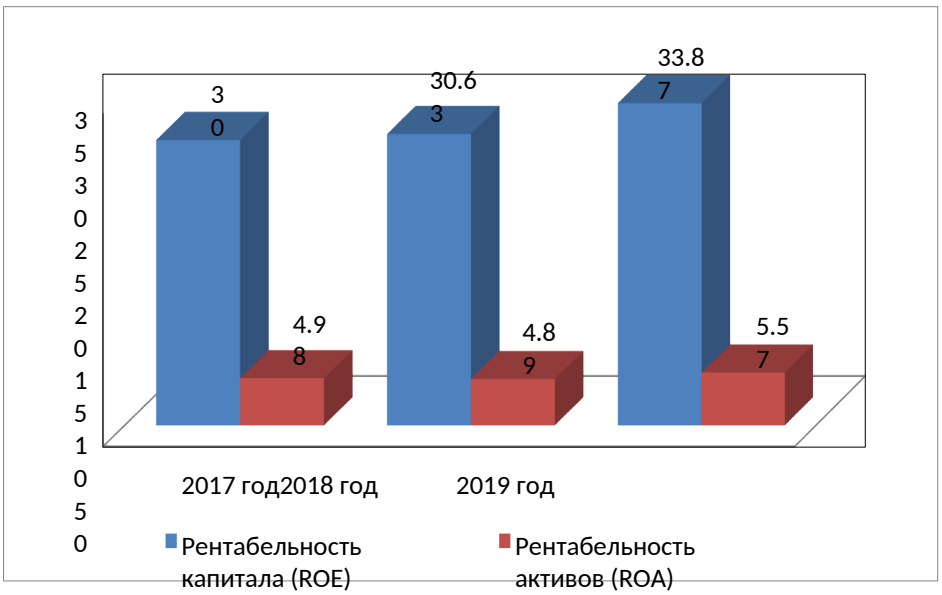


Рисунок 6 – Изменение рентабельности подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» за 2017 - 2019 годы, в %

Анализ финансовых показателей позволил установить следующее.

В структуре доходов наибольший удельный вес занимают процентные доходы – от выдачи кредитов физическим и юридическим лицам (72%), а в структуре расходов наибольший удельный вес занимают непроцентные расходы – комиссионные, административно-хозяйственные расходы, расходы на содержание сотрудников банка (аппарата) и др. (59%). Темп роста доходов опережает темпы роста расходов (соответственно 1,48 против 1,43 раза).

В течение всего анализируемого периода подразделение №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» работало с прибылью, и прибыль росла из года в год, что говорит о стабильной и эффективной работе банка.

Прибыль банка увеличилась на 62% и составила в 2019 году 245 014 000 рублей. Темпы роста прибыли опережают темпы роста совокупных доходов, что свидетельствует о росте прибыльности банковской деятельности за счет повышения доходов от активно- пассивных операций и от увеличения комиссионных доходов.

Анализ показателей рентабельности позволил установить, что рентабельность капитала (ROE) возросла на 3,87% и составила в 2019 году 33,87%. Рентабельность активов увеличилась с 4,98 до 5,57%. Эти данные свидетельствуют о повышении эффективности деятельности подразделения №9038/01235 ПАО «Сбербанк России».

Ускоренное развитие операций по кредитованию физических лиц является ключевым элементом рыночной стратегии на розничном направлении. Исходя из высокой социальной актуальности решения жилищной проблемы в России на современном этапе, а, также учитывая повышенный спрос со стороны населения на услуги по ипотечному жилищному кредитованию, ставит приоритетной задачу развитие ипотечных кредитных проектов и продуктов.

По состоянию на 1 января 2017 года отмечен рост общего кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России» в Москве в 1,64 раза по сравнению с показателем на 1 января прошлого года.

Подразделению № №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» были даны полномочия устанавливать индивидуальные условия обслуживания клиентов. Это позволило более лояльно подходить к процессу привлечения организаций на комплексное расчетно-кассовое обслуживание в ПАО «Сбербанк России» и учитывать особенности бизнеса и пожелания клиентов.

Также были внесены изменения в упрощенный порядок выдачи банковских гарантий (без кредитного анализа) под денежное обеспечение либо под векселя ПАО «Сбербанк России»: продлен срок выдачи гарантий до 14 месяцев, дана возможность начисления процентов на покрытие по гарантиям на уровне срочных депозитов по суммам свыше 5 млн рублей.

Как мы видим, за последние четыре года сумма предоставляемых кредитов подразделением №9038/01235 ПАО «Сбербанк России» значительно возросла: если в 2016 году кредитов было предоставлено на сумму 70 млн. рублей, из них ипотечных кредитов – на 20 млн. рублей, то в 2019 году эти показатели значительно возросли.

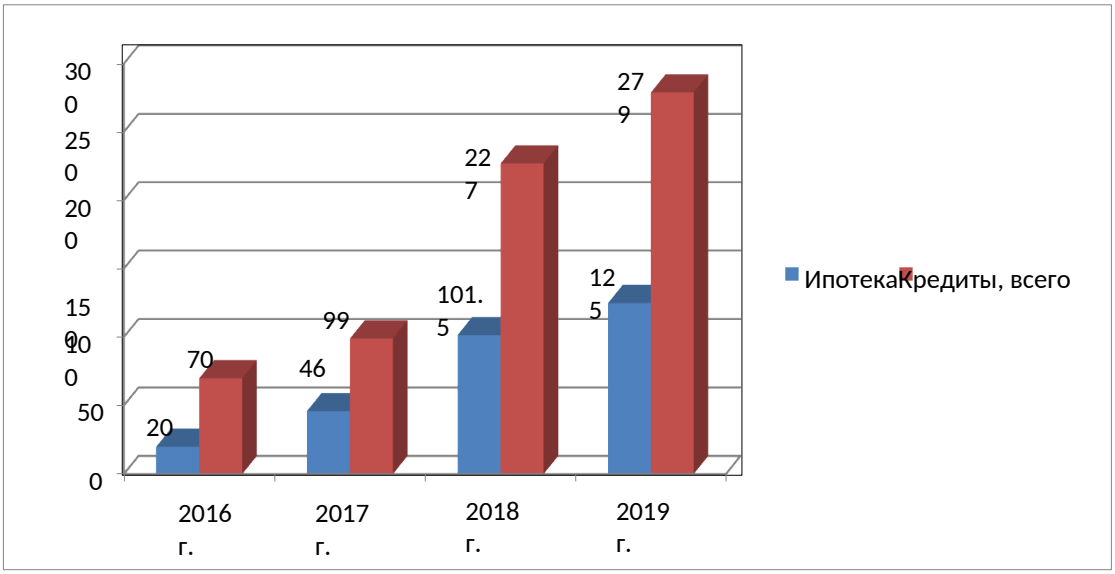


Рисунок 7 – Кредиты физическим лицам, в том числе ипотечные (млн. рублей).

Существенные изменения в процедуре выдачи гарантии способствовали 10-кратному росту гарантийного бизнеса ПАО «Сбербанк России» в

Москве в первом полугодии. Для клиентов данный банковский продукт является одним из наиболее эффективных способов обеспечения исполнения обязательств перед своими контрагентами.

Из произведенных расчетов можно сделать вывод, что хотя активы Сбербанка за 2019 г. увеличились, ликвидные активы не только не увеличились, а даже снизились. Обязательства же Сбербанка увеличились, в основном за счет роста средств на расчетных и текущих счетах предприятий и организаций. Не смотря на то, что Сбербанк и работает прибыльно, нужно увеличить объем ликвидных активов и активов приносящих доход, свести до минимума просроченную задолженность по кредитам, повысить качество кредитного портфеля, увеличить объем стандартной ссудной задолженности, увеличить количество кредитных ресурсов, путем привлечения средств во вклады населения и на счета предприятий и организаций, снижать непроцентные расходы.

2.3Анализ финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»

Обобщив все вышесказанное, финансовое планирование представляет собой процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени.

В процессе планирования можно оценить:

1) уровень развития предприятия (экономический потенциал) и результаты его финансово-хозяйственной деятельности;

2) объем ресурсов (включая и финансовые), при которых могут быть достигнуты цели предприятия;

3) отдачу вложенных предприятием в конкретные инвестиционные программы (проекты) средств.

Финансовое планирование в ПАО «Сбербанк России» осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и

назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Финансовые планы делятся на:

- долгосрочные;
- текущие;
- оперативные.

В долгосрочном финансовом плане определяются ключевые финансовые параметры развития организации, разрабатываются стратегические изменения в движении ее финансовых потоков.

В текущем финансовом плане все разделы плана развития организации увязываются с финансовыми показателями, определяются влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде.

Оперативный финансовый план включает краткосрочные тактические действия - составление и исполнение платежного и налогового календаря, кассового плана на месяц, декаду, неделю.

Банк обслуживает свыше 234 млн. счетов физических лиц и около 1,5 млн. счетов юридических лиц.

Так же финансовое планирование характеризуется составлением и регулированием выполнения плана формирования доходов и расходов, которые учитывают фактическое финансовое положение, выраженное в денежном эквиваленте целей и средств их достижения.

Бюджет - сводный план финансирования на определенный срок. Для того, чтобы выполнить определенный финансовый проект, часто используются бизнес - планы и сметы.

Основные требования Сбербанка к составу бизнес-плана:

Бизнес-план или технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО), обосновывающие экономическую эффективность, целесообразность и окупаемость затрат в течение периода, на который запрашивается кредит должен содержать: основные виды деятельности предприятия;

- схема финансирования проекта;

- виды расходов, производимых за счет получаемого кредита;
- предполагаемые сроки и объемы выпуска продукции, либо оказания услуг с приведением расценок за единицу продукции или услуги;

планируемые на квартал (месяц) доходы и расходы;

- сумма ожидаемой прибыли от реализации (после уплаты платежей в бюджет);
- экономические показатели эффективности проекта.

Более 2 тыс. менеджеров по всей стране проводят с клиентами финансовое планирование. В среднем в день создается около 1 300 финансовых планов. ПАО «Сбербанк России» провел уже более 200 тыс. ПФП, а к концу года ожидается, что эта планка вырастет до 300 тыс. финансовых планов.

Особенность финансового планирование в Сбербанке. Портфельный подход к управлению личными финансами. Сбербанк не предлагает отдельные продукты, он предлагает комплексное продуктовое решение, направленное на достижение целей клиента. И под каждую конкретную цель подбирается свой продукт или набор продуктов с учетом риск - профиля клиента, его текущего финансового состояния, срока достижения цели и прочих параметров.

Методы планирования финансов в Сбербанке разделяются на три основных вида:

1) Автоматический. Такой метод самый простой и используется при ограниченных временных сроках.

2) Статистический. Это метод, при котором расходы за предшествующие года складываются, а затем делятся на сумму предыдущих лет.

3) Нулевой базы. Все позиции метода рассчитываются с самого начала. Такой метод наиболее эффективный и показывает взаимосвязь реальных потребностей и возможностей.

Часто прогнозирование и планирование финансов в рыночной экономике

исходит из нескольких аспектов:

- кредитно-инвестиционные перспективы;
- накопленный опыт финансово-хозяйственной отрасли;
- заранее известные будущие входящие и исходящие финансовые движения, которые характерны для определенного вида задач.

Для планирования финансовых показателей и составления финансовых планов используют методы: нормативный; расчетно-аналитический; балансовый; оптимизации плановых решений; экономико-математическое моделирование.

Качество финансовых планов во многом зависит от используемых методов планирования.

Методы планирования используемые в Сбербанке - способы и приемы расчетов показателей.

В части финансового планирования выделяют шесть методов обоснования плановых значений.

1. Экономический анализ. Этот метод делает возможным определение основных закономерностей, тенденций в движении натуральных и стоимостных показателей. С его помощью выявляются внутренние резервы предприятия. В планировании анализ имеет первостепенное значение, поэтому он причисляется к методам планирования. Использование анализа в части финансового планирования позволяет оценить его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности и другие показатели, а затем по результатам принять обоснованные финансовые решения.

2. Нормативный. Данный метод предполагает расчет планового показателя на основе заранее установленных норм и нормативов. В финансовом планировании используется целая система финансовых нормативов: федеральные, субъектов

Федерации, местные, отраслевые, внутрифирменные и т.д. Они позволяют предприятиям более точно рассчитывать финансовые показатели. Так, зная норматив и объемный показатель, можно рассчитать значение показателя в плановом периоде.

3. Расчетно-аналитический. Считается одним из самых простых. Состоит в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимающегося за базу, и индексов его отклонения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Часто используется как альтернатива нормативному методу по причине того, что связь между показателями отчетного и планового периодов может быть установлена не прямо, а косвенно (на основе анализа их динамики и связей). Обоснованность показателей, полученных таким методом, зависит во многом от обоснованности индекса изменения

показателя. Поэтому для обоснования величины индекса часто используются мнения экспертов.

4. Балансовый. Считается одним из основных методов планирования. Алгоритм его использования предполагает балансовое соотношение показателей. Таким образом, путем построения баланса осуществляется увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. При этом балансовое уравнение может иметь следующий вид:

Он + П = Р + Ок, где Он - остаток средств фонда на начало планового периода, руб.;

П - поступление средств в фонд, руб.; Р - расходование средств фонда, руб.; Ок - остаток средств фонда на конец планового периода, руб.

5. Оптимизация плановых решений. Необходимость ситуационного подхода в планировании предполагает разработку

нескольких вариантов плановых решений. Выбор из нескольких вариантов осуществляется на основе различных критериев. Процесс такого отбора решений на основе выбранного критерия называется оптимизацией. В качестве критериев оптимизации могут использоваться:

- минимум текущих затрат;
- минимум времени на оборот капитала;
- максимум дохода на 1 руб. вложенного капитала;
- максимум рентабельности капитала и т.д.

6. Экономико-математическое моделирование. Эти методы основаны на построении экономико-математических моделей, отражающих взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, на них влияющими.

Проблемы финансового планирования ПАО «Сбербанк России» на сегодняшний день связана с рядом серьезных недостатков без преодоления которых нельзя говорить о реализации его потенциала развития. К ним относятся:

- Низкая эффективность использования двух важнейших конкурентных преимуществ Банка: сбытовой сети и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания. Проявлениями этого являются низкий уровень перекрестных продаж, низкий уровень доходов от многих продуктов, недостаточный охват потенциальной клиентской базы;
- Низкое качество обслуживания с точки зрения скорости принятия решений, сложности процессов и процедур, уровня общения и взаимодействия между Банком и клиентом, а также удобства и функциональности филиалов ПАО «Сбербанк России». По мнению клиентов, Банк существенно отстает по уровню обслуживания от основных конкурентов;

- Исключительно низкий уровень производительности труда. Поэтому показателю Банк сильно проигрывает не только банкам развитых стран (ряд которых уже пришли на российский рынок), но и банкам развивающихся рынков. Основные причины этого: излишняя громоздкость и сложность бизнес-процессов, низкий уровень специализации и разделения труда; отсутствие унификации бизнес-процессов в масштабе Банка, что делает невозможным использование экономии на масштабах и внедрение современных информационных технологий; низкий уровень автоматизации и большое количество ручного труда; децентрализация операций и функций поддержки. В результате многие из систем и процессов Банка плохо масштабируемы, а рост объемов бизнеса не приводит к росту эффективности;

- Недостаточно эффективные и затратные системы управления рисками. Большинство из них сегодня являются распределенными, недостаточно формализованными и плохо масштабируемыми. Также в ряде случаев баланс между контролем рисков и доходностью слишком сильно смещен в сторону недопущения рисков. В результате Банк несет высокие расходы на осуществление контроля, которые не дают ожидаемой отдачи, и недополучает доходы;

- Слабые стороны корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России», прежде всего избыточный бюрократизм, недостаточная ответственность за итоговый результат работы Банка и качество клиентской работы, недостаточное стремление к совершенствованию и развитию.

Выводы по главе 2

Анализ деятельности дает возможность выработать необходимую стратегию и тактику развития предприятия, представляет обоснование планов и управленческих решений, осуществления контроля выполнения

решений и планов, выявляет резервы повышения степени эффективности производства, открывает реальное поле для оценки результатов деятельности.

Условия рыночной экономики ставят в зависимость важнейшие экономические и финансовые показатели предприятий от состояния рынков. Для того чтобы предприятие и в дальнейшем успешно функционировало и развивалось необходимо проанализировать основные проблемы, которые препятствуют дельнейшему развитию деятельности предприятия и разработать стратегические способы решения данных проблем. А для этого необходимо осуществить анализ стратегического направления в деятельности исследуемого предприятия.

ГЛАВА 3. Пути совершенствование финансового планирования в ПАО «Сбербанк России»

3.1 Совершенствование системы планирования с целью повышения

эффективности финансового состояния организации

Эффективная система финансового планирования – технология финансово- экономического управления использующая инструменты планирования, контроля, корректировки и анализа исполнения деятельности компании в стоимостных показателях, позволяющая достигать цели компании за счет наиболее эффективного использования ресурсов.

Можно выделить следующие основные этапы внедрения эффективной системы планирования:

– формулирование целей внедрения системы;
– постановка методики и технологии финансового планирования;
– организация работ по проекту внедрения системы финансового планирования;
– опытная эксплуатация и внедрение.

Использование методологических основ комплексной системы планирования работы предприятия даст возможность работникам экономического отдела моделировать различные варианты принятия решений, оценить каждый из них и выбрать наиболее эффективный; позволит найти дополнительные источники экономии и ресурсов производства; наметить основные направления улучшения работы предприятия.

Сегодня в сложном и постоянно меняющемся мире интересы деловых людей должны быть сосредоточены на процессе удовлетворения потребностей клиентов. Совершенствование планирования в процессе организации деятельности в фирмы производится при помощи моделирование всех стадий деятельности компании для лучшего понимания и усовершенствования проводимых операций. Целью использования программного обеспечения является анализ данных, поступающих на предприятие о новых разработках, о деятельности и возможностях самого предприятия; рассчитывать необходимые

показатели; строить графики для предоставления сведений руководству предприятия.

Методологические основы комплексной системы финансового планирования работы организации должны основываться на следующих основных принципах: разработку планов объемов работ необходимо вести комплексно: принятие управленческого решения должно основываться на анализе проделанной работы и построении прогнозных значений; прогнозирование тенденций развития главных факторов на краткосрочную перспективу; определение допустимых границ значений основных технико-экономических показателей, при которых будет обеспечиваться выполнение необходимого объема работы.

Основным направлениям совершенствования планирования работы организации можно отнести следующее (рисунок 8):

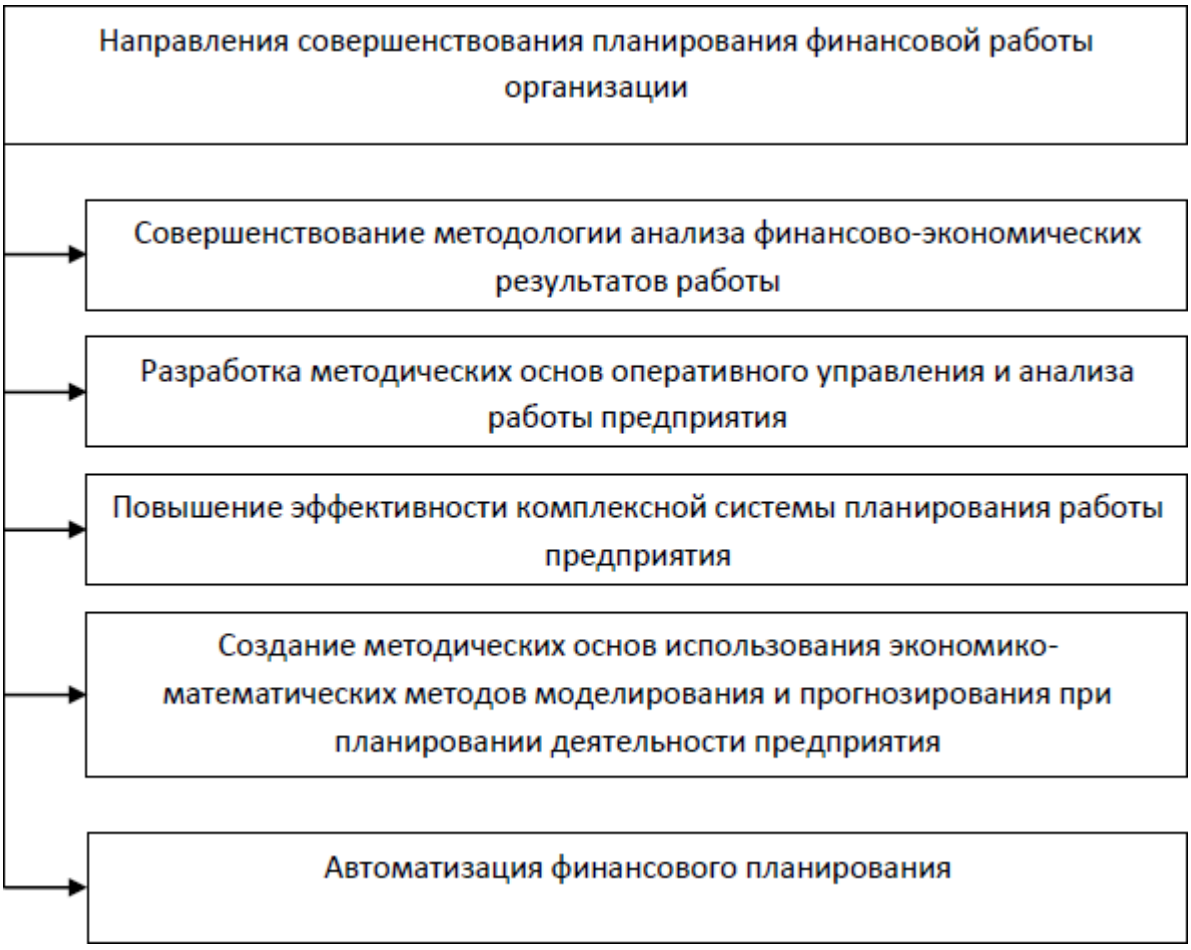


Рисунок 8 - Основные направления совершенствования планирования работы организации

Финансовый контроль за выполнением финансового плана предприятия

осуществляется в оперативном порядке. При этом контролируются:

– реальность запланированных показателей финансового плана, то есть их соответствие реальным рыночным условиям осуществления коммерческого расчета предприятием;

– сохранение общей и внутренней сбалансированности распределения всех финансовых ресурсов с полным покрытием всех учтенных в финансовом плане потребностей в финансировании расходов;

– ход выполнения запланированных показателей по созданию и привлечению финансовых ресурсов;

– показателей по финансированию расходов;

– ход выполнения запланированных сумм по отвлечениям средств за счет прибыли и себестоимости продукции.

В статье Милета Е.А. сказано, что данные управленческого анализа играют решающую роль в разработке важнейших вопросов конкурентной политики предприятия: совершенствования технологии и организации производства, создания механизма достижения максимальной прибыли[36].

Контроль за реальностью запланированных показателей означает проверку и при необходимости корректировку ряда показателей финансового плана на изменившиеся цены и другие условия, независящие и зависящие от предприятия. Такие условия не учтены в расчетах финансового плана, выявились как факт в ходе его исполнения и требуют учета. Если например, поменялись цены поставщиков и цены продаж предприятия, то такие изменения должны быть учтены в расчетах финансового плана. Однако, в случае если предприятие не выполняет план экономической и контрольной работы по мобилизации внутрихозяйственных резервов, допускает непроизводительные расходы и потери, то подобные изменения реальной обстановки выполнения финансового плана не могут рассматриваться как достаточные основания для корректировки того же плана прибыли и взаимосвязанных с ней

показателей. Планировать убытки и недостатки в работе по финансовому плану и другим планам нельзя. Методологически верный подход к решению таких вопросов - организационно-технические мероприятия, направленные на экономию.

Корректировки показателей финансового плана, как правило, нарушают первоначально установленное распределение источников на полное покрытие всех расходов, предусмотренных по финансовому плану. Следовательно, при практически любой корректировке надо посмотреть и отрегулировать оба вида сбалансированности финансового плана: общую сбалансированность и внутреннюю увязку.

Здесь несколько вариантов. Среди них первый: источников финансовых ресурсов стало больше, чем утвержденных по финансовому плану расходов, и все эти дополнительные источники направляются на увеличение, в конечном счете, фондов (резервов) и других расходов по процентным нормативам отчислений за счет чистой прибыли. Второй - источников стало больше и все они не направляются на увеличение распределяемых сумм прибыли в распоряжение предприятия, а направляются на увеличение долей источников на финансирование утвержденных расходов, а высвобождающаяся за счет этого прибыль уже увеличивает отчисления предприятия прибыли в свое распоряжение. Третий – источников стало больше и на сумму прироста прямым распределением увеличиваются объемы финансирования части расходов, предусмотренных утвержденным финансовым планом. Четвертый - источников финансовых ресурсов стало меньше и на сумму уменьшения секвестируется расходная статья финансового плана, либо делается распределение размера уменьшения источников на два и более направления финансирования расходов финансового плана.

Ход выполнения запланированных показателей по созданию и привлечению финансовых ресурсов контролируется непрерывно в течение года. Главными объектами финансового контроля здесь выступают:

выполнение нарастающим итогом с начала года месячных планов реализации (продаж) продукции, прибыли, себестоимости; ход выполнения планов ввода в действие основных фондов, а также демонтажа и выбытия оборудования и других основных фондов.

Ход выполнения плановых показателей по финансированию расходов постоянно контролируется по следующим объектам: уровень заполнения нормативов собственных оборотных средств, выявление причин и принятие мер по фактам не заполнения частных нормативов, или наличию сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей (в обоих случаях налицо отклонения от предусмотренных финансовым планом объема финансирования прироста норматива собственных оборотных средств); объем финансирования капитальных вложений в части выделения средств в соответствии с планом финансирования, процент освоения капитальных вложений по законченным этапам строительства и видам выполняемых работ; объем производимых ежеквартально отчислений в денежные фонды (резервы), а также фактических расходов за счет них (сумма отчислений в эти фонды по финансовому плану не совпадает не только с фактическими суммами источников, которые могут направляться на формирование таких фондов, но и всегда отклоняется от объема фактического финансирования расходов из фондов за счет плановых отчислений текущего года и переходящих остатков).

В статье Зайковского Б.Б. сказано, что проблемы повышения эффективности систем управления, требует выявление и учет основных факторов, оказывающих непосредственное влияние на финансово-хозяйственные показатели управления объектов, а также источники получения социально-экономических результатов. В рыночных условиях решающее воздействие на параметры системы управления оказывает основном состояние соответствующей рыночной среды.

Центральный момент финансового контроля - собственные и

приравненные к ним оборотные средства (оборотный капитал).

Всеобщее свойство собственных оборотных средств - их постоянная и определяющая способность «проедаться». Процессов «проедания» собственных оборотных средств не видно за общими денежными потоками предприятия. Между тем, недостаток собственных оборотных средств имеет обыкновение образовываться не только при бесприбыльной и убыточной работе, но даже при завершении планируемых периодов с прибылью. Следовательно, собственные оборотные средства представляет собой особый объект финансового контроля за выполнением финансового плана.

Он требует особого внимания и систематической финансовой работы. Финансовый контроль за суммами отвлечений денежных средств за счет прибыли и себестоимости имеет два главных объекта: налоги за счет прибыли или части ее, а также относимые на финансовые результаты; обязательные платежи внебюджетным фондам в составе единого социального налога; другие налоги и обязательные платежи за счет себестоимости продукции.

Финансовый контроль за выполнением баланса доходов и расходов предприятия (финансового плана) предстает в существенной мере как финансовый контроль за фактическими отклонениями системы показателей самого финансового плана и многих показателей, формирующих их и находящихся за пределами статей финансового плана.

Непрерывный финансовый контроль за выполнением финансового плана обеспечивается не только специальными контролирующими мероприятиями изложенными выше. Он фактически также осуществляется в ходе составления и исполнения оперативных планов денежного оборота. При этом следует иметь в виду следующие принципиальные моменты. Общий и главный вектор финансового развития предприятия, фирмы, компании определяется только через показатели утвержденного годового финансового плана. Практически все показатели оперативных финансовых

планов фактически вытекают из реального финансового состояния предприятия и его изменения в течение года, а также из результатов финансово-хозяйственной деятельности по выполнению экономически обоснованных проектировок плана.

Комплексный учет всего этого осуществляется в ходе годового финансового планирования. Здесь фокусируется и находит свое отражение в показателях: стартовое финансовое состояние предприятия на момент составления финансового плана; его последующее изменение под влиянием движения производства, снабжения, сбыта, финансов; фактически устанавливается плановое финансовое состояние предприятия в предстоящем году при условии выполнения показателей плана экономического и социального развития.

Таким образом, основой успешного выполнения финансового плана является оперативность контроля его показателей. Незначительные, на первый взгляд, отклонения могут оказать существенное влияние на финансовое состояние предприятия, взаимоотношения с партнерами по бизнесу, развитие или, наоборот, резкое сокращение клиентской сети.

В статье Зайковского Б.Б. сказано, что различного рода планирование в организации помогает руководителям предотвращать неверные действия в сфере денежные операций, а также способствует сокращению числа неиспользованных возможностей.

Для того, чтобы своевременно реагировать на устранение факторов, отрицательно влияющих на бюджет предприятия, необходим инструмент, обеспечивающий оперативность результатов хозяйственной деятельности, их всестороннего анализа в сравнении с планируемыми показателями. Можно обеспечить это хорошо организованным и достаточно многочисленным штатом бухгалтерии и планово-экономического отдела. Правда, оперативность в этом случае будет зависеть от объема перерабатываемой документации, компетенции этих сотрудников и их взаимопонимания.

Для более эффективного контроля выполнения отдельных разделов финансового плана могут использоваться специальные контрольные точки: контрольные точки дебиторской и кредиторской задолженности, финансовые коэффициенты, индикаторы наличности и т. п.

3.2 Совершенствование финансового планирования ПАО «Сбербанк России»

Резервы роста прибыли и рентабельности банка. Процентные доходы остаются основным источником прибыли российских банков, но комиссионные доходы, как правило, растут стабильнее. В ходе анализа доходов и расходов ПАО «Сбербанк России» за 2018-2019 гг. сделан вывод, что превалирующими в структуре являются две группы доходов: чистые процентные доходы и комиссионные доходы. При этом чистые процентные доходы за указанный период сократились на 1,71%, а комиссионные доходы, напротив, увеличились на 50,81%. В результате удельный вес чистых процентных доходов после создания резерва сократился с 78,10% до 63,98%, в то время как удельный вес комиссионных доходов увеличился с 18,04% до 22,68%.

Исходя из этого, увеличение доходов, получаемых от комиссионных операций ПАО «Сбербанк России», является одним из перспективных резервов роста прибыли и рентабельности банка.

Увеличение доли комиссионных доходов от операций с юридическими лицами характерно в современных условиях для многих банковских учреждений. Формированию данной тенденции способствовало преимущественно ухудшение качества кредитных портфелей коммерческих банков, работа которых была сфокусирована исключительно на кредитовании, которое, как известно, генерирует наибольший риск среди всей номенклатуры банковских операций. В настоящее время специалисты банковских учреждений склонны рассматривать кредит всего лишь как один из инструментов привлечения клиента с целью предложения ему комплексного обслуживания. Отмечено, что чем больше банк стремится оказывать не «разовые», а комплексные и

продолжительные по срокам услуги своим клиентам, тем выше уровень комиссионных доходов. Следовательно, в работе с клиентами предпочтительнее системно реализовать комплексный подход, сущность которого ориентирована на долгосрочное сотрудничество и работу с клиентом как с партнером по бизнесу. В результате клиентам становится выгодным совершать все большее количество операций через один наиболее конкурентоспособный с их точки зрения банк. При этом сокращение маржи при продаже одного банковского продукта вполне может быть компенсировано реализацией нескольких банковских продуктов с той же себестоимостью. Помимо стандартных комиссий банковские услуги склонны вводить новые комиссии, расширяя список услуг, за которые они взимаются, и расширять таким образом группы клиентов, для которых эти услуги предназначены. Безусловно, наиболее высокодоходными являются технологически сложные операции. Речь идет, в частности, о документарном бизнесе и обслуживании внешнеэкономической деятельности.

На объем комиссионных доходов оказывают влияние и высокий уровень конкуренции в банковской сфере, и развитие технологий и предоставляемых клиентам продуктов. В связи с этим агрессивная конкурентная среда заставляет банки предпринимать меры к снижению ставок комиссионных платежей по ряду операций. Таким образом, банки идут, скорее, не интенсивным, а экстенсивным путем развития, когда счет роста количества комиссионных операций предполагается существенно увеличить и комиссионный доход. Развитие линейки банковских продуктов и усложнение банковских технологий с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов банка позволит ПАО «Сбербанк России» привлекать новых клиентов, что, в свою очередь, будет способствовать увеличению количества проводимых операций, генерирующих комиссионные доходы. В связи с этим необходимо на систематической основе осуществлять поиск резервов прироста

клиентской базы путем предложения дополнительных условий по реализуемым банковским продуктам, генерирующим получение комиссионных доходов. В результате у банка появится возможность нарастить прибыль за счет комиссионных доходов.

В условиях обесценения процентных доходов в результате инфляции, имеющей место в современных экономических условиях, ПАО «Сбербанк России» целесообразно стремиться к относительному сокращению доли процентного дохода, в максимальной степени сопряженного с процентным риском. Банковские специалисты отмечают, что чем больше ПАО «Сбербанк» зарабатывает комиссионных доходов, тем более стабильной будет его работа. В качестве причины такого положения вещей следует назвать отсутствие зависимости между получаемой комиссией при проведении банковских операций и рисками, генерируемыми банковской деятельностью. Комиссионные доходы являются вторым (после процентных) по важности источником дохода, которому в современных условиях уделяется все больше внимания. В связи с этим расширение круга оказываемых банковских операций, за счет которых банк имеет возможность получать доходы в виде комиссионного вознаграждения, является одним из наиболее важных направлений деятельности в современных условиях усиления конкуренции на российском банковском рынке. Исходя из этого, для ПАО «Сбербанк России» представляется весьма выгодной реализация комплекса мер, направленных на увеличение комиссионных доходов от банковских услуг. При этом банковское учреждение получит следующие преимущества за счет расширения круга комиссионных операций:

- во-первых, доходы, получаемые банков в результате оказания комиссионных услуг, являются более стабильными, чем процентные доходы;

- во-вторых, оказание комиссионных услуг не связано с генерированием рисков потери стоимости вложенных средств.

Комиссионные услуги по размеру получаемого комиссионного дохода можно представить в виде следующего ранжированного перечня: во-первых, операции с пластиковыми картами; во-вторых, кредитная деятельность; в-третьих, рассчетно-кассовое обслуживание; в-четвертых, валютные операции; в-пятых, консультации и информационные услуги и др.

Современную жизнь невозможно представить без пластиковых карт, поскольку они «проникли» во все сферы деятельности человека. Это и торговля, и оказание самых разнообразных услуг. Одной из таких операций, пользующейся в нынешних условиях огромным спросом, сегодня является эквайринг как услуга, позволяющая организациям принимать карты, эмитированные банковскими учреждениями, в качестве оплаты за реализуемые покупателям товары и услуги. Организации, использующие эквайринг, получают конкурентные преимущества за счет увеличения оборотов. Банковским учреждениям эти операции выгодны с точки зрения, как получаемых комиссионных доходов, так и с точки зрения увеличения количества новых клиентов, которым, в свою очередь, появляется необходимость предложить новые, более выгодные (по уровню получаемой маржи) для коммерческих банков услуги.

Для ПАО «Сбербанк России» перспективным направлением повышения комиссионных доходов является также расширением предложения услуг, предоставляемых с помощью дистанционного банковского обслуживания. Это и интернет-банкинг, предполагающий оказание услуг на основе банковской системы платежей через Интернет, и услуги на основе «мобильного банка», предполагающего предложение разнообразных банковских продуктов на основе набирающих в настоящее время большую популярность мобильных технологий.

Еще одним направлением по увеличению комиссионных доходов является внедрение довольно нераспространенной в нынешних нестабильных экономических условиях услуги – банковской гарантии. Опыт организации торгового оборота позволяет предположить, что довольно часто стороны (предприятия), вступая в договорные отношения,

сталкиваются с «проблемой первого шага», вызванной свойственным предпринимательской сфере недоверием, а также желанием минимизировать убытки, которые могут возникнуть в результате недобросовестного поведения контрагентов по той или иной сделке. Поскольку у добросовестных партнеров, безусловно, имеется интерес к надлежащему исполнению договора, они ищут компромисс, в максимально возможной степени учитывающий потребности и обстоятельства каждого из них. В связи с этим в коммерческом обороте приобретают важное значение правовые институты, способствующие решению указанной проблемы посредством придания твердости обязательству кредитора, с одной стороны – вызывающие уверенность в осуществлении договорных обязательств и устраняющие сомнения в недобросовестности контрагента, а с другой – предотвращающие возможных убытков, вызванных недостаточной добросовестностью контрагента. Одним из таких инструментов целесообразно рассматривать банковскую гарантию как инструмент обеспечения исполнения обязательств.

Участниками отношений при банковской гарантии являются: гарант (банк); принципал (лицо, которое является должником в каком-либо обязательстве); бенефициар (кредитор принципала по обязательству, которое обеспечивается банковской гарантией). Экономическая природа процесса предоставления банковской гарантии характеризуется следующими аспектами: гарант на согласованных условиях по просьбе принципала принимает на себя обязательство по уплате определенной суммы бенефициару; за это гарант получает вознаграждение от принципала за оказание такой услуги.

Наибольшее распространение в банковских операциях получили договорные (контрактные) гарантии, которые обеспечивают платежи по любым договорам и выставляются банками в обеспечение интересов импортера. Такой услугой очень выгодно пользоваться клиентам-посредникам в сделках сферы внешней торговли.

Выгодой для банка будет являться то, что данный вид банковского продукта позволяет без отвлечения денежных ресурсов получать доход в виде комиссии за выдачу определенного вида гарантии. Размер вознаграждения за выдачу гарантии определяется Кредитным комитетом банка, колеблется от 2 до 10% и взимается единовременно при выдаче в полном объеме за весь период действия гарантии. Необходимо отметить, что основное влияние на комиссию оказывает величина гарантийной суммы и срок действия гарантии.

Доход от выдачи кредита является процентным, а от предоставления гарантии – комиссионным. Банку, безусловно, выгоднее повышать именно комиссионные доходы, так как они являются более стабильными, чем процентные доходы, и их получение не сопряжено с рисками потери стоимости вложенных средств, т.е. банк может без отвлечения денежных ресурсов получать доход в виде комиссии за выдачу определенного вида гарантии. Отсюда можно сделать вывод о том, что банки в ближайшем будущем имеют все условия и возможности для того, чтобы развивать данную услугу. В условиях сокращения процентной маржи по кредитным операциям перед банками стоит задача сохранить и приумножить прибыль за счет других источников: развития, в том числе комиссионных доходов.

Оптимизация затрат банка и ее влияние на финансовые результаты его деятельности. Для получения запланированного уровня прибыли банковскому учреждению необходимо управлять и контролировать свои расходы. Управление расходами и соотнесение их с получаемыми доходами является весьма важным для принятия управленческих решений по всем направлениям деятельности коммерческого банка. В современных экономических условиях банковские учреждения должны заботиться об эффективности своей работы и разрабатывать мероприятия, направленные на сокращение расходов. Для этого специалисты банковского учреждения должны быть способны осуществлять результативную маркетинговую политику, включающую позиционирование банковских продуктов и

банковских услуг, оптимизацию объема реализуемых продуктов и предоставляемых услуг, а также минимизацию расходов на их предоставление. Таким образом, в рамках банковского учреждения должны изыскиваться и создаваться условия для снижения расходов, связанных с предложением банковских продуктов и оказанием банковских услуг в долгосрочной перспективе. Безусловно, долгосрочные планы должны найти отражение при формировании стратегии коммерческого банка.

Необходимо отметить, что обычно руководство коммерческого банка в рамках генеральной стратегии использует параллельно несколько видов операционной стратегии в зависимости от предлагаемых банковских продуктов и оказываемых банковских услуг, а также с учетом параметров конъюнктуры отдельных рынков и их сегментов. Грамотно разработанная стратегия банковского учреждения позволяет ему пребывать в стадии роста бесконечно долго, постоянно порождая новые «кривые» жизненного цикла за счет замены не пользующихся спросом банковских продуктов наиболее актуальными для потребителя в конкретный момент времени. Ключевая задача специалистов банковского учреждения – сосредоточиться на проблемах, присущих конкретной стадии жизненного цикла банковского продукта, и изыскивая решение этих проблем таким образом, чтобы банк в целом мог развиваться.

Таким образом, управление затратами банковского учреждения в соотнесении с проблемами стратегического планирования банковского бизнеса позволит обеспечить повышение результативности управления финансовой деятельностью коммерческих банков. Являясь одним из элементов финансового менеджмента, управление расходами необходимо рассматривать не только в качестве объекта текущего управления прибылью, но и как элемент общей стратегии развития ПАО «Сбербанк России». Деятельность коммерческого банка является максимально эффективной и конкурентоспособной при ее соответствии потребностям

клиентов и условиям рынка. Цель, которую преследует управление расходами, состоит в достижении намеченных результатов деятельности ПАО «Сбербанк России» наиболее экономичным способом. При этом задачи менеджеров ПАО «Сбербанк России» по управлению расходами всегда конкретизируются в зависимости от общих целей развития банка, сроков и объемов производимых им и предполагаемых операций, наконец, от внешних факторов. Процесс управления затратами напрямую зависит от внутренней деятельности ПАО «Сбербанк России». Эффективное управление расходами позволяет банку увеличивать прибыль и перераспределять ресурсы на расширение сферы деятельности, открытие дополнительных офисов.

В постоянной борьбе за клиентов ПАО «Сбербанк России» необходимо работать над повышением рентабельности и конкурентоспособности банковских продуктов. Тарифы на банковские продукты и услуги зависят от уровня ценовых предложений конкурентов и реагируют на спрос. Для получения запланированного уровня прибыли ПАО «Сбербанк России» необходимо управлять и контролировать свои расходы. В условиях современной конъюнктуры рынка ПАО «Сбербанк России» целесообразно выстраивать эффективную стратегическую систему управления расходами. Необходимо оптимизировать каждый бизнес-процесс для достижения максимального общего результата. Банковские расходы заложены в основе ресурсной базы, перераспределяя их, ПАО «Сбербанк России», может вносить изменения в направлениях развития.

Банковский продукт целесообразно рассматривать с точки зрения удовлетворенности клиента и прибыльности. Соотнесение расходов с результатами деятельности важно для принятия управленческих решений в банке и определении приоритетных направлений развития. Снижение расходов – один возможных вариантов увеличения финансового результата ПАО «Сбербанк России». Выявление и использование резервов по снижению расходов позволит добиться повышения

конкурентоспособности.

Управление расходами должно соответствовать целям и задачам ПАО «Сбербанк России». Управление расходами должно строиться на оперативном отслеживании влияния расходов на формирование стоимости банковских продуктов, факторов влияющих на их формирование и пр.

Основные направления улучшения показателей финансовых результатов деятельности банка. В качестве направления улучшения финансовых результатов деятельности ПАО «Сбербанк России» следует назвать расширение набора кредитных продуктов для осуществления потребительского кредитования.

Кредитные продукты, которые разрабатывает банк, с одной стороны, отражают особенности кругооборота капитала в различных отраслях реального сектора экономики и связанную с ними потребность в привлечении заемных средств, а с другой – учитывают необходимость поддержания собственной ликвидности и достижения требуемого уровня рентабельности капитала и активов банка. При этом внедряемые кредитные продукты должны соответствовать следующим критериям: минимальный риск, максимальная доходность. В случае успешной реализации проекта банк имеет шансы привлечь дополнительных клиентов, повысить эффективность использования активов, стабилизировать финансовое состояние, повысить конкурентоспособность.

Классификация кредитных продуктов весьма разнообразна. Они подразделяются по способам выдачи, валюте, сторонам кредитных отношений, целевому назначению, технике предоставления, обеспеченности, срокам погашения, способам погашения, видам процентных ставок, способам взимания процента, категориям качества ссуды, объектам и субъектам кредитования. На наш взгляд, все они представляют собой набор модифицированных банковских и финансовых операций для решения какой-либо потребности клиента, который можно

позиционировать как новую банковскую услугу или сочетание традиционных услуг банка, выстроенное в технологическую цепочку, позволяющую решать конкретную проблему клиента и удовлетворять его спрос в комплексном обслуживании. Проще говоря, кредитный продукт – это разработанная и утвержденная банком программа сотрудничества с клиентом, связанная с размещением денежных средств от имени банка и за его счет на условиях срочности, возвратности и платности. При этом продукт следует отличать от услуги по предоставлению кредита. Под услугой понимается сам процесс кредитования. Продукт же, как сказано выше, это набор модифицированных банковских и финансовых операций, разработанных для решения какой- либо потребности клиента, применение которых регламентировано и закреплено нормативными актами банка, положениями. Развивая количественно и качественно линейку кредитных продуктов, предназначенных для физических лиц, предпринимая попытки в максимальной степени удовлетворить потребности клиентов в кредитных ресурсах, банк имеет потенциальную возможность повысить свою конкурентоспособность. Исходя из этого, в качестве первого направления совершенствования потребительского кредитования в ПАО «Сбербанк России» следует назвать расширение набора продуктов потребительского кредитования.

Качественное и количественное развитие кредитных продуктов банка предполагает реализацию следующих направлений:

- расширение линейки кредитных продуктов;
- совершенствование технологии предоставления кредитов;
- развитие моделей ценообразования на кредитные услуги;
- совершенствование организации сбыта кредитных услуг;
- расширение способов погашения кредита;
- повышение квалификации и профессионального уровня персонала банка;
- расширение филиальной сети и создание комфортной для

клиентов обстановки внутри отделения банка;

- развитие услуг некредитного характера, связанных с выдачей кредита клиенту – физическому лицу и обслуживанием долга.

В части внедрения новых кредитных продуктов целесообразно применять опыт других стран с учетом особенностей российского рынка кредитных услуг населению. В частности, в качестве наиболее перспективной услуги по автокредитованию можно предложить программу кредитования с обратным выкупом автомобиля. Особенность данной программы в том, что по истечении определенного оговоренного условиями кредитного договора срока заемщик может вернуть кредитный автомобиль обратно в дилерский центр, который должен будет погасить остаток его долга банку. Это схема обратного выкупа, когда по окончанию срока выплат клиент возвращает автомобиль в автосалон и берёт новое авто, а старое выступает в качестве первоначального взноса. Не стоит путать Buy-back с трейд-ин, поскольку согласно программе бай-бек, клиент заранее подписывает договор о том, что перед последним платежом он должен или продать машину автосалону и погасить задолженность, или самостоятельно продать авто и погасить кредит, либо же полностью погасить автокредит и оставить авто себе. Основной минус – итоговая переплата существенно выше, чем обычно, а главный плюс – низкие ежемесячные платежи.

Следующей разновидностью кредитного продукта в сегменте автокредитования, которую можно реализовать в условиях ПАО «Сбербанк России» является автокредит Trade-in. Такой вид кредита подойдет клиентам, у которых есть собственный автомобиль, который они желают продать. При этом клиент получает авто в кредит, а старый автомобиль выступает в качестве первоначального взноса по новому кредиту. Клиенту данная схема позволяет решить несколько задач: приобрести новый автомобиль, избавиться от старого автомобиля, не

накапливать первоначальный взнос. Еще одним плюсом такого кредита должны быть низкие процентные ставки, которые должны «перевесить» минусы данной схемы кредитования, предполагающие занижение стоимости старого автомобиля при его оценке.

Линейку кредитных продуктов целесообразно дополнить за счет образовательного кредита. Образовательные кредиты могут быть использованы на оплату первого и второго высшего, а также дополнительного образования – в общем, вариантов довольно много. Стоит, однако, признать, что услуга, которую сегодня готовы предложить банки, в массе своей не вполне соответствует определению «классический образовательный кредит».

Во-первых, образовательный кредит должен быть долгосрочным – не менее пяти-семи лет, чтобы студент не только имел возможность окончить высшее учебное заведение, но и, что называется, встал на ноги – нашел работу и без проблем рассчитался с банком.

Во-вторых, кредит должен выдаваться непосредственно студенту без требования залога и поручительств.

В-третьих, он должен иметь отсрочки по выплатам основного долга и процентов на весь период обучения.

В-четвертых, этот кредит должен выдаваться под небольшой процент. При этом деньги для оплаты обучения выдаются не на руки студенту, а переводятся в организацию, осуществляющую образовательную деятельность. Данный вид кредита выдается на приобретение потребительских товаров и услуг на удвоенный срок обучения в рублях. Процентная ставка зависит от срока, на который планируется брать кредит и от валюты кредита: от 16% до 22% годовых.

Следующая разновидность кредита, за счет которого можно пополнить линейку кредитных продуктов, это кредит «Одобренный». Этот вид кредита будет доступен держателям зарплатных карт ПАО «Сбербанк России». В частности, можно предложить следующую схему: клиент

может взять кредит в сумме 10000 руб. на 10 дней (переплата – 120 руб.), на 20 дней (переплата – 170 руб.), на 30 дней (переплата – 200 руб.). После окончания период кредитования с зарплатной карты заемщика происходит автоматическое списание суммы основного долга и процентов за пользование кредитом.

Линейку кредитных продуктов можно также дополнить за счет кредита «Легкий». Особенностью данного кредита является наличие льготного периода (допустим, 50 дней), в течение которого проценты за пользование заемными средствами не взимаются. Опрос работников банка, занятых в сегменте потребительского кредита показывает, что средний период погашения потребительского кредита в сумме 20000 руб. (это средняя сумма покупки товаров в кредит) составляет около 45 дней. Исходя из этого, можно предположить, что в течение льготного периода большая часть кредитов погашена не будет, но наличие такого срока обычно делает заемщиков более финансово дисциплинированными.

Следующим предложением по расширению линейки потребительских кредитов выступает кредит «Лотерейный», который предполагает, что ежеквартально (каждое полугодие, ежегодно) осуществляется розыгрыш списания задолженности по кредиту. Таким кредитом вполне могут воспользоваться азартные заемщики, которых, судя по оценкам кредитных специалистов ПАО «Сбербанк России», будет достаточно много.

Таким образом, линейку потребительских кредитов ПАО «Сбербанк России» предлагается расширить за счет следующих кредитных продуктов:

1) кредит с обратным выкупом автомобиля;
2) автокредит Trade-in;
3) образовательный кредит «Стабильное будущее»;
4) кредит «Одобренный» для держателей зарплатных карт ПАО «Сбербанк России»;
5) кредит «Лотерейный»;

6) кредит «Легкий».

Таким образом, расширение номенклатуры кредитных потребительских продуктов позволит увеличить объем кредитования банком в целом. А поскольку условно-постоянные издержки, связанные с обеспечение работы банка, останутся на прежнем уровне, чистые процентные доходы вырастут, как и показали наши расчеты. Это позволит существенно увеличить финансовые результаты ПАО «Сбербанк России».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовое планирование является исключительно важным аспектом деятельности любого предприятия.

Финансовое планирование - это процесс разработки финансовых планов и плановых показателей, которые помогают обеспечить предприятие финансовыми ресурсами и увеличить эффективность его деятельности в определенный период времени в будущем. Финансовое планирование является первым шагом на пути к процветанию предприятия. В рамках управления организацией ежедневное управление денежными средствами через планирование часто рассматривается как рутинная и малозначительная деятельность. Но результаты этой деятельности

затрагивают благополучие учреждения в целом. Деятельность любого предприятия невозможна без финансового планирования.

Финансовое планирование помогает сделать возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий, прояснить возникающие проблемы, улучшить координацию действий в организации, увеличить возможности в обеспечении школы необходимой информацией, способствовать более рациональному распределению ресурсов, улучшить контроль в организации. Отсюда следует, насколько прогнозирование будет точным и своевременным, а также соответствовать поставленным проблемам, будут зависеть, в конечном счете, конечные результаты деятельности организации.

Основные недостатки действующей системы планирования сводятся к следующему: предприятия не используют долгосрочное перспективное планирование, мотивируя это неопределенностью условий хозяйствования и динамизмом внешней среды.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты финансового планирования на предприятии: содержание, значение и принципы финансового планирование, методы и процесс финансового планирования на предприятии.

Во второй главе данной работы был проведен анализ текущего финансового состояния предприятия ПАО «Сбербанк России».

В третьей главе была изучена проблемы и пути совершенствование финансового планирования в Сбербанке.

Планирование - это вид деятельности, связанный с постановкой целей, задач и действий в будущем. Это одна из основных функций менеджмента. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

- Постановка целей и задач;
- Составление программы действий;
- Выявление необходимых ресурсов и их источников;

- Определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

Из произведенных в работе расчетов можно сделать вывод, что хотя активы Сбербанка за 2019 г. увеличились, ликвидные активы не только не увеличились, а даже снизились. Обязательства же Сбербанка увеличились, в основном за счет роста средств на расчетных и текущих счетах предприятий и организаций. Не смотря на то, что Сбербанк и работает прибыльно, нужно увеличить объем ликвидных активов и активов приносящих доход, свести до минимума просроченную задолженность по кредитам, повысить качество кредитного портфеля, увеличить объем стандартной ссудной задолженности, увеличить количество кредитных ресурсов, путем привлечения средств во вклады населения и на счета предприятий и организаций, снижать непроцентные расходы.

В работе Сбербанка есть и некоторые отрицательные моменты. При анализе основных показателей деятельности было установлено, что вклады в основном привлекаются на короткий срок - средний срок хранения вкладного рубля составляет 260 дней. Удельный вес просроченной задолженности увеличивается быстрее, чем темпы роста остатка ссудной задолженности.

В целях привлечения ресурсов для своей деятельности Сбербанку важно разработать стратегию политики исходя из целей и задач, закрепленных в уставе, для получения максимальной прибыли и сохранения банковской ликвидности. Политика банка в области сбережений населения нацелена на сохранение лидирующего положения в этом секторе финансового рынка, путем совершенствования действующих и внедрения новых видов вкладов и депозитов.

В своей дальнейшей деятельности Сберегательному банку следует вести работу по следующим направлениям:

Активное развитие операций по перечислению всех видов доходов граждан во вклады. Предлагать новые виды вкладов, вносить изменения условий по действующим вкладам.

Провести целенаправленную работу по привлечению на обслуживание новых физических и юридических лиц.

Повысить эффективность работы с иностранной валютой.

Активное развитие кредитных операций банка, а именно: совершенствование кредитной системы и внедрение новых видов кредитов.

Изменить структуру активов, увеличив ликвидные и приносящие доход активы. Повысить качество кредитного портфеля.

Активизировать рекламную деятельность банка.

Подводя итог, можно сказать, что правильно составленная схема финансового планирования на предприятии позволяет добиться большей эффективности в хозяйственной деятельности предприятия, что в условиях рынка является, наряду с удовлетворением потребностей общества в материальных благах, основной целью деятельности любого предприятия.

Список использованный источников

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11- ФКЗ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.12.2020) //
3. О банках и банковской деятельности: федер. закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 03.07.2020) //
4. О валютном регулировании и валютном контроле: федер. закон от 10.12.2003 N 173-ФЗ (ред. от 03.07.2020) //
5. О кредитных историях федер. закон от 30.12.2004 N 218-ФЗ (ред. от 03.07.2020) //
6. О национальной платежной системе (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2015): федер. закон от 27.06.2011 N 161-ФЗ (ред. от 03.07.2016) //
7. О потребительском кредите (займе): федер. закон от 21.12.2013 N 353-ФЗ (ред. от 03.07.2020) //
8. О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации: федер. закон от 23.12.2003 N 177-ФЗ (ред. от 03.07.2016) //
9. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): федер. закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 03.07.2016) //

Основная литература

10. Аворбе Р., Юрьев В.Н. Модели максимизации прибыли с учетом видов деятельности банка // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2014. 274с.

11. Алиев Б.Х., Аликберова А.М. Оценка факторов регулирования прибыли коммерческого банка // Финансы и кредит. – 2014. 235с.

12. Банковское дело: розничный бизнес: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Г.Н. Белоглазовой и Л.П. Кроливецкой. – М.: КНОРУС, 2016. – 414 с.

13. Банковское дело в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум / В.А. Боровкова [и др.] ; под ред. В. А. Боровковой. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 390 с.

14. Банковское дело в 2 ч. Часть 1: учебник / Е.Ф. Жуков [и др.]; под ред. Е.Ф. Жукову, Ю.А. Соколова. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 312 с.

15. Банковский менеджмент: Учебник / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов, О.М. Русанова; Под ред. Ю.Ю. Русанова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 480 с.

16. Банковский менеджмент учебник под ред. О.И. Лаврушина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. КНОРУС, 2015. – 554 с.

17. Банк и банковские операции: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2015. – 272 с.

18. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – 3-е изд., стер. – М.: КноРус, 2016.– 232 с

19. Внутрифирменное планирование: учебник и практикум /

С.Н. Кукушкин [и др.]; под ред. С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 322 с.

20. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В. А. Горемыкин. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 857 с.

21. Деньги, кредит, банки и денежно-кредитная система: учебное пособие / коллектив авторов; под общ. ред. М.А.Абрамовой, Л.С. Александровой. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 312 с.

22. Екимова К.В. Финансовый менеджмент: учебник / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 381 с.

Дополнительная литература

23. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум / И. Я. Лукасевич. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 355 с.

24. Лыгин Н.З. Сравнительная оценка методики определения стоимости финансовых ресурсов предприятия / Н.З. Лыгин// Экономический анализ: теория и практика. – 2015. -
411с.

25. Маркарьяна Д.Ю. Экономический анализ хозяйственной деятельности Д.Ю. Маркарьяна, Г.Н. Герасименко, С.Б.Маркарьяна. – 2015. 322с.

26. Незамайкин В.Н. Финансовый менеджмент: учебник / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 467 с.

27. Омаров О.М., Исаева Ш.М. Анализ финансовых показателей как путь повышения эффективности управления банком // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. – 2013. 522с.

28. Османова Х.О. Финансовый менеджмент в системе управления коммерческими банками // Наука и современность. – 2014. 298с.

29. Планирование на предприятии: учебник и практикум / Х.М. Гумба, А. А. Горобняк, А. А. Карпенко, В. В. Шошинов; под общ. ред. Х. М. Гумбы. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 304 с.

30. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум / Т. В. Погодина.
– М.: Издательство Юрайт, 2016. – 351 с.

31. Рогова Е.М. Финансовый менеджмент: учебник и практикум / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 540 с.

Электронные ресурсы

32. Научная электронная библиотека Либерти (Интернет ресурс).- Режим доступа: https://www.elibrary.ru/DEFAULTX.ASP

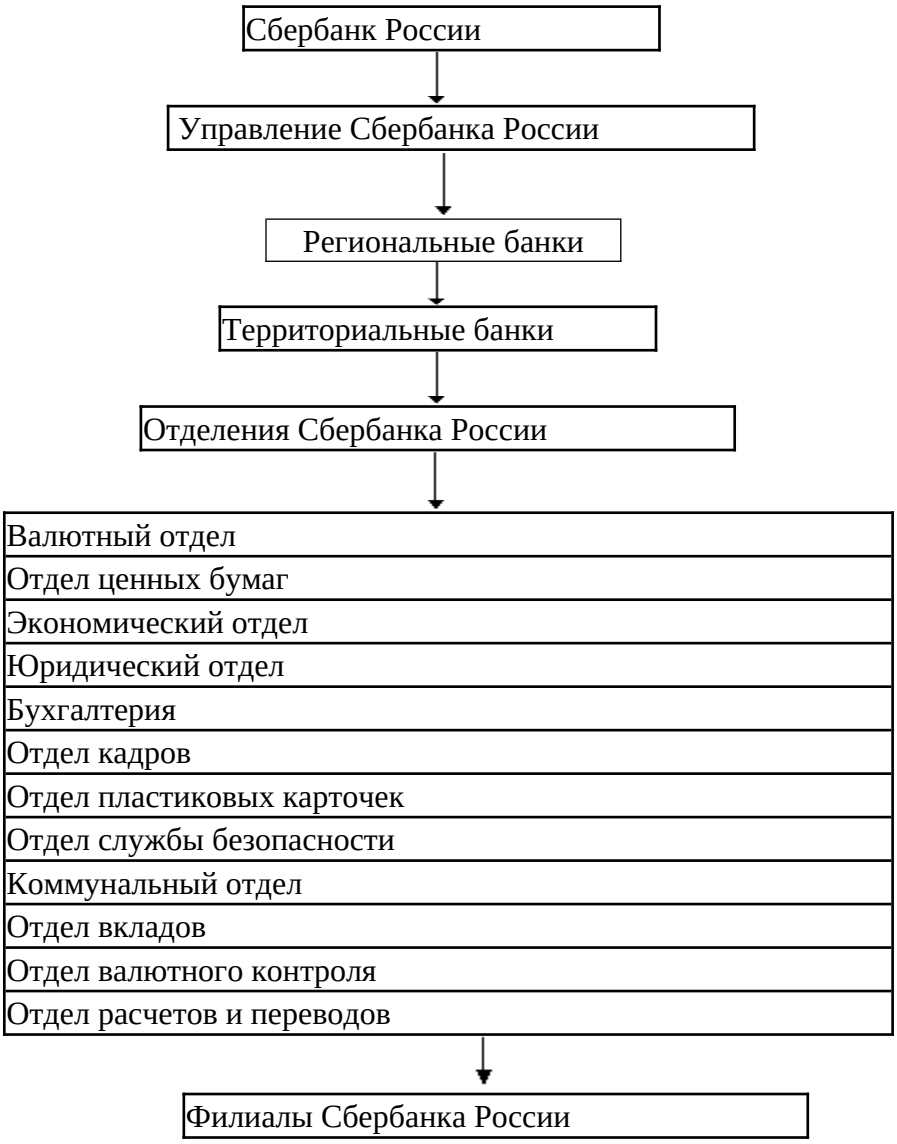
33. Научная электронная библиотека «Киберлениника» - https://cyberleninka.ru/

34. Электронная библиотека Московской Международной Академии - https://mmamos.ru/for_students/biblioteka.

ПРИЛОЖЕНИЯ

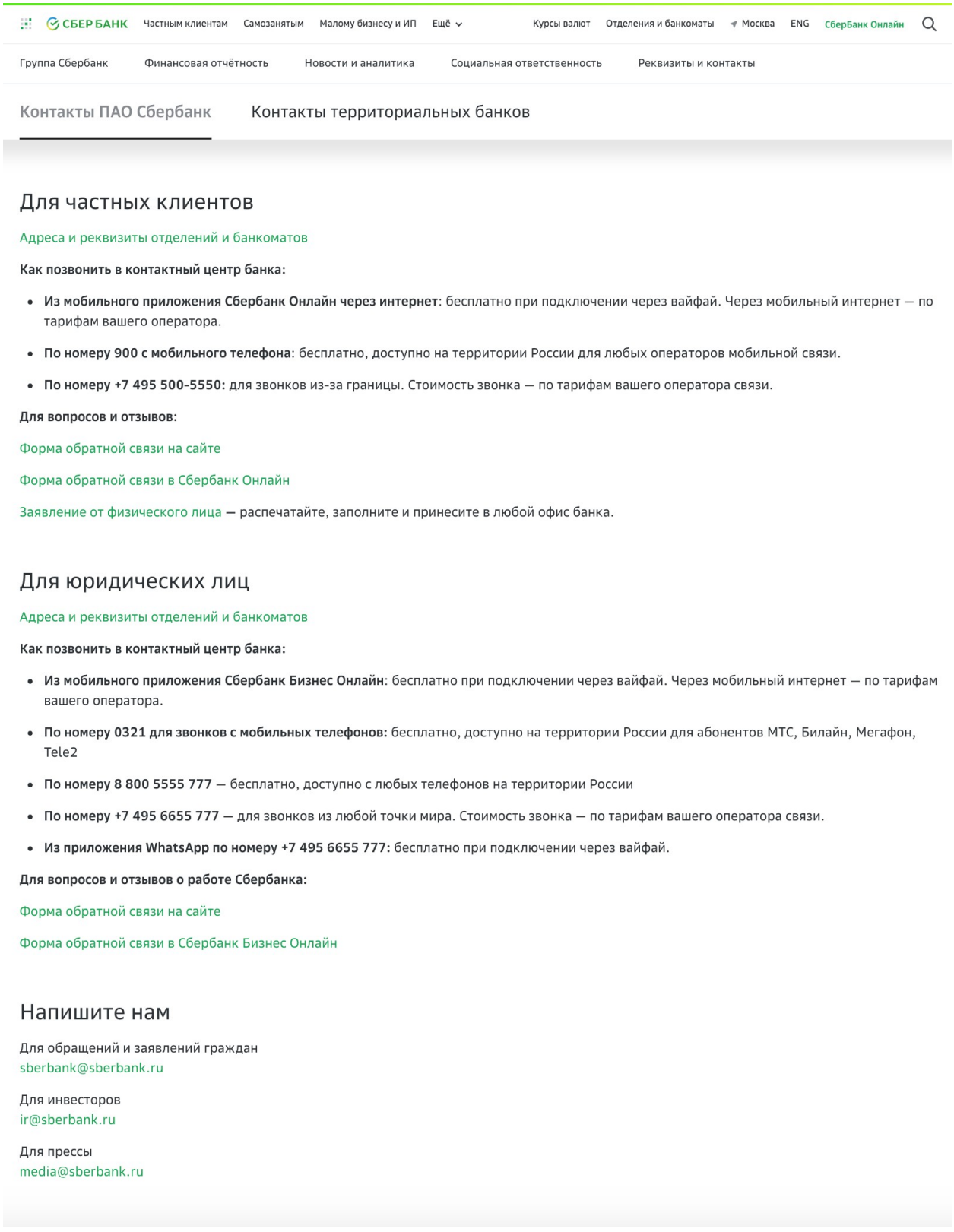
Приложение 1

Структура Сбербанка России



Приложение 2

Скриншот сайта «Сбербанк России»



Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно. Использование материалов и других научных источников в работе имеют

ссылки на них.

Отпечатано в трех экземплярах.

Список литературы (библиография) ____ наименование.

Электронный вариант выпускной квалификационной работы сдан на кафедру, размещен в электронно-библиотечной системе Академии.

«___»_____20____г._____ _____

(подпись) (расшифровка подписи)