3) дерево можно адаптировать к существующей обстановке, перестроить, при существенном изменении текущей ситуации на рынке.

На практике для построения дерева решений прибегают к помощи программного комплекса Tree Analyzer [4, с. 223].

4. Учет будущей динамики конъюнктуры экономики при оценке стоимости залога.

Одним из способов минимизации кредитных рисков в ПАО «Сбербанк России» является внесение заемщиком залога. Однако такой путь не устраняет всех потенциальных проблем, и причина здесь кроется в том, что при управлении кредитными рисками возникает рефлексивная взаимосвязь между займом и залогом. Этот эффект был системно описан Дж. Соросом как частный случая его общей теории рефлексивности. Согласно этому подходу сложность определения истинной стоимости залога состоит в том, что его рыночная цена является плавающей, зависящей от фазы, которую проходит экономический цикл. Поэтому для точной оценки стоимости залога необходимо учитывать не только текущую, но будущую динамику рыночной конъюнктуры [5, с. 73]. Это предопределяет необходимость построения кредитным институтом прогнозов макроэкономических параметров рынка в целях разработки эффективной кредитной политики.

Данные меры должны способствовать снижению кредитных рисков и повышению эффективности деятельности банка в целом.

Список литературы

1. Новое прочтение теории кредита и банков : монография / под ред. И. В. Ларионовой. М. : КНОРУС, 2017. 229 с.
2. Секерин В. Д. Банковский менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2017. 221 с.
3. Осуществление кредитных операций : учебник / под ред. О. И. Лаврушина. М. : КНОРУС, 2017. 240 с.
4. Секерин В. Д. Банковский менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2017. 221 с.
5. Меркулова И. В., Лукьянова А. Ю. Деньги, кредит, банки : учеб. пособие. 2-е изд., стереотипное. М. : КНОРУС, 2017. 347 с.
6. Банковский менеджмент : учебник / под ред. Ю. А. Ровенского, Ю. Ю. Русанова. М. : Проспект, 2017. 383 с.

УДК 33.336

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

А. А. Болочев
Астраханский государственный архитектурно-строительный университет

Одним из условий поступательного развития российской экономики выступает четкое формирование механизма кредитной политики в коммерческих банковских структурах, позволяющего Банку России влиять и

контролировать детальность коммерческих банков, добиваться стабилизации денежного обращения [1, с. 10].

Кредитная политика, являясь основой стратегии развития коммерческого банка, регулирует стратегические взаимоотношения между кредитором и заемщиком и направлена на реализацию их интересов [2, с. 223].

Крупнейшим коммерческим банком на рынке кредитных услуг и одной из важнейших системообразующих компаний в российской экономике на сегодняшний день является ПАО «Сбербанк России». По результатам 2017 г. по таким показателям как рыночная позиция, объем активов и капитала, финансовые результаты работы и инфраструктуре Сбербанк значительно превосходит ближайших своих конкурентов. Уникальное положение на внутреннем рынке позволяет Сбербанку на протяжении последних пяти лет по многим позициям быть эффективнее как рынка в целом, так и ближайших конкурентов [3].

Сегодня можно выделить следующие конкурентные преимущества ПАО «Сбербанк России» на рынке кредитных услуг:

1) огромная база клиентов. Банк ведет успешный бизнес во всех рыночных сегментах (от розничных клиентов и индивидуальных предпринимателей до крупных холдингов и транснациональных корпораций);

2) существенный масштаб проводимых операций. Банк имеет огромные преимущества как с точки зрения масштаба деятельности (размера сделок, доступа к ресурсам, международных рейтингов), так и с точки зрения размера и качества банковской инфраструктуры (в частности, сбытовой сети для клиентов розничного и корпоративного секторов, включающей офисы, банкоматы, платежные терминалы);

3) широкий перечень предлагаемых Банком финансовых продуктов и услуг. За счет широкой продуктовой линейки Сбербанк может обеспечить комплексное обслуживание каждого клиента как внутри страны, так и за ее пределами. Банк также обладает уникальной возможностью одновременного качественного обслуживания как физических, так и юридических лиц;

4) применение современных промышленных технологий. В Сбербанке внедрена промышленная система управления рисками, консолидирована операционная функция, проведена оптимизация ИТ-процессов и систем;

5) высокий уровень доверия со стороны клиентов всех категорий, основанный на качестве обслуживания и многолетним положительным клиентским опытом;

6) международные банковские позиции. В последние годы Банк существенно расширил границы своей международной деятельности. Присутствие в 22 странах мира позволяет внедрять современные технологии и практики, проводить диверсификацию рисков, укреплять команду сотрудников [4];

7) современные управленческие технологии. Сбербанк уделяет особое внимание тиражированию современных управленческих технологий.

В то же время в работе ПАО «Сбербанк России» сегодня присутствует ряд проблемных мест, без преодоления которых невозможно говорить о полной реализации потенциала его развития:

1) необходимость повышения эффективности использования основного конкурентного преимущества - широкой клиентской базы и знаний о своих клиентах. В первую очередь это связано с применяемыми в работе системами сбора, переработки и хранения информации о клиентах, которые требуют совершенствования, направленного на внедрение современных инструментов анализа данных и развитие компетенций использования поступающей информации для формирования адресного предложения клиенту. Кроме того, имеется значительный резерв, особенно в секторе корпоративного бизнеса, для повышения качества организации работы с клиентами, развития навыков продаж, повышения эффективности системы регулярного менеджмента. Проявлениями этого являются незначительный уровень перекрестных продаж, низкая доля в расходах клиентов на финансовые услуги, а также недостаточное количество реализуемых услуг в расчете на одного клиента;

2) недостаточно высокая надежность применяемых в Банке процессов и систем. Высокий уровень сложности и недостаточная степень надежности ИТ-архитектуры может послужить причиной повторяющихся сбоев в обслуживании клиентов. Это влечет за собой риски в области репутации Банка, снижает уровень доверия со стороны клиентов к безналичным расчетам вообще и к Банку в частности [5, с. 30]. Необходимо реализовать потенциал сокращения сроков между разработкой продукта и его выводом на рынок. Это позволит Банку своевременно реагировать на быстро меняющиеся запросы клиентов;

3) недостаточная зрелость систем и процессов управления. Управление бизнес структурой такого уровня и масштаба как ПАО «Сбербанк России» требует зрелой системы управления, а также механизмов, обеспечивающих получение синергического эффекта от совместной работы всех направлений деятельности Банка. Необходимо дальнейшее развитие системы управленческой отчетности, управления проектной деятельностью, системы управления процессами, ресурсного планирования, распределения капитала. Также необходима работа по укреплению корпоративной культуры Банка;

4) наличие нереализованных резервов по повышению эффективности системы управления расходами.

Для устранения данных проблемных участков и увеличения доходности в условиях макроэкономической нестабильности, санкций в финансовой сфере и усиливающегося давления со стороны Банка России и конкурентного окружения Сбербанку необходима реализация мер по следующим направлениям:

1) укрепление конкурентных позиций на большинстве рынков, посредством оптимизации реализуемых банковских продуктов и услуг за счет повышения скорости кредитного процесса, внедрения специализиро-

ванных отраслевых решений и повышения качества, надежности платформы для осуществления транзакций. Предлагаемые Банком продукты и услуги должны стать максимально удобными, органично встроенными в бизнес-процессы его клиентов и доступными для них 24 часа в сутки 7 дней в неделю;

2) внедрение комплексных продуктов, соответствующие их интересам и потребностям как розничных, так и корпоративным клиентам. Сегодня физическим лицам и малым предпринимателям нужен кто-то, кто поможет им разобраться в широком спектре финансовых продуктов и окажет поддержку при принятии финансовых решений. Крупным корпорациям - высококвалифицированные специалисты, способные подобрать и сконфигурировать комплексные решения, отвечающие именно их потребностям;

3) развитие индивидуального подхода в работе с клиентами. Необходимы меры, направленные на адаптацию опыта работы с клиентами больших групп со схожими характеристиками (например, пенсионеры или обеспеченные клиенты), создания для них специальных предложений, модели обслуживания и форматов. Кроме того, необходимо дальнейшее распространение опыта работы с клиентами, с учетом конкретной ситуации каждого из них. Для этого необходимо расширение полномочий руководителей, ответственных за работу с сегментами клиентов, с возможностью изменения параметров кредитных продуктов, каналов, методы продаж и обслуживания, коммуникаций с клиентами;

4) создание эффективных механизмов комплексных перекрестных продаж финансовых продуктов, основанных на индивидуальных предложениях, пакетирование продуктов и услуг, глубокой отраслевой и клиентской аналитике, анализе экономики каждого клиента и продукта;

5) поддержание уровня получаемой чистой процентной маржи на уровне ведущих банков. Для этого необходимо изменение структуры бизнеса, что в условиях снижения процентных ставок, способно оказать благоприятное влияние на его рентабельность;

6) обеспечение опережающего темпа роста некредитных доходов. Сбербанку необходимо увеличить долю некредитных комиссий в чистом операционном доходе, что может быть достигнуто за счет расширения продуктовой линейки и повышения уровня взаимоотношений с клиентами банка;

7) повышение эффективности системы планирования, контроля и управления расходами. В частности, необходимы меры, направленные на улучшение таких целевых показателей как отношение операционных расходов к операционным доходам банка и отношение операционных расходов к активам. Для этого необходима реализация масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов и повышение производительности труда. В частности, требуется:

- внедрение более совершенной системы ресурсного планирования, основанной на использовании удельных показателей, нормативов и операционных драйверов затрат;

• изменение способов общения с клиентами и перевод сделок в удаленные каналы;

• перестройка системы закупок, путем создания эффективного института управления категориями закупаемых товаров и услуг;

• последовательная работа по повышению доли переменных затрат в структуре расходов банка;

8) повышение качества активов. В частности, необходимы меры, направленные на обеспечение оптимального соотношения доходности и риска в кредитных операциях банка: увеличение доли розничного сегмента, малого и микробизнеса и уменьшение доли кредитов крупных клиентов корпоративного сектора. Это обеспечит оптимальное соотношение доходов банка от операций, связанных с принятием кредитных рисков, и расходов по созданию резервов на потери по ссудам [6, с. 55].

Предложенные рекомендации помогут ПАО «Сбербанк России» снизить трудоемкость процесса кредитования, а также минимизировать ссудную задолженность по просроченным кредитным продуктам.

Список литературы

1. Дубинин С. К. Российская банковская система – испытание финансовым кризисом // Деньги и кредит. 2015. № 1. С. 9–13.
2. Банковский менеджмент : учебник / под ред. Ю. А. Ровенского, Ю. Ю. Русанова. М. : Проспект, 2017. 383 с.
3. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России». URL: http://www.sberbank.ru
4. Сайт «Банки». URL: http://www.banki.ru
5. Сажина Н. С. Формирование системы управления кредитными рисками в коммерческом банке. СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2013. 180 с.
6. Тихомирова Е. В. Сущностные характеристики кредита и кредитных отношений // Деньги и кредит. 2015. № 3. С. 54–59.

УДК 336.1

ИЗМЕНЕНИЕ В БЮДЖЕТНОМ УЧЕТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ В СВЯЗИ С ИЗМЕНЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Л. Ю. Богомолова, Ю. А. Савельева
Астраханский государственный архитектурно-строительный университет

В сфере бюджетного учета государственных предприятий в 2018 г. произошел ряд изменений, который касается регистрации основных средств, ведения бухгалтерской аналитики, долговых обязательств, взаиморасчетов и других сегментов. Усиление контроля за расходованием государственных средств и оптимизация государственных предприятий обуславливают необходимость модернизации учетной политики бюджетных учреждений. Учитывая, что значительное число государственных и муни-