

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Адаптация государственных программ в коммерческую деятельность банка**

УДК 336.565.2(083.97):336.71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Иванченко Валерия Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н.		

Томск – 2021

## Планируемые результаты освоения ООП

### 38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания

<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

магистерской диссертации
--------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗАМ91</b>	<b>Иванченко Валерии Александровне</b>

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

#### 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 особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследование – адаптация государственных программ в деятельности коммерческих банков                      Предмет исследования – система экономических и организационных отношений, возникающая в процессе внедрения государственных программ в российских коммерческих банках как услуг и их адаптации.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам 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>рассмотреть организацию банковской деятельности в России;                      рассмотреть и структурировать кредитные продукты банков;                      выявить систему адаптации государственных мер поддержки кредитной деятельности банка;                      составить описание исследуемого коммерческого банка АО «Газпромбанк»;                      выявить долю доходов от реализации государственных программ в консолидированной отчетности Банка;                      составить организационную структуру Отдела администрирования розничного кредитования г. Томска АО «Газпромбанк» (ОАРК г. Томска АО</p>

	«Газпромбанк»); выявить роль цифровизации и её анализ в реализации банковских услуг АО «Газпромбанк»; проанализировать работу группы специалистов ОАРК г. Томска ОА «Газпромбанк» и выявить возможные проблемы; проанализировать реализацию услуги «157-ФЗ» на уровне исполнителя ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк» и предложить меры по оптимизации услуги.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Основные разновидности небанковских кредитных организаций Рисунок 2 – Схема банковской системы России Рисунок 3 – Диаграмма количества банков в России на 1 января каждого года в период с 2010-2019 гг. Таблица 1 – Классификация банковских ссуд Рисунок 4 – Классификация видов кредитования Таблица 2 – Краткий перечень государственных программ Рисунок 5 – Пример построения карты Макигами Рисунок 6 – Схематичное представление взаимодействия структурных подразделений Рисунок 7 – Схема организации работы ОАРК ранее и сейчас Рисунок 8 – Группы цифровизации банков 58 Рисунок 9 – Схема вида почты до и после оптимизации Рисунок 10 – Услуги, обрабатываемые группой специалистов №1 Рисунок 11 – Схема работы с иными запросами Таблица 3 – Процесс осуществления 157-ФЗ Рисунок 12 – Схема Макигами услуги 157-ФЗ, отображающая функциональную модель Рисунок 13 – Блок-схема информационной модели ГПБ «Газпромбанк» при осуществлении услуги «157-ФЗ» Рисунок 14 – Блок-схема комплексной модели АО «Газпромбанк» при осуществлении услуги «157-ФЗ» Таблица 4 - Оценка связей между процессами и КФУ Рисунок 15 - Матрица приоритетов по выбору бизнес-процессов для оптимизации Таблица 5 – Оптимизация процесса П1 (2) Таблица 6 - Оптимизация процесса П2 (3) Рисунок 16 – Оптимизированная функциональная модель Рисунок 17 – Компоненты социальной ответственности корпорации Таблица 7 – Стейкхолдеры организации Таблица 8 – Структура программ КСО
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
«Социальная ответственность»	Черепанова Наталья Владимировна
Теоретический раздел ВКР на иностранном языке	Лахотюк Любовь Андреевна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Bank loan products and adaptation of government support measures	Кредитные продукты банков и адаптация государственных мер их поддержки

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Иванченко Валерия Александровна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 117 страниц, 17 рисунков, 8 таблиц, 40 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: адаптация, меры государственной поддержки, коммерческий банк, бизнес-процессы, ипотечное кредитование, 157-ФЗ, оптимизация, Мидл-офис, государственные программы.

Объектом исследования является адаптация государственных программ в деятельности коммерческих банков.

Предметом исследования является система экономических и организационных отношений, возникающая в процессе внедрения государственных программ в российских коммерческих банках как услуг и их адаптации.

Цель работы – проведение анализа процесса адаптации государственных программ в деятельность коммерческих банков и выработка выводов и рекомендаций.

В процессе исследования были изучены системы адаптации государственных мер поддержки деятельности банка, проанализирована деятельность коммерческого банка АО «Газпромбанк» и проанализирована деятельность Отдела администрирования розничного кредитования АО «Газпромбанк», предложены мероприятия по адаптации конкретной услуги 157-ФЗ в деятельность Банка.

В результате исследования были сформулированы выводы и рекомендации по адаптации процесса внедрения государственной программы в коммерческий банк на примере конкретной услуги 157-ФЗ.

Область применения: бизнес-процессы банка

Экономическая эффективность/ значимость работы – в итоге работы был определен экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов услуги 157-ФЗ.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

АО – Акционерное общество

Банк – АО «Газпромбанк»

Бэк-офис – операционно-учётное подразделение, обеспечивающее работу подразделений, участвующих в управлении активами и пассивами организации, осуществляющей деятельность на финансовых рынках

Мидл-офис – общее наименование группы подразделений, отвечающих за проверку и непосредственную обработку клиентских операций

ОАРК – Отдел администрирования розничного кредитования

КФУ – Критические факторы успеха

ФЗ – Федеральный закон

РФ – Российская Федерация

ГО – Головной офис

НКО – Небанковская кредитная организация

РНКО – Расчетные небанковские кредитные организации

ПНКО – Платежные небанковские кредитные организации

ДКС – Департамент клиентского сервиса

ЕГРН – Единый государственный регистрационный номер

ДРА – Департамент розничного андеррайтинга

## Оглавление

Реферат .....	7
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки .....	8
Введение .....	10
1 Система адаптации государственных мер поддержки деятельности банка	14
1.1 Теория организации и формирования программного управления банковской деятельностью .....	14
1.2 Кредитные продукты банков и адаптация государственных мер их поддержки .....	23
1.3 Система адаптации государственных программ в деятельность банка.....	34
2 Анализ деятельности коммерческого банка АО «Газпромбанк» .....	44
2.1 Описание предприятия АО «Газпромбанк» .....	44
2.2 Организационная структура ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк» .....	47
2.3 Отражение государственных программ поддержки в консолидированной отчетности АО «Газпромбанк».....	50
3 Анализ деятельности Отдела администрирования розничного кредитования АО «Газпромбанк» .....	54
3.1 Цифровизация банковских услуг АО «Газпромбанк» .....	54
3.2 Анализ проблем в работе ОАРК Банка .....	57
3.3 Анализ услуги «157-ФЗ» и поиск возможных вариантов адаптации .....	64
4 Роль КСО в управлении предприятием .....	86
4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности .....	86
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия .....	88
Заключение .....	96
Список публикаций студента.....	100
Список использованных источников .....	101
Приложение А .....	107

## **Введение**

В условиях современного мира, когда банки активно конкурируют друг с другом, одним из важнейших конкурентных преимуществ являются кредитные продукты банка, которые на данный момент не имеют нормативной определенности. Для успешной банковской деятельности кредитные организации, именуемые банками, должны уметь применять необходимые меры для разработки банковских программ в различных направлениях банковской деятельности. Составление кредитных и других программ не всегда реализуется банками исключительно самостоятельно. Существуют также и государственные программы мер поддержки населения в части кредитования, требующие особой адаптации деятельности банков под определённые условия в короткие сроки с минимальными потерями. В настоящее время статистические темпы прироста ипотечного кредитования подтверждают актуальность изучения работы банковских кредитных программ и государственных программ мер поддержки. Поэтому перед коммерческими банками возникает задача адаптации новых государственных программ в обычную деятельность банка. Это является эффективным средством привлечения клиентской базы, следовательно, реализацией конкурентной программы. Важно, чтобы данные услуги оказывались качественно и беспрепятственно.

Гипотеза исследования может быть сформулирована следующим образом: адаптация может рассматриваться как инструмент, способный снизить потери будущих инвестиционных ресурсов (важно для госпрограмм), которые впоследствии увеличивают разнообразие финансовых продуктов и услуг.

Вопросы адаптации государственных программ рассматривались в работах Е. А. Блиновой, А. А. Воронковой, Е. И. Добролюбова, С. В. Дорошенко и др.

К примеру, Ноженко Д. Ю. под адаптацией понимает: «процесс встраивания нового инструмента в систему стратегического планирования, обусловленный институциональными предпосылками, макроэкономическими факторами и особенностями субъекта, направленный на достижение приоритетных целей и задач регионального развития и обеспечение результативности использования вовлеченных ресурсов» [1].

Для банка важно, чтобы внедрение новых государственных программ проходило для него беспрепятственно в плане привлечения квалифицированных кадров, времени, материальных ресурсов. Когда новая программа вводится в банк, она поступает в него на условиях, установленных государством, часто не адаптированных для конкретного специфического программного обеспечения банков и условий работ. Важно отметить, что дополнительные материальные и трудовые ресурсы для банка не выделяются, оставляя их количество на прежнем уровне. Как правило, адаптация занимает время, из-за которого банк не может полностью или частично реализовывать данные программные продукты – в связи с этим формируется негативное отношение к сфере банковских услуг среди клиентов. К тому же, требует большой ресурс для самого банка, что ведет к рискам простоев, текучести кадров и другим потерям.

Вместе с разработкой и внедрением необходимо адаптировать государственные программы, принимаемые в банки, в максимально сжатые сроки и с минимальными временными потерями, так как это может повлечь дополнительные репутационные риски, что составляет основу клиентоориентированности банка.

Таким образом, в рамках данного исследования под понятием адаптации предлагается понимать процесс внедрения и оптимизации реализации государственной программы в данном контексте в виде конкретной банковской услуги, в соответствии с условиями и распорядком работы в конкретном банке.

Все вышеперечисленное подтверждает актуальность выбранной темы магистерской выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является адаптация государственных программ в деятельности коммерческих банков.

Предметом исследования является система экономических и организационных отношений, возникающая в процессе внедрения государственных программ в российских коммерческих банках как услуг и их адаптации.

Цель работы – проведение анализа процесса адаптации государственных программ в деятельность коммерческих банков и выработка выводов и рекомендаций.

Новизна заключается в определении зависимости между адаптацией государственных программ, внедряемых в коммерческие банки, и объемом затрачиваемых ресурсов на их обработку как услуг и, как следствие уровнем репутации коммерческого банка, а также разработка рекомендации для адаптации государственной программы в коммерческую деятельность банка.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть организацию банковской деятельности в России;
- рассмотреть и структурировать кредитные продукты банков;
- выявить систему адаптации государственных мер поддержки кредитной деятельности банка;
- исследовать деятельность коммерческого банка АО «Газпромбанк» с точки зрения адаптации государственных мер поддержки;
- выявить роль доходов от реализации государственных программ в консолидированной отчетности Банка;
- составить организационную структуру Отдела администрирования розничного кредитования г. Томска АО «Газпромбанк» (ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк»);

— выявить роль цифровизации в реализации банковских услуг АО «Газпромбанк»;

— проанализировать работу группы специалистов ОАРК г. Томска ОА «Газпромбанк» и выявить возможные проблемы адаптации государственных поддержек;

— проанализировать реализацию услуги «157-ФЗ» на уровне исполнителя ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк» и предложить меры по оптимизации услуги.

# **1 Система адаптации государственных мер поддержки деятельности банка**

## **1.1 Теория организации и формирования программного управления банковской деятельностью**

Банки занимают центральную позицию в рыночном механизме национальной экономической системы, поэтому реформация их деятельности, а также её развитие играет большую роль в рыночном механизме. С изменения банковской системы возникают изменения в экономике в целом [2].

Для начала необходимо определить понятия банк и банковская деятельность. Опираясь на законодательство РФ (Федеральный Закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1), можно сказать, что банк в отличие от других кредитных организаций – это такая кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции:

- привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц;
- размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц (выдержка из Федерального Закона "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1) (последняя редакция Редакция от 30.12.2020) [3].

Стоит отметить, что в регулирующем банковскую деятельность в России Федеральном Законе "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 существуют банки с универсальной лицензией и также банки с базовой лицензией. Их различия состоят в том, что банки с

универсальной лицензией могут осуществлять банковские операции, перечисленные в части первой статьи 5 настоящего закона, а именно [3]:

1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

2) размещение указанных в пункте 1 части первой настоящей статьи привлеченных средств от своего имени и за свой счет;

3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

4) осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

7) привлечение драгоценных металлов физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок), за исключением монет из драгоценных металлов;

7.1) размещение указанных в пункте 7 настоящей части привлеченных драгоценных металлов от своего имени и за свой счет;

7.2) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц в драгоценных металлах, за исключением монет из драгоценных металлов;

7.3) осуществление переводов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам в драгоценных металлах;

8) утратил силу с 1 октября 2019 года. - Федеральный закон от 26.07.2019 N 249-ФЗ;

9) осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов) [3].

На банки налагаются определенные ограничения, установленные статьей 5.1 ФЗ от 02.12.1990 N 395-1, которая регламентирует особенности осуществления банком с базовой лицензией банковских операций и сделок. Такие банки должны исключить из своей деятельности банковские операции, указанные выше в пунктах 2, 7, 7.1-7.3. Также они не имеют права выдавать банковские гарантии, руководствуясь частью 3 статьи 5 ФЗ от 02.12.1990 N 395-1 [3].

Все банки функционируют в пределах банковской системы. Банковская система – это совокупность национальных банков и кредитных организаций (как банковских, так и небанковских), действующих в пределах определенного денежно-кредитного механизма [4]. Другими словами, это общество кредитных организаций, действующих по установленным правилам, регулирующих банковскую деятельность.

Важно отметить, что банковская система, регулируемая ФЗ "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 представляет собой двухуровневую структуру, где главным регулятором механизма является Центральный банк (далее – Банк России), он находится и во главе иерархии. Была составлена структура банковской системы Российской Федерации, которая представлена на рисунке 2. Очевидно, что при таком положении, ЦБ РФ имеет больше полномочий, чем подвластные ему структуры. Можно перечислить функции Банка России как [4]:

- эмиссия денег;
- регулирование, контроль, и надзор за деятельностью кредитных организаций;
- осуществление и организация валютного контроля и валютного регулирования;

— контроль деятельности коммерческих банков и выдача им лицензий [4].

Полный перечень функций, а также целей центрального банка определен Федеральным Законом от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке РФ (Банке России)» [5].

Вторым уровнем выступают различные кредитные организации, которые представлены коммерческими банками (резиденты и нерезиденты), небанковскими кредитными организациями (НКО).

Стоит обозначить, что коммерческие банки – это вид банковской кредитной организации, которая оказывает банковские услуги физическим и юридическим лицам. Для оказания услуг, коммерческие банки должны иметь лицензию от ЦБ РФ. Виды банковской деятельности, относимой к коммерческим банкам, это расчётно-кассовое обслуживание, кредитование юридических лиц и физических лиц (в том числе, потребительское, ипотечное, автокредитование), выпуск пластиковых карт (кредитных и дебетовых), брокерское обслуживание, инвестирование в ценные бумаги, а также другие услуги [6].

Коммерческие банки представляют собой основную часть банковской системы и являются относительно самостоятельными субъектами экономики.

Небанковские кредитные организации представляют собой кредитные организации, действие которых регламентируется ФЗ "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 и условно делящиеся на 3 группы (рисунок 1). Допустимые сочетания для разновидностей НКО устанавливаются Банком России или описаны в статьях ФЗ № 395-1. Обязательные нормативы, обуславливающие деятельность НКО прописаны в инструкции Банка России от 15 сентября 2011 года № 137-И «Об обязательных нормативах небанковских кредитных организаций, имеющих право на осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов и связанных с ними иных банковских операций, и особенностях осуществления Банком России надзора за их соблюдением» [7].

Стоит обратить внимание на то, что небанковские кредитные организации обслуживают только юридические лица, тогда как коммерческие банки созданы для обслуживания как юридических, так и физических лиц [4].



Рисунок 1 – Основные виды небанковских кредитных организаций

Как уже было сказано, ЦБ РФ выступает мегарегулятором финансового рынка в России, осуществляя функции денежно-кредитного регулирования, банковского надзора, управления системой платежей и другие функции [8]. Банковская система (рисунок 2) является одной из важнейших частей экономической системы страны. Такое положение банковская система занимает благодаря влиянию на темпы экономического роста посредством инвестирования в различные сектора экономики. Развитие и регулирование банковской системы зависит от внешних макроэкономических факторов, представленных отношениями между

хозяйствующими субъектами, степень вмешательства государства в экономику страны и других факторов.

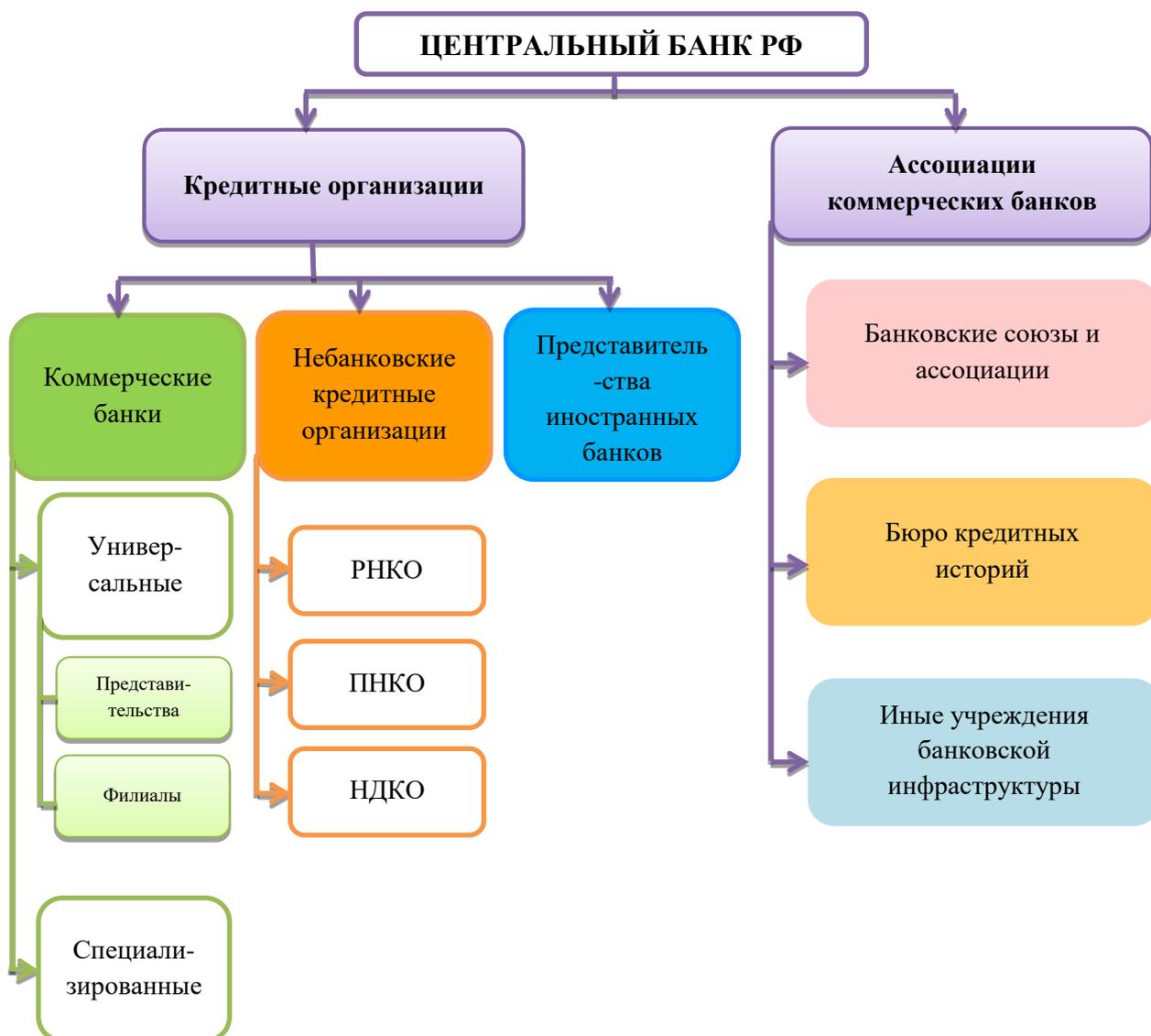


Рисунок 2 – Схема банковской системы России

История развития банковской системы начинается с середины XVIII века и заканчивается в конце 1990 г. с принятием Закона «О Государственном Банке» и Закона «О банках и банковской деятельности». Подытожил всё Федеральный Закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1, который выступает регулятором банковской деятельности. Это было последним крупным изменением в истории банковского дела России.

Статистика показывает, что в России на данный момент функционирует 403 банка по данным статистического агентства bancrf, причем на 01.01.2019 г. в стране насчитывалось 440 банков, но в течение года у Невского банка и Кранбанка были отозваны лицензии. За последние 9 лет количество действующих банков сократилось на 604, что можно увидеть на рисунке 3 [9].

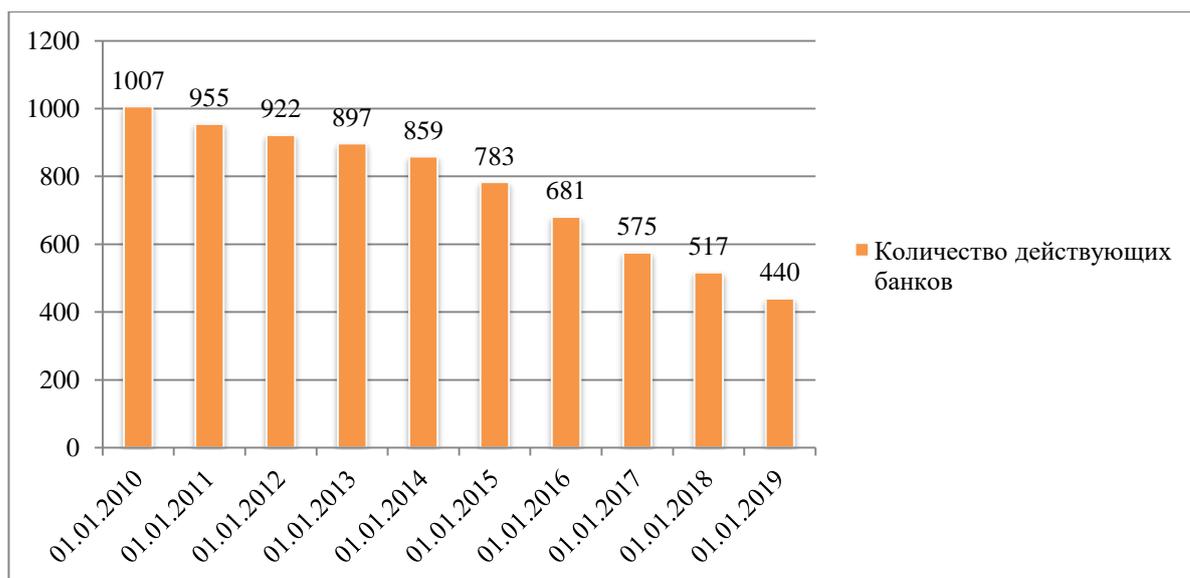


Рисунок 3 – Диаграмма количества банков в России на 1 января каждого года в период с 2010-2019 гг.

Таким образом, следует сформулировать понятие банковской деятельности, так как на законодательном уровне оно не представлено, и отсюда возникает плюрализм мнений и отсутствие единых критериев при определении банковской деятельности.

Итак, банковская деятельность – это деятельность, осуществляемая банковскими и небанковскими кредитными организациями, регламентируемая федеральным законодательством и нормативными актами Банка России возможная только после регистрации кредитной организации и получения лицензии на осуществление деятельности [10].

Однако банковская деятельность не может успешно осуществляться, руководствуясь лишь федеральными законами и нормативными актами. Для необходимого функционирования банка необходимо эффективное управление.

Банковский менеджмент – это механизм управления кредитной организацией подобно коммерческим организациям. Отметим, что функции банковского менеджмента определяются функциями управленческого менеджмента [11]:

- аккумулирующая функция, концентрирующая временно свободные средства физических и юридических лиц для своевременного возврата привлечённых средств кредиторам и вкладчикам;
- перераспределительная функция, отвечающая за как можно более полное удовлетворение кредитного спроса заёмщиков, стремясь к минимизации кредитного риска;
- контролирующая функция, позволяющая вовремя определить банковские риски;
- регулирующая или стимулирующая функция, отвечающая за целеполагание по различным аспектам деятельности [11].

В банковском менеджменте интегрированы как финансовый менеджмент, так и управление персоналом, совмещая в себе специфику управления денежными ресурсами банков и элементами системы персонала (объектом, субъектом, инструментами, процедурами) [12].

Рассмотрим некоторые современные концепции (где концепция – это особая система, представляющая определённый способ трактовки определенных явлений и процессов) банковского менеджмента [13].

1. Управление по целям. Управление банком основывается на построении дерева целей организации. Цели, в свою очередь, должны соответствовать производственным или социальным целям коммерческого банка и интегрироваться в общую цель-результат – максимизацию прибыли. Порядок осуществления управления по целям строится следующим образом

– формулируется стратегическая цель банка, затем формируются цели структурных подразделений, о которых оповещаются исполнители [14].

2. Управление по результатам. Базируется на специализированных показателях банковской деятельности, которые можно разделить на три группы, выделяемые наиболее часто в различных источниках: количественные (объемы операций и услуг, количество клиентов, количество невозвратов кредитов и др.), качественные (сохранность и актуальность информации, рентабельность банка, рентабельность операций банка, скорость работы программного обеспечения и др.), социальные показатели (уровень компетентности кадрового состава, показатели профсоюзной работы, степень решения социальных проблем и др.) [14].

3. Управление по функциям. По условиям данной концепции структурные подразделения банка представляют собой функциональные подразделения, что часто встречается на практике. Данные функциональные подразделения представляют отчеты главному управлению банка для корректировок и последующей регламентации функций в каждом подразделении. Наряду с этим, подразделения строят собственную систему управления в рамках своей деятельности [14].

4. Управление по направлениям банковской деятельности. Банковский менеджмент распределяется по восьми основным направлениям банковской деятельности: планирование банковской деятельности, управление активами и управление пассивами, управление собственным капиталом банка, руководство на основе показателей рентабельности работы банка, управление рисками, управление персоналом и управление банковским маркетингом [14].

5. Управление банковским маркетингом. Данная концепция базируется на разработке стратегий банковского развития на существующих или новых рынках. К таким стратегиям можно отнести стратегию расширения рыночных сегментов, стратегию завоевания новых рынков, стратегию дифференциации [14].

Существуют и другие концепции банковского менеджмента, но рассмотренные выше встречаются в различных источниках наиболее часто, что говорит об их высокой применимости на практике.

Итак, банк – это кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности банковские операции, перечисленные в ФЗ "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1.

Основным документом, регламентирующим банковскую деятельность в России, является Федеральный Закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1, который гласит о том, что всю банковскую систему РФ представляет собой двухуровневая иерархия. Во главе данной системы стоит Центральный Банк РФ, а коммерческие банки составляют наибольшее звено второго уровня управления.

Однако для успешной работы банка не хватает внешнего регулирования посредством законодательных и нормативных актов. В этом вопросе очень важен банковский менеджмент, сочетающий в себе финансовый менеджмент, а также управление персоналом.

Необходимо адаптировать программы, внедряемые в банк в виде конкретной банковской услуги, в соответствии с условиями и распорядком работы в конкретном банке, применяя на практике наиболее подходящие методики оптимизации.

## **1.2 Кредитные продукты банков и адаптация государственных мер их поддержки**

Коммерческие банки самостоятельно организуют свою кредитную деятельность и определяют кредитную политику банка, ориентируясь на множество факторов, влияющих на деятельность банка. Кредитная политика банка прямо сказывается на создании кредитных продуктов банка, так как кредитная деятельность связана с инициированием создания определенно

новых банковских кредитных продуктов, попутно решая проблемы высоких кредитных рисков и неудовлетворенности клиентов.

Кредитная деятельность – это процесс предоставления банком денежных средств с учетом срочности, письменного обязательства Клиента под процент. Также, необходимо отметить, что благодаря кредитной деятельности банков выполняются две основные функции:

- макроэкономическая функция - инвестирование средств в различные сектора экономики;

- микроэкономическая функция - ориентация на получение максимальной прибыли [14].

Система банковского кредитования основывается на следующих основных элементах [14]:

- 1) субъектах кредита, представленных кредитором и заемщиком;
- 2) обеспечении кредита, (источник погашения образовавшегося долга);
- 3) объектах кредита, выступающих потребностью заёмщика, ради удовлетворения которой заключается кредитная сделка [14].

Данные элементы являются неотделимыми друг от друга и возможны только совместно, так как каждый элемент дополняет другой.

Сущность кредитной деятельности раскрывается через ее основные принципы:

1) целевой характер предоставления кредита (предполагает известную и одобренную банку цель на получение займа), однако, часто цели заменяются данными о заемщике и наблюдении за его распоряжением денежными средствами при общем финансировании заемщика;

2) дифференцированность кредитования (подразумевает анализ показателей кредитоспособности заемщика для уверенности в возможности возвращения кредитных средств);

3) обеспеченность кредита (гарантирует чистоту сделки для банка посредством обеспечения займа конкретным залогом);

- 4) возвратность кредита в установленный срок;
- 5) срочность кредита;
- 6) платность кредита (подразумевает плату за предоставления кредита в виде ссудного процента) [14].

Проведенный анализ научной литературы позволил сформировать в зависимости от выбранного критерия следующую классификацию банковских ссуд (таблица 1):

Таблица 1 – Классификация банковских ссуд

Критерии	Виды
Субъект кредитования	юридические лица физические лица межбанковские кредиты
Объект кредитования	вексельные кредиты инвестиционные кредиты ипотечные кредиты
Механизм кредитования	по простому ссудному счету по овердрафту по кредитным линиям
Срок кредита	краткосрочные среднесрочные долгосрочные
Размер кредита	кредиты на небольшие суммы средние крупные
Вид обеспечения	бланковые (необеспеченные) обеспеченные финансовые гарантии третьих лиц
Способ погашения	погашение единовременным взносом погашение в рассрочку
Сфера применения	кредиты в сферу производства кредиты в сферу обращения кредиты в финансовую сферу
Валюта кредита	кредиты, выданные в национальной валюте кредиты, выданные в иностранной валюте

Таким образом, кредитные продукты каждый банк формирует самостоятельно, ориентируясь на портрет конечного потребителя и его спрос, следовательно, данная классификация может быть расширена. Однако наиболее часто встречающаяся классификация банковских продуктов

включает в себя разделение на кредитование —юридических лиц и кредитование физических лиц [14].

В современное время в существующей нормативно-правовой базе Российской Федерации нет определению термина «кредитный продукт банка», а также не представлен и сам их перечень[15].

Чтобы развести понятие «кредитный продукт банка», который имеет под собой основание из кредитных услуг, нужно говорить о том, что они означают совокупность связанных между собой интеллектуальных, финансовых, технических и прочих операций банка, целями которых являются [15]:

- удовлетворение потребностей и желаний клиента;
- привлечение возвратных ресурсов.

Итогом банковской деятельности, на наш взгляд, становится удовлетворение финансовых потребностей клиента. Следует отметить, что кредитный продукт банка не является полностью кредитной услугой, так как она являет собой некую абстрактную категорию. Кредитный продукт выражен формой фактического воплощения (способ оказания) кредитной услуги. То есть кредитный продукт покупается клиентом у банка как кредитная услуга в форме ее четкого определения и структурирования условий, рассчитанных на определенного заемщика или на их группу. В отличие от банковских услуг, набор которых является относительно постоянным, перечень банковских продуктов практически не ограничен. При этом по кредитным услугам набор банковских продуктов является одним из самых разнообразных, что обусловлено широким спектром потребностей кругооборота капитала заемщиков [14].

Все вышесказанное позволяет сформулировать кредитный продукт банка как экономически (функционально) обоснованной и юридически закрепленной системе отношений между конкретным банком и конкретным заемщиком (их группой) по поводу удовлетворения специфических финансовых потребностей на основе применения определенной технологии

кредитования. При этом любой кредитный продукт неотделим от бизнес-процессов его продажи и сопровождения, а значит, должен проектироваться вместе с ними как технология кредитования (кредитный процесс) в целом [14].

Для более полного анализа банковских кредитных продуктов был произведен анализ рынка кредитных продуктов отечественных банков, в результате которого было выделено несколько этапов развития кредитных продуктов банка.

1) Период плановой экономики. (1930 – 1990 гг.) Данный период начался с кредитной реформы 1930—1932 гг. В это время кредитные отношения базировались на кредитном планировании. Также были определены принципы банковского кредитования, методы кредитования, расчетов и банковского контроля. В целом специфика плановой системы банковского кредитования состояла в традициях российского банковского дела, для которого были характерны специализация банков, их тесные кредитные связи с предприятиями, активная роль кредита в организации платежного оборота предприятий и совершенная нормативная база кредитования [15].

Кредитные банковские продукты имели следующие принципы:

- расширения и укрупнения объектов кредитования;
- опосредования кредитом все большей части платежного оборота организаций;
- перехода от косвенного к прямому кредитованию, от единичных кредитных продуктов к возобновляемым и комплексным, от компенсационного кредитования к авансированию затрат;
- активного применения метода кредитования по обороту, обеспечивавшего органичное сочетание расчетных и кредитных операций и погашение кредита по мере завершения кредитуемых операций;
- применения спецсудных счетов;

– совершенствования нормативной базы кредитования с учетом отраслевой специфики и упрощения его техники [15].

Гибкость, доступность и широкий спектр кредитных продуктов, от краткосрочных до инвестиционных, обеспечивали тесные долгосрочные связи банков и заемщиков, индивидуальный подход к клиентам, оперативность управления их текущим платежным оборотом и финансированием капитальных вложений. При этом большее внимание уделялось краткосрочному кредитованию текущих потребностей хозорганов в пополнении оборотного капитала [16].

2) Этап переходной к рыночным условиям экономики (1990-е гг.). Этот этап характеризовался значительным ухудшением качества кредитных продуктов новых коммерческих банков, что выражалось в сокращении их ассортимента, отходе от отраслевой специфики и снижении доступности для клиентов по сравнению с прежним порядком и развитыми странами. Упор при кредитовании стал делаться на всемерное снижение рисков невозврата кредитов, а не на поддержание непрерывности платежного оборота предприятий [16].

Кредитные продукты банков 1990-х гг. носили дискретный, негибкий и рискованный для всех сторон кредитной сделки характер и не были представлены целостной системой. В целом произошел регресс рынка банковских кредитов по институциональному и функциональному признакам, выразившийся в пассивной роли банков в авансировании как текущего платежного оборота, так и инвестиционного процесса нефинансового сектора экономики [17].

3) Современный этап рыночных отношений. Этот этап относится к началу 2000-х гг., когда были завершены переходные к рыночным условиям преобразования, преодолены последствия финансовых кризисов 1994 и 1998 гг. и заложена нормативно-правовая база Российской Федерации и Банка России по регулированию банковской системы и кредитных операций

банков. Как свидетельствует практика, в настоящее время банки применяют разнообразные кредитные продукты и соответствующие им технологии [17].

На рисунке 4 представлена классификация банковских продуктов, наиболее часто встречающаяся среди предложений разных банков. Для её разработки были проанализированы и систематизированы кредитные продукты банков, занимающих первые позиции в рейтинге банков по версии крупнейшего независимого финансового интернет-портала banki.ru: ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ 24», АО «Газпромбанк» и АО «Альфа-Банк» [18].



Рисунок 4 – Классификация видов кредитования

Из представленной схемы видно, что кредитные продукты банка, в большинстве своем, делятся на 6 типов:

- государственное кредитование, включающее в себя как льготное кредитование и меры поддержки населения в части кредитования, так и инвестирование в стратегически важные объекты и объекты бизнеса;
- долгосрочное кредитование, которое также встречается и в других видах как уже предлагаемый кредитный продукт банка;
- ипотечное кредитование – один из видов кредитования, предлагающих наибольший выбор кредитных продуктов банков;
- потребительское кредитование;
- жилищное кредитование;
- относительно новые виды кредитования, которые современные банки стараются развивать наиболее активно.

Каждый вид кредитования включает в себя несколько банковских кредитных продуктов, которые встречаются наиболее часто в предложениях банков.

В особенности процесса разработки новых банковских кредитных продуктов входит хаотичность, которая не может быть ни на чем сориентирована до конца, а также игнорирование желаний клиентов. Также в этот перечень входит увеличение объемов кредитных вложений, а также можно наблюдать все более углубленное присутствие со стороны региональной власти. Целями же кредитных продуктов являются снижение рисков банков посредством непрерывности платежного оборота. Всё это говорит о низком качестве этих самых кредитных продуктов, а также их ненадежности, если говорить о погашении кредитов денежными потоками, которые существуют посредством непрерывного оборота капитала клиентов.

Отсюда можно сделать вывод о том, что банки слабо участвуют в определении потребностей клиентов, а также их желаний. К тому же, акцент

ставится на то, что банки излишне пассивно участвуют в существовании платежного оборота компании.

Естественно, что в новых экономических условиях для успешности банковских кредитных продуктов исходным принципом их разработки должен стать клиентоориентированный подход. Клиентоориентированность предполагает вывод конечных потребителей кредитных продуктов на первый план, их интересы и потребности в разработке новшеств. Теперь взаимоотношения банков с клиентами должны измениться – банки становятся больше консультантами в вопросах ведения бизнеса клиентов. В свете данного подхода стратегия создания кредитных продуктов российских банков должна [17]:

- 1) предусматривать разработку продуктов с учетом специфики потребностей конкретного заемщика. Имеется в виду, что банки должны учитывать отрасль заемщика, масштабы его бизнеса, период работы и стратегию развития на рынке, бизнес-потенциал и характер денежных потоков в целях выявления потенциального спроса на кредитные продукты со стороны своих клиентов [16];

- 2) нацеливаться на развитие тесных, долгосрочных, доверительных отношений между банками и клиентами для «прозрачности» заемщиков, а также выявления проблем и возможностей заемщиков, что в теории может снизить риски обеих сторон кредитной сделки [16];

- 3) ориентироваться на процесс открытия кредита, при котором заемщики оперативно и в любой момент времени могут получать ресурсы в банке по мере возникновения потребности в них. Российским банкам в процессе открытия кредита необходимо прорабатывать подходы к расчету лимитов кредитования отдельных заемщиков (по всем видам кредитных продуктов, которые каждый заемщик может приобрести в данном банке) и лимитов кредитования по отдельным видам кредитных продуктов (например, лимитов овердрафта, кредитной линии на пополнение оборотных средств, кредитной линии на инвестиционные цели и другие) и периодическому

(например, ежеквартальному) мониторингу данных лимитов. Лимит кредитования должен закреплять оптимальное для каждого конкретного предприятия соотношение собственного и заемного капитала (с учетом кредитоспособности заемщика и особенностей его платежного оборота) [16].

4) в-четвертых, предусматривать внедрение кредитных продуктов с разными вариантами использования заемщиками лимитов кредитования (без права или с правом их превышения в течение ограниченного срока с уплатой повышенных процентов, без предварительного согласования или с согласованием с банком условий конкретной суммы ссуды в рамках кредитной линии), что не запрещено правилами Банка России [16];

5) ориентировать банки на применение гибких способов выдачи и погашения кредитов. Теоретически кредит может предоставляться на расчетный счет заемщика или направляться непосредственно на совершение платежа (платежные кредиты) [16];

6) способствовать активной роли банков в управлении денежными потоками клиентов (это требует соответствующих возможностей по контролю за денежными потоками и за порядком распоряжения этими потоками) [16];

7) обеспечить выбор обеспечения как дополнительного источника возврата кредита (выбор обеспечения должен определяться целью кредитования с юридическим оформлением права банка на его использование) [16];

8) обеспечить применение способов продажи кредитных продуктов, соответствующих клиентоориентированному подходу банков, в идеале позволяющему им предвосхищать финансовые потребности клиентов. Данный подход наиболее полно обеспечивает концепция управления отношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management), смысл которой заключается в наличии единой базы информации о клиентах на всех этапах их жизненного цикла и по всем случаям взаимодействия с ними, а также систематизацию и постоянный анализ полученной информации о

клиентах. Отметим использование таких концепций, как стратегия совмещенных продаж продуктов банка (и его партнеров), кросс-продажи банковских продуктов, обратная связь с клиентами [16].

Стоит сказать о том, что в российской практике, в отличие от западной, где популярность преобладает у средне- и долгосрочных кредитных продуктов банка, наиболее актуальны продукты краткосрочного кредитования. Однако это не может повлиять на стратегию клиентоориентированности [17].

Можно сделать вывод о том, что нормативно установленного понятия «кредитного продукта банка» всё ещё не существует, тогда как самостоятельно можно определить его как экономически (функционально) обоснованную и юридически закреплённую систему отношений между конкретным банком и конкретным заемщиком (их группой) по поводу удовлетворения его (их) специфических финансовых потребностей на основе применения определенной технологии кредитования.

В ходе анализа кредитных продуктов самых высокооцениваемых банков, было выделено 6 групп наиболее актуальных кредитных продуктов. Также, было определено, что наиболее успешной стратегией для дальнейшей разработки банковских кредитных продуктов является стратегия клиентоориентированности.

### **1.3 Система адаптации государственных программ в деятельность банка**

Как уже отмечалось ранее, банки вправе сами устанавливать собственные кредитные продукты, определяя условия и программы кредитования. Однако немаловажную роль играет государство. В вопросах ипотечного кредитования государство применяет льготы. По-другому такие льготы называются государственными мерами поддержки населения в части ипотечного кредитования.

Понимание потребности многих российских граждан в необходимости приобретения собственного жилья, улучшения жилищных условий, явилось основанием разработки и внедрения государственных программ, направленных на поддержку системы ипотечного кредитования, что оказало положительную динамику на её объёмах. Так, если на 1 января 2017 г. было выдано 863 754 ипотечных кредитов, то на начало 2018 г. этот показатель составил 1 092 316. При этом средний размер ипотечной ставки снизился с 11,56%, установленной на 1 января 2017 г. до 9,42% - на 1 сентября 2018 г. Количество новых ипотечных кредитов уже в I квартале 2018 г. выросло на 61%, а денежный объём кредитования - на 72% [18].

На основе приведенной статистики по данным из Росстата становится очевидным то, что вопрос ипотечного жилищного кредитования для российских граждан и предпринимаемые в этой сфере меры государственной поддержки являются весьма актуальными.

С учетом положений Концепции развития системы ипотечного жилищного кредитования в Российской Федерации, которая была утверждена Правительством России, современная государственная жилищная политика ориентирована на оказание поддержки в решении жилищных проблем основной части работающего населения, имеющего средние доходы, накопления и имеющие в собственности жильё, полученное посредством приватизации [18].

Краткий перечень государственных программ, направленных на поддержку населения, существующих в России в 2021 году, указан в таблице 2.

Таблица 2 – Краткий перечень государственных программ

Название программы поддержки	Основные особенности программы
Льготная процентная ставка	
Семейная ипотека (постановление Правительства Российской Федерации от 14.04.2021 № 587) [19]	Предоставляет ставку 3% семьям с особыми условиями на приобретение вторичного жилья, 5,5% предоставленным на цели индивидуального жилищного строительства

Продолжение таблицы 2

Льготная процентная ставка поддержки молодых ученых (постановление Правительства Российской Федерации от 14.04.2021 № 587) [19]	8,5 – 9 % вместо базовых программ банков
Адресные единовременные субсидии	
Социальная поддержка молодых учителей	Субсидирование первоначального взноса
Социальная поддержка молодых учёных	Субсидии на приобретение жилья в размере от 5 до 70% рыночной стоимости жилья
«Молодая семья»	35% от общей стоимости жилья или 40% в зависимости от типа заемщиков
Военная ипотека	20% от первоначального взноса
Федеральный закон «О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) и о внесении изменений в статью 13.2 Федерального закона "Об актах гражданского состояния» от 03.07.2019 N 157-ФЗ	450 000 рублей
Кредитные каникулы	Отсрочка до 6 месяцев для граждан, чьи доходы упали на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в связи с новой коронавирусной инфекцией

В таблице 2 приведен перечень мер государственной поддержки и выделены их основные особенности (выплаты), предусмотренные населению за выполнение определенных условий, представленных ниже.

Государственная поддержка граждан в данном направлении осуществляется в следующих формах [18]:

- 1) адресных единовременных субсидий на часть стоимости приобретаемого жилья в счет первоначального взноса по ипотечному кредиту;
- 2) льготной процентной ставки по ипотечному кредиту;
- 3) дотирования процентной ставки по ипотечному кредиту [20].

Доступность жилья, то есть способность граждан приобретать жильё в собственность за счёт своих и заёмных средств, в существенной мере характеризует уровень развития общества. Одним из ключевых требований

создаваемой системы долгосрочного жилищного ипотечного кредитования является обеспечение доступности ипотечных кредитов для населения не только с высокими, но прежде всего со средними доходами [21].

Государственная поддержка граждан при ипотечном кредитовании, не располагающих достаточными доходами, организуется, прежде всего, через систему предоставления безвозмездных субсидий для оплаты первоначального взноса при получении ипотечного кредита (например, через государственные жилищные сертификаты), что сокращает необходимый размер кредита. Такая система приобретения жилья гражданами с помощью государства, при которой на долю собственных средств граждан в стоимости квартиры приходится 30%, на долю государственной субсидии в зависимости от категории граждан в среднем - 20-50% и оставшаяся часть - на ипотечный кредит, повышает доступность ипотечных кредитов для граждан и стимулирует платёжеспособный спрос на жильё определённых категорий граждан.

1) социальная поддержка семей с детьми при ипотечном кредитовании «Семейная ипотека под 3%» предоставляется семьям, родившим 2-го и 3-го ребенка в период с 1 января 2018 года по 31 декабря 2022 года или имеющим 1го ребенка, родившимся до конца 2022 года и в этот период признанным инвалидом [19];

2) социальная поддержка молодых учителей при ипотечном кредитовании предусматривает предоставление молодым учителям в возрасте до 35 лет в форме субсидирования первоначального взноса при предоставлении им ипотечного кредита в рамках региональных программ;

3) социальная поддержка молодых учёных при ипотечном кредитовании [17].

Также предоставляются единовременные субсидии на приобретение жилья в соответствии с бюджетными возможностями в размере от 5 до 70% рыночной стоимости жилья по социальной норме в зависимости от уровня дохода и времени ожидания после постановки на учет по улучшению

жилищных условий для определенных категорий граждан: молодых семей, многодетных семей, работников бюджетной сферы, граждан, выезжающих из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, граждан, уволенных и увольняемых с военной службы, и др. [19].

Субсидии могут предоставляться и в большем объеме в соответствии с законодательно установленным порядком. Льготная процентная ставка по ипотечному кредиту может устанавливаться на уровне 8,5-10,5% в зависимости от категории граждан и законодательно установленных условий их участия в государственных программах по обеспечению жильем [18].

Так, участниками Программы «Молодая семья» могут стать граждане, находящиеся в зарегистрированном браке, возраст которых не пересекает черту 35 лет и стоящие на очереди администрации по улучшению жилищных условий. В отношении данных граждан государство помогает выплачивать заём в разных размерах: 35% от общей стоимости жилья - семьям без детей; 40% - семьям с детьми. Дополнительно при рождении или усыновлении ребенка супруги могут запросить 5%. Как правило, средства предоставляют для оплаты первоначального взноса [20].

Условиями ипотечной программы для семей с детьми в 2018-2022 гг. могут воспользоваться граждане, находящиеся в официально зарегистрированном браке, у которых родился в указанный период второй или третий ребенок и имеющие возможность внести 20% первоначального взноса от стоимости ипотечного жилья. Государственная поддержка в данном случае предусматривает выдачу ипотечного кредита в рублях под ставку 6% годовых. При этом максимальные суммы кредита для Москвы и МО, а также Санкт-Петербурга и ЛО - 8 млн руб., для других российских регионов - 3 млн руб. [24].

Государственная поддержка по ипотечному кредитованию военнослужащим оказывается при условиях участия в Накопительной ипотечной системе жилищного обеспечения военнослужащих, а также при наличии средств первоначального взноса в размере 20%. Данные условия

применимы в отношении военнослужащих офицеров, контракт которых заключен не ранее 1 января 2005 г., а также рядовых военнослужащих, оформившие второй контракт после указанной даты. В данной программе могут также участвовать прапорщики и мичманы, имеющие на своем счету срок службы не менее 3 лет [21].

По Программе «Социальная ипотека» государственную поддержку могут получить супруги, возраст которых не превышает 30 лет и семья которых признана нуждающейся в улучшении жилищных условий. Молодая семья должна иметь средства в достаточном объеме, чтобы оплатить стоимость жилья в той части, которая превышает размер предоставляемой субсидии, либо у семьи должен быть достаточный ежемесячный заработок для погашения ипотеки, поэтому большую роль здесь играет официальное трудоустройство. Данная Программа государственной социальной поддержки может быть реализована тремя способами: жилье предоставляется из муниципалитета или по социальному найму, при этом жилье из социального фонда приобретаются по стоимости в 1,5 - 2,5 ниже рыночной; снижается процентная ставка за счет бюджета; осуществляется субсидирование первоначального взноса [21].

В Программе ипотеки для молодых специалистов могут участвовать граждане: получившие специальное профессиональное или высшее образование, проработавшие на определенном месте работы не менее 3 лет и не достигшие 30 лет. В отношении молодых специалистов государственная поддержка по ипотечному кредитованию заключается в том, что бюджет оплачивает единовременно 20% от общей стоимости жилья. При этом специалист должен внести сразу при оформлении 10% от общей суммы, а процентная ставка не может превышать 10,5% [18].

С 03.07.2019 вступил в действие Федеральный закон N 157-ФЗ "О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) и о внесении изменений в статью 13.2 Федерального закона "Об актах

гражданского состояния". Он гласит о том, что семьям-заемщикам, родившим или усыновившим, родившегося в период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2022 года третьего и последующих детей, полагается единовременная ссуда максимальном размере 450 000 рублей на погашение задолженности по ипотеке. Если такая задолженность меньше 450 тысяч рублей, оставшиеся средства направляются на погашение процентов, начисленных за пользование этим кредитом (займом) [25].

Определенная форма имеет свои преимущества и недостатки. Программы могут быть рассчитаны на разные категории населения. При этом принять участие в государственной программе можно только однократно - то есть, получить жилье можно будет только единожды [18].

Государственные программы реализуются в банковской деятельности как услуги, представляющие собой бизнес-процессы. Прекрасным средством для моделирования и анализа нововведённых бизнес-процессов является метод карты Макигами (в переводе с японского языка – «упаковочная бумага»), создателем которого является Окамура-Сан, 1996 год [24].

Данная карта предоставляет возможность визуализировать этапы от начала до конца цикла процесса, именно она, по словам исследователей (например, Раенок А., заместитель директора по промышленности ООО «Продовольственная компания «Заря Подолья»), больше всего подходит для использования в сфере услуг [26].

Инструмент Макигами позволяет рассмотреть жизненный цикл процесса на всех уровнях исполнения и выявить проблемы, которые являются не очевидными процессами, что, в свою очередь, позволяет выявить те сферы процесса, которые необходимо совершенствовать, пример представления карты отображен на рисунке 5 [27].

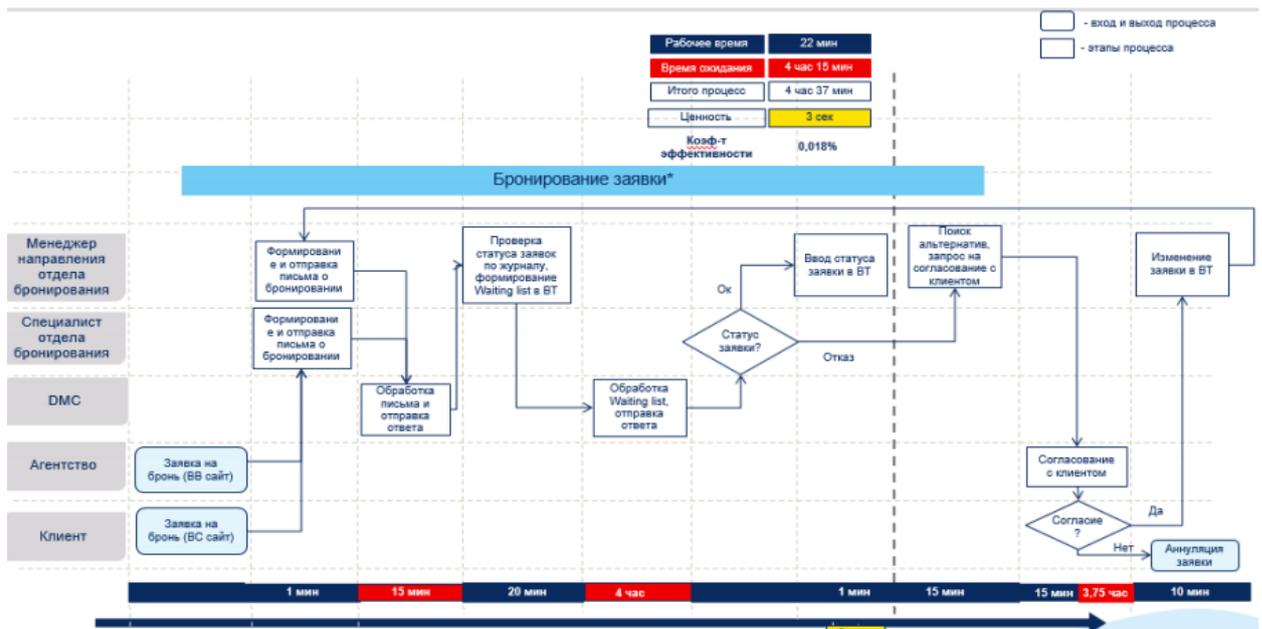


Рисунок 5 – Пример построения карты Макигами

Целью карты Макигами является идентификация действий в рамках процесса, не приносящих ценности, то есть действий, ведущих к потерям разного рода. Стоит отметить, что если в процессе выявляются временные потери, то возможно использование только карты Макигами из разного рода схем для визуализации бизнес-процессов информационных потоков, среди которых можно выделить IFA, PDVSM [28].

Карта Макигами – эффективный инструмент, позволяющий выделить скрытые проблемные процессы, а также рассчитать и наглядно представить временные потери, происходящие в результате некорректных процессов.

Существует также методика определения критических факторов успеха (далее – КФУ) бизнес-процесса, которая выявляет области, оптимизация которых поможет максимально повысить результативность самого бизнес-процесса [29].

Критические факторы успеха бизнес-процесса – это факторы, которые обязательно должны присутствовать, чтобы процесс имел наиболее вероятный успех, а также позволяющие процессу соответствовать миссии и цели услуги, продукта и тд [30].

После выявления КФУ бизнес-процесса каждый этап необходимо сопоставить с КФУ. Основная суть сопоставления сводится к тому, чтобы по каждому процессу ответить на следующий вопрос: какие критические факторы успеха поддерживает данный процесс? Для наглядного оформления результатов по оценке важности бизнес-процессов используется матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим факторам успеха, а строки - выделенным бизнес-процессам [30].

После определения основных факторов успеха составляется таблица с учетом всех бизнес-процессов предприятия, по которым можно установить связь между процессами и КФУ. Число КФУ, на которое влияет данный процесс, оценивает его значимость [30].

Далее следует выбор приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности. Для этого нужно рассмотреть все бизнес-процессы с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале: А - отличная; В - хорошая; С - удовлетворительная; D - плохая; Е - очень плохая. Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии, приведенные ниже.

Критерии:

А. Отличные - Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

В. Хорошие - Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.

С. Удовлетворительные - Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем.

Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.

Д. Плохие - Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

Е. Очень плохие - Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов нужно построить матрицу ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень проблемности, а по горизонтальной оси - степень важности бизнес-процесса. Каждый бизнес-процесс согласно своей степени важности и проблемности помещается в соответствующую ячейку матрицы [29].

Бизнес-процессы, которые попали в зону ближе к правому нижнему углу матрицы, являются самыми важными и самыми проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Помимо этого, выделяем процессы, получившие средний приоритет. Именно с процессами этих двух групп продолжается работа [30].

Метод КФУ является очень действенным методом для выявления слабых элементов процесса и их проработки с точки зрения миссии и цели самого бизнес-процесса, так как анализ проходит в сопоставлении с факторами, необходимыми для его успешности, таким образом легко сделать необходимые выводы.

## **2 Анализ деятельности коммерческого банка АО «Газпромбанк»**

### **2.1 Описание предприятия АО «Газпромбанк»**

«Газпромбанк» (Акционерное общество) – один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Банк входит в тройку крупнейших банков России по всем основным показателям и занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала.

Банк обслуживает ключевые отрасли российской экономики – газовую, нефтяную, атомную, химическую и нефтехимическую, черную и цветную металлургию, электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговлю и другие отрасли. Через АО «Газпром» в капитале банка опосредованно участвует государство.

Банк основан в 1990 г. Сеть обслуживания и продаж кредитной организации насчитывает свыше 300 точек, в том числе 43 филиала, 240 дополнительных и 21 операционный офис, а также 3 представительства за рубежом (Китай, Монголия, Индия). Численность сотрудников ГПБ превышает 9800 человек.

Газпромбанк предоставляет широкий спектр услуг 45 тыс. юридических и порядка 3 млн физических лиц. Более 1000 банкоматов и почти 3 тыс. торговых терминалов обслуживают порядка 2 млн пластиковых карт, выпущенных банком. На обслуживании по зарплатным проектам находится около 3 тысяч предприятий.

Розничный бизнес также является стратегически важным направлением деятельности Банка, и его масштабы последовательно

увеличиваются. Частным клиентам предлагается полный набор услуг: кредитные программы, депозиты, расчетные операции, электронные банковские карты и др.

Газпромбанк занимает сильные позиции на отечественном и международном финансовых рынках, являясь одним из российских лидеров по организации и андеррайтингу выпусков корпоративных облигаций, управлению активами, в сфере частного банковского обслуживания, корпоративного финансирования и других областях инвестиционного банкинга.

В числе клиентов Газпромбанка – около 5 миллионов физических и порядка 45 тысяч юридических лиц.

В настоящее время Газпромбанк участвует в капитале банков, расположенных в России, Республике Беларусь, Швейцарии и Люксембурге, финансовых компаний на Кипре и в Гонконге, имеет представительства в Нур-Султане (бывшая Астана) (Казахстан), Пекине (Китай), Улан-Баторе (Монголия) и Нью-Дели (Индия).

В России региональная сеть Газпромбанка представлена 20 филиалами, расположенными от Калининграда до Южно-Сахалинска. Общее число офисов, предоставляющих высококачественные банковские услуги, превышает 350.

Газпромбанк является членом Российского национального комитета Международной торговой палаты.

На данный момент Газпромбанк обслуживает около 20 Филиалов по всей России. Один филиал представляет собой несколько офисов обслуживания физических лиц (Фронт-офисы) в региональном центре и по прилегающим областям. Для андеррайтинга документов на первоначальном этапе и обслуживания определенного вида услуг существуют Мидл-офисы, которые в результате своей работы передают нужную информацию и запросы в бэк-офисы, офисы Головной офис (ГО), в другие различные функциональные подразделения или обратно во Фронт-офисы (рисунок 6).

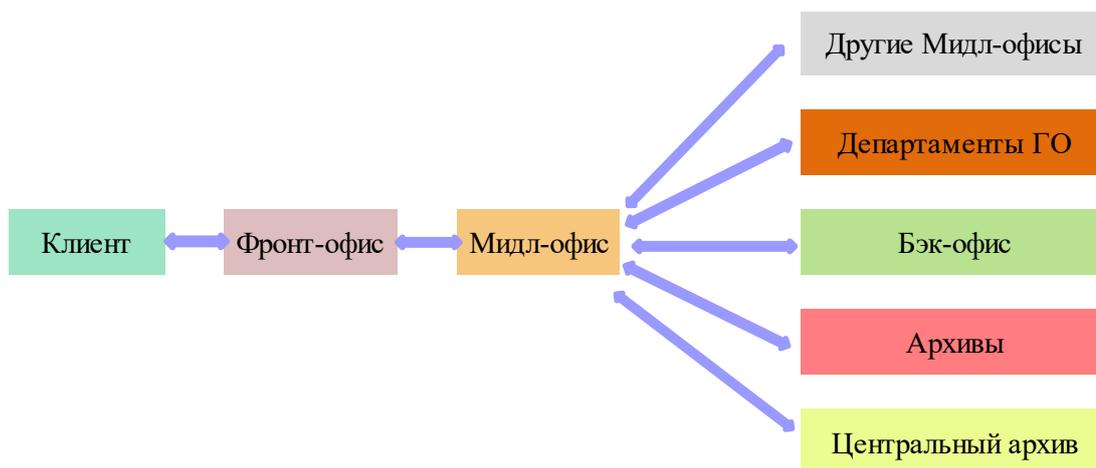


Рисунок 6 – Схематичное представление взаимодействия структурных подразделений

Рассмотрим конкретно отделы обслуживания розничного кредитования. Существует всего 2 мидл-офиса, обслуживающих розничное кредитование, в Томске и в Нижнем Новгороде.

Томский отдел ОАРК (Отдел администрирования розничных кредитов) обслуживает 9 Филиалов по всей России, имеющие следующие названия: Новый Уренгой, Западно-Сибирский, Уральский, Уфа, Томск, Восточно-Сибирский, Дальневосточный, Кемерово, Сургут, причем Уральский, Восточно-Сибирский и Западно-Сибирский относятся к крупнейшим Филиалам. Стоит отметить, что отдельная сложность работы оперативного центра состоит в большой разнице между часовыми поясами Филиалов и, непосредственно, г. Томска. Для этого в каждой группе выделяется несколько сотрудников, работающих в утреннюю смену и несколько сотрудников, работающих в вечернюю смену, причем, время работы у всех разное.

АО «Газпромбанк» - один из крупнейших банков России, обслуживающий все территориальные области страны, к каждой из которых прикреплен свой филиал. В целях повышения эффективности обслуживания клиентов были созданы операционные центры, представляющие собой мидл- и бэк-подразделения.

Так как Отдел администрирования розничного бизнеса (ОАРК), являющийся мидл-подразделением – это отдел, который был создан совсем недавно, то для определения оптимальной организации его деятельности следует попробовать несколько режимов распределения работ, а значит, и создание различных организационных схем с распределением должностных обязанностей внутри них для более эффективной работы.

## **2.2 Организационная структура ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк»**

Организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

Организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

Организационная система Мидл-Офиса ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк» представлена на рисунке 7.

Персонал предприятия классифицируется по должностному признаку, полный перечень приведен ниже:

- 1    начальник отдела;
- 2    заместитель начальника;
- 3    главный специалист;
- 4    ведущий специалист;
- 5    старший специалист;
- 6    специалист.

Дифференциация основывается на квалификациях, а также должностных обязанностях персонала.

На самом деле, отобразить схему работы ОАРК очень сложно, так как она не структурирована, а работа специалистов и старших специалистов организована командным способом.

Ранее работа была организована по филиальному принципу, то есть за каждым филиалом было закреплено по два сотрудника из каждой категории, исключая главного специалиста, заместителя начальника и, соответственно, самого начальника.

Практика показала, что данное распределение имеет неравномерный характер, так как некоторые филиалы, обслуживающие целые области, имеют достаточно большие объемы входящих запросов и услуг, тогда как остальные менее загружены, что негативно отражается на работе сотрудников в целом.

Тогда было принято решение оптимизировать работу ОАРК, разделив сотрудников на группы, в которых будет закреплён определенный функционал, а не конкретные филиалы, что определило организационную систему (рисунок 7).



Рисунок 7 – Схема организации работы ОАРК ранее и сейчас

Для дальнейшего анализа ключевой проблемы в отчетной работе необходимо более подробно рассмотреть обязанности специалиста и старшего специалиста ОАРК.

Обязанности специалиста Отдела администрирования розничного кредитования:

- сопровождение кредитных договоров физических лиц;
- заведение параметров кредитно-обеспечительной документации;
- распределение поступающих сумм платежей клиентов по видам задолженности (согласно условиям договоров, судебным решениям, нормам ГК РФ);
- подготовка справок по запросам третьих лиц;
- обслуживание страховых договоров;
- контроль технической исполнимости условий договоров, подготовка заявок на доработку программного обеспечения.

Функционал старшего специалиста Отдела администрирования розничного кредитования:

- заведение параметров кредитно-обеспечительной документации, соглашений об изменении условий кредитования в АБС;
- подготовка распоряжений на отражение в бухгалтерском учете договоров и изменений к ним (установка лимитов, категории качества, процента резервирования, постановка обеспечения), распоряжений по начислению и погашению процентов и комиссий;
- контроль исполнения условий кредитных договоров по погашению основного долга, оплаты процентов, комиссий, штрафов;
- контроль качества обслуживания долга (определение продолжительности просроченной задолженности по кредитам);
- формирование расчетов сумм задолженности по предстоящим платежам;
- подготовка индивидуальных расчетов в электронных таблицах по просроченным договорам с детализацией по видам задолженности;
- расчеты по проблемным кредитам для суда;
- контроль технической исполнимости условий договоров, подготовка заявок на доработку программного обеспечения.

— подготовка ответов по запросам клиентов, аудиторов, контролирующих подразделений Банка.

Организационная схема, действующая в ОАРК на данный момент удовлетворяет потребностям отдела, в отличие от системы, принятой на момент его создания, так как теперь сотрудники могут больше концентрироваться именно на конкретном функционале, изучая тонкости.

### **2.3 Отражение государственных программ поддержки в консолидированной отчетности АО «Газпромбанк»**

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно на территории Российской Федерации. Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Правовая, налоговая и административная системы подвержены частым изменениям и допускают различные толкования. Руководство Группы полагает, что оно предпринимает надлежащие меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в текущих условиях [31].

С 2014 года Группа осуществляет деятельность в условиях секторальных санкций против ряда Российских банков и корпораций, включая Банк, а также отдельных Российских официальных лиц и предпринимателей. Санкции вводят запрет для лиц из США и ЕС или на территориях США и ЕС совершать операции, связанные с организацией, финансированием или привлечением долгового финансирования для Группы или торговлей долговыми инструментами Группы, со сроком погашения более 14 дней (для санкций США) и 30 дней (для санкций ЕС). Также с 2017 года со стороны США введены ограничения на финансирование определенных российских нефтяных проектов и оборонной промышленности [31].

В 2018 году Конгресс США выпустил Доклад о главных политических фигурах и олигархах в РФ, их бизнесе и компаниях и об

«окологосударственных» (parastatal) компаниях. Доклад не несет дополнительного риска для Группы, так как он не запрещает совершение сделок и иное взаимодействие американским и иностранным лицам с лицами из списка, приложенного к Докладу, активы упомянутых в списке лиц не заблокированы и санкции на них не распространяются. Кроме того, в санкционный список были включены 26 россиян и 15 российских юридических лиц, их активы на территории США подлежат немедленной заморозке, компаниям США и их партнерам запрещено вести с ними любую экономическую деятельность [31].

В 2020 году пандемия COVID-19 стала ключевым фактором снижения российской экономики. Снижение спроса на нефть, в том числе из-за введенных карантинных ограничений в развитых и развивающихся странах привело к тому, что цена нефти марки Urals опустилась с 63,6 долларов США за баррель в 2019 году до 41,7 долларов США за баррель в 2020 году. На фоне падения нефтяных цен и усиления экономической неопределенности произошел отток средств инвесторов из развивающихся рынков, в результате чего курс рубля в 2020 году ослаб до уровня 72,1 рублей за 1 доллар США (2019 год: 64,7 рублей за 1 доллар США). ВВП в 2020 году снизился на 3,1% в результате сокращения потребительской и инвестиционной активности из-за введенных карантинных мер. Вместе с тем, увеличение государственных расходов в рамках антикризисных мер, направленных на поддержку предприятий и населения, сглаживало последствия кризиса.

В течение 2020 года в результате введенных карантинных ограничений существенно снизился уровень потребительской и деловой активности. Правительство и ЦБ РФ приняли ряд мер, направленных на поддержание экономики, в том числе субсидирование заимствований для наиболее пострадавших отраслей, платежные каникулы для определенных категорий заемщиков, смягчение регуляторных требований для кредитных организаций. Влияние пандемии COVID-19 на экономическую активность предприятий привело и может продолжать приводить к ухудшению качества

корпоративных заемщиков в отдельных отраслях и снижению кредитоспособности населения, как непосредственно, так и опосредованно связанного с данными отраслями [31].

Более подробно влияние пандемии COVID-19 на управление кредитным риском и риском ликвидности раскрыто в Примечании 31. Кроме того, Группа оценила и учла влияние пандемии COVID-19 и различных мер предпринимаемой и планируемой государственной поддержки населения и бизнеса при оценке обоснованности использования допущения о непрерывности деятельности при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности. По оценкам руководства Группы, отсутствует существенная неопределенность в отношении способности Группы непрерывно осуществлять свою деятельность. Сохраняется неопределенность в оценке дальнейшего влияния пандемии COVID-19 на экономическую активность в Российской Федерации. Распространение вируса может продолжиться в первой половине 2021 года, официальные лица ряда стран, а также представители Всемирной организации здравоохранения допускают возможность третьей волны пандемии COVID-19 [32].

Управление рисками лежит в основе банковской деятельности и является неотъемлемым элементом операционной деятельности Группы. Руководство рассматривает управление рисками и контроль над ними как важный аспект процесса управления и осуществления операций. Группа устанавливает внутренние стандарты прозрачности информации в отношении рисков как основу для контроля, установления лимитов и управления рисками. В целях выявления рисков, присущих деятельности Группы, и потенциальных рисков, которым может быть подвержена Группа, не реже 1 раза в год проводится процедура идентификации значимых для Группы рисков, по результатам которой в 2020 году значимыми для Группы были признаны:

— кредитный риск (а также его подвиды: риск концентрации кредитного риска, в т.ч. страновой риск, кредитный риск контрагента, риск участия);

— рыночный риск (а также его подвиды: фондовый риск, товарный риск, процентный риск, валютный риск);

— риск ликвидности; • операционные риски;

— риск структуры располагаемого капитала. Уполномоченными органами управления Группы в соответствии с требованиями и рекомендациями.

ЦБ РФ утверждены внутренние документы, устанавливающие методики выявления и управления значимыми для Группы рисками. В Группе также установлены методики осуществления стресстестирования значимых рисков. По указанным выше значимым для Группы рискам, а также собственным средствам (капиталу) в Группе внедрена система отчетности [32].

### **3 Анализ деятельности Отдела администрирования розничного кредитования АО «Газпромбанк»**

#### **3.1 Цифровизация банковских услуг АО «Газпромбанк»**

В XXI веке уже сложно удивить понятием «цифровизация». Это уже не новшество, а необходимость не только в тех компаниях, которые хотят увеличивать прибыль, но и в компаниях, которые хотят оставаться конкурентноспособными. И банки – не исключение.

В общем смысле цифровизация – это процесс, в результате которого как отдельные предприятия и компании, так и целые отрасли переходят на новые, основанные на информационных технологиях, бизнес-модели производства, менеджмента и реализации производимых товаров или услуг [33].

Следует обозначить, что под цифровизацией в дальнейшем будет пониматься автоматизация банковских услуг посредством цифровых технологий, которые позволяют модернизировать бизнес-процессы и создавать оптимальные, принципиально новые схемы взаимодействия сотрудников и отделов для улучшения качества предоставляемых услуги или товара и минимизации расходов ресурсов на их изготовление и реализацию.

Россия входит в десятку лидирующих стран по степени цифровизации коммерческих банков по данным международной консалтинговой компании Deloitte. Было оценено 318 банков из 39 стран мира, в частности, 15 банков было представлено по России, в число которых вошёл «Газпромбанк» АО. Эксперты компании, оценив все банки по 1108 функциональным возможностям цифровизации, выделили 4 группы, по которым были распределены все участники – цифровые «Отстающие», цифровые «Последователи», цифровые «Продвинутые последователи», Цифровые «Чемпионы» (рисунок 8). В результате, три российских банка были отнесены к группе «Чемпионы», ещё девять – к группе «Продвинутые последователи»,

три – «Последователи», что демонстрирует высокие показатели цифровизации банков в России [34].



Рисунок 8 – Группы цифровизации банков

В первую очередь меняется осмысление и взгляд на саму архитектуру банка – если раньше на неё смотрели как на большие изолированные системы, расположенные слоями – условно фронтальные системы, мидл-системы и системы бэк-офиса – то на данный момент она рассматривается с точки зрения продукта. Логика состоит в том, что теперь команды IT-специалистов и бизнеса образуют системы, в которых всё делается одновременно и разным отделам можно свободно работать, независимо друг от друга.

На данный момент можно выделить три взаимосвязанных между собой тренда будущего развития цифровизации банковских услуг:

1) развитие open banking (в первую очередь на данный момент развивается в Европе) – оформляется на уровне центральных банков стран, а также законодательства. Фактически данный тренд означает потерю монопольного положения банков в отношении клиентов, так как теперь клиент может пользоваться услугами не только непосредственно в самом банке, но на любой платформе, где ему комфортно – к примеру, это может

быть единое приложение, где доступны счета, кредитные карты, кредиты и их обслуживание, но также и социальная сеть, мессенджер или что-то принципиально новое.

2) Мощная волна выхода небанковских технологических компаний подкрепляет и дает пул для развития первого тренда. За последние несколько лет такие компании, как Google, Facebook, Apple вышли на рынок с мощными финансовыми продуктами. К примеру, в 2019 году компанией Google совместно с банковской корпорацией Citigroup был анонсирован проект под именем Cache, который позволит открывать банковские счета на своей платформе. Планируется, что данная платформа, нацеленная в основном на молодую аудиторию, поможет пользователям анализировать свои траты и выбирать различные программы лояльности для этого. Обслуживаться Cache будет непосредственно корпорацией Citigroup и кредитным союзом Университета Стэнфорда [35].

Причем, статистический опрос международной консалтинговой компании McKinsey&Company показал, что 58 % всех отвечавших доверяют продуктам компании Google, что превышает уровень доверия к компаниям Apple и Facebook.

Также можно было наблюдать, что компания Facebook запустила свою собственную платформу онлайн-продаж, позволяющую проводить финансовые операции, минуя посреднические сервисы, которая, к примеру, успешно реализуется в приложении Instagram [36].

Следовательно, подобное развитие внебанковских платформ создает мощную конкуренцию существующим именно банковским продуктам, ускоряя темпы развития последних.

3) Новое поколение уже используемых технологий следующий технологический скачок ознаменует в себе технологии блокчейна, более умного искусственного интеллекта, а также, несомненно, облачного хранения. К примеру, если говорить о последней – облако позволяет заменять огромные серверные хранилища больших дата-центров простыми

IT-технологиями, написать которые не составит труда, однако позволит сохранить большое количество ресурсов.

Если говорить непосредственно о Газпромбанке, то необходимо отметить, что цифровизация находится на довольно высоком уровне. Газпромбанк имеет собственное мобильное приложение «Телекард», в котором есть возможность открывать вклады, кредиты, следить за их состоянием и балансом средств на счетах, заводить заявки на различные услуги и получать поддержку. Профиль Газпромбанка, который отвечает за связь с клиентами, существует на множествах платформ, в том числе в социальных сетях Инстаграм и Вконтакте.

Куда более интересно – это то, что Газпромбанк имеет собственное программное обеспечение (далее – ПО), в котором обслуживаются Клиенты. Оно охватывает все услуги, которые предоставляет Банк. Причем, данное ПО используется всем Банком одновременно, но доступы у разных категорий сотрудников различные, что позволяет контролировать исполнение услуг на различных уровнях.

### **3.2 Анализ проблем в работе ОАРК Банка**

С января 2020 года ОАРК принимал работу самого крупного Филиала, который до этого момента обслуживался автономно, в собственно разработанных программах. Сотрудники отдела ОАРК и Уральского филиала проделали большую работу для перевода имеющейся информации и баз данных в новую программу, создали попутные программы для просмотра труднодоступных документов и отработывали систему работы друг с другом, что давалось крайне тяжело.

Логистические процессы до сегодняшнего дня не отточены:

1. существуют проблемы с почтой – не все сотрудники правильно понимают, какой почтовый адрес принадлежит ОАРК и, наоборот, в базе данных почтовой программы не всегда отображаются сотрудники

Уральского филиала – требуется время для того, чтобы узнать почту необходимого сотрудника. Или приходится писать его руководителю, что также занимает определенное количество времени;

2. документы, подгруженные в единую рабочую систему отдела не всегда доступны сотрудникам ОАРК и недоступны сотрудникам Головного офиса (ГО). Тогда приходится запускать документы через специальную программу, доступы к которой есть не у всех, что, соответственно, вызывает потери, связанные с ожиданием и нерациональным использованием рабочих ресурсов работников, имеющих доступы;

3. большие объемы, накопленные сотрудниками Уральского из-за нехватки персонала и из-за обслуживания функций Фронт-офиса и Мидл-офиса одним и тем же отделом.

Главным достоинством ОАРК, с точки зрения оптимизации логистических процессов, является единая рабочая почта сотрудников. Её отличительной особенностью является создание определенных папок под функции и автоматическое распределение входящих писем по определенным папкам с помощью тегов в названии тем. Причем, с оптимизацией работы по функционалу, модифицировался и вид почты. Ранее он представлял собой набор корневых папок по филиалам, где в каждом филиале выделялись папки, отвечающие за работу определенных функций, и, уже в них существовали подпапки, определяющие этапы работы с письмами. Сейчас же ненужные папки-посредники «филиалы» удалены, и функциональные папки сразу отображают количество запросов, благодаря чему можно определить темп работы (рисунок 9).

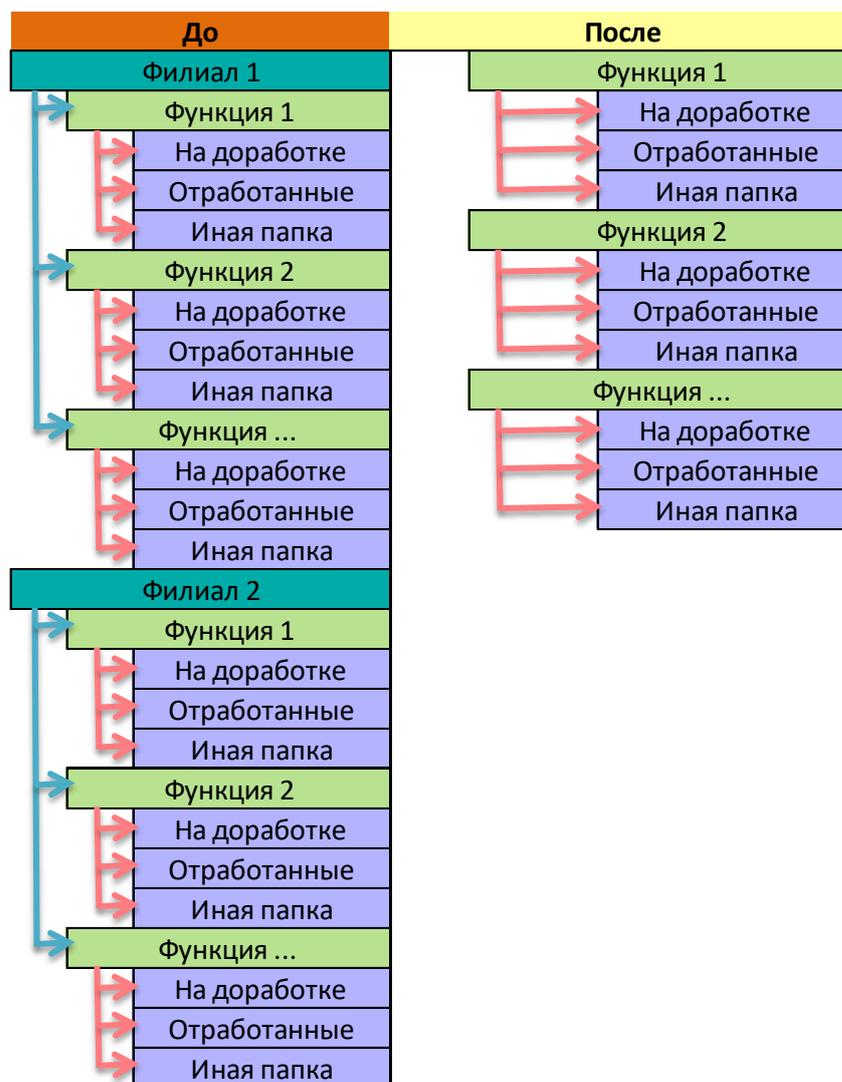


Рисунок 9 – Схема вида почты до и после оптимизации

Однако, вместе с тем, образовалась иная проблема, которая не может быть решена на уровне ОАРК – не все сотрудники Фронт-офиса соблюдают правильность написания темы: № Ф-ла\_Вид услуги\_КД\_ФИО\_Доп.запрос. Вместо этого в папку Входящие часто попадают письма с темой ОБРАЩЕНИЕ и так далее. Для её разбора из группы специалистов № 1 и каждой группы старших специалистов назначаются дежурные. Бывают случаи, когда сотрудник Фронт-офиса путает услуги, из-за чего по тегам они попадают в совершенно другую папку. В результате, услуга может быть не отработана вовремя. К примеру, можно привести недавно произошедшую ситуацию: существуют две услуги – погашения с третьих лиц, срок обработки которых день в день, и иные запросы, срок обработки которых 1-2

дня, соответственно, письма в папке «иные запросы» могут находиться несколько дней при загруженности сотрудника, отвечающего за данную услугу. При разборе папки «иные запросы» ответственным сотрудником было обнаружено письмо, обозначенное соответствующей темой, тогда как в теле сообщения был запрос на погашение с третьих лиц. Необходимо уточнить, что письмо обнаружилось лишь на следующий день после его прихода, что повлекло за собой негативные последствия.

Недавно, в рамках тестирования работы по обмену филиалами с ОАРК в г. Нижнем Новгороде, некоторым сотрудникам был предоставлен доступ к почте данного отдела. Выяснилось, что для работы операционного центра выделена лишь папка «Входящие», а письма не структурированы по темам, что может создать затруднения в работе, так как сотрудники вынуждены решать, кто именно берет в работу данное письмо и не обрабатывается ли оно уже.

Далее стоит расписать работу первой группы специалистов, обрабатывающей большее количество услуг по сравнению с другой группой специалистов. Услуги, входящие в функционал данной группы, расписаны на рисунке 10, расположены по градации сложности.

Иные запросы
157-ФЗ
Погашения с третьих лиц
Услуга предоставления согласия
Подготовка справок
Услуга страхование
Загрузка реестров пролонгации полисов страхования
Актуализация данных Клиента
Подготовка уведомлений о повышении ставок
Разбор папок от ДДКС
Разбор папок от СК
Услуга выдача ПТС
Обработка справок о погашении иных кредитов
Отключение от рекламной рассылки

Рисунок 10 – Услуги, обрабатываемые группой специалистов №1

Причем, услуги, отмеченные красным цветом по сложности и уровню ответственности больше близки старшим специалистам, так как при обработке Иных запросов и 157-ФЗ сотрудник взаимодействует и с Фронт-офисом, и с ГО.

После принятия решения об оптимизации работы путем создания рабочих групп, работа в каждой из групп была организована по-своему. Изначально в группе специалистов № 1 было внедрение ежедневной смены функционала, что повлекло за собой негативный опыт:

1. во-первых, ежедневная смена функционала не дает в полной мере усвоить специалисту все тонкости процессов;

2. во-вторых, скорость отработки разных процессов у всех специалистов разная, а также разная степень ответственности, в связи с чем, некоторые сотрудники могут обрабатывать объем услуг не в полной мере, надеясь на своих коллег или не прикладывая особых усилий, что вызывает нехватку времени у сотрудников, принимающих услуги на следующий день;

3. проблема доработок, представляющая из себя вопрос о том, кто будет дорабатывать принятое сегодня заявление Клиента, а также, потерю времени при устранении ошибок другим сотрудником и разбор ситуации в целом;

4. самая главная проблема – проблема «потери» клиентов при смене функционала – то есть велика вероятность того, что о какой-нибудь доработке просто забудут, а пропуск заявлений Клиентов, особенно, на самом сложном функционале несет за собой самые серьезные последствия.

Принимая во внимание все вышеперечисленное, работа в группе была оптимизирована следующим образом – теперь за каждым сотрудником в группе закреплен определенный функционал, который меняется каждый месяц. Услуги со сложным функционалом закрепляются за сотрудником на 3-4 месяца. В результате чего возникшие ранее проблемы реализовываются всего раз за долгий период, а не ежедневно. На данный момент это единственно оптимальный выход организации работы в группе № 1.

Затруднения состоят и в работе со специальной программой документооборота и отработки поставленных задач определённому сотруднику другим сотрудником. Данный процесс называется резолюцией. На самом деле, резолюции выступают оптимизацией процессов работы, так в данной программе есть возможность создания единого рабочего пространства сразу для большого числа сотрудников, что упрощает стандартный набор действий при работе с документацией.

В группе специалистов № 1 больше всего резолюциями пользуется сотрудник, работающий с иными запросами. Суть данной услуги состоит в том, что есть определенные виды запросов, которые не могут быть решены на уровне ОАРК, для чего клиентом собирается пакет необходимых документов, сотрудник ОАРК проводит андеррайтинг и решает, что ещё нужно предоставить. Если результат удовлетворил сотрудника, он направляет пакет в ДРА, где принимаются решения. В случае необходимости предоставления иных документов, на сотрудника ОАРК распределяется резолюция. Схема работы отображена на рисунке 11.

На схеме проблемные процессы отмечены красным цветом. Самая большая загвоздка в резолюциях состоит в том, что она распределяется на конкретного специалиста ОАРК, кроме которого отработать необходимые замечания не может никто. Однако резолюция не может быть исполнена до тех пор, пока не будут удовлетворены условия отдела андеррайтинга (ДРА). Сотрудник ОАРК не может распределить резолюцию на Сотрудника Фронт-офиса для ускорения процессов предоставления нужных документов (сроки могут достигать до нескольких месяцев), просмотра выставленной доработки от ДРА без привлечения посредника в лице специалиста, а также увеличения ответственности, возлагаемой на сотрудника Фронт-офиса, что может привести к более внимательному отношению высланных документов.

Также при поступлении жалобы от Клиента возникнет возможность куда более быстрого выяснения обстоятельств и ответственных лиц.

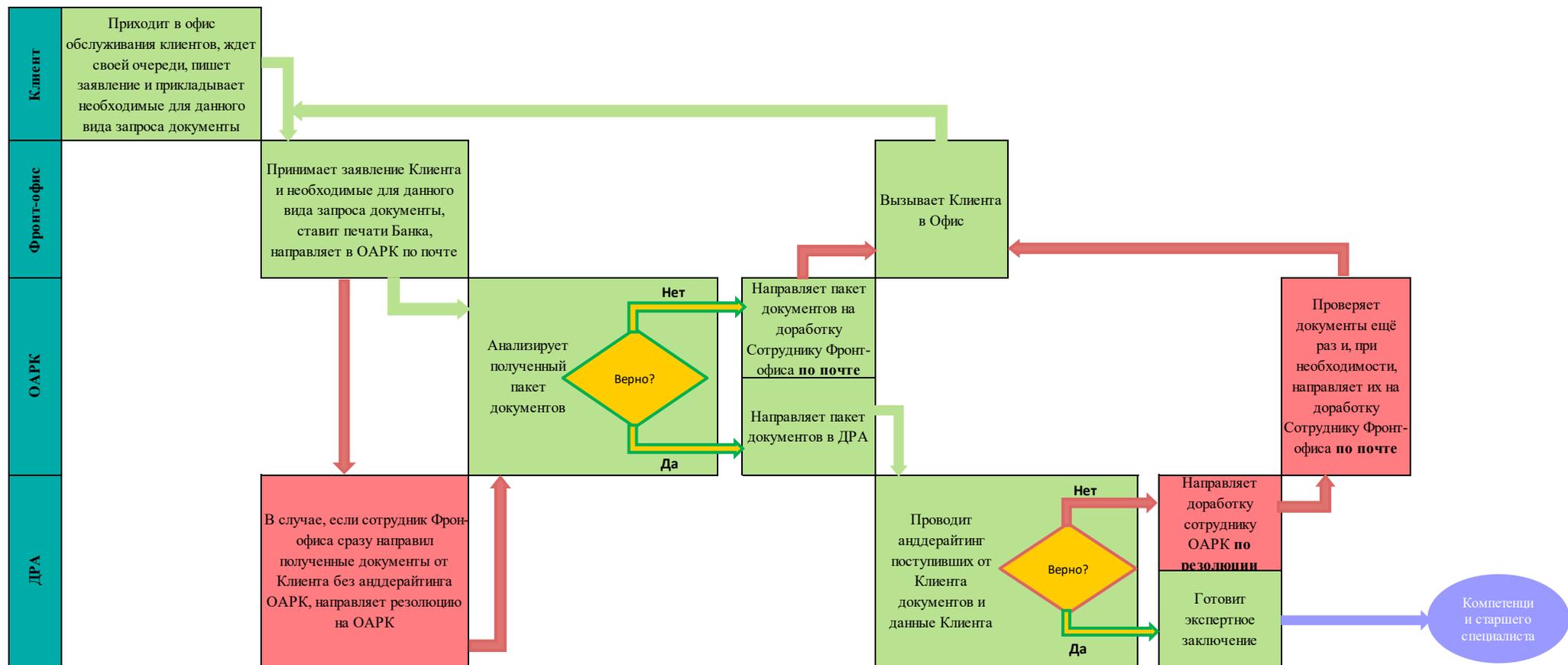


Рисунок 11 – Схема работы с иными запросами

### **3.3 Анализ услуги «157-ФЗ» и поиск возможных вариантов адаптации**

Самой новым реализуемым процессом специалистов группы № 1 является Федеральный закон от 03.07.2019 г. № 157-ФЗ «О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) и о внесении изменений в статью 13–2 Федерального закона «Об актах гражданского состояния» [37].

Суть его заключается в реализациях мер государственной поддержки семей, имеющих третьего и последующих детей, рожденных в 2019-2021 гг. в целях создания условий для погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) (далее также - меры государственной поддержки) в размере 450 000 руб., реализуемых однократно [38].

Были выявлены границы процесса. Начало процесса – это поступление заявки на 157-ФЗ от Сотрудника Фронт-офиса, конец процесса – выплата средств в счет кредита/направление отказа на Фронт-офис

Цель процесса: выплата средств в счет кредита/направление отказа на Фронт-офис.

Была разработана модель процесса осуществления услуги 157-ФЗ, которая представлена в таблице 3. Все этапы показаны в идеальном случае, при положительном андеррайтинге.

Таблица 3 – Процесс осуществления 157-ФЗ

№ п/п	Этап	Входной документ	Выходной документ	Исполнитель	Кол-во исполнителей	Должность исполнителя	Подразделение
1	Анализ полученных документов	Письмо-запрос о заявке клиента	Сформированный пакет, заказанный ЕГРН	Родин А. А.	1	Специалист	ОАРК
2	Заполнение заявки	Сформированный пакет, заказанный ЕГРН	Сформированная заявка	Родин А. А.	1	Специалист	ОАРК
3	Проверка документов и заявки	Сформированный пакет, заказанный ЕГРН, сформированная заявка	Сформированный пакет, заказанный ЕГРН, сформированная заявка	Родин А. А.	1	Специалист	ОАРК
4	Направление пакета документов и заявки в ДРА	Сформированный пакет, заказанный ЕГРН, сформированная заявка	Письмо-запрос о заявке клиента	Родин А. А.	1	Специалист	ОАРК
5	Андеррайтинг полученных документов	Письмо-запрос о заявке клиента	Проверенные документы и заявка	Новосёлов А. Е., Петрова Д. О., Зайцева Н.О., Зайда М.В.	4	Исполнительный директор	ОАРК
6	Заполнение заявки на сайте ДОМ.РФ	Проверенные документы и заявка	Заполненная заявка на сайте ДОМ.РФ	Новосёлов А. Е., Петрова Д. О., Зайцева Н.О., Зайда М.В.	4	Исполнительный директор	ОАРК
7	Направление заявки и пакета документов в ДОМ.РФ	Заполненная заявка на сайте ДОМ.РФ, сформированный пакет документов	Письмо-запрос о заявке клиента	Новосёлов А. Е., Петрова Д. О., Зайцева Н.О., Зайда М.В.	4	Исполнительный директор	ОАРК

Продолжение таблицы 3

8	Направление результата в Бэк-офис	Направление денег в Банк	Платежное поручение	Новосёлов А. Е., Петрова Д. О., Зайцева Н.О., Зайда М.В.	4	Исполнительный директор	Бэк-офис
9	Обработка платежного поручения, направление в ОАРК	Письмо с платёжным поручением	Письмо с платёжным поручением	Пясецкий Л. Ж.	1	Специалист	ОСРК
10	Заведение услуги Частично-Досрочного погашения	Письмо с платёжным поручением	Услуга Частично-Досрочное погашение	Гуламов И. С.	1	Старший специалист	ОАРК
11	Направление нового графика на Фронт-офис	Письмо с новым графиком на Фронт-офис	Письмо с новым графиком на Фронт-офис	Гуламов И. С.	1	Старший специалист	ОАРК
12	Приглашение Клиента для передачи нового графика	Звонок Клиенту	Новый график	Иванов А.А.	1	Менеджер/Главный менеджер	Фронт-офис

Пакет документов, который необходимо предоставить Клиентам, а затем проверить сотрудникам ОАРК следующий:

1. Заявление от заемщика (созаемщика), имеющего трех и более детей. В случае, если Клиент не имеет созаемщика и не является родителем всех трех детей, то реализуется услуга Иные запросы «Ввод созаемщика».
2. Согласие от Клиента и детей, причем, согласия от детей старше 14ти лет и 18ти лет принимаются отдельно и имеют разные шаблоны.
3. Полную копию ДУЛ Клиента и детей старше 14ти лет.
4. СНИЛСы всех детей и Клиента.
5. Свидетельство о браке.
6. Нотариально заверенные свидетельства о рождении всех трех детей.
7. Документы по кредитной сделке, которые различаются в трех случаях [38].

Данная услуга была введена 30.09.2019 г., схема Макигами – один из методов графического анализа, отражающая алгоритм взаимодействия подразделений при её обработке отражена на рисунке 12 [40].

Метод анализа бизнес-процесса посредством карты Макигами был выбран исходя из следующих критериев:

1. Периметром охвата инструмента являлся фрагмент общего процесса (процесс бронирования заявки).
2. Новый продукт не создавался (был действующий алгоритм).
3. С помощью инструмента анализировался информационный поток.
4. В процессе была четкая последовательность действий (алгоритм выполнения услуги «157-ФЗ»).
5. Временная шкала являлась важным элементом процесса.

Из-за большого наплыва желающих, каждый день на почту ОАРК приходило до 30-ти пакетов документов. Необходимо учесть, что из-за их большого объема, который в среднем составляет 80 страниц, нередко включая до 150 страниц, многие письма не доходили до почты ОАРК, что

представляло собой утерю пакета и не отработку заявления Клиента, или были раздроблены на несколько писем. Причем, сами документы Сотрудники Фронт-офиса предоставляют, в основном, в ненадлежащем виде, что очень замедляет скорость обработки. На данном этапе уже была оптимизирована система работы с документами с помощью программы Adobe Acrobat – дело в том, что в инструкции по работе со 157-ФЗ от ГО было указано, что все документы, поступающие от Фронт-офиса надо собирать в единый пакет в определенной последовательности, для чего их стоит печатать, перебирать и раскладывать в том порядке, который принимает ДРА, а затем сканировать. Данная процедура тратит большое количество материальных ресурсов в виде бумаги, чернил принтеров и электроэнергии, а также большое количество времени. Благодаря встроенным функциям Adobe Acrobat Автор лабораторной работы смог составить нужный пакет документов, экономя материальные и временные ресурсы, что было адаптировано в работу впоследствии.

После андеррайтинга пакета документов, в случае если все документы оказываются верны, заполняется заявка в MS Excel, отражающая данные всех предоставленных документов, и направляется вместе с пакетом на андеррайтинг в ДРА. Нужно сказать, что заполнение данного файла требует большого внимания, сосредоточенности, неоднократной проверки и занимает от 0,5 до 1 часа времени, а также иногда и привлечения других Специалистов. Также, часто именно неправильное заполнение заявки является причиной выставления доработки сотрудникам ОАРК андеррайтерами.

Именно с появлением данной услуги в группе специалистов № 1 произошло первое закрепление функций за Сотрудниками. Изначально 157-ФЗ занималось три специалиста, на данный момент – один.

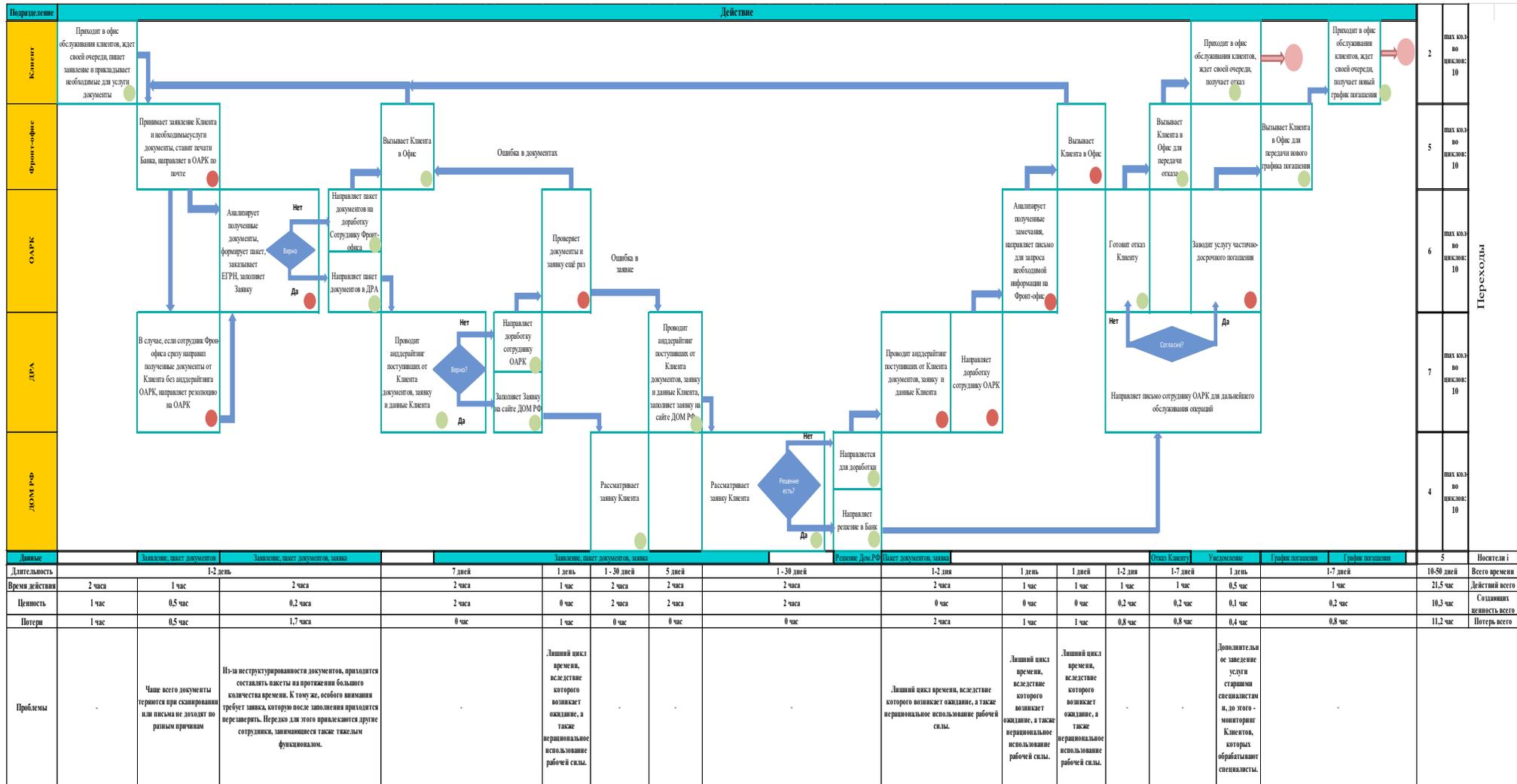


Рисунок 12 – Схема Макигами услуги 157-ФЗ, отображающая функциональную модель

Также, на схеме видно, что особую проблему составляет последующий мониторинг услуги старшими специалистами для того, чтобы, после поступления денег в Банк, они могли завести услугу Досрочного погашения (ДСП) в специальной рабочей программе на сумму 450 000 руб. Это составляет дополнительную работу и нерациональное использование труда.

Все перечисленные выше трудности являются болевыми точками данного процесса именно потому, что сотрудник, обрабатывающий 157-ФЗ работает на максимуме своих возможностей, нередко привлекая и других сотрудников. Если число заявок увеличится, то один специалист уже не справится. На сегодняшний момент обрабатывается около 7 полных пакетов, что означает, что их вместе с заявкой направили в ДРА. В это число не включены доработки, которые составляют большую часть всех поступивших заявок.

Для удобства представления была разработана информационная схема на основе функциональной схемы осуществления процесса 157-ФЗ. Все процессы выполнения услуги были заменены на документы, обрабатываемые на данном этапе. Благодаря информационной схеме процесса выделяются проблемные документы. Схема представлена на рисунке 13.

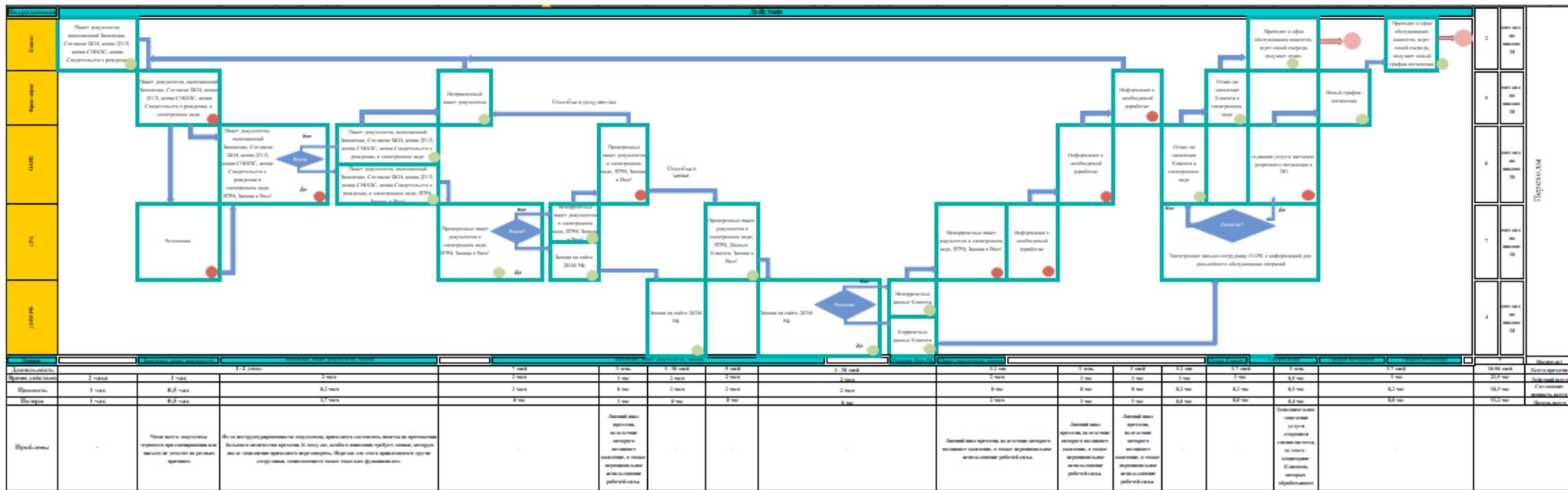


Рисунок 13 – Блок-схема информационной модели ГПБ «Газпромбанк» при осуществлении услуги «157-ФЗ»

Далее была создана комплексная модель (рисунок 14), которая связывает входящие и исходящие документы с осуществляемыми этапами в ходе исполнения услуги, что дает наибольшее представление о функционировании в рамках АО «Газпромбанк».

В процессе формирования комплексной модели для каждой функции прописывается информация, которая подается на вход, и информацию, которую получают на выходе.

Часто, в качестве информации, в данном случае, выступает определенный документ, поступающий на вход или создающийся в процессе работы. Однако бывают случаи, когда информация будет поступать в устной форме. Тогда обычно в организациях существуют бланки, например, бланки-заказов, опросные листы или другие документы, которые используют для понимания потребностей внешнего или внутреннего поставщика.

Информация из организационной модели записывается в кружках и показывает количество лиц, задействованных в этом процессе.

Для более глубокого анализа и выявления ключевых бизнес-процессов услуги необходимо составить критические факторы успеха, по которым в дальнейшем будет составлена матрица сопоставления.

Были выявлены следующие критические факторы успеха бизнес-процесса.

1) Оперативная обработка пакета документов в рамках Заявки – Клиент заинтересован в том, чтобы комплект документов, переданный в банк, был рассмотрен в кратчайшие сроки без необходимости повторного посещения офиса Банка.

2) Помощь в решении нестандартных случаев – Клиенту важно, чтобы Заявление было рассмотрено в индивидуальном порядке, а также была оказана консультация в нестандартных случаях (например, где Клиент-заемщик не имеет детей, но в браке с женщиной, у которой трое детей).

После определения основных факторов успеха составляется таблица с учетом всех бизнес-процессов предприятия, по которым можно установить

связь между процессами и КФУ (таблица 4). Число КФУ, на которое влияет данный процесс, оценивает его значимость.

Далее следует выбор приоритетных бизнес-процессов, с помощью оценки степени проблемности всех бизнес-процессов. Для этого нужно рассмотреть все бизнес-процессы с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале: А - отличная; В - хорошая; С - удовлетворительная; D - плохая; Е - очень плохая. Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии, приведенные ниже.

Критерии:

А. Отличные - Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

В. Хорошие - Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.

С. Удовлетворительные - Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.

Д. Плохие - Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

Е. Очень плохие - Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.



Таблица 4 - Оценка связей между процессами и КФУ

№ процесса	№ Процесса в схеме	Этап	Оперативная обработка пакета документов в рамках Заявки	Помощь в решении нестандартных случаев	Число КФУ	Степень качества
1	2	Принимает заявление Клиента и необходимые услуги документы, ставит печати Банка, направляет в ОАРК по почте/ В случае, если сотрудник Фрон-офиса сразу направил полученные документы от Клиента без андеррайтинга ОАРК, направляет резолюцию на ОАРК	+	+	2	D
2	3	Анализирует полученные документы, формирует пакет, заказывает ЕГРН, заполняет Заявку	+	+	2	D
3	4	Направляет пакет документов на доработку Сотруднику Фронт-офиса / Направляет пакет документов в ДРА	+	+	2	B
4	5	Проводит андеррайтинг поступивших от Клиента документов, заявку и данные Клиента	+	-	1	C
5	6	Направляет доработку сотруднику ОАРК	-	-	1	C
6	7	Проверяет документы и заявку ещё раз	+	-	1	C
7	9	Проводит андеррайтинг поступивших от Клиента документов, заявку и данные Клиента, заполняет заявку на сайте ДОМ РФ	+	-	1	C
8	12	Проводит андеррайтинг поступивших от Клиента документов, заявку и данные Клиента	+	-	1	C
9	13	Направляет доработку сотруднику ОАРК	+	-	1	C

#### Окончание таблицы 4

10	14	Анализирует полученные замечания, направляет письмо для запроса необходимой информации на Фронт-офис	+	-	1	С
11	18	Заводит услугу частично-досрочного погашения	+	-	1	А
12	17	Готовит отказ Клиенту	+	-	1	А

После оценки степеней важности и противоречий бизнес-процессов нужно построить матрицу ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень проблемности, а по горизонтальной оси - степень важности бизнес-процесса. Каждый бизнес-процесс согласно своей степени важности и уровня проблем помещается в соответствующую ячейку матрицы (рисунок 15).

Бизнес-процессы, которые попали в зону ближе к правому нижнему углу матрицы, являются самыми важными и самыми проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Помимо этого, выделяем процессы, получившие средний приоритет. Именно с процессами этих двух групп продолжается работа.

A	П11(18) П12(17)	
B		П3(4)
C	П4(5) П5(6) П6(7) П7(9) П8(12) П9(13) П10(14)	
D		П1(2) П2(3)
E		
	1	2

Рисунок 15 - Матрица приоритетов по выбору бизнес-процессов для оптимизации

Процесс П1(2) – «Принимает заявление Клиента и необходимые услуги документы, ставит печати Банка, направляет в ОАРК по почте. В случае, если сотрудник Фрон-офиса сразу направил полученные документы от Клиента без анддерайтинга ОАРК, направляет резолюцию на ОАРК» попал в зону высокого приоритета, а значит является самым важным и проблемным. Также сюда попал процесс П2(3) – «Анализирует полученные документы, формирует пакет, заказывает ЕГРН, заполняет Заявку», данный процесс также необходимо подвергнуть оптимизационным мероприятиям.

Далее оцениваем бизнес-процессы по критерию возможности проведения изменений, который говорит о том, насколько целесообразно в

бизнес-процессе провести изменения и сколько это будет стоить (таблица 5, 6).

Способы оценки бизнес-процессов:

- выявить сильные и слабые стороны процесса,
- выявить требования клиентов процесса и сопоставить их с его выходом процесса,
- выявить несоответствие процесса функциональной или информационной схеме предприятия,
- оценить – какой вклад процесс вносит в результат деятельности предприятия (его стоимость).

Способы оптимизации бизнес-процессов:

- выявить возможные альтернативы существующей структуры процесса,
- минимизировать количество исполнителей процесса,
- уменьшить количество входов в процесс (сделать его более независимым от др. процессов),
- уменьшить количество точек сравнения информации (и её повторного ввода),
- стремиться максимально использовать уже имеющуюся информацию,
- децентрализовать подразделения и централизовать информацию,
- оптимизировать время выполнения процесса (распараллеливание работ, объединение процессов, перемещение смежных работ в одно место).

Таблица 5 – Оптимизация процесса П1 (2)

Бизнес-процессы	
Фронт-офис (Отдел обслуживания физических лиц)	
	П1 (4)
	Принимает заявление Клиента и необходимые услуги документы, ставит печати Банка, направляет в ОАРК по почте/В случае, если сотрудник Фронт-офиса сразу направил полученные документы от Клиента без андеррайтинга ОАРК, направляет резолюцию на ОАРК

### Продолжение таблицы 3

Содержание проблемы	Сотрудник фронт-офиса при исполнении данного процесса допускает следующие ошибки: -сканирует не все страницы паспорта (регламентированные правила Банка) использует старый формат шаблона Заявления и Согласия БКИ забывает сканировать СНИЛС забывает сканировать обратную сторону свидетельств о рождении забывает проверять корректность паспортных данных Клиентов проверяет корректность заполнения заявления и Согласия БКИ: наличие подписей всех участников кредитного договора, а также детей, отметка необходимых полей в документах не проверяет качество сканов при отправлении и количество листов комплекта.
Причины возникновения – «узкие места» бизнес-процесса	Безответственность сотрудника фронт-офиса, отсутствие контроля исполнения данного процесса со стороны начальства, жесткие временные рамки (установленные в банке для приема Клиента, «красный коридор»)
Способ реинжиниринга мероприятия необходимые для решения проблемы, устранение «узких мест»	Разработка услуги в рабочем ПО, которая не даст проставить следующий статус без актуализации данных Клиента и загрузки полного комплекта Установить контроль качества исполнения данного процесса, в случае некорректности – вносить сотрудника в реестр ошибок Фронт-офиса для дальнейшего анализа и принятия мер (депримирование/поощрение)
Результат	Избежание лишних посещений Клиента Банка, наличие полной и достоверной информации в следующих процессах, уменьшение кол-ва ошибок в документах, улучшение репутации Банка.

### Таблица 6 - Оптимизация процесса П2 (3)

Бизнес-процессы	
ОАРК	
П2 (3)	
	Анализирует полученные документы, формирует пакет, заказывает ЕГРН, заполняет Заявку
Содержание проблемы	При проверке документов, сборе недостающих, заказе ЕГРН и заполнении заявки, Сотрудник ОАРКа совершает следующие ошибки: отправляет недокомплект или непроверенные документы заказывает некорректную выписку ЕГРН допускает ошибки в заполнении Заявки.
Причины возникновения – «узкие места» бизнес-процесса	Невнимательность Сотрудника ОАРК
Способ реинжиниринга мероприятия необходимые для решения проблемы, устранение «узких мест»	Разработка услуги в рабочем ПО, которая не даст проставить следующий статус без актуализации данных Клиента и загрузки полного комплекта Заполнение полей заявки Сотрудниками Фронт-офиса для более тщательного андеррайтинга Сотрудниками ОАРКа, а также исключения опечаток и ошибок.
Результат	Оперативность исполнения следующих процессов, избежание лишних посещений Клиента Банка, наличие полной и достоверной информации в следующих процессах, уменьшение кол-ва ошибок в документах, улучшение репутации Банка.

Благодаря таблицам 3 и 4 были внесены корректировки в процесс осуществления услуги 157-ФЗ на этапе работы фронт-офиса и ОАРК (рисунок 16).

На рисунке 10 приведена схема Макигами с предлагаемыми изменениями. В результате высвободится 2 часа свободного времени с каждого пакета и составит 19,1 час вместо 21,5 часа ранее, время потерь также сократится на 2 часа, что означает, что ценность данного процесса повысится.

Но дело даже не в количестве времени. Теперь сотрудник сможет уделять достаточно внимания деталям, не тратя его на сбор пакета и заполнение заявки.

Предлагаются следующее: Сотрудник Фронт-офиса изначально заводит услугу ДСП, прилагая в заявку все документы, заполняя форму с данными самостоятельно. То есть рассматривается вариант адаптации услуги ДСП следующим образом:

1. Сотрудник Фронт-офиса подкрепляет все документы, перечисленные программой, которая, в случае пропуска какого-либо из пунктов не пускает Сотрудника дальше;

2. После проверки всех документов, Сотрудник заполняет Заявку, где отражены все данные документов. Если Сотрудник пропускает какое-то из полей, программа сообщает ему об этом. Также если паспортные данные Клиента не совпадают с паспортными данными Клиента в программе, программа сразу предупреждает о том, что необходимо завести услугу Актуализации паспортных данных Клиента, что в последующем, сокращает время обработки заявки.

3. После того, как все сделано, заявка поступает в ОАРК, где ее сразу видно, это исключает риски потери заявления Клиента. Специалист проверяет все данные и скачивает уже готовый пакет документов из программы, что теперь составляет лишь 15 минут, а не 1,5 часа, как ранее. К тому же, теперь исключается лишнее отвлечение внимания и риск пропуска

какого-либо документа. В среднем, это должно исключить проблемы, которые ранее создавались Сотрудниками Фронт-офиса, и теперь Заявки Клиентов будут сразу направляться в ДРА.

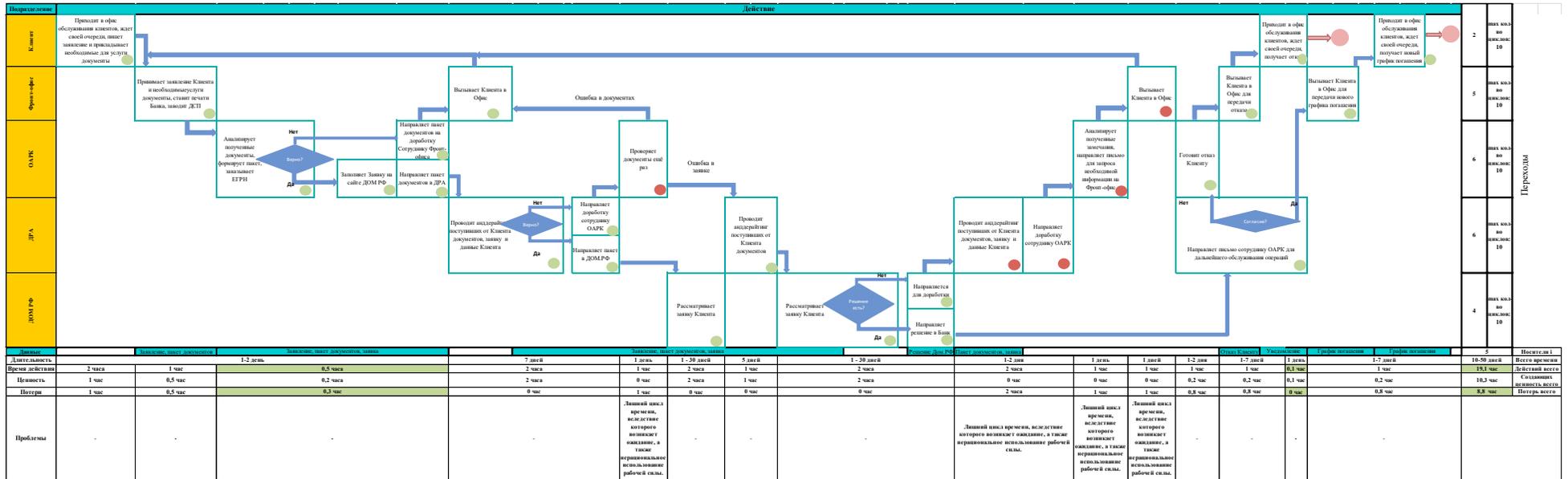


Рисунок 16 – Оптимизированная функциональная модель

4. Также предлагается заполнение Заявки на сайте Дом.РФ специалистами, а не сотрудниками ДРА, что также высвобождает лишнее время. Теперь Сотрудник ДРА лишь проверяет все документы и данные, заполненные на сайте, исключая лишнее время и привлекая повышенное внимание.

5. После того, как денежные средства поступят в Банк, теперь ДСП будет обрабатываться наравне с остальными поступающими заявками ДСП, что исключает лишний мониторинг старшими специалистами, время, занимаемое заведением услуги вручную и риски потери заявки Клиента. Теперь ожидается направление в ДРА от 10ти пакетов документов в день.

Из-за того, что отдел мидл-офиса ОАРК существует всего один год бизнес-процессы, действующие внутри отдела необходимо анализировать и оптимизировать как можно чаще. Руководство, понимая это, часто интервьюирует сотрудников для сбора мнений того, что необходимо улучшить и как это возможно сделать. Благодаря чему улучшения производятся постоянно, и те, что уже были произведены, сильно улучшили работу в целом, минимизируя временные и материальные издержки, а также репутационные риски. Коррективы, предложенные автором, также позволят сократить издержки в рамках одной из самых сложных и ответственных функций.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗАМ91	Иванченко Валерии Александровны

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

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

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место банковского сотрудника соответствует техническим нормам, вредных проявлений факторов производственной среды, опасных проявлений факторов производственной среды, чрезвычайных ситуаций социального характера не наблюдалось.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Гражданский кодекс РФ. Часть вторая (№ 14-ФЗ от 26.01.1996)</li> <li>— Трудовой кодекс РФ (№197-ФЗ от 30.12.2001, в ред. Федерального закона от 28.02.2008)</li> <li>— Федеральный закон от 12.01.1996 № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях»</li> <li>— Постановление Правительства РФ от 25.04.2003 № 244 «Об утверждении Положения о проведении государственной экспертизы условий труда»</li> </ul>

### 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> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<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>
<p><i>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— содействие охране окружающей среды;</li> <li>— взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>— спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>— ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> </ul>

<p><i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>— Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>
--	---

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ91	Иванченко Валерия Александровна		

## 4 Роль КСО в управлении предприятием

### 4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

*Корпоративная социальная ответственность* – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми *стейкхолдерами*, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие<sup>1</sup>;

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами *социальная ответственность бизнеса* – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом<sup>2</sup>.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 1).

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

*Правовая ответственность* подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 17 Компоненты социальной ответственности корпорации

*Этическая ответственность*, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

*Филантропическая ответственность* побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ<sup>3</sup>.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем

экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

#### **4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия**

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются *внешние* (направленные во внешнюю среду предприятия) или *внутренние* (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

К *внутренней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;

и поддержание социально значимой заработной платы; и дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы программы подготовки и повышения квалификации;

– оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д. К *внешней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Выполнение анализа эффективности программ КСО студент проводит на основании внутренней документации предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты и т.д.

Результаты анализа сводятся в таблицу.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

*1) Определение стейкхолдеров 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 косвенному местному населению, экологические организации и т. д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации необходимо внести в табл. 1.

Таблица 7 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Сотрудники Банка ГПБ (АО)	1 Государственный академический ансамбль народного танца имени Игоря Моисеева, ассоциации Российского современного искусства, ведущие российские музеи, Венский Бал в Москве
2 Студенты финансово-экономических вузов Москвы, Санкт-Петербурга и других городов	2 Малообеспеченные слои населения: ветеранские организации, детские дома, школы-интернаты и тд.
	3 Футбольный клуб Зенит, Российский танцевальный союз, Всероссийская Федерация танцевального спорта, Сборная России по футболу

После заполнения таблицы необходимо сделать краткий вывод относительно структуры стейкхолдеров организации на предмет количества, качества, влияния на организацию.

### 2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

КСО, реализуемые компанией, определить их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ. Полученные данные необходимо свести в табл. 2.

Таблица 8 – Структура программ КСО

Наименование Мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Поддержка молодых специалистов	Социальные инвестиции	Студенты финансово-экономических вузов Москвы, Санкт-Петербурга и других городов	По срокам не ограничено, действует около 8 лет	Будущие работники из выпускников, закончивших курс

Продолжение таблицы 8

Поддержка культуры и искусства	Благотворительные пожертвования	Государственный академический ансамбль народного танца имени Игоря Моисеева, ассоциации Российского современного искусства, ведущие российские музеи, Венский Бал в Москве	По срокам не ограничено	Помощь в сохранении непреходящих ценностей, исторических опытов и традиций России
Поддержка незащищенных слоев общества	Благотворительные пожертвования	Малообеспеченные слои населения: ветеранские организации, детские дома, школы-интернаты и тд.	По срокам не ограничено	Помощь малообеспеченным слоям населения
Поддержка спорта	Благотворительные пожертвования	Футбольный клуб Зенит, Российский танцевальный союз, Всероссийская Федерация танцевального спорта, Сборная России по футболу	По срокам не ограничено	Пропаганда здорового образа жизни
Поддержка образования	Социальные инвестиции	Финансово-экономические вузы Москвы, Санкт-Петербурга и других городов России	По срокам не ограничено	Поддержка образовательных инициатив, профессионального сообщества, талантливых молодых людей и развитие человеческого капитала
Коллективный договор	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Ограничено сроком трудового договора и до 2023 года	Обеспечение социальной защищенности работников и создания безопасных условий труда.

Окончание таблицы 8

ДМС для всех сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Ограничено сроком трудового договора	Программы льгот и поддержки, медицинская помощь при острой необходимости, материальная помощь матерям и родителям-одиночкам. Возврат части средств от культурно-массовых мероприятий, фитнес-абонементов.
Профсоюзная организация	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Ограничено сроком трудового договора	Развитие современных навыков, усиление лидерского потенциала руководителей Банка, комплексную подготовку работников по профессиональной тематике. Развитие личных и профессиональных качеств, знакомство с коллегами из других подразделений и городов, командную работу и расширение кругозора.
Обучение персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Ограничено сроком трудового договора	
Корпоративные мероприятия	Социально-ответственное поведение	Сотрудники Банка ГПБ (АО)	Ограничено сроком трудового договора	

*Благотворительные пожертвования* – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в

денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

*Социальные инвестиции* – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

*Эквивалентное финансирование* – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

*Денежные гранты* – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

*Корпоративное волонтерство* – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

*Социально значимый маркетинг* – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

*Социально-ответственное поведение* – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

#### *4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций*

Критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Например, в каком регионе работает компания, какова ее величина, структура капитала и т. д. В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества

производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах. Очевидно, что эти критерии тем строже, чем выше уровень развития общества. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

Данные программы КСО полностью соответствуют стратегии и целям компании, которая ориентирована на то, чтобы предоставлять широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Полностью направлены на внешних стейкхолдеров, то есть для привлечения клиентов, чему способствует повышение имиджа Банка, а также для привлечения новых сотрудников, чему соответствует направленность на внутренних стейкхолдеров.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает?

На данный момент преобладает внешняя КСО над внутренней.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров?

Программы КСО более чем удовлетворяют интересам стейкхолдеров, так как они разноплановые и специально нацелены на их потребности.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Продуманная и эффективно работающая система КСО позволяет компаниям не только вносить позитивный вклад в социальное благополучие и экологическую стабильность, но и способствует повышению

результативности и устойчивости бизнеса. Наиболее ощутимый эффект внедрение КСО оказывает на рост нематериальных активов, усиление репутации и бренда.

5) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО?

Для совершенствования практики КСО, помимо всего прочего, в современном мире в котором превалирует медиа-пространство, подходит спонсирование телевизионного и медиа-пространства, желательно на федеральных каналах. К тому же, это может распространяться и на интернет-площадки – к примеру, акции в специальных приложениях, направленные на лояльность клиентов.

Также, что очень важно поддержание экологии и спонсирование, нацеленных на это проектов, может положительно сказаться на стейкхолдерах.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их.

## **Заключение**

В настоящей выпускной квалификационной работе была рассмотрена проблема адаптации государственных мер поддержки в работу коммерческого банка, где под понятием адаптации предлагается понимать процесс внедрения и оптимизации реализации государственной программы в данном контексте в виде конкретной банковской услуги, в соответствии с условиями и распорядком работы в конкретном банке.

Эта тема важна, потому что в условиях современности на банки оказывается большое конкурентное давление, где льготные продукты являются одним из важнейших преимуществ. В России существует много мер государственной поддержки населения, которые вводятся непосредственно в банковскую деятельность. Поэтому, для достижения наиболее эффективных результатов работы банка, при этом с наиболее низкими издержками, необходимо правильно внедрять государственные программы в их деятельность,.

Первый раздел работы была посвящена обзору теоретических аспектов рассмотрения вопросов банковской деятельности и методов льготных программ в коммерческую деятельность банков.

Итак, банк – это кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности банковские операции, перечисленные в ФЗ "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1.

Основным документом, регламентирующим банковскую деятельность в России, является Федеральный Закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1, который гласит о том, что всю банковскую систему РФ представляет собой двухуровневая иерархия. Во

главе данной системы стоит Центральный Банк РФ, а коммерческие банки составляют наибольшее звено второго уровня управления.

Однако для успешной работы банка не хватает лишь внешнего регулирования посредством законодательных и нормативных актов. В этом вопросе очень важен банковский менеджмент, сочетающий в себе финансовый менеджмент, а также управление персоналом.

В ходе работы пришли к выводу о том, что нормативно установленного понятия «кредитного продукта банка» всё ещё не существует, тогда как самостоятельно можно определить его как экономически (функционально) обоснованную и юридически закреплённую систему отношений между конкретным банком и конкретным заемщиком (их группой) по поводу удовлетворения его (их) специфических финансовых потребностей на основе применения определенной технологии кредитования.

В ходе анализа кредитных продуктов самых высокооцениваемых банков, было выделено 6 групп наиболее актуальных кредитных продуктов. Была разработана и составлена схема классификации банковских продуктов России. Также, было определено, что наиболее успешной стратегией для дальнейшей разработки банковских кредитных продуктов является стратегия клиентоориентированности.

Были рассмотрены, какие именно существуют государственные меры поддержки населения в России в 2021 году, классифицированы в таблицу и рассмотрены каждый отдельно. Также, как наиболее эффективные методы оптимизации банковских услуг как бизнес-процессов банка были рассмотрены такие инструменты как схема Макигами и метод критических факторов успеха (КФУ).

Второй раздел был посвящен рассмотрению и анализу коммерческого банка АО «Газпромбанк», на примере которого была рассмотрена адаптация государственных мер поддержки в банковскую деятельность.

Было определено, что АО «Газпромбанк» - один из крупнейших банков России, обслуживающий все территориальные области страны, к каждой из которых прикреплен свой филиал. В целях повышения эффективности обслуживания клиентов были созданы операционные центры, представляющие собой мидл- и бэк-подразделения.

Так как Отдел администрирования розничного бизнеса (ОАРК), являющийся мидл-подразделением – это отдел, который был создан совсем недавно, то для определения оптимальной организации его деятельности следует попробовать несколько режимов распределения работ, а значит, и создание различных организационных схем с распределением должностных обязанностей внутри них для более эффективной работы.

Организационная структура, действующая в ОАРК на данный момент, удовлетворяет потребностям отдела, в отличие от системы, принятой на момент его создания, так как теперь сотрудники могут больше концентрироваться именно на конкретном функционале, изучая тонкости.

Также были описаны мероприятия государственной поддержки населения в консолидированной отчетности АО «Газпромбанк» за 2020 год.

Третий раздел содержал в себе анализ деятельности Отдела администрирования розничных кредитов АО «Газпромбанк», рассмотрение непосредственно услуги 157 ФЗ, которая была внедрена в Банк как Федеральный закон от 03.07.2019 г. № 157-ФЗ «О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) и о внесении изменений в статью 13–2 Федерального закона «Об актах гражданского состояния». Для анализа были использованы такие инструменты, как схема Макигами и метод КФУ. В результате адаптации были достигнуты значительные успехи в сокращении времени на рассмотрение и проведение услуги, а также была упрощена сама схема работы, которая, непосредственно повлияла на качество оказания данной услуги и повышение лояльности клиентов Банка.

Таким образом, была достигнута цель исследования, которая заключалась в определении зависимостей между адаптацией государственных программ, внедряемых в коммерческие банки, и объемом затрачиваемых ресурсов на их обработку как услуг и, как следствие уровнем репутации коммерческого банка, а также разработке рекомендации для адаптации государственной программы в коммерческую деятельность банка.

Новизна заключается в сформулированных выводах и рекомендациях по адаптации процесса внедрения государственной программы в коммерческий банк как услуги.

Для достижения цели работы были решены следующие задачи:

- рассмотрена организация банковской деятельности в России;
- рассмотрены и структурированы кредитные продукты банков;
- выявлена система адаптации государственных мер поддержки кредитной деятельности банка;
- составлено описание исследуемого коммерческого банка АО «Газпромбанк»;
- выявлена роль доходов от реализации государственных программ в консолидированной отчетности Банка;
- составлена организационная структура Отдела администрирования розничного кредитования г. Томска АО «Газпромбанк» (ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк»);
- выявлена роль цифровизации и её анализ в реализации банковских услуг АО «Газпромбанк»;
- проанализирована работа группы специалистов ОАРК г. Томска ОА «Газпромбанк» и выявить возможные проблемы;
- проанализирована реализация услуги «157-ФЗ» на уровне исполнителя ОАРК г. Томска АО «Газпромбанк» и предложены меры по оптимизации услуги.

**Список публикаций студента**

1. Иванченко Валерия Александровна. АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕР ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ЧАСТИ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ В РАБОТУ БАНКОВ НА ПРИМЕРЕ РАБОТЫ КОНКРЕТНОГО БАНКА // IV Международно-практическая конференция «Дни студенческой науки», 109 стр.

## Список использованных источников

1. Белогорцева Юлия Александровна. – Адаптация государственных программ к условиям нестабильной внешней среды: зарубежный и российский опыт. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-gosudarstvennyh-programm-k-usloviyam-nestabilnoy-vneshney-sredy-zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt> (дата обращения: 01.05.2021);
2. Центральный банк России: история развития и современное состояние. [Электронный ресурс]. URL: [https://otherreferats.allbest.ru/bank/00463577\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/bank/00463577_0.html) (дата обращения: 10.02.2021);
3. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 27.12. 2021) "О банках и банковской деятельности" (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2020) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/6833df0e9ef08568539f50f01a3a53c29505430e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/6833df0e9ef08568539f50f01a3a53c29505430e/) (дата обращения: 10.02.2021);
4. Структура современной банковской системы Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://dividendoff.net/makroekonomika/bankovskaya-sistema.html> (дата обращения: 10.02. 2021);
5. Цели и функции Банка России. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.banku.wikibank/tseli\\_i\\_funktsii\\_banka\\_rossii/](https://www.banku.wikibank/tseli_i_funktsii_banka_rossii/) (дата обращения: 15.12. 2021);
6. Коммерческий банк. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.banki.ru/wikibank/kommercheskiy\\_bank/](https://www.banki.ru/wikibank/kommercheskiy_bank/) (дата обращения: 15.03. 2021);

7. Небанковская кредитная организация (НКО) . URL: [https://www.banki.ru/wikibank/nebankovskaya\\_kreditnaya\\_organizatsiya/](https://www.banki.ru/wikibank/nebankovskaya_kreditnaya_organizatsiya/) (дата обращения: 15.03. 2021);
8. Сколько всего насчитывается действующих банков в России, располагающих лицензией ЦБ РФ в 2019 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://bancrf.ru/analitika/skolko-bankov-v-rossii-segodnya-2019.php> (дата обращения: 17.03. 2021);
9. Банковская деятельность. [Электронный ресурс]. URL: <http://1-fin.ru/?id=281&t=1298> (дата обращения: 17.03. 2021);
10. Учебник под ред. д.э.н. проф. Ровенского Ю.А. и д.э.н., проф. Русанова Ю.Ю. – Банковский менеджмент, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/fvswxushrl/direct/203816816> (дата обращения: 20.03. 2021);
11. Лысоченко А.А., Свиридов О.Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. — Ростов н/Д.: Содействие–XXI век, 2016. — 420 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://port-u.ru/teororg2/item/2343-teoreticheskie-osnovy-bankovskogo-menedzhmenta> (дата обращения: 20.03. 2021);
12. И.Е. Никулина. – Современные теории банковского менеджмента. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/16455800> (дата обращения: 20.04. 2021);
13. Концепция. Гуманитарный портал. [Электронный ресурс]. URL: <https://gtmarket.ru/concepts/6890> (дата обращения 06.05.2021);
14. Основы банковского дела : учеб. пособие / Н.В. Горелая, А.М. Карминский; Под ред. А.М. Карминского. - М. : ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2019. - 272 с. - (Высшее образование).
15. Бровкина Н. Е. Тенденции развития продуктов российского кредитного рынка // Деньги и кредит. 2011. № 3. С. 37-42.

16. Леднев М. В. Новые продукты для финансирования бизнеса // Банковское кредитование. 2011. № 2 (36). С. 89-97.
17. Е. В. ТИХОМИРОВА. Кредитные продукты современных российских банков. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreditnye-produkty-sovremennyh-rossiyskih-bankov> (дата обращения: 20.03. 2021);
18. Независимый финансовый интернет- портал banki.ru. – Рейтинги банков. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 25.03. 2021);
19. Семейная ипотека // ДОМ.РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/mortgage/family-mortgage/> (дата обращения: 25.03. 2021);
20. Официальная статистика. Население. Жилищные условия. Росстат. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/housing/#/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/housing/#/) (дата обращения: 25.04. 2021);
21. Тарабукина О.А. Государственная поддержка ипотечного жилищного кредитования <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-ipotechnogo-zhilischnogo-kreditovaniya>
22. Развитие рынков ипотеки и жилищного строительства в 2000-2017 годах. Минстрой России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://дом.рф/wp-content/uploads/2016/04/АНМЛ\\_17-let\\_2017.12.11 .pdf/](https://дом.рф/wp-content/uploads/2016/04/АНМЛ_17-let_2017.12.11.pdf/) (дата обращения: 25.04. 2021);
23. Семейная ипотека и её условия в 2020 году с изменениями от 06.11.2019 для детей-инвалидов: новости, ставки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ipotekaved.ru/socialnaya/semeynaya-ipoteka.html> (дата обращения: 25.04. 2021).
24. Программа «Молодая семья»: важные условия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mamkapital.ru/subsidii/programma-molodaya-setuya/> (дата обращения: 25.04. 2021).

25. Федеральный закон от 03.07.2019 N 157-ФЗ "О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) и о внесении изменений в статью 13.2 Федерального закона "Об актах гражданского состояния". [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328152/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328152/) (дата обращения: 25.04. 2021).

26. Андрей Раенок. Как оптимизировать процессы при помощи карт Макигами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://demenko.blog/2016/05/11/makigami\\_process\\_map/](https://demenko.blog/2016/05/11/makigami_process_map/) (дата обращения: 25.04. 2021).

27. Макигами - инструмент визуализации бизнес процессов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/id/5f1edb77b9acaa2e1c481840/makigami-instrument-vizualizacii-biznes-processov-5f9fbab5b09e797cebdfdc9a> (дата обращения: 25.04. 2021).

28. В.В. Глухов, А.В. Колобов. ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ МНОГОПРОФИЛЬНОЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ КЛАСТЕРНОГО ТИПА // Экономика и менеджмент предприятия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2019/5-2019/13\\_Gluhov-Kolobov.pdf](https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2019/5-2019/13_Gluhov-Kolobov.pdf) (дата обращения: 25.04. 2021).

29. Ключевые факторы успеха организации и ключевые процессы. Методика определения ключевых факторов успеха // flamenco. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://flamenco.ru/klyucheveye-factory-uspeha-organizacii-i-klyucheveye-processy/> (дата обращения: 25.04. 2021).

30. CRISPIN ("KIK") PINEY. CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR PROJECTS. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://pmworldlibrary.net/article/critical-success-factors-for-projects/> (дата обращения: 25.04. 2021).

31. ГРУППА ГАЗПРОМБАНКА. Консолидированная финансовая отчетность [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gazprombank.ru/upload/files/iblock/d07/GPB\\_IFRS\\_FS\\_2020\\_RUS\\_secured\\_2.pdf](https://www.gazprombank.ru/upload/files/iblock/d07/GPB_IFRS_FS_2020_RUS_secured_2.pdf) дата обращения: 01.05.2021);

32. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 27.12.2019) "О банках и банковской деятельности" (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2020) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/6833df0e9ef08568539f50f01a3a53c29505430e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/6833df0e9ef08568539f50f01a3a53c29505430e/) (дата обращения: 01.05.2021);

33. Анна Вичугова. – Цифровизация. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> (дата обращения: 01.05.2021);

34. Владимир Кулагин, Александр Сухаревски, Юрген Мефферт. Digital @ Scale Настольная книга по цифровизации бизнеса. Альпина Паблишер, 293 стр., 2019 г.

35. PAYSPACE. Magazine. Татьяна Панасюк – Google развивает банкинг: компания представила новый финансовый продукт. [Электронный ресурс]. URL: <https://psm7.com/company/google/google-razvivaet-banking-kompaniya-predstavila-novuj-finansovuj-produkt.html> (дата обращения: 01.05.2021).

36. NETS. Google and Citibank deal - will project "Cache" revolutionize finance? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nets.eu/perspectives/Pages/Google-and-Citibank-deal.aspx> (дата обращения: 01.05.2021).

37. Федеральный закон от 03.07.2019 N 157-ФЗ "О мерах государственной поддержки семей, имеющих детей, в части погашения

обязательств по ипотечным жилищным кредитам (займам) и о внесении изменений в статью 13.2 Федерального закона "Об актах гражданского состояния". [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328152/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328152/) (дата обращения: 20.05.2021).

38. Семейная ипотека и её условия в 2020 году с изменениями от 06.11.2019 для детей-инвалидов: новости, ставки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ipotekaved.ru/socialnaya/semeynaya-ipoteka.html> (дата обращения: 10.05.2021).

39. Программа «Молодая семья»: важные условия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mamkapital.ru/subsidii/programma-molodaya-semya/> (дата обращения: 10.05.2021).

40. Развитие рынков ипотеки и жилищного строительства в 2000-2017 годах. Минстрой России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://дом.рф/wp-content/uploads/2016/04/АНМЛ\\_17-let\\_2017.12.11.pdf](https://дом.рф/wp-content/uploads/2016/04/АНМЛ_17-let_2017.12.11.pdf) (дата обращения: 10.05.2021).

## Приложение А

### Форма титульного листа для раздела ВКР выполненного на иностранном языке

Школа инженерного предпринимательства  
38.04.02 «Менеджмент»

#### Раздел 5

Теоретический раздел ВКР на иностранном языке

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3AM91	Иванченко Валерия Александровна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОИЯ	Лахотюк Любовь Андреевна			

Томск 2021 г.

## **1.2 Bank loan products and adaptation of government support measures**

Commercial banks independently organize their credit activities and determine the bank's credit policy, focusing on many factors that affect the bank's activities. The bank's credit policy directly affects the creation of the bank's credit products, as the credit activity is associated with the initiation of the creation of definitely new bank credit products, simultaneously solving the problems of high credit risks and customer dissatisfaction.

Credit activity is the process of providing the bank with funds, taking into account the urgency, a written obligation of the Client at an interest rate. Also, it should be noted that due to the credit activity of banks, two main functions are performed:

- macroeconomic function-investing in various sectors of the economy;
- microeconomic function-orientation to get maximum profit [14].

The bank lending system is based on the following main elements [14]:

- 1) credit entities represented by the lender and the borrower;
- 2) securing the loan, (the source of repayment of the resulting debt);
- 3) the objects of the loan, which are the needs of the borrower, for the satisfaction of which the loan transaction is concluded [14].

These elements are inseparable from each other and are only possible together, since each element complements the other.

Other important conditions, without which credit activity is impossible, are the basic principles of lending:

- 1) the targeted nature of the loan (assumes a known and approved purpose of the bank for obtaining a loan), however, often the goals are replaced by data about the borrower and monitoring his disposal of funds in the overall financing of the borrower;

- 2) differentiated lending (implies an analysis of the borrower's creditworthiness indicators to ensure that the loan funds can be returned);

- 3) security of the loan (guarantees the purity of the transaction for the bank by securing the loan with a specific collateral);
- 4) repayment of the loan within the established period;
- 5) the urgency of the loan;
- 6) payment of the loan (implies a fee for granting the loan in the form of loan interest) [14].

The analysis of the scientific literature made it possible to form the following classification of bank loans, depending on the selected criterion (Table 1):

Table 1-Classification of bank loans

Criteria	Types
Credit subject	- legal entities - individuals - interbank loans
Object of crediting	-promissory note loans - investment loans - mortgage loans
Lending mechanism	-on a simple loan account - by overdraft - on credit lines
Loan term	- short-term - medium-term - long-term
Loan size	- loans for small amounts - medium-sized - large ones
Type of collateral	- blank (unsecured) - secured - financial guarantees of third parties
Repayment method	- repayment in a lump sum - repayment in installments
Scope of application	- loans to the production sector - loans in the sphere of circulation - loans to the financial sector
Credit currency	- loans issued in the national currency - loans issued in foreign currency

Thus, each bank forms credit products independently, focusing on the portrait of the end user and his demand, therefore, this classification can be

expanded. However, the most common classification of banking products includes the division into lending to legal entities and lending to individuals [14].

Currently, the existing regulatory framework of the Russian Federation does not define both the concept of "bank credit product" and the list of credit products themselves [15].

In order to define the meaning of the term "bank credit product", it is necessary to understand that it is based on credit services, which are a set of interrelated intellectual, financial, technical and other operations of the bank, the objectives of which are [15]:

- meeting the needs and desires of the client;
- attraction of resources on a returnable basis.

The result of banking activity, obviously, is the satisfaction of the financial needs of the client. It should be noted that the bank's credit product is not entirely a credit service, since it is an abstract category. The credit product is expressed in the form of the actual implementation (method of rendering) of the credit service. In other words, the loan product is purchased by the customer from the bank as a loan service in the form of its clear definition and structuring of the conditions calculated for a particular borrower or for their group. Unlike banking services, the set of which is relatively constant, the list of banking products is practically unlimited. At the same time, the set of banking products for credit services is one of the most diverse, which is due to the wide range of needs of the borrowers' capital turnover [14].

All of the above allows us to formulate the bank's credit product as an economically (functionally) justified and legally fixed system of relations between a particular bank and a particular borrower (their group) regarding the satisfaction of its (their) specific financial needs based on the use of a certain lending technology. At the same time, any credit product is inseparable from the business processes of its sale and maintenance, which means that it must be designed together with them as a lending technology (credit process) as a whole [14].

Credit products have a value (the interest rate on the loan) and a use value (utility for the borrower). In practice, the credit products of banks are determined based on the category of the borrower (in terms of its solvency, the type of loan and the method of its sale, as well as the method of lending (one-time provision of funds, periodic provision in the form of opening a certain type of credit line, overdraft) [15].

For a more complete analysis of bank credit products, an analysis of the market of credit products of domestic banks was carried out, as a result of which several stages of the development of the bank's credit products were identified.

1) The period of planned economy. (1930-1990) This period began with the credit reform of 1930-1932. At that time, credit relations were based on credit planning. The principles of bank lending, methods of lending, settlements and bank control were also defined. In general, the specifics of the planned system of bank lending consisted in the traditions of Russian banking, which was characterized by the specialization of banks, their close credit relations with enterprises, the active role of credit in the organization of payment turnover of enterprises and a perfect regulatory framework for lending [15].

Credit banking products had the following principles:

- expansion and consolidation of credit facilities;
- credit mediation of an increasing part of the payment turnover of organizations;
- transition from indirect to direct lending, from single credit products to renewable and complex, from compensatory lending to cost advance lending;
- active use of the credit method on turnover, which provided an organic combination of settlement and credit operations and repayment of the loan as the credit operations are completed;
- application of special court accounts;
- improving the regulatory framework for lending, taking into account the industry specifics and simplifying its techniques [15].

Flexibility, availability and a wide range of credit products, from short-term to investment, ensured close long-term relationships between banks and borrowers, individual approach to clients, prompt management of their current payment turnover and financing of capital investments. At the same time, more attention was paid to short-term lending to the current needs of economic bodies in replenishing working capital [16].

2) The stage of transition to market conditions of the economy (the 1990s). This stage was characterized by a significant deterioration in the quality of credit products of new commercial banks, which was expressed in a reduction in their range, a departure from industry specifics and a decrease in accessibility to customers compared to the previous order and developed countries. The emphasis in lending began to be placed on the full reduction of the risks of non-repayment of loans, rather than on maintaining the continuity of the payment turnover of enterprises [16].

The credit products of the banks of the 1990s were discrete, inflexible and risky for all parties to the credit transaction and were not represented by a complete system. In general, there was a regression of the bank credit market in terms of institutional and functional characteristics, which was expressed in the passive role of banks in advancing both the current payment turnover and the investment process of the non-financial sector of the economy [17].

3) The current stage of market relations. This stage dates back to the early 2000s, when the transition to market conditions was completed, the consequences of the financial crises of 1994 and 1998 were overcome, and the regulatory framework of the Russian Federation and the Bank of Russia for the regulation of the banking system and credit operations of banks was laid. As practice shows, banks currently use a variety of credit products and their corresponding technologies [17].

Figure 4 shows the classification of banking products that is most common among the offers of different banks. For its development, the credit products of

banks that occupy the first positions in the rating of banks according to the largest independent financial Internet portal were analyzed and systematized banki.ru: PJSC "Sberbank", PJSC "VTB 24", JSC "Gazprombank" and JSC "Alfa-Bank" [18].

The bank's credit products are mostly divided into 6 types:

- state lending, which includes both concessional lending and measures to support the population in terms of lending, as well as investing in strategically important objects and business objects;

- long-term lending, which is also found in other types as the bank's already offered loan product;

- mortgage lending is one of the types of lending that offers the largest selection of credit products of banks;

- consumer lending;

- housing loans;

- relatively new types of lending, which modern banks are trying to develop most actively.

Each type of lending includes several bank loan products that are most often found in the offers of banks.

In particular, the process of developing new bank credit products is chaotic, which can not be focused on anything until the end, as well as ignoring the wishes of customers. This list also includes an increase in the volume of credit investments, and it is also possible to observe an increasingly deep presence on the part of the regional authorities. The goals of credit products are to reduce the risks of banks through the continuity of payment turnover. All this indicates the low quality of these credit products, as well as their unreliability, if we talk about the repayment of loans with cash flows that exist through the continuous turnover of customer capital.

From this we can conclude that banks are poorly involved in determining the needs of customers, as well as their desires. In addition, the emphasis is placed

on the fact that banks are too passively involved in the existence of the company's payment turnover.

Naturally, in the new economic conditions for the success of bank credit products, the initial principle of their development should be a customer-oriented approach. Customer focus involves bringing the end users of credit products, their interests and needs in the development of innovations to the fore. Now the relationship between banks and customers must change – banks are becoming more consultants in the business of clients. In the light of this approach, the strategy for creating credit products of Russian banks should [17]:

1) provide for the development of products tailored to the specific needs of a particular borrower. It means that banks should take into account the borrower's industry, the scale of its business, the period of operation and development strategy in the market, the business potential and the nature of cash flows in order to identify potential demand for credit products from their customers [16];

2) aim to develop close, long-term, trust-based relationships between banks and customers for the "transparency" of borrowers, as well as to identify the problems and opportunities of borrowers, which in theory can reduce the risks of both sides of the loan transaction [16];

3) focus on the process of opening a loan, in which borrowers can quickly and at any time receive resources from the bank as they need them. In the process of opening a loan, Russian banks need to work out approaches to calculating the lending limits for individual borrowers (for all types of credit products that each borrower can purchase from this bank) and the lending limits for individual types of credit products (for example, overdraft limits, a credit line for replenishing working capital, a credit line for investment purposes, and others) and periodic (for example, quarterly) monitoring of these limits. The credit limit should fix the optimal ratio of equity and debt capital for each specific enterprise (taking into account the creditworthiness of the borrower and the peculiarities of its payment turnover) [16].

4) provide for the introduction of credit products with different options for borrowers to use credit limits (without the right or with the right to exceed them for a limited period with the payment of increased interest, without prior approval or Approval of the term of a specific loan amount under the credit line by the bank), which is not prohibited by the rules of the Bank of Russia [16];

5) encourage banks to use flexible methods of issuing and repaying loans. Theoretically, the loan can be provided to the borrower's current account or sent directly to make a payment (payment loans) [16];

6) promote the active role of banks in managing the cash flows of customers (this requires appropriate capabilities to control the cash flows and the order of disposal of these flows) [16];

7) ensure the choice of collateral as an additional source of loan repayment (the choice of collateral should be determined by the purpose of lending with the legal registration of the bank's right to use it) [16];

8) ensure that credit products are sold in ways that are consistent with the banks' customer-centric approach, ideally allowing them to anticipate the financial needs of their customers. This approach is most fully provided by the concept of customer relationship management CRM( Customer Relationship Management), the meaning of which is to have a single database of information about customers at all stages of their life cycle and in all cases of interaction with them, as well as systematization and continuous analysis of the information received about customers. We note the use of such concepts as the strategy of combined sales of the bank's products (and its partners), cross-sales of banking products, and customer feedback [16].

It is worth mentioning that in Russian practice, unlike in the West, where the popularity prevails among medium - and long-term credit products of the bank, the most relevant products are short-term loans. However, this cannot affect the customer-oriented strategy [17].

It can be concluded that the legally established concept of "bank credit product" still does not exist, while it can be independently defined as an economically (functionally) justified and legally fixed system of relations between a particular bank and a particular borrower (their group) regarding the satisfaction of its (their) specific financial needs based on the use of a certain lending technology.

During the analysis of the credit products of the most highly valued banks, 6 groups of the most relevant credit products were identified. It was also determined that the most successful strategy for further development of bank credit products is a customer-oriented strategy.

As noted earlier, banks have the right to set their own credit products, defining the terms and programs of lending. However, the state plays an important role. In matters of mortgage lending, the state applies benefits. In another way, such benefits are called state measures to support the population in terms of mortgage lending.

Understanding the needs of many Russian citizens in the need to purchase their own housing, improve housing conditions, was the basis for the development and implementation of state programs aimed at supporting the mortgage lending system, which had a positive impact on its volumes. So, if as of January 1, 2017, 863,754 mortgage loans were issued, then at the beginning of 2018, this figure was 1,092,316. At the same time, the average mortgage rate decreased from 11.56% as of January 1, 2017 to 9.42% as of September 1, 2018. The number of new mortgage loans in the first quarter of 2018 increased by 61%, and the monetary volume of lending - by 72% [18].

Based on the statistics provided by Rosstat, it becomes obvious that the issue of housing mortgage lending for Russian citizens and the measures taken in this area of state support are very relevant.

Taking into account the provisions of the Concept of Development of the system of mortgage housing lending in the Russian Federation, which was

approved by the Government of the Russian Federation, the modern state housing policy is focused on providing support in solving housing problems of the main part of the working population with average incomes, savings and owning housing obtained through privatization [18].

State support of citizens in this direction is carried out in the following forms [18]:

- 1) targeted one-time subsidies for a part of the cost of the purchased housing at the expense of the down payment on the mortgage loan;
- 2) preferential interest rate on a mortgage loan;
- 3) subsidizing the interest rate on a mortgage loan [19].

The availability of housing, that is, the ability of citizens to acquire housing ownership at the expense of their own and borrowed funds, significantly characterizes the level of development of society. One of the key requirements of the created system of long-term housing mortgage lending is to ensure the availability of mortgage loans for the population not only with high, but primarily with average incomes [19].