



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
<b>Повышение доходности банковского бизнеса на основе использования процедур менеджмента</b>

УДК 005.5:336.71:338.314

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>Д-3А81</b>	<b>Сальников И.А.</b>		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Спицын В.В.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ст. преподаватель</b>	<b>Феденкова А.С.</b>	<b>-</b>		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ст. преподаватель</b>	<b>Громова Т.В.</b>	<b>-</b>		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ст. преподаватель</b>	<b>Громова Т.В.</b>	<b>-</b>		

Томск – 2023 г.

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП  
38.03.02 Производственный менеджмент**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>Универсальные компетенции университета</b>	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной

	(производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
<b>Профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП/ОПОП  
\_\_\_\_\_ Громова Т.В.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Сальников Иван Андреевич

Тема работы:

<b><i>Повышение доходности банковского бизнеса на основе использования процедур менеджмента</i></b>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	<b>от 03.02.2023 г. № 34-39/с</b>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	<b>13.06.2023</b>
--	-------------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p><b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-научная литература, монографии, статьи в сети интернет</li> <li>-учебная литература, учебные пособия</li> <li>-информация предприятия дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»</li> <li>-данные финансовой отчетности дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»</li> </ul>
--	---

<p><b>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>  <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i></p>	<p>1 Теоретические основы менеджмента в банковской сфере  1.1 Понятие и сущность банковского менеджмента  1.2 Доходность банка и факторы ее роста  1.3 Методы оценки качества доходных операций банка  2 Анализ влияния процедур менеджмента на доходность дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»  2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности банка  2.2 Анализ процедур менеджмента банка  2.3 Оценка качества доходных операций банка  3 Направления совершенствования менеджмента в дополнительном офисе «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»  3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента банка  3.2 Организация внедрения предложенных мероприятий  3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на доходность банка  Заключение  Список использованных источников</p>
<p><b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Классификация доходов коммерческого банка  Рисунок 2 – Виды доходов коммерческого банка  Рисунок 3 – Группы активных операций коммерческого банка  Рисунок 4 – Факторы, которые влияют на доходность банка  Рисунок 5 – Виды рисков банковских операций  Рисунок 6 – Критерии качества операций  Рисунок 7 – Основные направления деятельности ПАО «Промсвязьбанк»  Рисунок 8 – Система корпоративного управления ПСБ  Рисунок 9 – Организационная структура дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»  Рисунок 10 – Динамика показателей балансового отчета дополнительного офиса, млрд руб.  Рисунок 11 – Динамика финансовых результатов дополнительного офиса, млрд руб.  Рисунок 12 – Элементы управления доходностью дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО</p>

	<p>«Промсвязьбанк»</p> <p>Рисунок 13 – Роль руководителя по развитию розничного бизнеса в модели управления розничным бизнесом</p> <p>Рисунок 14 – Этапы анализа доходности</p> <p>Рисунок 15 – Показатели ликвидности дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк», 2019-2021 гг., %</p> <p>Рисунок 16 – Мероприятия по укреплению кредитной политики</p> <p>Рисунок 17 – Меры по улучшению качества кредитного портфеля банка</p> <p>Рисунок 18 – Основные задачи отдела по работе с проблемными активами</p> <p>Рисунок 19 – Организация работы с проблемными активами</p> <p>Рисунок 20 – Стратегические цели дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»</p> <p>Рисунок 21 – Динамика прогнозных затрат на продвижение банка</p>
--	--

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
<b>Социальная ответственность</b>	<b>Феденкова А.С.</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>10.01.2023</b>
---	-------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Спицын В.В.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>Д-3А81</b>	<b>Сальников Иван Андреевич</b>		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
ООП/ОПОП Производственный менеджмент  
Уровень образования бакалавриат  
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>Д-3А81</b>	<b>Сальников Иван Андреевич</b>

Тема работы:

<i>Повышение доходности банковского бизнеса на основе использования процедур менеджмента</i>
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
27.03.2023	<i>Теоретические основы менеджмента в банковской сфере</i>	10
17.04.2023	<i>Анализ влияния процедур менеджмента на доходность дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»</i>	10
11.05.2023	<i>Направления совершенствования менеджмента в дополнительном офисе «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»</i>	10
26.05.2023	<i>Социальная ответственность</i>	10
19.06.2023	<i>Защита ВКР</i>	60
	<i>Итого</i>	100

**СОСТАВИЛ:**

**Руководитель ВКР**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Спицын В.В.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ООП/ОПОП**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ст. преподаватель</b>	<b>Громова Т.В.</b>	<b>-</b>		

**Обучающийся**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>Д-3А81</b>	<b>Сальников И.А.</b>		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 21 рисунок, 16 таблиц, 53 использованных источников.

Ключевые слова: банковский менеджмент, доходные операции, система управления, финансовые риски, анализ управления, эффективность процедур менеджмента.

Объектом исследования является менеджмент дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» и его влияние на повышение доходности от конкретных процедур.

Целью работы является исследование процедур менеджмента на повышении доходности банковского бизнеса.

В процессе исследования:

- рассмотрены особенности менеджмента в банковском бизнесе;
- проведен анализ финансовых показателей предприятия и зависимость от конкретных процедур менеджмента;
- в практической части работы оценивается влияние отдельных процедур менеджмента на доходность банка и предлагаются рекомендации по совершенствованию менеджмента в филиале банка.

Область применения: результаты работы могут применяться при внедрении данных процедур менеджмента для повышения доходности банка. Практическая значимость работы состоит в том, что в результате исследования были разработаны рекомендации по организации мероприятий по совершенствованию менеджмента банка.



## Содержание

Введение.....	10
1 Теоретические основы менеджмента в банковской сфере .....	12
1.1 Понятие и сущность банковского менеджмента .....	12
1.2 Доходность банка и факторы ее роста .....	18
1.3 Методы оценки качества доходных операций банка .....	28
2 Анализ влияния процедур менеджмента на доходность дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности банка .....	35
2.2 Анализ процедур менеджмента банка .....	44
2.3 Оценка качества доходных операций банка.....	50
3 Направления совершенствования менеджмента в дополнительном офисе «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк».....	56
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента банка ....	56
3.2 Организация внедрения предложенных мероприятий.....	68
3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на доходность банка.....	72
4 Корпоративная социальная ответственность.....	81
Заключение .....	88
Список использованных источников .....	90

## Введение

Актуальность исследования современных методов управления доходностью коммерческого банка на основе использования процедур менеджмента обусловлена тем, что успешность деятельности банка как финансовой организации находится в прямой зависимости получения определенного уровня доходов при сохранении достаточного уровня ликвидности.

В современных конкурентных условиях эффективная политика управления доходами позволяет коммерческому банку получить конкурентное преимущество на рынке банковских услуг, вследствие чего от развития банковских операций во многом зависит устойчивость функционирования коммерческого банка, поэтому необходимо определение путей наращивания его потенциала.

Вопросы управления доходностью коммерческих банков, а также банковского менеджмента отражены в работах таких авторов, как П.В. Алексеев, Ю.И. Коробов, О.В. Лаврушина, Н.Н. Мартыненко, В.А. Гамза, И.Б. Ткачук, И.М. Жилкин, Н.В. Горелая, Г.М. Колпакова, Т.М. Костерина, О.И. Ларина, Е.Б. Стародубцева, А.М. Тавасиев, А.А. Терещенко и др.

Объект исследования – менеджмент и доходы дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк».

Предмет исследования – управление доходностью коммерческого банка с использованием процедур менеджмента.

Цель исследования состоит в определении направлений совершенствования управления доходностью коммерческого банка.

Задачи:

- определить понятие и сущность банковского менеджмента;
- рассмотреть вопросы доходности банка и определить факторы ее роста;

- привести основные методы оценки качества доходных операций банка;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»;
- провести анализ процедур менеджмента банка;
- оценить качество доходных операций банка;
- разработать мероприятия по совершенствованию менеджмента банка;
- определить организацию внедрения предложенных мероприятий;
- оценить влияние предложенных мероприятий на доходность банка.

Методологическая и теоретическая основа исследования – законодательные, нормативные акты РФ, которые регулируют работу банков, труды российских экономистов и ученых, которые посвящены проблемам управления банками, в том числе, их доходностью. Использовались данные статистики Банка России, финансовой отчетности ПАО «Промсвязьбанк», данные сети Интернет.

В ходе исследования использовались методы и приемы: сравнения, построения аналитических таблиц, группировки, коэффициентов, моделирования взаимосвязей, графического изображения.

Практическая значимость определяется положительным эффектом внедрения разработанных мероприятий в коммерческом банке, обусловленным: возможностью уменьшения резервов на возможные потери по ссудной задолженности и просроченной задолженности, снижением коэффициента просроченных платежей, уменьшением ставки по кредитам и привлечением новых клиентов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# **1 Теоретические основы менеджмента в банковской сфере**

## **1.1 Понятие и сущность банковского менеджмента**

Понимание сущности и особенностей управления позволяет правильно выстроить систему эффективной реализации его функций на всех уровнях организационной иерархии банка. Основными категориями менеджмента выступают его объект, субъект, функции, виды, методы и принципы. В системе менеджмента банка различают управление его функционированием и развитием, поскольку они имеют разные объекты, а значит, иными будут решаемые задачи и способы их решения.

Различные авторы, говоря о сущности менеджмента, обозначают в его составе определенную структуру, порядок элементов этой структуры и их результативность (упорядоченность системы, ее целостность, взаимосвязь компонентов), а также условия, которые влияют на качество субъекта управления (компетентность, опыт, личностные характеристики, образование).

Согласимся с мнением Н.И. Астаховой, что если рассматривать менеджмент с точки зрения реальной управленческой практики, то можно определить его в виде целенаправленного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем для достижения поставленной цели или запланированного результата [14].

При подобном управленческом взаимодействии реализуются как субъект – объектные отношения, отражающие специфику предметной деятельности, так и субъект – субъектные отношения. Смыслом «взаимосвязанных действий» является неразрывное прямое и обратное воздействие, органическое сочетание изменений воздействующих друг на друга субъектов. Также необходимо отметить, что взаимодействие представляет собой целостную, внутренне дифференцированную, саморазвивающуюся систему, что и представляет собой суть менеджмента, предполагая взаимное изменение и тех, кто управляет, и тех, кем управляют.

Эффективность менеджмента банка зависит от умения устанавливать реальные цели (результаты), а также от своевременного предвидения возникновения негативных факторов, которые могут помешать ее достичь. Если возможное влияние отрицательного фактора обнаружено заранее, можно успеть исправить ситуацию и не допустить негативных последствий. Для достижения подобного положения дел удастся, необходимо, чтобы менеджмент банка понимал суть происходящих управленческих процессов.

Существуют различные подходы реализации банковского менеджмента. Эффективный менеджмент требует понимания их достоинств и недостатков и умения использовать на практике в наиболее приемлемой форме, а также их сочетание в зависимости от изменяющихся внешних и внутренних условий деятельности банка.

Например, менеджмент, построенный на демократических основах, не всегда более результативен по сравнению с административным подходом, особенно в условиях ограниченности времени на достижение управленческих результатов. При реализации системного подхода в банковском менеджменте, необходимо наличие высокой квалификации руководителей, кроме того, он достаточно трудоемкий. Реактивный менеджмент может давать те же результаты, что и опережающий в условиях стабильности внешних и внутренних факторов, воздействующих на деятельность фирмы. Следовательно, при выборе подходов в менеджменте, банк должен учитывать реально сложившиеся условия, в которых осуществляется управление.

Ключевые факторы эффективности банковского менеджмента состоят в качественной обратной связи, функционально наполненных и организационно слаженных управленческих бизнес-процессах, в адекватных управленческих решениях, в прогнозировании кризисных ситуаций в объекте управления и поиске новых возможностей развития объекта управления.

Теория банковского менеджмента определяет данный процесс как реализацию управленческих функций определенного состава. Другими

словами, менеджмент банка понимается через выражение его функций, таких как планирование, организация, мотивация и контроль (анализ, подготовка и принятие управленческих решений, коммуникации, руководство и др.), необходимых для формулирования и достижения его целей.

Определение функций банковского менеджмента позволяет установить, что необходимо сделать по отношению к тому или иному субъекту управления. Все функции менеджмента объединяются между собой, образуя систему управления, эффективность которой находится в зависимости, как от четкого выбора методов, принципов и функций, так и от факторов, влияющих на увеличение интенсивности данного процесса.

Фактически функции менеджмента банка состоят в том, что субъект управления должен делать по отношению к объекту управления или к внешней среде. Руководитель банка, например, поручая сотруднику решить какую-либо задачу или утверждая выплату премий группе сотрудников за достижение определенных результатов, – осуществляет по отношению к ним функцию руководства. Контролируя выполнение поставленных перед коллективом задач, руководитель выполняет функцию контроля и т.д.

Общая структура функций менеджмента банка может быть выражена в содержании и организации его деятельности, используемых технологиях, управлении материально-технической базой, информационном обеспечении управленческих процессов. Конкретизация функций менеджмента банка требует установления объекта управления. В определенных ситуациях, например, при закреплении функций за разными исполнителями, имеет смысл их максимальная конкретизация.

Отметим, что любое использование функций менеджмента в управлении банком – это вопрос целесообразности. Развитие информатизации и цифровизации сильно меняют рабочие процессы в современных банках, а также их корпоративную культуру и классическую иерархию управления.

Банковский менеджмент включает в себя различные аспекты

банковской деятельности, такие как управление рисками, управление финансами, управление персоналом, управление маркетингом, управление операциями и т.д. Каждый из этих аспектов важен для обеспечения эффективного функционирования банка и достижения его целей.

Управление рисками – это процесс оценки и управления финансовыми рисками, связанными с банковской деятельностью, который включает в себя оценку кредитного риска, операционного риска, риска рыночных ценностей и других факторов, которые могут повлиять на финансовую устойчивость банка.

Управление финансовыми ресурсами банка, включая управление активами и пассивами, управление ликвидностью, управление капиталом и другие аспекты, связанные с финансовым управлением.

Управление персоналом банка, включая найм, обучение, развитие карьеры, мотивацию и управление конфликтами.

Управление маркетингом – это процесс разработки и реализации маркетинговых стратегий, направленных на привлечение новых клиентов и удержание существующих.

Управление операционными процессами банка, включая обработку транзакций, управление информационными технологиями и другие операционные аспекты.

В свою очередь, управление доходностью банка – это важный аспект банковского менеджмента, который позволяет банкам максимизировать свой доход и минимизировать риски. Процедуры управления доходностью могут варьироваться в зависимости от конкретного банка, но обычно они включают следующие этапы:

1. Определение стратегии: этот этап включает в себя определение целей и приоритетов банка, а также выбор стратегии для достижения этих целей. Важно, чтобы стратегия была согласована с общей стратегией банка и учитывала особенности рынка и клиентской базы.

2. Анализ доходности: банк должен проанализировать свою доходность

в различных сферах своей деятельности, включая процентные доходы, доходы от комиссионных операций, доходы от инвестиций и т.д. Такой анализ позволяет банку определить, какие сферы бизнеса приносят наибольшую прибыль и какие могут быть оптимизированы.

3. Управление рисками – это важная часть управления доходностью банка. Банк должен проанализировать риски, связанные с различными сферами бизнеса, и разработать стратегии для их минимизации.

4. Оптимизация ценообразования. Банк должен определить оптимальные цены на свои продукты и услуги, чтобы максимизировать свой доход. Это может включать установление конкурентоспособных процентных ставок, комиссий и других сборов.

5. Мониторинг деятельности. Банк должен постоянно мониторить свою доходность и производительность, чтобы убедиться, что он находится на правильном пути к достижению своих целей. Мониторинг также позволяет банку быстро реагировать на изменения внешних факторов, которые могут повлиять на его доходность.

В целом, процедуры управления доходностью банка должны быть гибкими и адаптивными, чтобы банк мог быстро реагировать на изменения внешней среды и достигать своих целей. Важно, чтобы банк уделял достаточное внимание каждому аспекту своей деятельности и регулярно анализировал свою доходность, чтобы оптимизировать свою деятельность и достичь максимальных результатов.

Управляют различными объектами в банке банковские менеджеры. Основными объектами управления банковских менеджеров являются:

1. Финансовые ресурсы банка, включая управление активами и пассивами, управление ликвидностью и управление капиталом.

2. Операционные процессы, включая обработку транзакций, управление информационными технологиями и другие операционные аспекты.

3. Управление рисками, включая оценку кредитного риска,



операционного риска, риска рыночных ценностей и других факторов, которые могут повлиять на финансовую устойчивость банка.

4. Управление персоналом, включая найм, обучение, развитие карьеры, мотивацию и управление конфликтами.

5. Управление маркетингом, включая разработку и реализацию маркетинговых стратегий, направленных на привлечение новых клиентов и удержание существующих.

Отличие банковских менеджеров от менеджеров промышленных предприятий связано с особенностями банковской деятельности. Банковские менеджеры управляют финансовыми ресурсами, которые имеют высокую степень риска и нестабильности. Кроме того, банковские менеджеры должны учитывать регуляторные и законодательные требования, которые сильно влияют на деятельность банка. В отличие от менеджеров промышленных предприятий, банковские менеджеры также должны уметь работать с большим количеством данных и информации, которые часто являются конфиденциальными и требуют высокой степени безопасности. Другими словами, банковские менеджеры имеют специфические задачи и ответственности, связанные с управлением финансовыми ресурсами, операционными процессами и рисками, а также с соблюдением регуляторных и законодательных требований.

Таким образом, банковский менеджмент – это процесс планирования, организации, управления и контроля за деятельностью банка, направленной на достижение его целей и максимизацию прибыли. Суть банковского менеджмента заключается в эффективном управлении ресурсами банка, чтобы обеспечить его успешное функционирование и развитие. Функции менеджмента в банке представляют собой управленческую деятельность, направленную на осуществление определенного влияния на объект управления для того, чтобы достичь решения определенных задач. Вследствие чего состав решаемых задач, а также содержание деятельности и организационных процессов банка определяют функции его менеджмента. В

современных условиях полноценное построение системы менеджмента в банке представляет собой источник его долговременной и эффективной деятельности. Поэтому важно проводить реализацию функций менеджмента на всех уровнях организационной иерархии банка с учетом специфики его деятельности, а также влияния внутренних и внешних факторов. В целом, банковский менеджмент является важным аспектом банковской деятельности, который позволяет обеспечить эффективное управление банком и достижение его целей.

## **1.2 Доходность банка и факторы ее роста**

Современный коммерческий банк является организацией, осуществляющей привлечение денежных средств и размещение их от своего имени на условиях возвратности, платности и срочности. Основное назначение банка – посредничество в перемещении денежных средств от кредиторов к заемщикам и от продавцов к покупателям. Банки с целью реализации своей коммерческой деятельности должны иметь в собственном распоряжении необходимую сумму денежных средств. Специфичность работы банков заключается в том, что они, с одной стороны, привлекают из разных источников временно свободные средства, а с другой – размещают их, удовлетворяя потребности компаний, учреждений, населения, имеющих необходимость в денежных ресурсах.

Законодательно установлено, что под коммерческим банком понимается частный банк, оказывающий услуги физическим и юридическим лицам: он размещает их денежные средства на вклады, выдает кредиты, обслуживает счета, обменивает валюту и осуществляет консультирование по различным финансовым вопросам [3]. Коммерческие банки могут быть государственными, муниципальными или частными, в зависимости от того, кто создавал организацию и владеет ее акциями. Для осуществления банковской деятельности, необходимо получение лицензии Банка России,

которая может быть или базовой (с ограничениями по операциям и минимальному уставному капиталу), или универсальной (с ограничениями по минимальному уставному капиталу). Универсальные коммерческие банки работают по всем направлениям: вклады, инвестиции, ипотека, потребительские кредиты и т.д. Соответственно, все направления деятельности банка, должны быть доходными.

Определяя понятие доходов коммерческого банка, приведем трактовку, данную Е.П. Жарковской, которая считает, что это «денежные поступления от основной и побочной деятельности, а также прочие доходы» [27].

Подобной точки зрения придерживается и О.М. Пеганова, которая считает, что доходы коммерческого банка – это «денежные поступления, связанные с осуществлением им всех видов банковской деятельности» [37].

Более развернутое определение дает Т.М. Костерина, характеризуя доходы коммерческого банка в качестве «главного фактора формирования банковской прибыли, определяемого как сумма денежных поступлений от производственной (банковской) и непроизводственной и не банковской деятельности. Доходы банка выражаются в поступлении денежных средств от деятельности банка» [30].

Получение доходов коммерческим банком подразумевает увеличение его экономических выгод, которые приводят к росту капитала банка. К основным доходам коммерческого банка приравниваются:

- приток активов (например, в виде безвозмездно полученного имущества);
- повышение стоимости активов в результате их переоценки;
- уменьшение резервов на возможные потери или уменьшения резервов – оценочных обязательств не кредитного характера;
- увеличения активов в результате операций по поставке или реализации активов, выполнения работ, оказания услуг;
- уменьшение стоимости обязательств, не связанных с уменьшением или выбытием соответствующих активов [37].

Под прочим совокупным доходом коммерческого банка понимается динамика экономических выгод, относимая на рост или снижение добавочного капитала, которое увеличивает или уменьшает собственные средства банка [23].

Коммерческий банк может получать доходы от своей производственной (операционной) и непроизводственной (неоперационной) деятельности.

В операционные доходы включаются денежные средства, поступающие при реализации различных банковских операций: кредитных, депозитных, с иностранной валютой, с драгоценными металлами, с ценными бумагами, по предоставлению банковских гарантий и поручительств и др. Операционные доходы выступают основным источником формирования прибыли коммерческого банка.

Неоперационные доходы коммерческого банка составляют дивиденды, которые банк получает, если осуществляет инвестиционную деятельность, доходы участия в уставном капитале юридических лиц, от реализации и сдачи имущества банка в аренду или от его переоценки, различные штрафы, пени и неустойки по кредитным, расчетным и другим операциям.

На рисунке 1 приведена схема классификации доходов коммерческого банка.

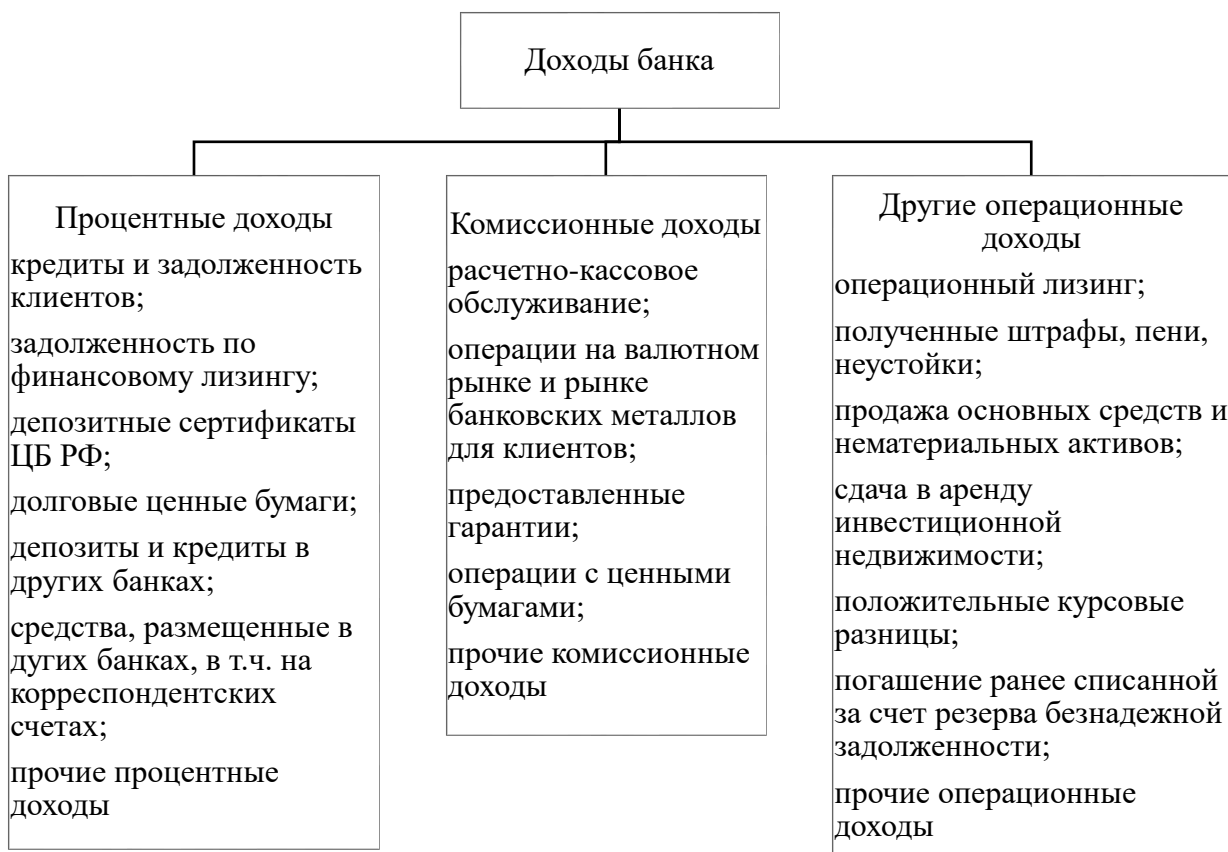


Рисунок 1 – Классификация доходов коммерческого банка [11]

Доходы банка подразделяются также по их форме на процентные и комиссионные. Первую группу составляют полученные банком проценты по выданным кредитам и займам, по депозитам и различным размещенным средствам, а также другие процентные доходы. Во вторую группу входят комиссионные вознаграждения за оказанные банком услуги, штрафы, пени и неустойки, доходы от операций с иностранной валютой и т. д.

Кроме того, доходы банка можно классифицировать по формируемой цене на услуги, степени стабильности и временному периоду получения (рис. 2). В независимости от принципа, положенного в систему классификации, наибольшую долю в доходах коммерческого банка занимают доходы, получаемые от основной деятельности, т.е. операционные.



Рисунок 2 – Виды доходов коммерческого банка [11]

Основная цель осуществляемых коммерческим банком операций – это получение прибыли путем увеличения выручки. Данные операции бывают, как активными, с помощью которых банк управляет этими ресурсами, размещая их для извлечения прибыли, так и пассивными, которые связаны с привлечением средств из различных источников, в результате которых формируются ресурсы банка.

Принципами активных и пассивных операций является обеспечение целевой доходности и непосредственная связь активных и пассивных операций, чтобы гарантировать финансовую стабильность банка. Произведенные пассивные сделки, являются начальной основой для активных операций, так как величины, а также сроки данных операций, должны быть точно согласованы, а именно соответствие сроков возврата наиболее ликвидного актива, денежных средств, в банк – срокам возврата их к субъектам, являющимися поставщиками ресурсов [45, с.45].

Основные источники формирования ресурсов банка – это собственные средства, привлеченные средства и заемные средства. Основная часть ресурсов банка – это привлеченные средства, а основная часть привлеченных средств – это депозиты [27, с.52]. Масштаб деятельности банка, определяемый проведением его активных операций, напрямую зависят от совокупного объема ресурсов, в особенности от суммы привлеченных средств банка.

Императивы активных операций коммерческого банка включают в себя

исполнение сделок от своего имени и за свой счет; распоряжение привлеченными и собственными ресурсами на свой риск; неоднородность по экономическому содержанию.

Ю.И. Коробова дает следующее определение: «активы коммерческого банка – это статьи бухгалтерского баланса, отражающие размещение и использование ресурсов коммерческого банка. Банковские активы образуются, как правило, в результате активных операций, т.е. размещения собственных и привлеченных средств с целью получения дохода, поддержания ликвидности и обеспечения функционирования банка. Именно в результате активных операций банк получает основную часть своих доходов» [15, с. 56].

Выделяются следующие главные активные операции, осуществляемые коммерческим банком:

- предоставление кредитов физическим и юридическим лицам;
- осуществление банком различных инвестиционных проектов;
- осуществление кассовых операций;
- проведение операций с ценными бумагами;
- прочие активные операции коммерческого банка [17].

В целом, исходя из анализа нормативной правовой базы, литературных источников и банковской практики, активные операции банка можно разделить на четыре крупные группы, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Группы активных операций коммерческого банка [19]

Структура активов группирует различные доли активов в общем балансовом итоге, а также по их количественному соотношению между разными по качеству активами (вложениями средств),

Основу качества активов составляет прибыльность, ликвидность и уровень риска. Ликвидность – это быстрое превращение активов в деньги с минимальными издержками. Доходность служит выплатой риска, то есть, чем рискованнее актив, тем больший доход он приносит банку и тем ниже уровень ликвидности актива, как рискованный актив сложнее реализовать. Другими словами, самыми высокодоходными и наименее ликвидными, как правило являются наиболее рискованные активы.

Активы с позиции доходности разделяются на следующие виды:

- не приносящие доход активы – средства в кассе, фонд обязательных резервов ЦБ РФ, денежные средства на корреспондентских счетах;
- приносящие доход активы – кредитные операции, операции с ценными бумагами, прочие доходные операции [23].

Поддержание общей ликвидности в операционных целях, а также соблюдение нормативных требований регулятора, Банка России, ограничивает размер размещения банками части своих средств в бездоходные вложения, формирование прибыли происходит при помощи более долгосрочных и рискованных вложений, таких как: выдача кредитов и инвестирование в долги различных экономических субъектов.

Необходимо отметить, что специфика банковского учреждения как одного из видов коммерческого предприятия состоит в том, что подавляющая часть его ресурсов формируется не за счет собственных, а за счет заемных средств. Возможности банков в привлечении средств не безграничны и регламентированы со стороны центрального банка в любом государстве.

Для эффективной деятельности коммерческого банка и достижения им высокой доходности, необходимо наличие определенных условий реализации банковской деятельности: стабильно развивающаяся экономика,



наличие различных форм собственности в сфере производства и услуг, отлаженная структура денежно-кредитной системы, развитый и цивилизованный рынок ценных бумаг. Предпринимательская деятельность коммерческих банков должна поддерживать необходимые условия для стабильного развития экономики и повышать ее устойчивость к кризисным явлениям.

У коммерческих банков при владении необходимой информацией о клиентах и рыночных условиях деятельности, есть возможность быстро адаптироваться к особенностям и интересам конкретных клиентов, осуществляя последовательную реализацию в своей деятельности принципа клиентоориентированности. Чтобы эффективно работать, банкам необходимо кого-то кредитовать и обслуживать. Если этого не хватает, банкинг будет продолжать сокращаться, однако, этот процесс «оборачиваемый» [Ошибка! Источник ссылки не найден.23].

Как уже понятно, на доходность коммерческого банка влияет много факторов, как внутренних, так и внешних, основные из них приведены на рисунке 4.

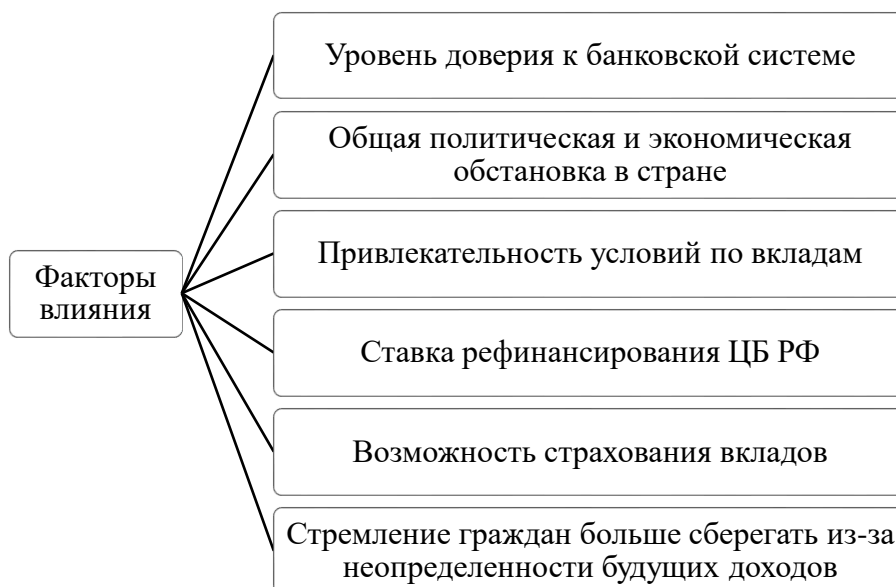


Рисунок 4 – Факторы, которые влияют на доходность банка [51]

Коммерческий банк должен пользоваться доверием у населения, а

его услуги – разнообразны и доступны. В этом случае ему удастся привлечь наибольший объем ресурсов. Наличие же стабильной политической и экономической обстановки в стране позволяет гарантировать соблюдение прав собственности и инвестирования. Государство должно обеспечивать принятие выполнение законов, поддерживающих доходность сбережений населения.

Важнейшим рычагом влияния на осуществляемые в России денежно-кредитные процессы является ключевая ставка Банка России. Величина ключевой ставки оказывает прямое влияние на размер процентов, которые обычный банк будет платить своим вкладчикам.

Изменение ставки в большую или меньшую сторону приводит, соответственно, к снижению или увеличению объема денег, поступающих из банков в обращение на рынке, а это уже непосредственно влияет на покупательскую способность, на возможность развития производства и на уровень инфляции. Другими словами, регулирование размера ключевой ставки отражается на стабильности финансового положения не только отдельных лиц или производств, но и государства в целом.

Большинство вкладчиков, как правило, размещают денежные средства в пределах суммы, гарантированной государством, так как они в обязательном порядке смогут получить свои накопления в случае, если банк обанкротится или каких-либо других неблагоприятных для них обстоятельствах.

Основой банковской деятельности является принятие рисков, которые должны быть целесообразными, не завышенными, контролируруемыми, находящимися в пределах финансовых возможностей и компетенции банков. Целью любой коммерческой организации, в том числе и банка, является получение прибыли. Однако это стремление ограничено вероятностью, что можно понести убытки. В этом и состоит основной риск – ситуация, когда расходы превышают доходы. Соответственно, чем выше ожидаемая прибыль от операций с денежными

ресурсами, тем выше риск.

При формировании ресурсной базы банк должен учитывать вероятность увеличения расходов по привлечению ресурсов в случае изменения ситуации на финансовом рынке. В целом риски банковские можно разделить на определенные виды, приведенные на рисунке 5.

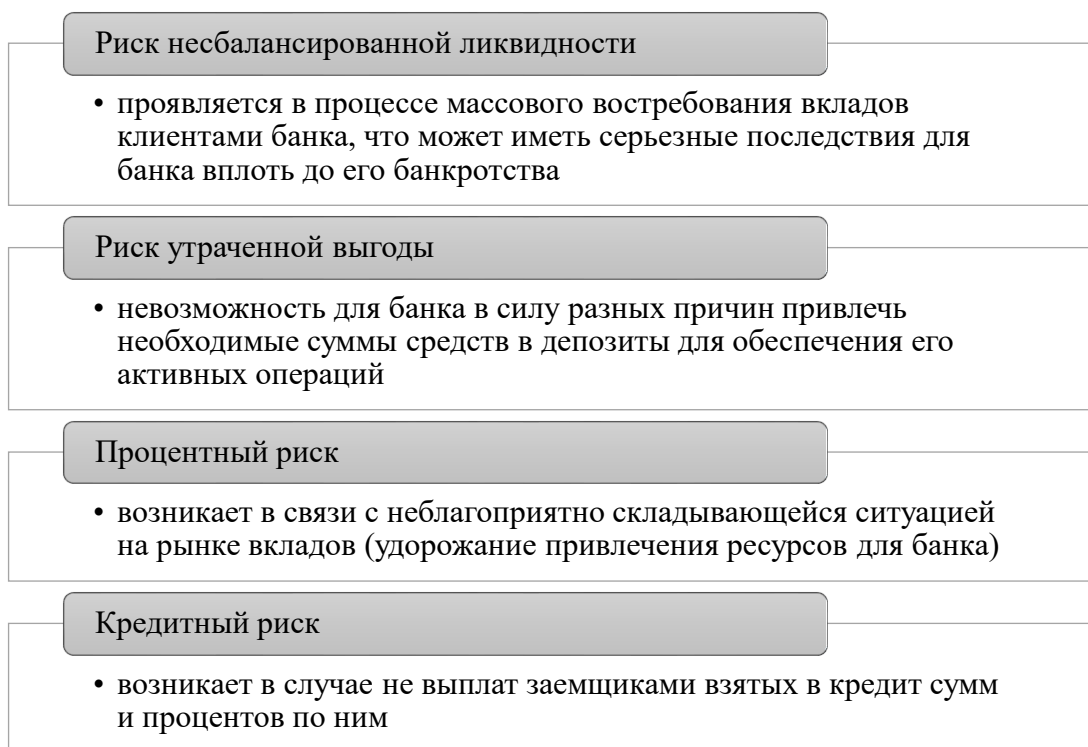


Рисунок 5 –Виды рисков банковских операций [49]

Точная и оперативная оценка возможных рисков является наиболее актуальной задачей для банка, от её точности и оперативности во многом зависит повышение доходности банковской деятельности. В процессе оценки рисков банк делит клиентов по степени риска, на основании чего принимает решение о возможности кредитования, а также устанавливает лимит кредитования. Помимо названного, от величины риска зависит также размер процентов по кредиту.

Таким образом, доходы банка представляют собой денежные поступления от производственной и непроизводственной деятельности, которую банк осуществляет. Наибольшая доля в структуре доходов банка приходится на доходы от основной деятельности. Вследствие специфики деятельности банка, основная масса доходов банка – это доходы от

платного размещения ресурсов банка. Банкам необходимо постоянно увеличивать объемы привлеченных денежных средств для обеспечения стабильной деятельности, а также эффективного оказания банковских услуг. На практике с данной целью используются разнообразные способы, которые различаются в зависимости от причин и инициаторов их использования, методов осуществления и документального оформления.

### **1.3 Методы оценки качества доходных операций банка**

Оценка доходности банка и ее динамики осуществляется с помощью анализа финансовых показателей. Ниже представлены основные показатели, которые помогают оценить доходность банка и ее динамику:

1. Оценка доходов от процентов – показывает, насколько успешно банк занимается кредитованием и какой процентный доход ему приносят эти операции.

2. Оценка доходов от комиссий – показывает, насколько успешно банк продает свои услуги и какой процентный доход ему приносят эти операции.

3. Темп роста доходов – это показатель, который показывает, насколько быстро растут доходы банка в текущем году по сравнению с прошлым годом. Этот показатель помогает оценить динамику доходности банка и его потенциал для будущего роста.

4. Расчет доходов на одного клиента помогает оценить эффективность работы банка с клиентами и его потенциал для увеличения доходов.

5. Расчет рентабельности позволяет увидеть, сколько прибыли получает банк от своей деятельности. Этот показатель помогает оценить эффективность работы банка и его потенциал для будущего роста.

6. Общий объем активов – это показатель, который показывает, сколько активов находится в управлении банка. С помощью этого показателя можно оценить масштабы деятельности банка и его потенциал для будущего роста.

В целом, оценка доходности банка и ее динамики требует анализа

большого количества финансовых показателей. Однако, вышеупомянутые показатели могут помочь оценить эффективность работы банка и его потенциал для будущего роста.

Наиболее важным аспектом, на основании которого определяется уровень надежности коммерческого банка, является оценка качества его активов, которое определяется уровнем способности выполнения основной задачи банка – достижения доходного стабильного функционирования.

Существуют определенные критерии, которыми определяется, насколько качественно коммерческий банк осуществляет свои доходные операции. Их перечень приведен на рисунке 6.

Чем полнее возвращаются вложенные банком денежные средства в установленные сроки, тем выше уровень качества операций коммерческого банка.

Для анализа качества доходных операций банка используются данные агрегированного баланса. Основными показателями, которые применяются, являются следующие:



Рисунок 6 – Критерии качества операций банка [47]

1. Коэффициент работоспособности активов – показывает, какая часть активов в их общей совокупности способствует получению дохода. К таким

активам относятся ссуды, учтенные векселя, межбанковские кредиты, ценные бумаги, остатки на корреспондентских счетах в других банках.

Данный показатель может определяться в процентном соотношении, как удельный вес образующих доходы активов в их общем составе и находится по формуле [35]:

$$N_1 = \frac{\text{Доходообразующие активы}}{\text{Всего активов}} = \frac{A_6 + A_{10} + A_{16} + A_{18}}{A_1 + A_6 + A_{10} + A_{15}} \times 100\% \quad (1)$$

Оптимальное значение коэффициента составляет – 75-85%.

2. Коэффициент диверсификации активов. Величина данного коэффициента показывает, насколько диверсифицированы риски банка по активным операциям, что приводит к снижению риска потери активов. Соответственно, чем он выше, тем лучше.

Коэффициент диверсификации активов рассчитывается по следующей формуле [35]:

$$N_2 = \text{Однородные активы} / \text{Доходообразующие активы} \times 100\% \quad (2)$$

Однородные активы, т.е. сгруппированные по какому-то признаку.

3. Коэффициент соотношения активов, приносящих доход и платных ресурсов. Не все активы банка приносят ему доход, поэтому важно соблюдать данное соотношение, оптимальное значение которого должно быть больше или равно 100%. Вычисляет по следующей формуле [27]:

$$N_3 = \frac{\text{Доходообразующие активы}}{\text{Платные пассивы}} = \frac{A_6 + A_{10} + A_{16} + A_{18}}{П_1 + П_4} \times 100\% \quad (3)$$

4. Коэффициент качества ссуд, соответственно отражающий эффективность ссудных операций банка, которые включают кредиты физическим и юридическим лицам, межбанковские кредиты, учтенные векселя. В случае получения низкого уровня коэффициента, можно сделать вывод о преобладающей позиции просроченных ссуд у банка. Удельный вес

просроченных ссуд в ссудном портфеле банка находится следующим образом [27]:

$$N_4 = \frac{\text{Просроченные ссуды}}{\text{Всего ссуды}} = \frac{A_{14}}{A_{10}} \times 100\% \quad (4)$$

Оптимальное значение коэффициента должно быть менее 4%.

5. Коэффициент кредитной политики банка. Предполагает определение стратегии ее ведения – рискованности, агрессивности или осторожности. Рассчитывается по формуле [15]:

$$N_5 = \frac{\text{Ссуды}}{\text{Обязательства}} = \frac{A_{10}}{П_1 + П_4 + П_8} \times 100\% \quad (5)$$

Если полученное значение коэффициента больше или равно 70%, то можно сделать вывод об агрессивной кредитной политике банка. При значении, превышающем 80% - о неоправданно рискованной кредитной политике. Значение менее 60% говорит об осторожной кредитной политике и значение менее 50% - о нерентабельной деятельности коммерческого банка.

6. Коэффициент инвестиционной деятельности, характеризующий деятельность банка как кредитора и заемщика на кредитном рынке.

Определяется по формуле [15]:

$$N_6 = \frac{\text{Банковские займы}}{\text{Банковские ссуды}} = \frac{П_6}{A_{12}} \times 100\% \quad (6)$$

Если коэффициент принимает значение, равное или более 100%, это означает, что банк является заемщиком, менее 100% – кредитором.

7. Коэффициент рискованности ссудной политики – характеризует достаточность собственного капитала банка, что позволяет сделать вывод о стратегии ссудной политики банка. Рассчитывается по следующей формуле [15]:

$$N_7 = \frac{\text{Ссуды}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{A_{10}}{K_1 + K_4} \times 100\% \quad (7)$$

Оптимальным считается значение коэффициента, равное или меньшее 800%. Если получен больший результат, то это может свидетельствовать о недостаточности капитала или агрессивной ссудной политике банка.

8. Коэффициент формирования резервов на покрытия убытков по ссудам.

Основной целью формирования резервов на возможные потери по ссудам является компенсирование рисков невозврата ссуд. Кроме того, резервированием обеспечивается равномерное отнесение на финансовый результат возможных потерь по ссудам и создаются стабильные условия для деятельности банка.

Формула, по которой вычисляется данный коэффициент, следующая [17]:

$$N_8 = \frac{\text{Резервы на ссуды}}{\text{Всего ссуды}} = \frac{K_6}{A_{10}} \times 100\% \quad (8)$$

Оптимально, когда значение коэффициента получается равное или менее 4%.

Кроме того, для оценки эффективности активных операций банка проводится анализ его ликвидности и доходности. Основные расчетные формулы и их пояснения приведены в таблице 1.

Приведенные коэффициенты и показатели позволяют определить качество и эффективность доходных операций коммерческого банка. Целесообразно рассчитывать показатели в динамике, т.е. за определенный период, чтобы увидеть сложившиеся тенденции. На основании этого можно делать выводы и выстраивать дальнейшее развитие банка.



Таблица 1 – Оценка ликвидности и доходности коммерческого банка

Название показателя	Формула	Оптимальное значение
<b>Показатели ликвидности</b>		
Степень покрытия наиболее неустойчивых обязательств наиболее ликвидными активами	$N_9 = \frac{\text{Кассовые активы}}{\text{Обязательства до востребования}} = \frac{A_1}{P_1} \times 100\%$	20-50%
Степень покрытия ликвидными средствами депозитов и вкладов	$N_{10} = \frac{\text{Кассовые активы}}{\text{Обяз. до востреб. и срочные}} = \frac{A_1}{P_1 + P_4} \times 100\%$	5-30%
Потенциальный запас ликвидности при использовании вторичных ресурсов	$N_{11} = \frac{\text{Портфель ценных бумаг}}{\text{Все обязательства}} = \frac{A_6}{P_1 + P_4 + P_8} \times 100\%$	15-40%
<b>Показатели доходности</b>		
Эффективность работы активов банка	$N_{12} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}} = \frac{K_4}{A_1 + A_6 + A_{10} + A_{15}} \times 100\%$	1-4%
Соотношение прибыли и доходов	$N_{13} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Доход}} = \frac{K_4}{D_3} \times 100\%$	8-10%
Эффективность использования собственного капитала	$N_{14} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Основной капитал}} = \frac{K_4}{K_1} \times 100\%$	15-40%
Объем активов, который удается получить с каждого рубля основного собственного капитала (мультипликатор капитала)	$N_{15} = \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{A_1 + A_6 + A_{10} + A_{15}}{K_1 + K_5} \times 100\%$	800-1600%
Степень покрытия процентных расходов процентными доходами	$N_{16} = \frac{\text{Процентные доходы}}{\text{Процентные расходы}} = \frac{D_1}{P_1} \times 100\%$	110-120%

Название показателя	Формула	Оптимальное значение
Разброс процентных ставок между вложением и привлечением ресурсов (спред)	$N_{17} = \frac{\text{Процентные доходы}}{\text{Доходообразующие активы}} - \frac{\text{Процентные расходы}}{\text{Платные пассивы}} = \frac{D_1}{A_6 + A_{10} + A_{16}} - \frac{P_1}{\Pi_1 + \Pi_4}$	Отрицательное значение – неэффективная процентная политика или убыточность. Высокое значение – рискованный портфель активов

Источник: авторский, по материалам [17]

Таким образом, эффективный менеджмент банка и знание особенностей развития экономики, в частности, знание клиентов и их потребностей, дает банкам конкурентные преимущества перед прочими финансовыми институтами, осуществляющим свою деятельность на территории их присутствия. Оказываемые услуги и банковские продукты должны быть персонифицированы и адаптированы к потребностям клиентов. Практически к каждому из них кредитная организации имеет возможность подойти индивидуально, совместно разработать условия банковских операций.

## **2 Анализ влияния процедур менеджмента на доходность дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности банка**

ПАО «Промсвязьбанк» является одним из крупнейших коммерческих банков в России. История развития банка началась в 1995 году, когда был создан «Промстройбанк». В 2007 году банк был переименован в «Промсвязьбанк» и начал активно расширять свою деятельность на территории России и за ее пределами.

С марта 2018 года владельцем почти 100% акций Промсвязьбанка являлось Агентство по страхованию вкладов, но в мае 2018 года почти 100% акций банка были переданы в государственную казну. Промсвязьбанк признан Центральным Банком России одним из 11 системно значимых финансовых институтов. с 1 мая 2023 года клиенты МИнБанка перешли на обслуживание в банк ПСБ. За годы своей деятельности банк активно развивался, увеличивал свой капитал и расширял географию своей деятельности.

В настоящее время, ПАО «Промсвязьбанк» (ПСБ) предоставляет широкий спектр банковских услуг, включая расчетно-кассовое обслуживание, кредитование физических и юридических лиц, инвестиционное банковское обслуживание, услуги дистанционного банковского обслуживания, размещение денежных средств и др.

Приоритетными направлениями деятельности ПСБ являются работа юридическими и физическими лицами, депозитная деятельность, расчетно-кассовое обслуживание субъектов хозяйствования, выпуск ценных бумаг и обслуживание банковских пластиковых карт, прием платежей населения за коммунальные услуги, услуги связи и прочие услуги, операции с

иностранной валютой, операции на рынке ценных бумаг.

На рисунке 7 отражены основные направления деятельности банка.

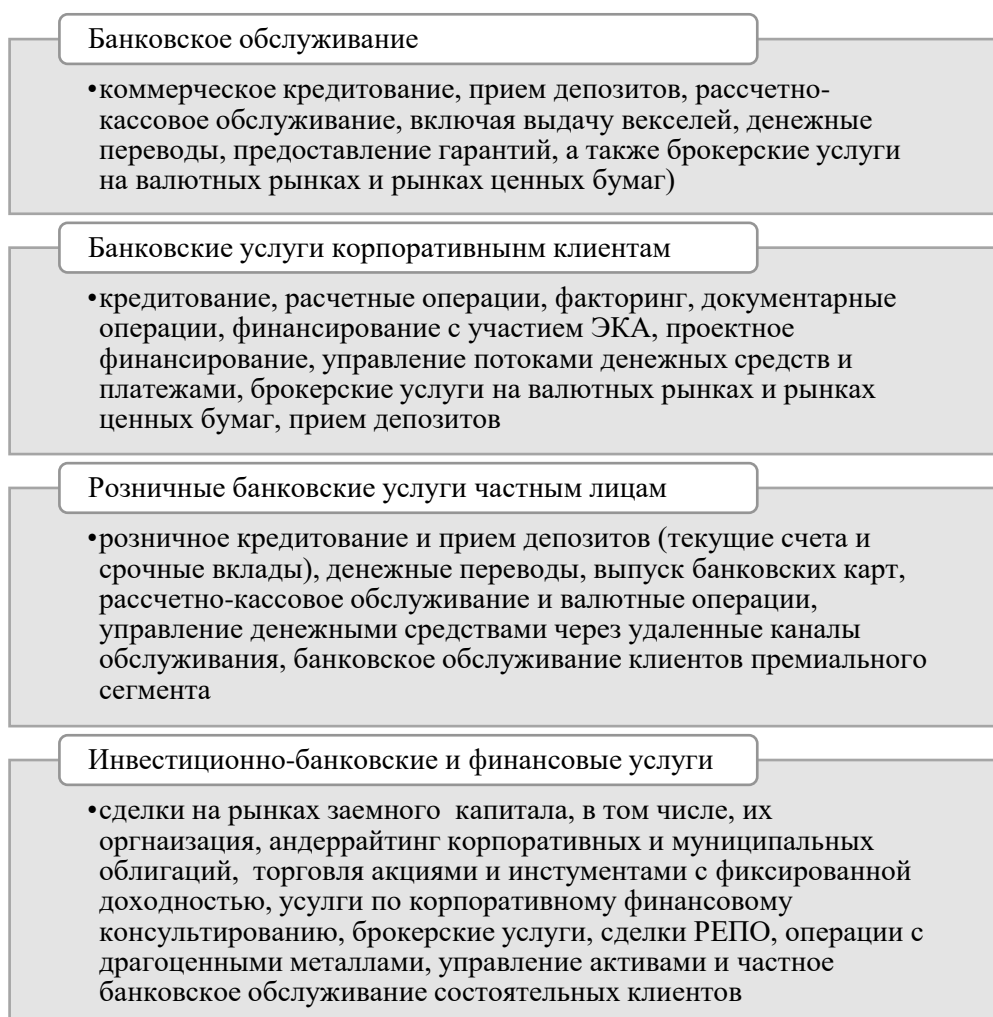


Рисунок 7 – Основные направления деятельности ПАО «Промсвязьбанк»

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в 2022 году повысило рейтинг кредитоспособности Промсвязьбанка до уровня ruAA. По рейтингу установлен стабильный прогноз. Ранее у банка действовал рейтинг на уровне ruAA- со стабильным прогнозом. Рейтинг кредитоспособности банка обусловлен сильными рыночными позициями, адекватным запасом по капиталу, приемлемым качеством активов, сильной ликвидной позицией, а также приемлемым уровнем корпоративного управления. Ключевое позитивное влияние на рейтинг оказывает высокая вероятность финансовой и административной поддержки со стороны акционера и федеральных органов власти ввиду системной значимости банка и его особого статуса для



директоров, Правление и Президент (исполнительный орган).

Общее собрание акционеров (утверждает внешнего аудитора, избирает членов Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии, которые отчитываются ему о своей деятельности);

- Ревизионная комиссия;
- Внешний аудитор;
- Наблюдательный совет – решает вопросы общего руководства деятельностью Банка, кроме тех, что относятся к компетенции Общего собрания акционеров.

Наблюдательный совет избирает состав Комитета по стратегии и корпоративному управлению, Комитета по кадрам и вознаграждениям, Комитета по аудиту, которые подготавливают рекомендации и отчитываются о проделанной работе. Кроме того, Наблюдательный совет утверждает состав подотчетного ему Департамента внутреннего аудита, избирает членов Правления и Президента-Председателя Правления, а также корпоративного секретаря.;

- Президент – Председатель Правления;
- Правление – исполнительный орган – осуществляет руководство текущей деятельностью Банка.

У ПСБ 15 филиалов, 14 из которых находятся в 14 в Российской Федерации и 1 – за рубежом, 699 дополнительных офисов и 5 передвижных пунктов кассовых операций.

Дополнительный офис «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» располагается по адресу: просп. Ленина, 82Б, Томск. В дополнительном офисе можно получить все услуги, заявленные банком.

Во главе дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» находится управляющий, который выполняет ряд важных функций, направленных на обеспечение эффективной работы офиса и удовлетворение потребностей клиентов. Некоторые из основных функций управляющего дополнительного офиса «Томский» включают в себя

организацию работы офиса, управление персоналом, развитие бизнеса, обслуживание клиентов и контроль финансовых показателей. Они направлены на обеспечение эффективной работы офиса и удовлетворение потребностей клиентов. На рисунке 9 представлена организационная структура дополнительного офиса.



Рисунок 9 – Организационная структура дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»

Организационная структура выстроена по линейно-функциональному типу. Это тип вертикальной структуры, в которой функциональные отделы и подразделения организации расположены по горизонтали, а управление осуществляется в линейном порядке. Ниже приведены положительные и отрицательные стороны такой организационной структуры.

Основные функции операционной службы допозиса связаны с обработкой операций, обслуживанием клиентов и контролем за безопасностью банковских операций.

Кредитная служба работает с выдачей и управлением кредитами, контролем за платежеспособностью заемщиков и минимизацией кредитного риска.

Функции отдела кассовых операций банка состоят в организации и контроле за кассовыми операциями, обслуживанием клиентов, контролем за безопасностью и обработкой денежных документов.

Другими словами, каждое функциональное подразделение ведет свое направление деятельности.

Необходимо отметить, что банк временно не раскрывает финансовую отчетность ни по РСБУ, ни по МСФО. Поэтому анализ финансовых результатов деятельности банка проведен по данным 2019-2021 гг.

Доходность коммерческого банка концентрированно отражает в себе результаты всех его активных и пассивных операций. Поэтому проведем анализ пассивов, активов и финансовых результатов его деятельности, основываясь на данных бухгалтерской отчетности.

Приведем данные балансового отчета дополнительного офиса в динамике за несколько лет (табл. 3).

Таблица 3 – Динамика показателей балансового отчета дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» за 2019-2021 гг.

Наименование	2019 г., тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.	2021 г. тыс. руб.	Изменение, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020
<b>Корпоративный</b>					
Пассивы	525 695 812	81 157 840	120 195 961	15,4	148,1
ДВС <sup>1</sup>	67 195 812	81 157 840	120 195 961	120,8	148,1
Срочные	458 500 000	0	0	0,0	0,0
<b>СМБ, в т.ч. ГОЗ<sup>2</sup></b>					
Портфель	2 018 594 753	4 023 291 455	2 703 778 326	199,3	67,2
Кредиты	1 257 328 730	3 081 382 493	1 825 117 965	245,1	59,2
Гарантии	761 266 024	941 908 962	878 660 361	123,7	93,3
Пассивы	1 263 532 988	2 020 791 444	1 714 155 126	159,9	84,8
ДВС	858 519 498	1 382 659 750	1 290 444 209	161,1	93,3
Срочные	405 013 490	638 131 694	423 710 917	157,6	66,4
<b>Массовый, в т.ч. ГОЗ</b>					
Портфель	3 287 748	151 843 505	357 234	4618,5	0,2
Кредиты	3 287 748	151 734 385	357 234	4615,1	0,2
Гарантии	0	109 120	0		

<sup>1</sup> Совокупная величина привлеченных депозитов

<sup>2</sup> СМБ – средний и малый бизнес; ГОЗ - гособоронзаказ



Наименование	2019 г., тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.	2021 г. тыс. руб.	Изменение, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Пассивы	225 046 537	356 480 757	438 047 575	158,4	122,9
ДВС	218 392 037	316 958 757	423 547 575	145,1	133,6
Срочные	6 654 500	39 522 000	14 500 000	593,9	36,7
Розничный, в т.ч. ОПК и Цифровой					
Портфель	1 992 208 683	3 919 140 085	5 454 089 707	196,7	139,2
Ипотека	998 238 693	2 397 857 788	2 972 727 317	240,2	124,0
Кредитные карты	44 749 052	36 805 765	47 853 038	82,2	130,0
Потребительские	949 220 939	1 484 476 532	2 419 553 114	156,4	163,0
Брокеридж	0	0	13 956 237	0	100
Пассивы	2 839 709 585	2 645 991 652	3 328 732 222	93,2	125,8
ДВС	1 236 105 889	1 335 692 614	1 564 709 194	108,1	117,1
Срочные	1 603 603 695	1 310 299 037	1 764 023 028	81,7	134,6
Частный капитал					
Портфель	17 022 987	12 806 174	18 869 693	75,2	147,3
Пассивы	2 113 570 823	1 804 265 767	1 317 268 811	85,4	73,0
ДВС	124 734 790	239 175 311	243 334 287	191,7	101,7
Срочные	1 988 836 033	1 565 090 457	1 073 934 523	78,7	68,6
ИТОГО					
Портфель	4 031 114 171	8 107 081 219	8 177 094 959	201,1	100,9
Кредиты	3 269 848 148	7 165 063 137	7 298 434 598	219,1	101,9
Гарантии	761 266 024	942 018 082	878 660 361	123,7	93,3
Пассивы	6 967 555 745	6 908 687 460	6 918 399 694	99,2	100,1
ДВС	2 504 948 027	3 355 644 272	3 642 231 226	134,0	108,5
Срочные	4 462 607 718	3 553 043 188	3 276 168 468	79,6	92,2

Корпоративный портфель дополнительного офиса, представляющий собой совокупность банковских активов, которые переданы физическим или юридическим лицам в кредит, т.е. задолженность по ссудам вырос в 2021 г. на 48,1% после снижения в 2020 г. на 85%, следовательно, можно сделать вывод об увеличении корпоративного кредитования в 2021 г.

Портфель малого и среднего бизнеса (МСБ), наоборот, в 2021 г. показывает снижение по всем элементам (-32,8%) по сравнению с 2020 г., в который кредитование МСБ осуществлялось наиболее активно (+99,3%).

Розничный портфель дополнительного офиса увеличивался как в 2020 г. (+96,7%), так и в 2021 г. (+39,2%). Так, вырос объем ипотечного кредитования (+140,2% в 2020 г. и +24% в 2021 г.), кредитные карты (+30% в

2021 г.), потребительские кредиты (+63% в 2021 г.), количество привлеченных депозитов выросло на 17,1% в 2021 г.

Также дополнительный офис привлекает частный капитал. И после снижения данного показателя в 2020 г., по итогам 2021 г. произошел рост портфеля на 47,3%.

В целом, динамика показателей балансового отчета дополнительного офиса приведена на рисунке 10.

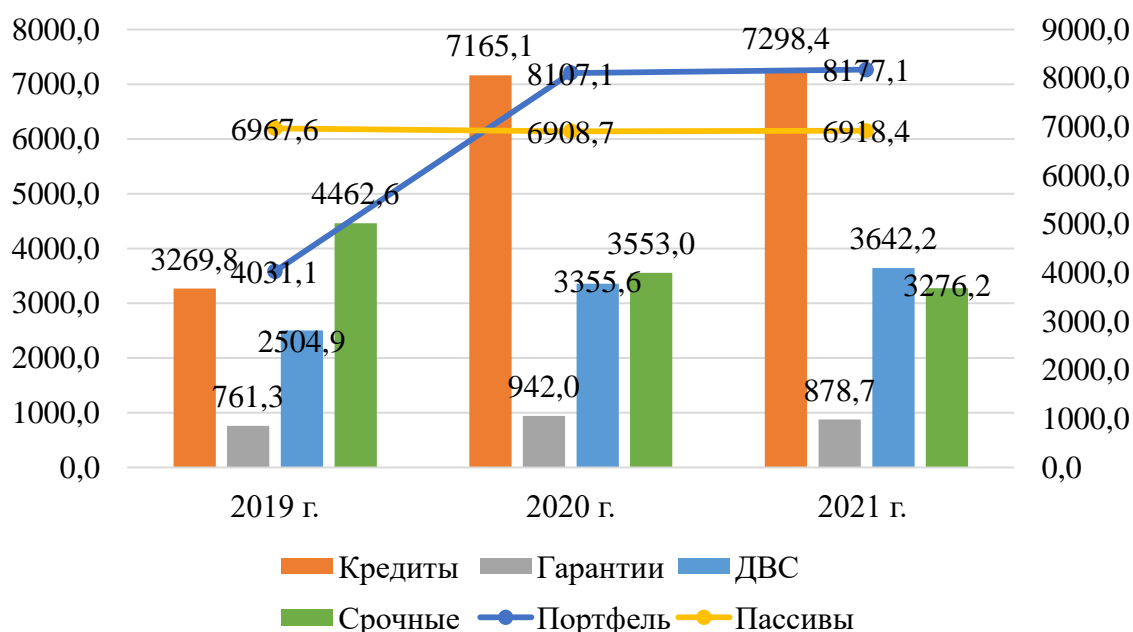


Рисунок 10 – Динамика показателей балансового отчета дополнительного офиса, млрд руб.

Как видно из приведенных данных, в 2019-2021 гг. у дополнительного офиса сократился объем срочных пассивов и гарантий. По остальным направлениям банковской деятельности произошло увеличение показателей. В целом портфель банка вырос, особенно в 2020 г.

Рассмотрим финансовые результаты дополнительного офиса в динамике (табл. 4).

Таблица 4 – Динамика финансовых результатов деятельности дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» за 2019-2021 гг.

Наименование	2019 г. тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.	2021 г. тыс. руб.	Изменение, %	
				2020/2019	2021/2020
Операционный результат	364 426 087	454 166 350	558 994 004	124,6	123,1
Процентный результат	189 395 239	262 434 993	265 757 900	138,6	101,3
по активам	81 061 978	138 757 863	143 675 123	171,2	103,5
по пассивам	120 974 210	120 531 738	123 890 412	99,6	102,8
прочие	(12 640 950)	3 145 391	(1 807 635)	-24,9	-57,5
Комиссионный результат	162 161 313	190 919 262	285 364 977	117,7	149,5
транзакционные	105 555 313	114 102 115	124 388 475	108,1	109,0
кредитные	53 401 681	69 886 148	157 384 950	130,9	225,2
конверсия	3 204 319	6 930 998	3 591 553	216,3	51,8
Прочие доходы-расходы	12 869 535	812 096	7 871 127	6,3	969,2
ФСА	(260 695 596)	(236579398)	(321 376 887)	90,7	135,8
Резервы	(23 594 776)	(86 333 390)	(28 390 479)	365,9	32,9
Чистая прибыль	64 108 572	105 002 850	167 381 310	163,8	159,4

На рисунке 11 динамика финансовых результатов офиса отражена в виде диаграммы.

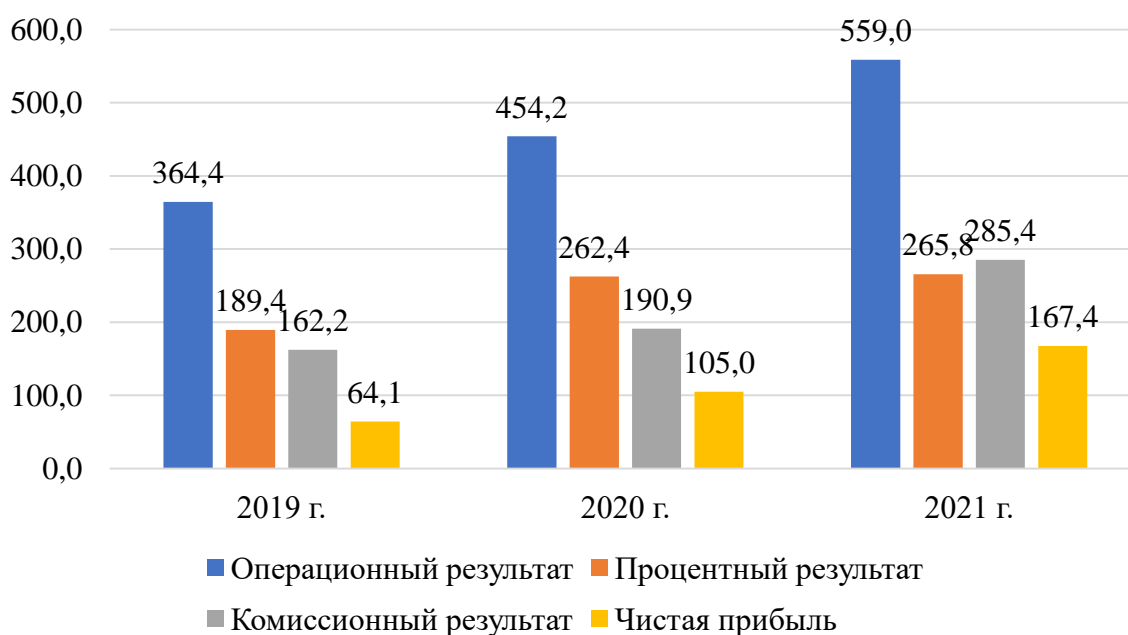


Рисунок 11 – Динамика финансовых результатов дополнительного офиса, млрд руб.

Нужно отметить рост операционного результата – на 24,6% в 2020 г. и на 23,1%, а 2021 г., комиссионного результата на 17,7% в 2020 г. и на 49,5% в 2021 г., процентный результат также вырос, но больше всего в 2020 г. – на 38,6%. Необходимо отметить снижение резервов офиса в 2021 г., что повышает риски его деятельности. Чистая прибыль офиса увеличилась на 63,8% по итогам 2020 г. и на 59,4% за 2021 г.

В целом можно сделать вывод об улучшении финансовых и операционных показателей деятельности дополнительного офиса.

Таким образом, в настоящий период времени деятельность банка можно характеризовать как достаточно успешную, однако снижение некоторых финансовых показателей говорит о необходимости ее совершенствования по отдельным направлениям. ПАО «Промсвязьбанк» является одним из лидеров российского рынка банковских услуг, который продолжает развиваться и расширять свою деятельность.

## **2.2 Анализ процедур менеджмента банка**

Управление доходностью дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» состоит из нескольких направлений, отраженных на рисунке 12. Рассмотрим каждое из направлений процедуры управления доходностью банка.



Рисунок 12 – Элементы управления доходностью дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»

Разработка стратегии осуществляется централизованно, головным банком, дополнительный офис выполняет поставленные перед ним задачи. Согласно этому, управление в дополнительном офисе выстраивается в соответствии с целями регулярного менеджмента головного офиса, которые состоят в следующем:

- выполнение бизнес – плана;
- синхронизация деятельности для эффективного достижения целей;
- информирование о новостях решениях, фокусах, задачах;
- реализация стратегических целей посредством выполнения тактических задач;
- получение / предоставление обратной связи;
- мотивация и командообразование;
- наставничество и развитие команды;
- глубокое погружение в процессы;
- поддержание исполнительской дисциплины.

Управление розничным бизнесом осуществляет руководитель по

развитию розничного бизнеса. Его роль в управлении отражена на рисунке 13.

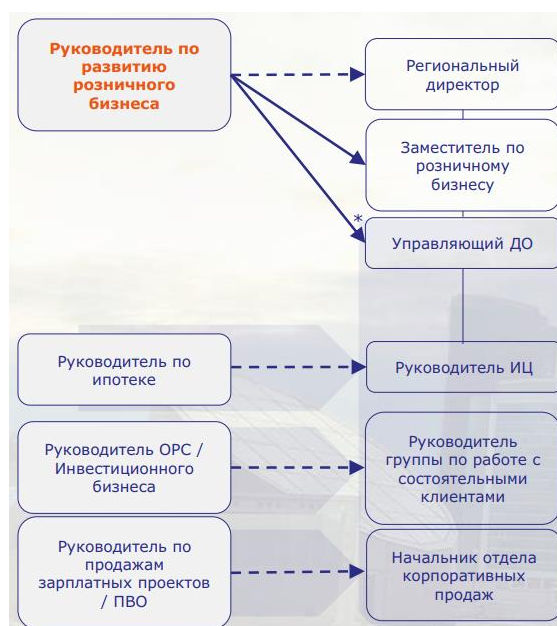


Рисунок 13 – Роль руководителя по развитию розничного бизнеса в модели управления розничным бизнесом

Еженедельно осуществляются административные совещания. Информацию подготавливает и доводит на планерке управляющий. По итогам проведения формируется протокол.

Возможные тематики:

- ключевые результаты прошлой недели;
- информирование об основных событиях за период (внешние новости, новости Банка);
- задачи, вопросы, требующие решения на текущей неделе;
- доведение основных изменений в работе: изменений процессов, технологий и регламентных документов.

Для определения, какие сферы бизнеса приносят наибольшую прибыль и какие могут быть оптимизированы, в банке осуществляется анализ его доходности, который включает: анализ динамики доходов от комиссионных операций, доходов от инвестиций, процентных доходов и т.д.

Анализ доходности в банке проводится департаментом управления

финансами. Этот департамент отвечает за управление финансовыми ресурсами банка, включая анализ и планирование его доходности. В рамках департамента управления финансами может быть создана специальная группа или подразделение, занимающееся анализом доходности.

Кроме того, в процессе анализа доходности задействуются и другие департаменты банка, например, департамент кредитования и департамент по работе с клиентами, которые предоставляют данные о доходах и расходах отдельных кредитных продуктов или клиентов банка. Также в анализе участвуют департаменты, отвечающие за рыночные операции и инвестиции, поскольку они могут влиять на доходность банка.

Процедура анализа доходности дополнительного офиса банка включает несколько этапов, отраженных на рисунке 14.

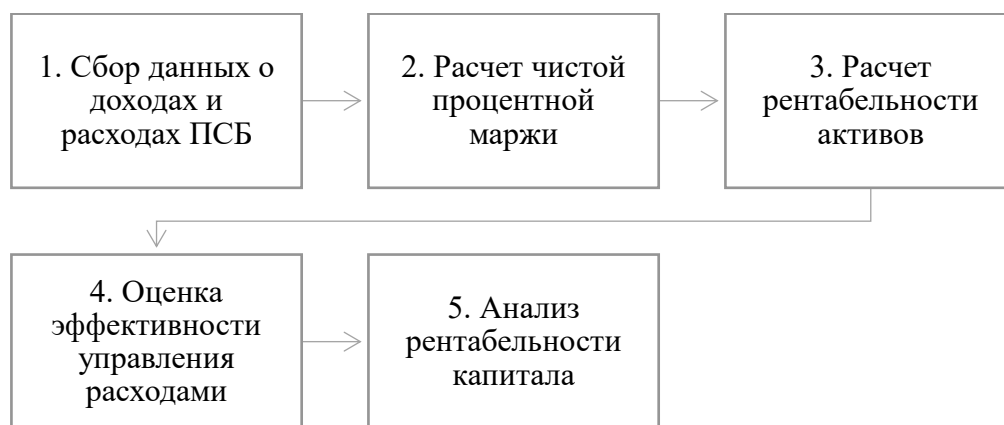


Рисунок 14 – Этапы анализа доходности

Сбор данных о доходах и расходах банка включает в себя анализ доходов от процентов, доходов от комиссий, доходов от операций на финансовых рынках и других источников доходов, а также анализ расходов на проценты по депозитам, расходов на комиссии, расходов на управление и других расходов. Чистая процентная маржа рассчитывается, чтобы оценить, насколько эффективно банк использует свои активы для генерации доходов. Рентабельность активов рассчитывается с целью определения эффективности использования активов банка для генерации прибыли. Оценка эффективности управления расходами включает анализ различных категорий

расходов банка и определение, насколько эффективно банк управляет своими расходами. Анализ рентабельности капитала позволяет определить, насколько эффективно банк использует свой капитал для генерации прибыли.

Необходимо отметить, что дополнительный офис не проводит сравнение результатов анализа доходности своей деятельности с результатами анализа конкурентов. Хотя это могло бы позволить определить, насколько эффективно банк работает по сравнению с другими игроками на рынке.

Система управления рисками дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» включает в себя его организационную структуру, полномочия и ответственность должностных лиц, локальные нормативные правовые акты, стратегии, политики, методики и процедуры управления рисками, а также процесс управления рисками, направленный на обеспечение финансовой надежности ПСБ.

Процесс управления рисками включает: выявление, измерение, внутренний мониторинг, контроль и ограничения уровня рисков. Основные риски, которые угрожают доходности банка, это риск ликвидности, рыночные риски, процентный риск банковского портфеля, операционный риск, страновой риск, стратегический и репутационный риски.

Управление рисками в банке осуществляется централизованно. Ответственность за управление рисками в банке несут несколько подразделений:

- департамент рисков – отвечает за разработку стратегий и политик по управлению рисками, а также за мониторинг и контроль за их выполнением.

- департамент кредитования – отвечает за оценку кредитного риска и принятие решений по выдаче кредитов.

- департамент операций – отвечает за оценку и управление операционным риском, связанным с операциями банка.



– департамент рыночных операций – отвечает за оценку и управление рыночным риском, связанным с инвестициями и операциями на финансовых рынках.

– департамент юридических вопросов – отвечает за оценку юридического риска, связанного с возможными судебными исками и другими юридическими проблемами.

– департамент внутреннего аудита – отвечает за мониторинг и контроль выполнения стратегий и политик по управлению рисками в банке.

Для мониторинга своей деятельности дополнительный офис «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» использует системы мониторинга транзакций, аналитические инструменты и машинное обучение для выявления незаконных операций и предотвращения мошенничества. Тем самым, управление деятельностью банка осуществляется с учетом принимаемых рисков.

Ценообразование банк оптимизирует с помощью централизованного управления ценами на продукты и услуги, что позволяет установить единые цены на весь банковский портфель и координировать их изменение. Это позволяет более эффективно управлять доходами и расходами, оптимизировать расходы на маркетинг и рекламу, а также повысить доходность.

Ответственным за оптимизацию ценообразования в ПАО «Промсвязьбанке» является департамент по управлению ценами. Он отвечает за разработку и реализацию стратегии ценообразования, определение цен на продукты и услуги, а также за контроль за соблюдением установленных цен и их изменением.

Департамент по управлению ценами также сотрудничает с другими подразделениями ПСБ, такими как департамент маркетинга и департамент управления финансами, для обеспечения максимальной эффективности ценообразования. Все изменения цен на продукты и услуги Промсвязьбанка проходят процедуру согласования и утверждения на соответствующих

уровнях управления.

В дополнительный офис «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» приходят уже утвержденные данные по ценам на продукты банка.

Таким образом, процедура анализа доходности в банке включает в себя сбор данных о доходах и расходах, расчет различных показателей, оценку эффективности управления расходами. Анализ доходности в банке является комплексным процессом, который может включать в себя несколько департаментов банка. Однако основная ответственность за анализ и управление доходностью лежит на департаменте управления финансами. Дополнительный офис «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» отправляет финансовую отчетность в этот департамент.

В целом, процедуры управления доходностью банка должны быть гибкими и адаптивными, чтобы банк мог быстро реагировать на изменения внешней среды и достигать своих целей. Важно, чтобы банк уделял достаточное внимание каждому аспекту своей деятельности и регулярно анализировал свою доходность, чтобы оптимизировать свою деятельность и достичь максимальных результатов.

### **2.3 Оценка качества доходных операций банка**

Для того чтобы провести анализ эффективности управления доходностью дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк», рассчитаем коэффициенты эффективности операций банка, а полученные результаты расчетов сведем в таблицу 5.

Таблица 5 – Динамика коэффициентов эффективности операций дополнительного офиса, 2019-2021 гг.

Название показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика (+/-)	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Коэффициент работоспособности активов	70,1	66,8	74,7	-3,2	7,9
Коэффициент диверсификации активов	5,5	4,2	3,1	-1,3	-1,1
Коэффициент соотношения активов, приносящих доход и платных ресурсов	85,9	81,8	81,5	-4,1	-0,4
Коэффициент качества ссуд	4,7	4,1	4,4	-0,7	0,3
Коэффициент кредитной политики банка	75,2	78,2	77,9	3,0	-0,3
Коэффициент инвестиционной деятельности	30,0	25,8	25,5	-4,1	-0,3
Коэффициент рискованности ссудной политики	990,3	1135,3	1212,4	145,0	77,1
Коэффициент формирования резервов на покрытия убытков по ссудам	4,0	3,6	3,3	-0,4	-0,3

Согласно полученным данным, коэффициент работоспособности активов вырос за период исследования до 74,7% в 2021 г., так как его оптимальное значение составляет 75-85%, можно сделать вывод, что он приближается к необходимому уровню.

Коэффициент диверсификации активов у банка низкий, следовательно, риски по активным операциям слабо диверсифицированы, что может привести к росту риска потери активов.

Значение коэффициента соотношения активов, которые приносят доход и платных ресурсов должно быть больше или равно 100%. В нашем случае коэффициент меньше 100% и снижается, следовательно соотношение нерациональное.

Коэффициент качества ссуд банка соответствует нормативному значению. Весь период он превышал 4%, однако присутствует тенденция его снижения. Тем не менее пока можно сделать вывод о преобладающей позиции непросроченных ссуд у банка.

Полученный коэффициент кредитной политики банка вырос за 2019-2021 гг. до 77,9%, следовательно, банк ведет агрессивную кредитную

политику, стремясь к высокой рентабельности деятельности.

Значение коэффициента инвестиционной деятельности банка в 2021 г. составил 25,5%, что меньше 100%, а значит, банк является кредитором на кредитном рынке, а не заемщиком.

Полученные показатели коэффициента рискованности ссудной политики превышают рекомендованное значение, что позволяет сделать вывод о том, что у банка недостаточно капитала или он ведет агрессивную ссудную политику.

Коэффициент формирования резервов на покрытия убытков по ссудам снизился в 2021 г. до 3,3%. Это оптимальное значение, характеризующее создание стабильных условий для деятельности банка.

Для оценки эффективности операций банка был также проведен анализ его ликвидности и доходности (табл. 6).

Таблица 6 – Оценка ликвидности и доходности дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк», 2019-2021 гг.

Название показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика (+/-)	
				2020/2019	2021/2020
<b>Показатели ликвидности</b>					
Степень покрытия наиболее неустойчивых обязательств наиболее ликвидными активами	18,0	15,8	11,7	-2,2	-4,2
Степень покрытия ликвидными средствами депозитов и вкладов	13,0	10,8	7,4	-2,2	-3,4
Потенциальный запас ликвидности при использовании вторичных ресурсов	13,1	13,3	12,7	0,2	-0,5
<b>Показатели доходности</b>					
Эффективность работы активов банка	1,8	1,1	0,8	-0,7	-0,3
Соотношение прибыли и доходов	29,7	20,4	20,8	-0,7	-0,3
Эффективность использования собственного капитала	47,3	35,3	30,1	-12,0	-5,2
Объем активов, который удается получить с каждого рубля основного собственного капитала (мультипликатор капитала)	1373,2	1441,6	1497,1	68,4	55,5
Степень покрытия процентных расходов процентными доходами	138,31	151,04	166,50	12,7	15,5
Разброс процентных ставок между вложением и привлечением ресурсов (спред)	-0,02	-0,02	-0,01	-0,001	0,009

Рассматривая полученные показатели ликвидности банка, следует отметить следующее:

– у банка недостаточная степень покрытия наиболее неустойчивых обязательств наиболее ликвидными активами, так как имеет значение, меньшее оптимального (20-50%) и характеризуется отрицательной динамикой. Так, в 2019 г. данный коэффициент составил 18%, а к 2021 г. снизился до 11,7%. Следовательно, банку сократить объем неустойчивых обязательств и увеличить наиболее ликвидные активы, к которым, например, относятся денежные средства;

– оптимальное значение коэффициента степени покрытия ликвидными средствами депозитов и вкладов, равное 5-30%, соблюдается, однако у коэффициента отрицательная динамика, его снижение составило 2,2% в 2020 г. и 3,4% в 2021 г. до 7,4%. Банку необходимо проработать вопрос увеличения ликвидных средств в балансе;

– потенциальный запас ликвидности при использовании вторичных ресурсов составил 13,1% в 2019 г., 13,3% в 2020 г. и 12,7% в 2021 г. Это меньше нормативного показателя в 15-40%, следовательно, нуждается в исправлении. Источником обеспечения ликвидности банка являются денежные средства и иные активы, которые можно перевести в денежные средства в определенный временной период, например, ценные бумаги и пр.

Динамика показателей ликвидности отражена на рисунке 15.

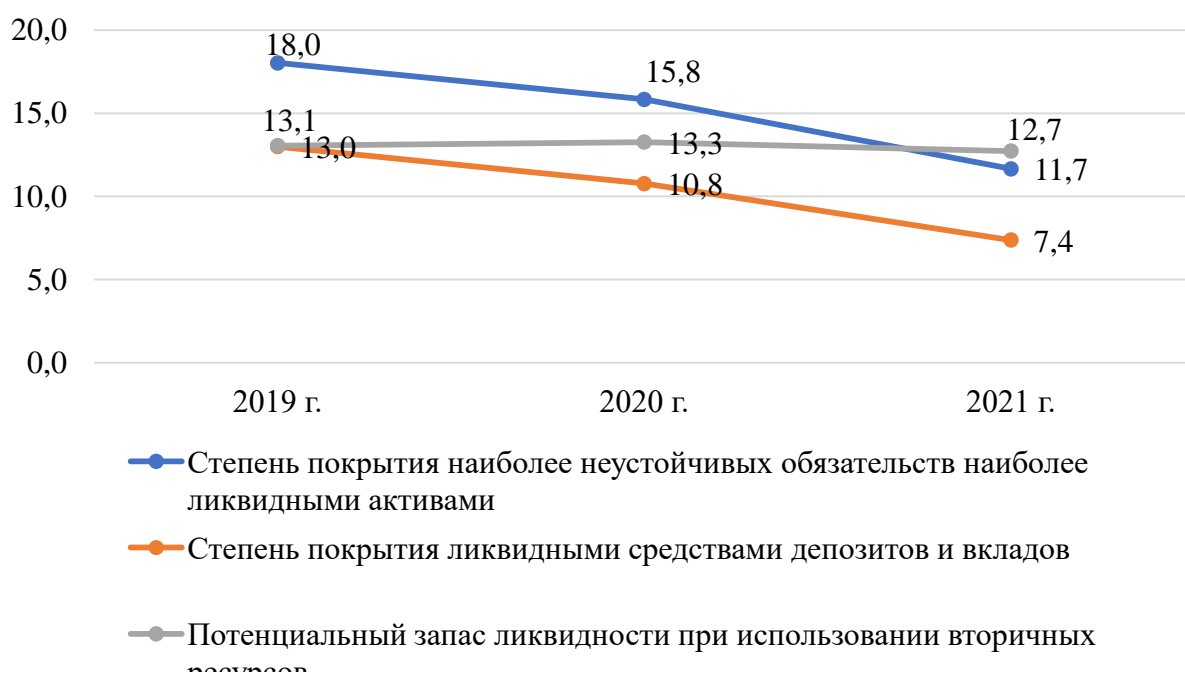


Рисунок 15 – Показатели ликвидности дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк», 2019-2021 гг., %

Как видно из приведенной диаграммы, динамика всех показателей ликвидности отрицательная.

В свою очередь проведенный анализ показателей доходности показал следующее:

- эффективность работы активов банка была достаточной в 2019-2020 гг., однако в 2021 г. ее показатель слишком низкий – 0,8%, а значит, банку нужно совершенствовать политику управления активами;

- показатель соотношения прибыли и доходов у банка (маржа) достаточно высокий – 20,8% в 2021 г., что больше нормативного (8-10%) и фактически отражает эффективность активных операций, проводимых банком;

- эффективность использования собственного капитала банка должна быть в пределах 15-40% и банк соблюдает это соотношение, так, в 2019 г. показатель составил 47,3%, в 2020 г. – 35,3% и в 2021 г. – 30,1%. Необходимо обратить внимание, что динамика данного показателя отрицательная, следовательно, банку нужно выявить причины его

уменьшения, чтобы вовремя остановить снижение эффективности;

– оптимальное значение объема активов, который удается получить с каждого рубля основного собственного капитала должно находиться в пределах 800-1600%. У банка данный показатель имеет допустимые значения (1373,2% в 2019 г., 1441,6% в 2020 г. и 1497,1% в 2021 г.).

– степень покрытия процентных расходов процентными доходами у ПАО «Промсвязьбанк» выросла за период исследования и составила в 2021 г. 166,5%, превысив ее рекомендуемое значение, в целом это положительная тенденция;

– полученное отрицательное значение разброса процентных ставок между вложением и привлечением ресурсов говорит о низкой эффективности процентной политики банка.

Приведенные коэффициенты и показатели позволили определить качество и эффективность операций дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк». Учитывая, что у банка выявлены проблемы с ликвидностью и неэффективностью процентной политики, дальнейшее построение политики управления доходностью должно быть направлено на решение этих проблем.

### **3 Направления совершенствования менеджмента в дополнительном офисе «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента банка**

Для увеличения доходов банка возможно рассмотреть направления, связанные с увеличением комиссионных доходов. Важно, чтобы кредитный портфель банка был направлен в сторону роста обслуживания юридических и физических лиц. В перспективе, банк должен развивать комплексное кредитное обслуживание, которое предполагает долгосрочное сотрудничество с клиентами. Такой подход позволит клиентам банка получать наиболее выгодные условия, что приведет к увеличению количества операций через банк. В результате, маржинальные расходы будут сокращаться, так как клиенты будут реализовывать уже комплекс банковских продуктов. Отказ от разовых сделок и переход к системному, комплексному подходу в работе с клиентской базой, позволит банку обеспечить долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с клиентами.

Кроме стандартных комиссий, банковские услуги могут включать в себя расширенный список услуг, за которые банк также взимает комиссионные сборы. Наиболее доходными являются технологически сложные операции, такие как документарное обслуживание внешнеэкономической деятельности. Объем комиссионных доходов зависит также от репутации кредитной организации и от развития технологических продуктов, которые банк предоставляет своим клиентам.

В условиях конкуренции банки вынуждены применять различные меры по снижению комиссионных платежей по отдельным операциям. В этом случае, банки используют экстенсивный путь развития, привлекая новых клиентов, чтобы компенсировать снижение своих комиссионных доходов.



Таким образом, банки одновременно увеличивают клиентскую базу и снижают комиссионный доход.

Для увеличения доходов банка необходимо искать резервы роста клиентской базы путем развития оптимизированной системы банковских продуктов, которая будет гарантировать получение комиссионных доходов. Привлечение новых клиентов способствует увеличению количества проводимых операций, что в совокупности обеспечивает доход, не меньше, чем до снижения банковской комиссии.

Для дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» необходимо разработать комплекс мер, направленных на увеличение комиссионных доходов. Расширение перечня комиссионных операций позволит банку получить банковские преимущества, так как доходы, получаемые банком от оказания комиссионных услуг, являются более стабильными и не связаны с ростом дополнительного риска.

Важно ранжировать комиссионные доходы по предоставляемым услугам. В порядке снижения доходности они представлены следующим образом: операции с пластиковыми картами, кредитные операции, расчётно-кассовое обслуживание, валютные операции, консалтинговые услуги.

В современных условиях расширение онлайн-услуг является перспективным направлением для обеспечения дополнительных комиссионных доходов. Банковское приложение и услуга «мобильный банк» могут быть использованы для поставки услуг по онлайн-банкингу. Такое расширение услуг будет способствовать привлечению новых клиентов и увеличению количества проводимых операций, что обеспечит дополнительные комиссионные доходы для банка.

Для увеличения комиссионных доходов банк может расширить предоставление банковских гарантий. Банковские гарантии являются наиболее распространенным способом минимизации рисков, поскольку в случае, если одна из сторон договора не выполняет свои обязательства, другая сторона может запросить банковскую гарантию в качестве

обеспечения. Банковская гарантия представляет собой письменное обещание банка уплатить деньги в случае нарушения условий договора.

Проведенный анализ также показал, что у банка присутствуют проблемы с ликвидностью деятельности, что говорит о недостаточной эффективности его активных операций. Поэтому были разработаны рекомендации по совершенствованию управления активами банка, которые будут способствовать росту его ликвидности, платежеспособности и доходности.

В условиях нестабильной экономики России высока степень рисков, которым подвергается банк при проведении доходных операций. В кризисных условиях на первое место выходит риск невозврата кредитов и непогашения федеральных ценных бумаг, находящихся в портфеле банка. Если в мировой практике считается нормальным иметь 4-10% проблемных активов в кредитной организации, то в российской практике этот показатель оценивается примерно в 30%, а в некоторых случаях гораздо больше. Утечка такого большого количества средств банка в активы, не приносящие доход, угрожает как деятельности банка, так и его имиджу.

В таблице 7 приведено изменение кредитного риска банка.

Таблица 7 – Динамика кредитного риска банка, 2021-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Изменение, %
Показатель доли просроченных ссуд, %	2,29	2,23	-2,44
Показатель размера резервов на потери по ссудам и иным активам, %	3,99	3,57	-10,41
Ссудная задолженность (ст2), млн руб.	2 399 791	2 754 544	14,78
Резервы на возможные потери по ссудной задолженности, млн руб.	20880,6	20165,9	-3,4
Максимальный размер крупных кредитных рисков (Н7), % <sup>3</sup>	234,5	259,80	10,76

За год доля просроченных ссуд имеет удовлетворительное значение и положительную тенденцию, что также характерно и для показателя доли резервирования по ссудам. Показатель размера крупных кредитных рисков

<sup>3</sup> Максимальное значение Н7, установленное ЦБ – 800%

тоже находится на удовлетворительном уровне, но тенденция его изменения отрицательная. Резервы на возможные потери по ссудной задолженности уменьшаются.

Необходимо выделить проблему, состоящую в недостаточности фактически сформированного резерва на возможные потери банка по ссудам. Решение этой проблемы требует установления самого доходного вложения, а полученный от него доход необходимо направить на резервирование.

Больше всего для этой цели подходят высоколиквидные активы, и причина этого состоит в том, что их можно реализовать в течение 30 дней, что представляет собой важный критерий решения этой проблемы. Учитывая то, что средства в кассе, на счетах в Банке России и на корсчетах НОСТРО в банках хоть и являются высоколиквидными активами, но не приносят доход, то для того, чтобы оценить эффективность высоколиквидных активов, необходимо рассмотреть, какой из них занимает наибольшую долю в прибыли банка. Результаты расчета приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка эффективности высоколиквидных активов за счет их реструктуризации

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Средства межбанковских кредитов, размещенных на срок до 30 дней, млн руб.	21552,2	50921	32226,7	88297,4
Вложения в ценные бумаги РФ, млн руб.	1881,4	36938	170718,4	172177,8
Средства высоколиквидных ценных бумаг банков и государств, млн руб.	187,2	614,3	4166,3	7732
Прибыль (убыток), млн руб.	44681	41 000	24 660	28 569

Согласно данным таблицы 10, банку необходимо увеличить фактический резерв на возможные потери для покрытия просроченной задолженности за счет вложений в высоколиквидные ценные бумаги РФ.

Кредитный риск банка можно минимизировать и самый простой способ – обеспечение ссуды залогом. Собственность или ликвидные активы лучше всего подходят в качестве обеспечения. Если обеспечение невозможно, то самыми эффективными методами минимизации кредитного риска выступает

страхование, а также диверсификация, которая не должна быть чрезмерной, иначе кредитный увеличится, а не уменьшится.

На рисунке 16 приведены меры для укрепления кредитной политики в сфере кредитования клиентов.

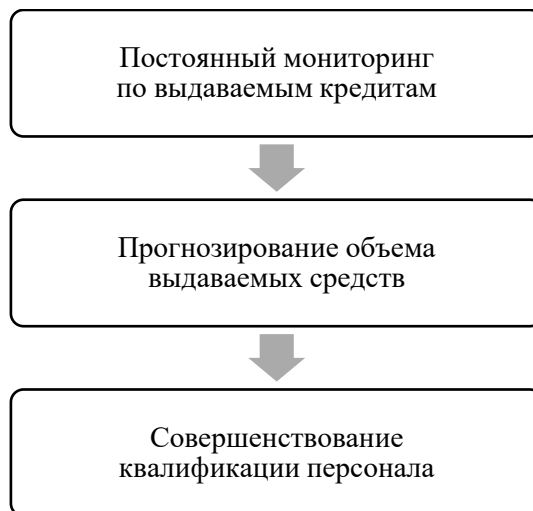


Рисунок 16 – Мероприятия по укреплению кредитной политики

Рассмотрим каждое мероприятия отдельно.

1. Для того чтобы снизить вероятность возникновения кредитных рисков, необходимо ежедневно проводить мониторинг кредитов, оценивая клиентов по их платежеспособности, доходам и другим критериям. Проведение тщательного анализа критериев позволит минимизировать риски и избежать невозвратов кредитных средств.

2. Чтобы спрогнозировать суммы выданных кредитных средств, должны учитываться все крайности, в том числе условия кредитования. Специалистам банка необходимо согласовать размер и условия внесения средств в соответствии с условиями, которые представлены в течение всего периода размещения средств.

3. Для того чтобы поддерживать конкурентоспособность, сотрудникам банка необходимо постоянно повышать свою квалификацию, что в дальнейшем будет влиять на имидж банка.

Следующим направлением повышения доходности банка может стать оптимизация его кредитного портфеля.

Основной критерий при оценке кредитного портфеля состоит в оценке объективного состояния заемщика, его способности погасить предоставленный в определенное время кредит. В этом случае на первое место выходят различные факторы – финансовое состояние заемщика, качество обслуживания долга и залоговое обеспечение по кредиту. Мероприятия, направленные на сокращение безнадежных долгов, еще больше сократят объем резервов на возможные потери, увеличат прибыль коммерческого банка и повысят качество кредитного портфеля. Меры, направленные на улучшение качества кредитного портфеля дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» приведены на рис. 17.

1.
  - управление кредитными рисками путем внедрения передового программного обеспечения и включения служб управления рисками с целью повышения уровня погашения задолженности на региональном уровне
2.
  - ограничение кредитования крупными суммами в течение длительного периода и поддержка кредитования меньшими суммами в течение коротких периодов с целью уменьшения потерь в кредитном портфеле из-за концентрации определенных видов рисков
3.
  - диверсификация розничного кредитного портфеля путем предоставления небольших сумм кредитов наибольшему числу клиентов с целью увеличения и развития потребительского кредитования
4.
  - диверсификация корпоративного кредитного портфеля с целью увеличения доли среднего бизнеса в кредитном портфеле
5.
  - страхование кредитов от риска невозврата кредитной задолженности для предотвращения банкротства, внедрение новых страховых продуктов, более привлекательных с точки зрения страхования для заемщиков
6.
  - расширение сектора по выплате страховых возмещений по страховым кредитам с целью повышения привлекательности страхового пакета

Рисунок 17 – Меры по улучшению качества кредитного портфеля банка

Реализация предложенных мероприятий приведет к повышению качества кредитного портфеля банка, снижению кредитного риска и просроченных платежей по кредитам, в результате чего банк сможет снизить ставку по кредитам, чтобы повысить свое конкурентное преимущество перед другими коммерческими банками.

Дополнительному офису «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» рекомендуется помимо информирования посредством SMS-уведомлений, автоматически списывать средства после даты платежа в течение трех рабочих дней, чтобы избежать просроченного кредита. Три рабочих дня предоставляются заемщику в случае непредвиденных обстоятельств, и в эти дни проценты по просроченной задолженности не начисляются. В случае неуплаты ежемесячного платежа в установленный срок, с учетом трех рабочих дней, задолженность по кредиту будет начисляться с даты выплаты по кредиту.

Кроме того, для увеличения доходности, банку необходимо развивать каналы продаж, чтобы привлекать новых клиентов. В рамках этого мероприятия рекомендуется усилить маркетинговую активность банка, проводить рекламные кампании и мероприятия, увеличивать количество продуктов и услуг, предлагаемых клиентам.

И еще одно важное мероприятие по совершенствованию управления доходности банка состоит в развитии каналов продаж для привлечения новых клиентов и увеличения доходности банка. В рамках этого мероприятия рекомендуется усилить маркетинговую активность банка, проводить рекламные кампании и мероприятия, увеличивать количество продуктов и услуг, предлагаемых клиентам.

Разработка системы продвижения с позиций увеличения жизненного цикла продуктов банка должна быть направлена на целевую аудиторию поколений Y и Z, при этом его рекламная активность в интернете должна быть направлена на внедрение новых услуг, расширение круга клиентов и удержание тех, кто уже пользуется его услугами, тем самым продлевая

жизненный цикл предлагаемых продуктов.

Приоритетным сегментом для развития банка является так называемое «Поколение Y» (миллениалов), родившихся в период с 1981-1996 гг., или люди возрастом от 25 до 39 лет. К дате начала поколения Y причисляют также тех, кто родился в период 1977-1985 гг., а к дате конца – в 1994-2003 гг.<sup>4</sup> Представители данного поколения характеризуются, прежде всего, глубокой вовлеченностью в цифровые технологии.

Также перспективным является часть сегмента потребителей «Поколения Z», родившихся после 1996 г. до 2001 г. включительно, т.е., от 19 до 24 лет. Ведь они могут пробовать себя в малом бизнесе, открывая свои стартапы, обращаясь к услугам банка. Что же касается увеличения объема депозитов, то здесь гораздо выгоднее продавать услуги представителям поколения X (рожденным в период с 1960 г. по 1977 г.)

Выбор целевых сегментов, поколения Y и Z, подтверждается их ценностями и отношением к цифровой среде. Первые в основном общаются с помощью текста или голоса, а вторые – используют видео, видеотелефонию и т.д. Это подчеркивает переход от персонального компьютера к смартфону и от текстового формата к видео формату среди цифрового поколения.

Приведем описание целевой аудитории, на вовлечение которой нужно сделать акцент, в таблице 9.

Таблица 9 – Профиль целевой аудитории дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»

Признак	Описание
Географический признак	Без географических ограничений
Возраст/пол	Представители малого и среднего бизнеса от 19 до 60 лет
Доход	Средний уровень дохода
Должность	Предприниматели любых сфер бизнеса
Отношение к новациям	Положительный. Это люди с так называемым синдромом упущенной выгоды. Они боятся пропустить какое-то важное событие, любят новинки в товарах и услугах

<sup>4</sup> Теория поколений. – URL: <https://psixologiya.org/razdely/biznes/2155.html?showall=1>

Основные выводы, которые были сделаны при анализе современных маркетинговых инструментов продвижения:

1. Для перспективной целевой аудитории банка нематериальные ценности и ощущение личного счастья значат намного больше, чем материальные. Банк, которому они доверятся, должен соответствовать их ценностям и взглядам, являться активным участником жизни общества, честно и прозрачно вести бизнес, заботясь о клиентах.

2. Важными являются имидж и репутация банка, так как целевая аудитория настроена на активное участие в диалоге и обратной связи о деятельности банка. Поэтому банку важно следить за своим имиджем и репутацией в сети, реагировать как на позитивные мнения, так и на негативные, работать с возражениями.

3. Вовлекаемая аудитория доверяет мнению своих близких, друзей и коллег. Они верят словам блогеров, так как они их воспринимают как обычных людей. 30% интернет-поколения доверяют рекомендациям блогеров. Поэтому сегодня многие компании, в том числе и банки, прибегают к сотрудничеству с блогерами.

4. Важна также возможность рекомендовать банк своим друзьям и знакомым, ведущим свой бизнес. Если завоевать доверие целевой аудитории, ее представители станут рекламными агентами банка.

5. Важным каналом для построения узнаваемости банка среди целевой аудитории являются социальные сети и видеохостинги. Поэтому необходимо использовать все возможные ресурсы для SMM-продвижения.

6. Еще одним важным инструментом привлечения целевой аудитории является качественный вовлекающий контент.

7. Большая часть аудитории банка – это интернет-поколение, поэтому основными источниками информации для нее являются: сайты и приложения в сети интернет, в том числе, в социальных сетях, видео в интернете, радио в интернете, видео-хостинги, книги и журналы в интернете, блоги и т.д.



8. Также для успешного продвижения среди целевой аудитории будет стимулирование сбыта в виде различных предложений банка, например, каких-то акций, что является неотъемлемой частью продвижения, так как целевая аудитория воспринимает эти инструменты как должное и необходимое.

9. Аудитория банка скептически относится к прямой рекламе и рекламе по ТВ.

10. Активность, которую чаще всего проявляет целевая аудитория банка в социальных сетях: загрузка и публикация фото, комментарии и лайки под фото, комментарии и лайки под сообщением или статусом друзей, публикации ссылок на контент, подписка на каналы брендов, загрузка и публикация видео, комментарии и лайки под сообщениями лидеров общественного мнения, репост-сообщения от брендов, репост-сообщения от лидеров общественного мнения, следовательно, этим необходимо воспользоваться при продвижении услуг банка.

11. Важным инструментом для продвижения банковских услуг является PR: создание мощных информационных поводов, дающих банку возможность организации социально-значимого диалога с потенциальными потребителями, различные PR-мероприятия о социальной ответственности, спонсорство, благотворительность и т.д.

На основе сделанных выводов, разработаем рекомендации по выбору наиболее эффективных инструментов маркетинга для банка.

Прежде всего, необходимо направить усилия на поддержание положительного имиджа банка. Главным фактор здесь – не допустить очернить его деловую репутацию.

Плохие новости распространяются с огромной скоростью. Если клиент пострадает от деятельности банка, то имидж последнего будет испорчен, а клиент распространит данную негативную информацию не только своим друзьям и членам семьи, но и коллегам и партнерам по бизнесу, что нанесет непоправимый урон репутации финансовому учреждению.

Поэтому необходимо проводить грамотную работу с общественным мнением с целью создания позитивного имиджа. При этом, для сохранения результата важно постоянно работать над репутацией, развивать ее и оберегать, а при возможности всегда напоминать о себе и своих благих действиях обществу всеми доступными средствами. Например, при помощи организации мероприятий социальной направленности, участия банка в реализации стартап-проектов, спонсорства различных мероприятий.

Основными каналами создания узнаваемости дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» станут социальные сети и видеохостинги ВКонтакте:

- развитие и раскручивание группы, в которой должен размещаться качественный визуальный вовлекающий контент, полезный для пользователей. Это могут быть какие-либо полезные статьи, ссылки или инфографика с тематикой, интересной целевой аудитории, а также вирусные картинки или ролики о банке;

- использование рекламных посевов в популярных среди целевой аудитории тематических сообществах;

- таргетированная реклама «Церебро-таргет», которая будет настроена именно на целевую аудиторию банка;

- стимулирование сбыта в виде различных акций или игровых и конкурсных предложений банка.

Можно строить свою узнаваемость с помощью популярных страничек пользователей ВКонтакте. Предоставлять пользователям с числом друзей больше 3000 пробный период пользования услугами банка, взамен на это пользователи на своей страничке будут должны написать рекомендации или отзыв о банке;

- создание инфоповодов, связанных с новостями в сфере банковских услуг и технологий, которые будет реализовывать банк.

**Rutube:**

- создание канала, где будут размещаться видео с полезным и

вовлекающим контентом, полезным для ведения бизнеса.

Это могут быть: лекции, советы по ведению электронного документооборота, освещение услуг и продуктов банка, сотрудничество с видео-блогерами (обзоры услуг банка на их каналах - проектов, которые будут реализовываться);

- вирусные ролики банка.

ЯRUS (система, позволяющая собирать новости из нескольких тысяч источников, а потом распределять их по интересам пользователей):

- размещение качественного визуального вовлекающего контента, полезного для пользователей;

- использование рекламных посевов в популярных среди целевой аудитории тематических сообществах;

- таргетированная реклама, которая будет настроена именно на целевую аудиторию банка;

- стимулирование сбыта в виде различных предложений, скидки для постоянных клиентов банка;

- создание инфоповодов, связанных с банком.

TenChat (ранее называвшаяся ГосТиндер) – российская деловая социальная сеть, аналог LinkedIn. Сервис для профессионалов – представителей бизнеса и специалистов разной направленности):

- использование специального сервиса для привлечения клиентов и профессионального продвижения: масс-лайкинг, масс-фоловинг, комментирование, работа с целевой аудиторией;

- рекламные посеы в тематических аккаунтах;

- таргетированная реклама в TenChat;

- стимулирование сбыта в виде различных предложений, акций – создание инфоповодов, связанных с нововведениями и проектами банка.

Можно строить свою узнаваемость с помощью популярных аккаунтов пользователей TenChat. Предоставлять пользователям с числом друзей больше 3000 пробный период пользования услугами банка, взамен на это

пользователи на своей страничке будут должны написать рекомендации или отзыв о банке.

Как уже говорилось, банку важно следить за своим имиджем и репутацией в сети, реагировать как на позитивные, так и на негативные мнения, работать с возражениями. В этом может помочь современный сервис по управлению репутацией «YouScan». Для продвижения также будет использоваться контекстная реклама, разработанная под запросы целевой аудитории банка: Яндекс-директ, Mail.ru.

Таким образом, системой продвижения банка с целью роста его доходности станут интегрированные маркетинговые коммуникации – принцип использования различных коммуникационных технологий, позволяющий увеличить эффективность их использования за счет кумулятивного эффекта, усиления воздействия при помощи обращения к нескольким каналам коммуникации. Услуги дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» не имеют какой-то сезонной зависимости, поэтому размещение рекламных материалов должно быть постоянным.

### **3.2 Организация внедрения предложенных мероприятий**

Организация внедрения мероприятий по повышению доходности должна осуществляться в рамках стратегического планирования и управления доходами банка.

Для этого в дополнительном офисе «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк» необходимо выделить специалистов, которые будут отвечать за разработку и реализацию мероприятий по улучшению доходности банка. Для того, чтобы не увеличивать расходы банка, предлагается использовать внутренние кадровые ресурсы. Для дополнительного офиса будет достаточно двух сотрудников – экономистов, ответственных за управление доходами, которые будут отчитываться перед

управляющим.

Ответственные сотрудники за управление расходов должны взаимодействовать со специалистами по финансовому анализу, продажам, маркетингу, IT и другим областям, которые могут помочь в развитии и реализации стратегий по увеличению доходов.

Далее необходимо разработать должностные инструкции сотрудников, ответственных за управление доходами банков. Их основные функции могут включать разработку и внедрение новых продуктов и услуг, мониторинг и анализ текущих комиссионных доходов, оптимизацию процессов, снижение издержек и т.д. Кроме того, необходимо определить методы и инструменты, которые будут использоваться для мониторинга и анализа доходов банка.

Затем требуется разработать бизнес-план управления доходами банка, который будет содержать информацию о целях, задачах, методах и инструментах, используемых для мониторинга и управления комиссионными доходами банка. Бизнес-план также должен включать информацию об ожидаемых доходах и расходах, а также о планах по обучению персонала.

Необходимо также установить систему мониторинга и анализа доходов дополнительного офиса, разработать и внедрить стратегии по увеличению комиссионных доходов, проводить регулярные обзоры и анализы результатов управления доходами.

Организация внедрения мероприятий по повышению доходности дополнительного офиса включает в себя следующие этапы:

1. Определение стратегических целей и задач, связанных с повышением доходности банка.

2. Проведение анализа рынка и конкурентной среды, чтобы определить возможности для улучшения доходности банка. На основе анализа выявляются сильные и слабые стороны банка, а также потенциальные точки роста.

3. На основе анализа рынка и конкурентов разрабатывается стратегия и план действий по повышению доходности банка. В план включаются

конкретные мероприятия и задачи, сроки и ответственные лица.

4. Реализация мероприятий по повышению доходности банка – запуск новых продуктов и услуг, улучшение маркетинговой кампании.

5. Мониторинг и анализ результатов, на основании которого определяются эффективность мероприятий и необходимость корректировки стратегии.

Кроме того, чтобы усилить и скоординировать работу дополнительного офиса по проблемным активам, для чего также целесообразно выделить отдельного специалиста, который будет решать конкретные задачи, направленные на повышение качества активов дополнительного офиса, в том числе осуществление профилактики возникновения проблемных активов.

Основные задачи, которые будут поставлены перед таким подразделением, приведены на рисунке 18.

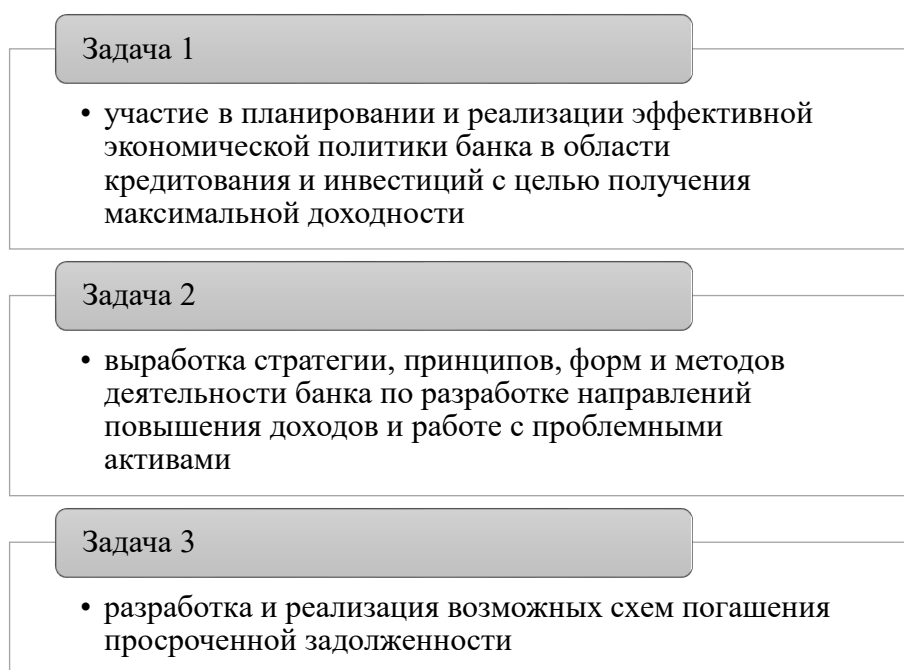


Рисунок 18 – Основные задачи отдела по работе с проблемными активами

У дополнительного офиса должен быть специалист, который будет координировать всю работу с проблемными активами, и эта задача должна рассматриваться как приоритетная, а не одна из многочисленных, на которую не всегда достаточно времени в большом объеме текущей работы. На

рисунке 19 приведены основные принципы, на которых должен базироваться специалист по работе с проблемными активами.

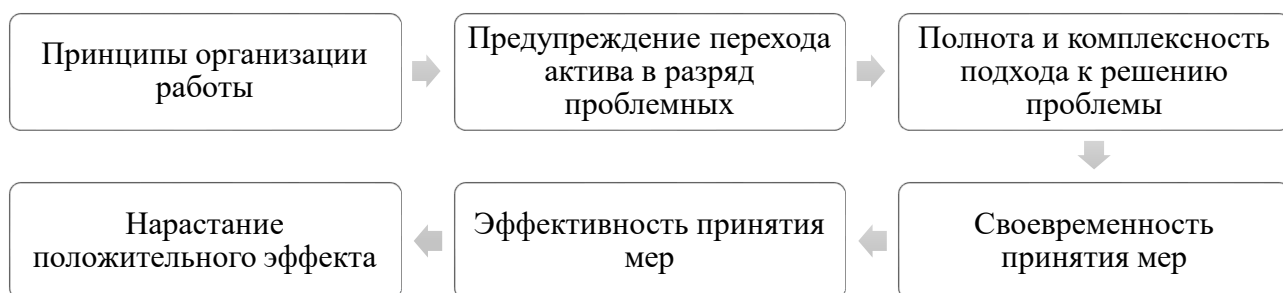


Рисунок 19 – Организация работы с проблемными активами

Что касается разработки плана продвижения услуг дополнительного офиса, то необходимо, прежде всего, определить стратегическое направление его развития, в качестве которого предлагается выбрать конкурентную стратегию лидерства в продукте, что означает создание уникального продукта или услуги, совершенствование обычного стандартизированного предложения с целью активизации продаж и получения более высокой нормы прибыли.

Важным для реализации данной стратегии является поддержание благоприятного имиджа и репутации дополнительного офиса. Кроме того, стратегия потребует от него определенного уровня инвестиций в рекламу для построения осведомленности потребителя об особенностях оказываемых услуг и предлагаемых продуктов. Именно эта стратегия, в данном случае, способна сформировать высокую лояльность и приверженность целевой аудитории.

Для дополнительного офиса оптимальной стратегией является развитие продуктов и услуг на уже существующем рынке. Поэтому, при работе с целевой аудиторией все усилия банка должны быть направлены на знакомство потребителя с новыми услугами, формирование культуры использования услуг и создание потребности в постоянном взаимодействии.

Далее представляется необходимым формирование дерева целей банка

(рис. 20).

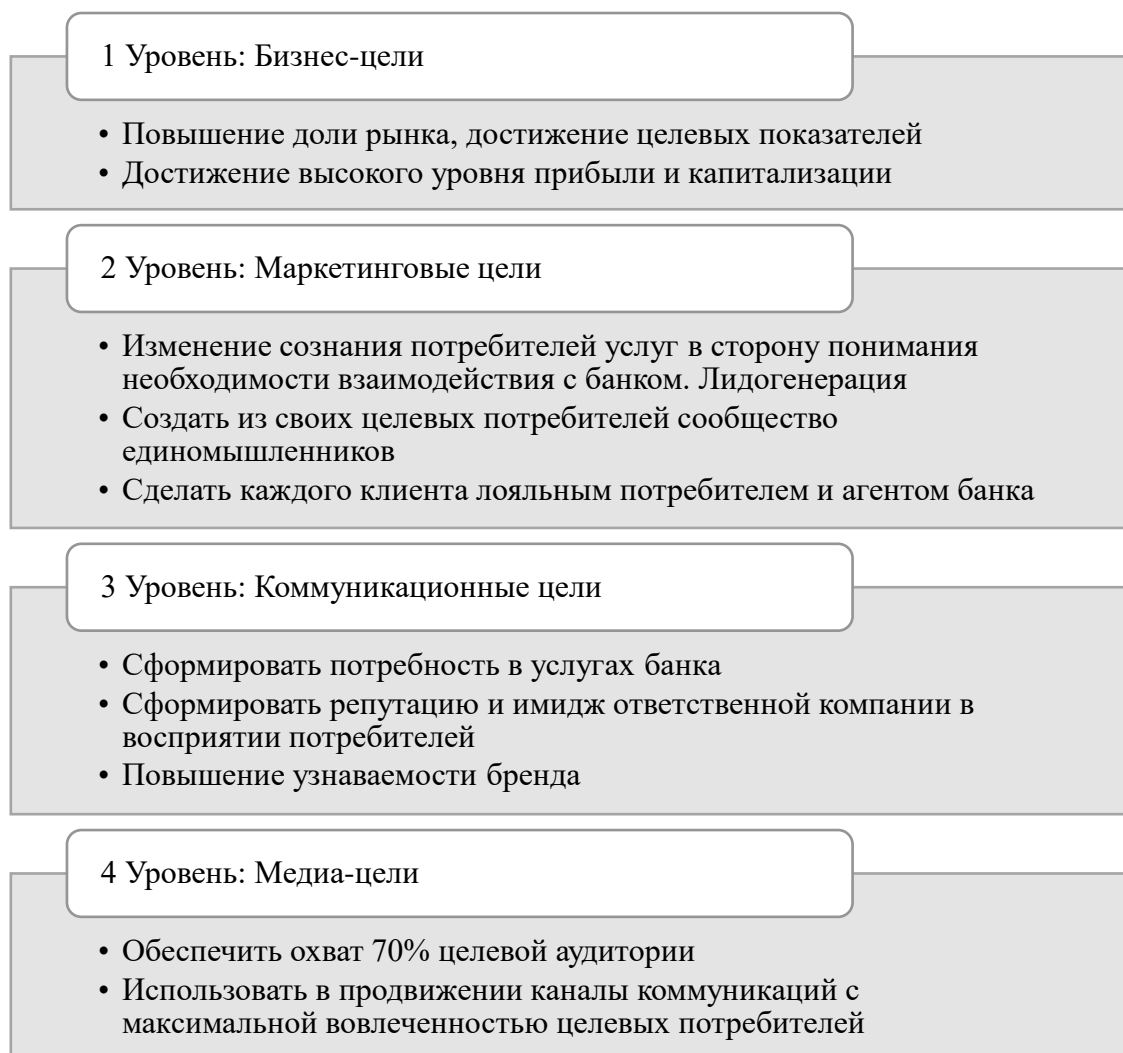


Рисунок 20 – Стратегические цели дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк»

Таким образом, организация внедрения мероприятий по повышению доходности в ПАО «Промсвязьбанк» осуществляется в рамках стратегического планирования и управления доходами, с участием специалистов по управлению доходами в каждом бизнес-подразделении.

### **3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на доходность банка**

Для того чтобы оценить влияние роста комиссионных доходов на



доходность дополнительного офиса, уточним, что каждая кредитная организация самостоятельно определяет требования и условия, на которых будет выдана банковская гарантия. Обычно сумма доходов на предоставление гарантий банку составляет от 2 до 5% от суммы заключенной сделки, но не менее 20 000 рублей.

В таблице 10 представлен пример выдачи банковской гарантии с залогом и без залога, а также рассчитан размер комиссионных доходов от выдачи гарантий. Выдача банковских гарантий может стать значимым источником дополнительных комиссионных доходов для банка, что может быть использовано для увеличения его общей прибыли.

Таблица 10 – Расчет комиссионных доходов от выдачи банковских гарантий

Условия выдачи гарантии	Расчет комиссионного дохода
Гарантия без залогового обеспечения в размере 4 % от суммы	$50 \text{ млн} * 4\% = 2 \text{ млн рублей}$
Гарантия под залог обеспечения, размер залога 40% от суммы, комиссия банка – 6%	$50 \text{ млн} * 40\% * 6\% = 1,2 \text{ млн рублей}$

Допустим, предприятие выполняет заказ (исполняет контракт) на сумму 50 млн руб., и контрагент просит предоставить гарантию исполнения обязательств данного контракта.

Таким образом, комиссионные доходы от предоставления банковской гарантии без залогового обеспечения составят 2 млн руб., а под залоговое обеспечение – 1,2 млн руб. Рассмотрим также пример выдачи банковской гарантии предприятию, рассчитаем размер комиссионных доходов от данной операции, а также сравним с доходом, который банк мог бы получить, предоставляя предприятию кредит на ту же сумму (табл. 11).

Таблица 11 – Расчет доходов от банковских операций

Банковская операция	Расчет
Кредит	Банк выдал кредит по 12% с учетом трансфертной ставки, равной 9%. Процентный доход банка от кредита составит: $50 \text{ млн} * (12\% - 9\%) = 1,5 \text{ млн руб.}$
Гарантия	Банк выдает гарантию под 4%. Комиссионный доход равен: $50 \text{ млн} * 4\% = 2 \text{ млн рублей}$

Таким образом, доход от предоставления банковской гарантии составят 2 млн руб., а от выдачи кредита – 1,5 млн руб. В условиях, когда у юридических лиц происходит нехватка оборотных средств, привлечение банковской гарантии в обмен на получение дополнительных средств, является довольно перспективным направлением, так как стоимость банковских гарантий намного ниже, нежели стоимость кредитных ресурсов. В этой связи расширение данного сегмента является перспективным и прибыльным направлением оптимизации банковской деятельности.

Эффективность мероприятий по оптимизации кредитного портфеля банка представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Эффективность мероприятий по оптимизации кредитного портфеля

Наименование показателя	Факт на 01.01.2022	Прогноз	Изменения, %
Резервы на потери по ссудной задолженности, в млн руб.	939956	907058	-3,5
Объем кредитного портфеля, млн руб.	7298435	7444403	2
Просроченная задолженность, в млн руб.	424770	413302	-2,7
Коэффициент риска кредитного портфеля, %	0,73	0,69	-5,4
Коэффициент просроченных платежей, %	1,99	1,89	-4,6

Тем самым, оптимизация кредитного портфеля ПАО «Промсвязьбанк» приведет к увеличению его качества. Внедрение мероприятий позволит уменьшить резервы на возможные потери по ссудной задолженности и просроченную задолженность, снизить коэффициент просроченных платежей, вследствие чего банк сможет уменьшить ставку по кредитам и привлечь новых клиентов. В результате финансовые показатели деятельности банка улучшатся, а доходность вырастет.

В результате продвижения продуктов банка, вырастет удельный вес расходов на маркетинг в его расходах. Прогнозный расчет роста расходов на маркетинг и рекламу ПАО «Промсвязьбанк» приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Прогноз затрат денежных средств на маркетинг и рекламу, 2023-2025 гг.

Название	2023 г. тыс. руб.	2024 г. тыс. руб.	2025 г. тыс. руб.	Темп роста, %
Маркетинговые акции	2365	2601,5	2861,65	121,0
Баннеры	1808	1627,2	1464,5	81,0
Итого ATL реклама:	4173	4228,7	4326,13	103,7
Видео	96	153,6	230,4	240,0
Продвижение социальных сетей	993	1876,6	2627,2	264,6
Баннеры	1000	1450,0	1885,0	188,5
Programmatic	989	1384,6	1523,1	154,0
Лидогенерация	1052	1998,8	2998,2	285,0
Mobile Buying	1428	1570,8	1727,9	121,0
Контекст	208	395,2	632,3	304,0
Total	2412	2653,2	2918,5	121,0
Итого BTL реклама:	8178	11482,8	14542,62	177,8
Всего	12351	15711,5	18868,75	152,8

Динамика затрат отражена на рисунке 21.

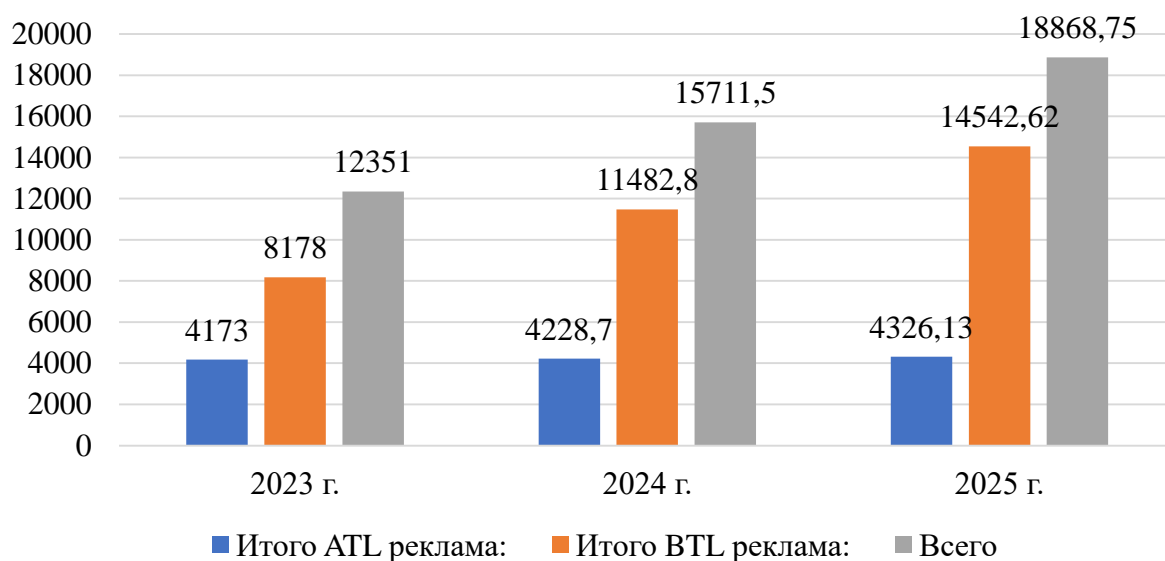


Рисунок 21 – Динамика прогнозных затрат на продвижение банка

За прогнозный период вырастут затраты практически по всем направлениям, кроме баннеров. Наибольший объем средств планируется выделять на контекстную рекламу, продвижение в социальных сетях, видео-контент, лидогенерацию. Преобладающей в затратах является BTL реклама, т.е. диджитал продвижение. Затраты на это вид рекламной деятельности

вырастут за три года на 78%. При этом общий объем затрат увеличится на 53%.

Увеличение затрат положительно характеризует деятельность дополнительного офиса по продвижению. Это необходимые затраты, так как реализация таких мероприятий позволяет получить новых клиентов и удерживать тех, кто уже пользуется услугами банка, что положительно повлияет на его доходность.

Наибольшую сложность составляет привлечение пользователей по B2B-программам, подразумевающее открытие расчетного счета и банковское обслуживание.

Реализация мероприятий по продвижению дополнительного офиса должно привести к росту количества потенциальных клиентов, которые проявили интерес к продуктам или услугам банка (лидов). Обычно, лиды представляют собой контактные данные, такие как имя, фамилия, адрес электронной почты, телефон и другие данные, которые позволяют связаться с потенциальным клиентом.

Получение лидов не означает автоматический переход клиента в категорию «клиент». Для этого необходимо провести дополнительную работу по убеждению потенциального клиента купить продукт или воспользоваться услугой. Однако, получение лидов является важным шагом в привлечении новых клиентов и увеличении продаж банка.

Для лидогенерации у банка должна быть отдельная посадочная страница на сайте, подразумевающая заполнение анкеты, специально разработанной для банка, которая будет содержать вышеприведенные данные. Страница должна быть лаконичной и содержать минимальное количество информации, включая логотип банка, анкету, краткое описание продукта и мотивацию, почему пользователь должен выбрать именно этот банк.

Рассмотрим возможную экономическую эффективность предложенных мероприятий по продвижению. Для этого предположим, какое количество

потенциальных клиентов (лидов) сможет получить банк в результате их реализации.

Рассчитаем приблизительный приток денежных средств. У каждого менеджера по продажам банка будет план, который необходимо выполнять для отсутствия отклонений. Качественное выполнение своей работы, позволит увеличить продажи клиентам не только по потребности, тем самым вырастет прибыль банка. Привлечь нового клиента и выстроить с ним долгосрочные отношения – вот главная задача. Также дополнительный офис сможет увеличить прибыль благодаря тому, что довольный клиент может расторгнуть все отношения с другим банком и полностью перейти на продукты и услуги дополнительного офиса ПАО «Промсвязь». Довольный клиент посоветует банк своим друзьям и родственникам, которые также начнут пользоваться услугами банка.

Необходимо также учесть, что нужно качественно и профессионально выполнять свою работу, так как неверно предоставленная информация может привести к серьезным финансовым и репутационным рискам банка. Клиент уйдет в другое финансовое учреждение, тем самым банк не получит прибыли от платы за годовое обслуживание карты, мобильный банк, страхование, кредитование, открытие вклада и т.д.

Численность экономически активного населения Томской области на конец 2022 г. по данным областной Администрации составляло 291 265 человек. Для расчета приблизительных (оценочных) показателей эффективности будем отталкиваться от этой цифры.

Предполагаемый минимальный ежедневный трафик в результате продвижения составит 1% от численности экономически активного населения города, т.е.  $291\,265 \times 0,01 = 2913$  посетителей. Округлим полученную цифру для удобства расчетов до 3000 посетителей при средней конверсии клиентов в 5%. Соответственно, численность потенциальных клиентов составит 150 человек ( $3000 \times 0,05$ ).

В дополнительном офисе работает 8 менеджеров по продажам.

Необходимый план – за день всем сотрудникам успешно обслужить минимум 150 человек по лидогенерации и сделать 0,15 условного продукта на каждого ( $8 \times 0,15 = 1,2$ ). Стоимость одного условного продукта в 2023 г. году составляет 384 рубля. В месяц рабочих смен в среднем 20,7 с учетом выходных дней.

Приток денежных средств в месяц составит:  $150 \times 1,2 \times 384 \times 20,7 = 1\,430\,784$  руб. В первый год – 17 169 408 руб.

Экономическая эффективность – это относительный показатель, показывающий отношение полученного результата к затратам, обусловившим этот результат, и положительность ресурсного баланса, то есть обеспечение экономической системы необходимыми ресурсами.

Определить эффективность – значит соотнести результат с затратами (или ресурсами), которые этот результат вызвали. Однако содержание показателя эффективности, на какой вопрос он будет давать ответ, зависит от того, что берется в качестве результата и что в качестве затрат.

В нашем случае, предполагаемый минимальный доход банка в результате продвижения составит 17 169,4 тыс. руб., а расходы (в 2023 г.) – 12351 тыс. руб.

Следовательно, прибыль составит:  $17\,169,4 - 12\,351 = 4\,818,4$  тыс. руб.

Таким образом, прогнозируемая чистая прибыль на 2023 г. от мероприятий по продвижению дополнительного офиса составит порядка 4 818,4 тыс. руб. Рентабельность продаж при этом будет равна 28%, что является достаточно высоким показателем и свидетельствует об эффективности мероприятий.

Проведем также расчет эффективности мероприятий при помощи методики оценки экономической эффективности инвестиционных проектов – ROI (Return on Investment). ROI рассчитывается как отношение прибыли к затратам, умноженное на 100%. Формула для расчета ROI выглядит следующим образом:

$$\text{ROI} = (\text{прибыль} / \text{затраты}) \times 100\% \quad (1)$$

Для наших целей воспользуемся модифицированной формулой:

$$ROI = (A - B) / B \times 100, (2)$$

где ROI – это рентабельность затрат, %,

A – это прибыль от вложений, руб.,

B – размер вложений, руб.,

(A-B) – прибыль после вычета расходов, руб.

Расчет ROI (рентабельности затрат) приведен в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет ROI для проекта совершенствования имиджа отеля

Показатель Значение, тыс. руб.

Общая сумма затрат 12351

Прибыль от вложений 17169

ROI, % 39

Полученный показатель рентабельности затрат показывает, что на каждый вложенный рубль затрат на мероприятия по продвижению, банк получит дополнительную прибыль в размере 39 рублей.

Таким образом, реализация предложенного плана продвижения услуг банка позволит увеличить приток клиентов в дополнительный офис банка, при этом произойдет рост затрат на маркетинг в расходах банка. Однако реализация инструментов продвижения в деятельности банка приведет к повышению его известности и формированию информационного поля, вследствие чего можно будет привлечь новых клиентов и удержать тех, кто уже пользуется услугами банка, превратив их в своих агентов, тем самым жизненный цикл продуктов банка будет продлен, а доходность деятельности банка вырастет.

В условиях конкуренции нельзя полагаться лишь на единственный маркетинговый канал, поэтому необходимо определить образ идеальной целевой аудитории, а затем разработать многоканальную стратегию для ее охвата, маркетинговый план и план информационно-разъяснительных мероприятий по банковским и финансовым услугам.

При создании желаемых профилей клиентов важно проанализировать, что может быть привлекательным для целевой аудитории. Миллениалы и их влияние на различные отрасли очень важны для формирования клиентской базы банка. Что же касается увеличения объема депозитов, то гораздо выгоднее продавать услуги представителя поколению X.

Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений других игроков рынка и новых конкурентов, которые могут в дальнейшем появляться на рынке банковских услуг. Для клиентов необходимо разработать программы лояльности, способные каждого клиента сделать постоянным. Главным каналом для построения узнаваемости банка среди целевой аудитории являются социальные сети и видеохостинга. Соответственно и продвижение предлагается организовать при помощи этих каналов.



**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А81	Сальников Иван Андреевич

<b>Школа</b>	<b>Школа инженерного предпринимательства</b>		
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление/ООП/ОПОП</b>	38.03.02 Менеджмент/ Производственный менеджмент

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</li> <li>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</li> <li>– цели текущих программ социальной ответственности организации</li> </ul>	<p>Стейкхолдерами являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>сотрудники,</li> <li>руководство,</li> <li>клиенты и деловые партнеры,</li> <li>государство,</li> <li>общество в целом.</li> </ul> <p>Целями банка являются не только поддержка финансовой системы, но и выстраивание качественной и безопасной экосистемы состоящей из:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>миссия руководства,</li> <li>взаимоотношений с клиентами и деловыми партнерами общества,</li> <li>взаимоотношения с государством,</li> <li>безопасность и охрана труда, охрана здоровья и окружающей среды..</li> </ul>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>Кодекс корпоративной этики ПАО «Промсвязьбанк»</p>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- интеграция социальной ответственности в стратегию банка;</li> <li>- соблюдение информационной и технической безопасности сотрудников и</li> </ul>
--	--

	клиентов; - развитие системы непрерывного образования и мотивации; - поддержание социальной программы в отношении рабочих и семей;
2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i>  - спонсорство и корпоративная благотворительность; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - содействие охране окружающей среды; - ответственность перед потребителями; - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	- социальная нагрузка банка, оказывающая поддержку разным слоям общества; - решение социально-экономических задач общества; - участие в проектах и создание культуры внутри банка по охране окружающей среды; - надлежащее выполнение обязательств перед клиентами банка;
<b>Перечень графического материала:</b>	
1.	

<b>Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком</b>	15.04.2023
--	------------

**Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Сальников Иван Андреевич		

## **4. Анализ корпоративной социальной ответственности ПАО «Промсвязьбанк»**

На сегодняшний день вопрос о корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса стоит очень остро в связи с обострением не только экологической обстановки в стране, но и с другими важными вопросами. такими как: трудоустройства граждан, культурного развития общества, спорта и здорового образа жизни, подготовки кадрового потенциала страны и т.д. Эти вопросы на современном этапе жизни общества не могут решаться только за счет государства, поэтому крупный бизнес поставлен не только в жесткие условия конкуренции, но и должен нести ответственность за свою деятельность и решать поставленные перед ним социально-экономические задачи.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

ПАО «Промсвязьбанк» является социально ответственным банком, и особое внимание уделяет экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда.

### **4.1 Стейкхолдеры организации**

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Таблица 14 - Прямые и косвенные стейкхолдеры

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
<ul style="list-style-type: none"> <li>- работники</li> <li>-руководство</li> <li>-клиенты и деловые партнеры</li> <li>- инвесторы</li> <li>- акционеры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- социальные организации</li> <li>- население региона деятельности банка</li> <li>- природоохранные организации</li> <li>- органы власти</li> </ul>

Вывод: влияние прямых стейкхолдеров является более значительным, чем влияние косвенных, а главными стейкхолдерами являются сотрудники, руководство и акционеры банка. Эта группа заинтересована в том, чтобы доходы предприятия и заработная плата повышались, а значит они имеют прямой интерес к тому, чтобы предприятие развивалось.

К косвенным стейкхолдерам относятся органы власти, которые испытывают интерес области пополнения бюджета за счёт налоговых поступлений, а также создание стабильной финансовой структуры в регионе.

Социальные организации, а также организации по охране природы заинтересованы в спонсорских проектах и поддержке для улучшения экологической ситуации в регионе. А также в строительстве различных социальных объектов.

## 4.2 Структура программ КСО

Далее рассмотрим структуру программы корпоративной социальной ответственности в ПАО «Промсвязьбанк»

Таблица 15 - Структура программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат
Внутренние конкурсы банка	Денежные гранты	Сотрудники	Ежегодно	Мотивация труда, повышение квалификации и сотрудников
Переход на электронный документооборот	Социально-ответственное поведение	Сотрудники и общество в целом	2024-2025 г	Улучшение экологической ситуации в стране

Продолжение таблицы 15

Повышение квалификации сотрудников за счет обучения	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Программа рассчитана на 1 год	Развитие системы непрерывного образования
Восстановление природной экосистемы в рамках национального проекта «Экология»	Благотворительные пожертвования	Общество в целом	Постоянно	Улучшение экологической ситуации в стране
Спонсорство спортивных мероприятий	Социальные инвестиции	Общество в целом	Ежегодно	Пропаганда здорового образа жизни
Улучшенные предложения постоянным клиентам	Социально значимый маркетинг	Клиенты	Постоянно	Постоянная клиентская база

Основные проекты корпоративной социальной ответственности ПАО «Промсвязьбанк». Помогаем людям – «Промсвязьбанк» поддерживает тяжелобольных детей, воспитанников домов-интернатов и беженцев из Украины и новых территорий РФ:

- проводим выездные мастер-классы
- организуем поездки и культурные мероприятия
- покупаем нужные вещи
- собираем деньги на лечение
- бережем природу

В рамках национального проекта «Экология» - восстанавливаем природную экосистему России:

- высадили 250 тысяч новых деревьев
- собираем бумагу на переработку
- переходим на электронный документооборот

Обучаем детей:

- проводим лекции в школах и детских домах
- делимся опытом
- создаем курсы по финансовой и информационной безопасности
- объясняем, как запустить стартап

Забота о благополучии – программа заботы о сотрудниках банка

- высокая зарплата и премии при выполнении KPI
- ДМС со стоматологией, фитнес и бизнес-литература
- подарки детям на Новый год
- доплата к отпускным и больничным
- льготные кредиты

Также ПАО «Промсвязьбанк» является постоянным спонсором спортивных мероприятий таких как Всероссийский полумарафон ЗаБег.рф и профессионального футбольного клуба ЦСКА.

Вывод: действующая система программы КСО на 2023г. на предприятии включает интересы сотрудников банка и их клиентов, а также

общества в целом. Достаточно подробно отражены сроки исполнения и ожидаемый эффект.

### 4.3 Структура затрат КСО

Рассмотрим Структуру затрат ПАО «Промсвязьбанк» в области корпоративной социальной ответственности в таблице

Таблица 16 - Структура затрат в области корпоративной социальной ответственности

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Внутренние конкурсы банка	Рубли	840 млн	840 млн
Переход на электронный документооборот	Рубли	100 млн	100 млн
Повышение квалификации сотрудников за счет обучения	Рубли	600 млн	600 млн
Восстановление природной экосистемы в рамках национального проекта «Экология»	Рубли	500 млн	500 млн
Спонсорство спортивных мероприятий	Рубли	1,2 млрд	1,2 млрд
Улучшенные предложения постоянным клиентам	Рубли	1 млрд	1 млрд
ИТОГО:	-	-	4 млрд 240 млн



Анализируя данные результаты, руководство организации должно оценить эффективность социальной программы:

- с экономической точки зрения;

- с социальной точки зрения;

- с точки зрения выгоды для развития бизнеса и принять решение о целесообразности реализации социальных программ по данным направлениям в дальнейшем.

#### 4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

1. Программа КСО полностью соответствует целям ПАО «Промсвязьбанк».

2. Для предприятия преобладает внешнее КСО.

3. Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров.

4. Реализуя программы КСО ПАО «Промсвязьбанк» получает:

– социально-ответственное поведение - фирма заботится о сотрудниках компании, стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников;

– благотворительные пожертвования - реклама в СМИ, положительные отзывы у населения, имидж предприятия.

5. ПАО «Промсвязьбанк» несет умеренные затраты на реализацию программ КСО, тратя около 2,5 процентов от годовой прибыли на благотворительность, а результат оправдывает средства потраченные на мероприятия.

6. ПАО «Промсвязьбанк» ставит задачу быть лидером на банковском рынке и со временем может взять больше КСО программ, направленных на социальные инвестиции:

– осуществление психологических тренингов;

– тренингов на сплочение сотрудников организации и курсов совершенствования полученных знаний;

Таким образом, рассматривая имеющуюся степень развития корпоративной социальной ответственности ПАО «Промсвязьбанк» наблюдается ее полнота и реализация всех направлений. Учитывая большой аспект уже проводимой работы, предприятие не намеревается на этом останавливаться и разрабатывает новые направления развития и повышение качества уже имеющихся.

## Заключение

Проведенное исследование показало, что банковский менеджмент – это процесс планирования, организации, управления и контроля за деятельностью банка, направленной на достижение его целей и максимизацию прибыли. Суть банковского менеджмента заключается в эффективном управлении ресурсами банка, чтобы обеспечить его успешное функционирование и развитие. Функции менеджмента в банке представляют собой управленческую деятельность, направленную на осуществление определенного влияния на объект управления для того, чтобы достичь решения определенных задач. Вследствие чего состав решаемых задач, а также содержание деятельности и организационных процессов банка определяют функции его менеджмента. В современных условиях полноценное построение системы менеджмента в банке представляет собой источник его долговременной и эффективной деятельности. Поэтому важно проводить реализацию функций менеджмента на всех уровнях организационной иерархии банка с учетом специфики его деятельности, а также влияния внутренних и внешних факторов. В целом, банковский менеджмент является важным аспектом банковской деятельности, который позволяет обеспечить эффективное управление банком и достижение его целей.

Банк может получать различные виды доходов, в зависимости от его деятельности и бизнес-модели: доходы от процентов, комиссий, инвестиций, от рыночных операций, от аренды и продажи недвижимости, от страхования, от консалтинга и других услуг. Каждый конкретный банк может иметь свои специфические источники доходов.

Основными методами, позволяющими оценить доходность банка и ее динамику, являются оценка доходов от различных источников в динамике, определение их долевого соотношения, определение темпа роста доходов, расчет доходов на одного клиента, расчет рентабельности, определение

изменения объема активов, их качества.

Объектом исследования выступил дополнительный офис «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк», анализ управления доходностью в банке показал, что процедура анализа доходности банка включает в себя сбор данных о доходах и расходах, расчет различных показателей, оценку эффективности управления расходами. Анализ доходности в банке является комплексным процессом, который может включать в себя несколько департаментов банка. Однако основная ответственность за анализ и управление доходностью лежит на департаменте управления финансами.

Анализ эффективности управления доходностью коммерческого банка выявил проблемы с ликвидностью и неэффективностью процентной политики, поэтому дальнейшее построение политики управления доходностью должно быть направлено, в том числе, на решение этих проблем.

В качестве мероприятий по совершенствованию управления доходностью банка предложено: увеличить комиссионные доходы, повысить эффективность активных операций, укрепление кредитной политики, улучшение качества кредитного портфеля, развитие каналов продаж для привлечения новых клиентов.

Предложенные мероприятия будут способствовать росту ликвидности, платежеспособности и доходности дополнительного офиса «Томский» Сибирского филиала ПАО «Промсвязьбанк».

## Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.11.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/> (обращения 05.03.2023).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) : федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ // СЗ РФ. – 1996. - № 5. – Ст. 410.

3. О банках и банковской деятельности. - Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ. - Собрание законодательства Российской Федерации от 4 июля 2016 г. - № 27. - ст. 4295.

4. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ в ред. Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ // Российская газета. – 2002. - № 127 ; Российская газета. – 2020. - № 173.

5. Федеральный закон от 06.12.2021 № 398-ФЗ № «О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и статьи 9 и 14 Федерального закона «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_402553/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402553/) (дата обращения 20.03.2023).

6. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 32. – Ст. 5138

7. Положение о методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций («Базель III») (утв. Банком России 04.07.2018 № 646-П) (Зарегистрировано в Минюсте России 10.09.2018

№ 52122).

8. Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.12.2019 № 57008).

9. Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией: Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И // Вестник Банка России. - 2020. - № 11-12.

10. Азнабаева Г.Х., Минеева В.М., Петрова А.Д., Хачатрян Ж.Г. Банковские ресурсы и их формирование // Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 186-193.

11. Алексеев П.В. Банковское дело: управление в современном банке: учебное пособие. – М.: КноРус, 2021. – 265 с.

12. Алексеев, П.В. Банковское дело: управление в современном банке. Учебное пособие для ВУЗов / П.В. Алексеев, сост. - М.: КноРус, 2020. – 304с.

13. Ассоциация российских банков : официальный сайт. – URL : <http://arb.ru>. 4. Кокин А. С., Галин Т. Ф. Банковский финансовый маркетинг // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н.И. Лобачевского. – 2018. – № 1. – С. 270-273.

14. Астахова, Н.И. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н.И. Астахова, Г.И. Москвитин ; под общей редакцией Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М. : Юрайт, 2019. – 422 с.

15. Банковские операции: учебное пособие / под ред. Ю.И. Коробова. - М., Юрайт. – 2021. – 470 с.

16. Банковский менеджмент: Уч. пособие / С.П. Сазонов, В.А. Кабанов, Е.Е. Сидорова, И.А. Чеховская, О.А. Воротилова, О.В. Набатова; ВолгГТУ. – Волгоград, 2020. – 32с.

17. Банковское дело / Под ред. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой.

– М.: Финансы и статистика, 2021. – 345 с.

18. Банковское дело / Под ред. О.В. Лаврушина. – М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2019. – 430 с.

19. Банковское дело в 2 ч. : учебник / Н. Н. Мартыненко, О. М. Маркова, О. С. Рудакова, Н. В. Сергеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 368 с.

20. Бочкарева Е.А. Регулирование банковской деятельности, денежного обращения и валютных операций: конспект лекций. – М. : РГУП, 2019. – 90с.

21. Васильева Д.Н. Репутация банка в условиях кризиса / Д.Н. Васильева. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 120 с.

22. Горелая Н. В. Организация кредитования в коммерческом банке : учеб. пособие / Н. В. Горелая. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2021. – 207 с.

23. Горелая Н. В. Основы банковского дела : учебное пособие. - Москва: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2019. – 365 с.

24. Деньги, кредит, банки. Учебное пособие. Е.А. Сеславина, В.Н. Гришаков М.: РОАТ, 2020. – 239 с.

25. Донецкова О.Ю., Петрушова В.В. Приоритетные направления инвестиционной деятельности кредитных организаций в России // АНИ: экономика и управление. 2021. №1 (34). – С.149-154.

26. Есипова А. В. Управление собственным капиталом коммерческого банка / А.В. Есипова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2018. – № 46 (232). – С. 358-360. – URL: <https://moluch.ru/archive/232/53857/> (дата обращения: 21.03.2023).

27. Жарковская Е.П. Банковское дело: учебное пособие / Е.П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2020. – 528.

28. Колпакова Г. М. Финансы, денежное обращение и кредит : учеб. пособие для бакалавров / Г. М. Колпакова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 538 с.

29. Коргова, М.А. Менеджмент. Управление организацией : учебное

пособие для среднего профессионального образования / М.А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 197 с.

30. Костерина Т. М. Банковское дело / Т.М. Костерина. – М.: Маркет ДС, 2018. – 240 с.

31. Ланцева, Н. А. Деятельность коммерческих банков на рынке ценных бумаг: эмиссионные операции и собственные сделки с ценными бумагами / Ланцева Н. А. // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. – 2019. - №4. – С. 10-16.

32. Ларина, О. И. Банковское дело: учебное пособие для вузов / О. И. Ларина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 234 с.

33. Лещукова И.В. Прибыль коммерческого банка и её источники // Инновационная наука. – 2019. – №5. – С.114-116.

34. Митрошенков, О.А. Философия управления : учебник для бакалавриата и магистратуры / О.А. Митрошенков. – М. : Юрайт, 2021. – 248 с.

35. Николаева Т. П. Деньги, кредит, банки : учебное пособие. - 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2020. – 280 с.

36. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации. – URL: <https://www.cbr.ru>.

37. Пеганова, О. М. Банковское дело : учебник для вузов / О. М. Пеганова. – М. : Юрайт, 2022. – 574 с.

38. Пекарская Л.А Направления и правовые формы осуществления инвестиционной деятельности банков // Актуальные проблемы российского права. - 2020. - Т. 15. - № 5 (114). - С. 126-134

39. Плюснина О.В Особенности инвестиционной деятельности коммерческих банков // Научное обозрение: теория и практика. - 2018. - № 7. - С. 262-269.

40. Портал банковского аналитика. – URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=vtb-1000&BankMenu=nadezhnost/>

41. Разработка системы управления рисками и капиталом (ВПОДК) :



учебник и практикум для вузов / А. Д. Дугин [и др.] ; под научной редакцией А. Д. Дугина, Г. И. Пеникаса. – Москва : Юрайт, 2022. – 367 с.

42. Рейтинги банков / Информация с сайта Банки.ру. – URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings>

43. Риски банковского сектора. – URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/bank\\_sector\\_1h2023/](https://raexpert.ru/researches/banks/bank_sector_1h2023/)

44. Сазыкин, Б. В. Управление операционным риском в коммерческом банке / Б. В. Сазыкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 224 с.

45. Стародубцева Е. Б. Банковские операции : учебное пособие. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. – 287 с.

46. Стрельников В.В. Банковская деятельность: консервативные основы и вызовы креативности / В.В. Стрельников // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 12.

47. Тавасиев А. М. Банковское дело в 2 ч. Часть 1. Общие вопросы банковской деятельности : учебник для среднего профессионального образования / А. М. Тавасиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 186 с.

48. Тавасиев, А.М., Мехряков, В.Д., Ларина, О.И. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика: Учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2023. – 735с.

49. Терещенко А.А. Современные методы управления активными и пассивными операциями коммерческих банков // Молодежь и системная модернизация страны. – 2019. - № 12. - С. 24.

50. Финансы и кредит : учеб. пособие / под ред. О. И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2020. – 315 с.

51. Финансы, денежное обращение и кредит : учебник для академического бакалавриата / Л. А. Чалдаева [и др.] ; под ред. Л. А. Чалдаевой. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 381 с.

52. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник / под ред. М.В.

Романовского, О.В. Врублевской, Н.Г. Ивановой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 523 с.

53. Шапкин А. С. Банковские риски: оценка и управление : [учеб. пособие] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 543 с.