

Кафедра Экономики и торгового дела

Курсовая работа

по дисциплине: Экономика фирм

на тему: Оценка экономической эффективности
развития предприятия

Выполнил (а) студент (ка) 2 курса
Э/Б/О групповой формы обучения

семестр
Логинов Никита Дмитриевич
(Ф.И.О. полностью)

Н. Логин
(подпись)

Руководитель: К.Э.Н. доцент
(должность/учебная степень)

Савченко М.А.
(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

« 17 » 06 2017 г.

Савченко
(Подпись руководителя)

Рег. номер 8 от 02.06.17
(Дата)

г. Смоленск
2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты оценки экономической эффективности деятельности и развития предприятия	
1.1 Понятие и виды экономической эффективности деятельности и развития предприятия.....	6
1.2 Методические подходы к оценке и управлению экономической эффективностью деятельности предприятия.....	11
Глава 2. Анализ показателей экономической эффективности развития и деятельности ПАО «Сбербанк»	
2.1 Анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2013 2016 года.....	20
2.2 Основные направления повышения экономической эффективности деятельности ПАО «Сбербанк» и их анализ.....	30
Заключение.....	41
Список использованных источников.....	44
Приложения.....	47

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика в Российской Федерации находится на стадии формирования. В условиях рынка хозяйствующие субъекты (предприятия, фирмы, организации) выступают основным звеном экономики, поскольку именно на предприятии создаются необходимые обществу продукция и услуги, используются производственные ресурсы, применяется прогрессивная техника и технология.

Формирование рыночных отношений предполагает конкурентную борьбу, в которой побеждают те хозяйствующие субъекты, которые эффективно используют все виды имеющихся ресурсов. Рынок ставит предприятия в жесткие экономические условия, которые обуславливают проведение ими сбалансированной политики по поддержанию и укреплению финансового состояния: его платежеспособности и финансовой устойчивости.

Правильно выработанная хозяйственная стратегия, оптимально составленный план экономического развития, учетная политика, система управления и экономический анализ в совокупности обеспечивают финансовую устойчивость. Финансовая устойчивость является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений, а следовательно, определяется совокупностью производственно-хозяйственных и финансовых факторов [14, с.273].

Эффективное использование всех видов ресурсов-факторов, снижение затрат и рост доходности являются основными задачами деятельности хозяйствующего субъекта. Определяющая роль в реализации данных задач принадлежит экономическому анализу.

В настоящее время, в связи с развитием акционерных обществ финансовый анализ получил новую форму представления - форму рекламного характера. Публикация результатов финансового анализа в виде отчетов показывает инвесторам и акционерам результаты работы предприятия за

отчетный период времени и тенденции роста прибыли и развития предприятия на следующий год, и служат хорошим рекламным материалом для привлечения новых инвестиций.

Поэтому тема работы, посвященная оценке эффективности деятельности одного из акционерных обществ, является действительно актуальной.

В качестве объекта исследования выступает публичное акционерное общество «Сбербанк» (ПАО «Сбербанк»). Предметом анализа является исследование финансовых процессов, явлений, ситуаций предприятия и их экономическая эффективность за 2013 – 2016 гг.

Цель данной работы – исследовать экономическую эффективность деятельности и развития ПАО «Сбербанк».

Исходя, из поставленной цели можно сформулировать нижеперечисленные задачи работы:

- изучить теоретические аспекты оценки экономической эффективности деятельности предприятия;
- рассмотреть методы оценки экономической эффективности предприятия;
- провести анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости предприятия и оценку изменения её уровня;
- определить основные направления повышения экономической эффективности деятельности ПАО «Сбербанк».

Методология исследования состоит из следующих методов: горизонтального, вертикального, сравнительного анализа, а также метода финансовых коэффициентов.

Информационной базой данной работы послужили работы российских экономистов, посвященные теоретическим и практическим вопросам оценки экономической эффективности развития предприятия, а также различные интернет ресурсы, затрагивающие данную тему.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключение и списка использованных источников. В первой главе освещаются теоретические аспекты экономической эффективности предприятия, ее оценка. Во второй главе изложен детальный анализ экономической эффективности деятельности и развития ПАО «Сбербанк».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Теоретические аспекты экономической эффективности, ее понятие и виды

Категория «эффективность» является одной из наиболее часто используемых в экономической теории и на практике на макро- и микроуровне. При этом, несмотря на столь пристальное, можно сказать исключительное внимание к этой действительно важной экономической категории, академическая наука до сих пор не смогла сформулировать определение экономической эффективности, которое отражало бы все стороны изучаемого понятия.

«Важнейшим экономическим результатом рыночной деятельности предприятия с учетом долговременной перспективой его развития является получение максимальной прибыли на вложенный капитал. В соответствии с законами рынка нельзя отождествлять эффективность производства с производительностью труда. Рост производительности труда отражает использование лишь потребляемых ресурсов (текущих затрат), тогда как повышение эффективности производства характеризует использование всех ресурсов, включая текущие и единовременные затраты» [8, с. 372-373].

Прибыль характеризует экономический эффект, но не является показателем экономической эффективности и для определения эффективности работы предприятия необходимо сопоставить результаты (в данном случае прибыль) с затратами или ресурсами, которые обеспечили эти результаты [17, с. 442].

При этом практически важным является то, какой именно показатель прибыли следует использовать при расчёте показателей рентабельности. При

определении рентабельности продаж, продукции (затрат), целесообразным является использование прибыли от продаж. Расчёт рентабельности активов имеет смысл выполнять на основе прибыли до налогообложения [2], так как будет характеризовать эффективность использования активов в обычной (операционной) и неосновной деятельности организации; рентабельности производственных активов – по прибыли от продаж [23].

По мнению российского экономиста А.Н. Соломатина: «под экономической эффективностью понимается соизмерение полученного результата или эффекта в стоимостном выражении с имеющимися ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми, информационными) и произведёнными затратами по достижению этих результатов» [9, с. 520]. При этом, в отличие от ряда других источников, предлагается различать не только экономический эффект и экономическую эффективность, но выделяется также и понятие экономического результата.

Разница между категориями экономического результата и экономического эффекта, по мнению А.Н. Соломатина, состоит в том, что в первом случае речь идёт о абсолютном значении какого-либо показателя, характеризующего деятельность предприятия, например, объёме товарооборота, объёме закупленных товаров, а во втором – о разнице между результатами экономической деятельности и затратами, произведёнными для их получения. И хотя проведенное различие между данными понятиями является существенным, указывается, что для оценки экономической эффективности используются показатели, характеризующие и результаты деятельности, и экономический эффект. Однако, встает вопрос по поводу оценки данной эффективности.

Решение данной задачи видится в применении интегрального показателя, рассчитываемого с применением условных оценок. Интегральный показатель рассчитывается как средняя геометрическая из оценок (от 1 до 4) для таких показателей, как рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости производственных активов и производительность труда

(выработка). Данная методика обладает такими преимуществами, как многогранность, отсутствие дублирования показателей, практическая применимость и возможность автоматизации комплексной оценки эффективности [21].

Определение экономической эффективности должно учитывать использование таких ресурсов, как основные средства, материальные оборотные средства, трудовые ресурсы.

Основные средства и материальные оборотные средства (запасы, включая готовую продукцию, товары для продажи) образуют понятие производственных активов [22].

Таким образом, можно сформулировать следующее определение экономической эффективности: экономическая эффективность – это комплексная оценка результатов использования основных производственных активов (основных средств, запасов) и трудовых ресурсов за определённый промежуток времени.

Данное определение, с использованием такого инструментария, как интегральный показатель эффективности производственно-хозяйственной деятельности [21], позволяет учесть те противоречия, которые имеют место при разрозненном использовании показателей производительности труда и рентабельности.

Приведем пример построения финансовой модели действующего предприятия для анализа эффективности его функционирования. Следует отметить, что необходимо проводить постоянный мониторинг финансово-экономической деятельности организации по текущим результатам (например, по месячной или квартальной бухгалтерской отчетности). Система такого мониторинга для каждого предприятия будет специфической и должна разрабатываться внутри него, с учетом всех особенностей конкретного производства. Если она построена правильно, отклонение результатов деятельности от нормативных в сторону ухудшения будет обнаруживаться своевременно, и можно будет вовремя определить причины этого отклонения

и скорректировать развитие фирмы в нужную сторону. С другой стороны, в случае улучшения результатов можно также будет выявить скрытые позитивные тенденции в развитии предприятия и усилить их воздействие целенаправленным руководством ситуацией.

Система мониторинга и есть та самая модель анализа эффективности предприятия, а параметры, которыми она оперирует, являются необходимыми вводными и расчетными выходными данными анализа. Эти параметры могут быть достаточно многочисленными. Они задаются на следующих основных этапах построения модели.

1. Выбор входных параметров для наблюдения из наиболее существенных направлений и целевых показателей финансово-экономической деятельности предприятия. Это могут быть: объем произведенной продукции, материальные затраты на ее производство, стоимость основных фондов, объем капиталовложений, оборотные средства, себестоимость продукции, валовая прибыль.

2. Построение системы нормативов и стандартов финансово-экономической деятельности. Такими стандартами выступают разработанные на предприятии критерии по отдельным направлениям его работы (например, по формированию финансовой структуры капитала, по политике финансирования активов). Кроме того, по каждому из выбранных целевых показателей устанавливаются стратегические нормативы – численные значения параметров, выбранные в качестве опорных (индицирующих нормальную работу предприятия) или предельных (то есть таких, к которым предприятие должно стремиться в ходе развития).

3. Разработка системы информативных отчетных показателей, формируемых с определенной периодичностью по каждому из направлений деятельности предприятия. На основании данных финансового и управленческого учета рассчитываются, например, производительность труда, материалоемкость и капиталоемкость продукции, фондоотдача, рентабельность капиталовложений и другие выходные параметры модели.

Данная система показателей может рассматриваться как некая «первичная информационная база наблюдения», которая будет использоваться для последующего расчета более общих аналитических характеристик работы предприятия, напрямую указывающих на уровень его финансового состояния.

4. Разработка системы упомянутых выше обобщающих (интегральных) аналитических (оценочных) показателей, которые будут отражать фактические результаты финансово-экономического состояния организации (рентабельность производства/продукции, затраты на единицу стоимости продукции). Данная система должна наиболее полно отражать результаты деятельности предприятия по наблюдаемым направлениям и позволять проводить сравнение с установленными целевыми нормативами и плановыми показателями.

5. Установление величин отклонений фактических итогов финансово-экономической деятельности от опорных. Размеры отклонений могут вычисляться как в абсолютных, так и в относительных единицах. В модели должен быть заложен уровень «критических отклонений» по каждому показателю. Как правило, размер критического отклонения выбирается равным 20 % по недельному или декадному отчету, 15 % по месячному и 10 % по квартальному отчету.

6. В случае выявления критических отклонений – анализ основных причин, которые могли их вызвать.

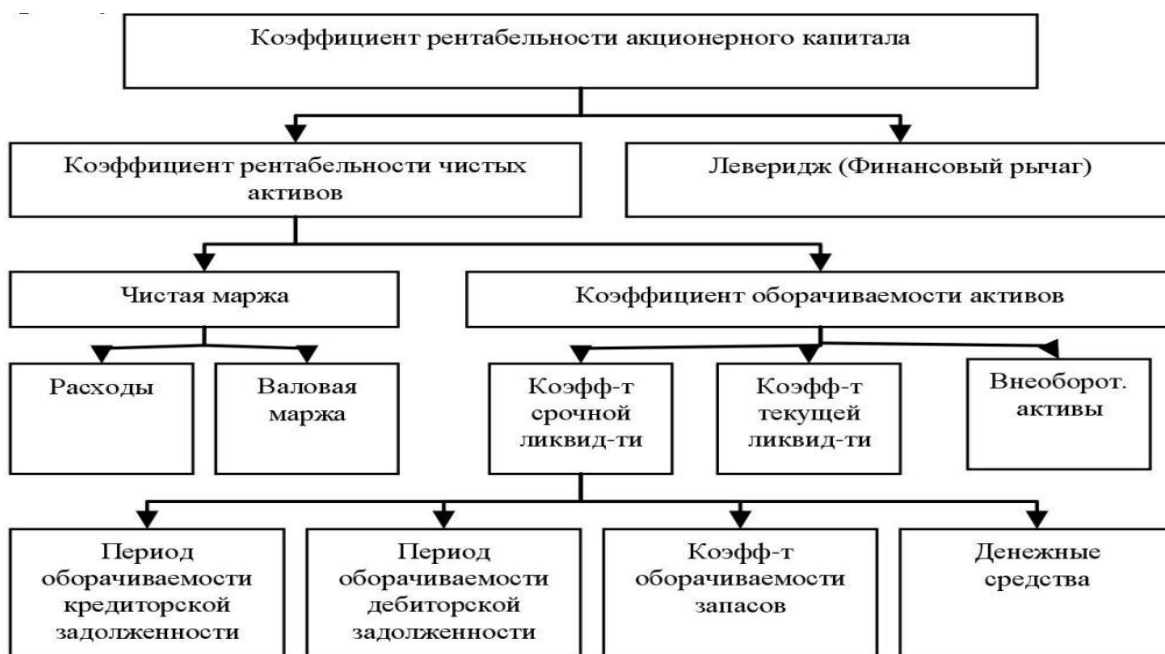
7. Разработка последовательности действий для нормализации ситуации.

Формулы для расчета промежуточных и окончательных показателей модели приведены в статьях, упомянутых в начале данного текста. Если стратегические цели менеджмента компании, виды ее финансовой и коммерческой деятельности или система показателей оперативных и текущих финансовых планов меняются, необходимо будет внести коррективы и в разработанную систему мониторинга ее текущего финансово-экономического состояния.

1.2 Методические подходы к оценке и управлению экономической эффективностью деятельности предприятия

Изучение специальной литературы по проблемам оценки эффективности развития позволило выявить разнообразные методы, основная характеристика которых представлена ниже в целях определения основных акцентов, которые расставляют различные авторы, а также для сравнения и оценки объективности применения данных методов.

Метод оценки стратегической прибыли (модель Дюпона или дерево прибыли) также использует системы взаимосвязанных финансовых показателей для оценки эффективности развития предприятия [10, с.400]. Как и предыдущая модель, она является строго детерминированной и позволяет сфокусироваться на краткосрочных финансовых результатах, в чем состоит ее несомненное преимущество. Модель Дюпона или же древо прибыли изображено на рисунке 1.



Источник: Шмат В.С., Севастьянова А.Ю. Прогнозирование финансового положения фирмы.- М. :Финансы и статистика, 2012. –191с.

Рис. 1. Дерево прибыли

Данная модель предполагает то, что для оценки степени развития предприятия недостаточно рассматривать отдельные финансовые коэффициенты и сравнивать его с неким нормативом. Необходимо рассматривать совокупность показателей деятельности во взаимосвязи, а для полноты оценки необходимо анализировать изучаемые показатели за несколько лет. Однако при инвестировании капитала в характеристики, которые не могут быть оценены в данной модели, она теряет методическую ценность.

Развивая мысль об использовании финансовых показателей для оценки эффективности развития, можно обратиться к исследованию А.А. Шаповалова, согласно которому не все финансовые показатели в равной степени важны как драйверы экономического развития на отдельных этапах взросления организации. Данное мнение подтверждают и другие авторы, в частности [16, с.177]. В таблице 1 представлено, какие показатели требуют особого внимания на различных этапах жизненного цикла конкурентного преимущества фирмы.

Таблица 1

Показатели экономической активности, требующие особого внимания по этапам жизненного цикла организации*

Этапы ЖЦКПФ	Показатели				
	ликвидности	фин. состояния	оборачиваемости	рентабельности	
				капитала	продаж
Зарождение	X	X			
Ускорение роста			X		
Замедление роста			X		X
Зрелость			X	X	X
Спад	X			X	X

* Крюков В.А. Экономика организации (предприятия) — М.: Приор-издат, 2012. — 588 с.

Как видно в ситуации возрастания рыночной конкуренции, которая проявляется еще больше в условиях кризиса, так как происходит борьба на фоне снижающегося спроса и платежеспособности покупателей, становятся важными показатели рентабельности и оборачиваемости.

Данный метод предполагает определение изменения во времени показателей финансово-хозяйственной деятельности компании, что опять-таки не предусматривает учет развития внешней среды. Кроме того, синтез динамического норматива предполагает внесение субъективности оценки, хотя, как показывает практика, при интегрировании различных показателей в единую методику трудно избавиться от подобного рода ошибок.

Методика оценки эффективности развития предприятия по динамике его конкурентоспособности. Х. Фасхиев [11, с.254] предлагает считать конкурентоспособность предприятия интегральным показателем конкурентоспособности товара и конкурентного потенциала и определяет ее по формуле:

$$K = \lambda K_T + (1 - \lambda) K_{\Pi} , \quad (1)$$

где K_T - интегральный показатель конкурентоспособности товара,

K_{Π} - интегральный показатель конкурентного потенциала предприятия,

λ - коэффициент предпочтения значимости фактора.

Причем чем ближе значение K к единице, тем выше конкурентоспособность предприятия. По мнению автора данной модели, конкурентоспособность предприятия зависит в существенной степени от того, на каком этапе жизненного цикла находится промышленная корпорация и его товары. Как отмечается в [12, с.592] по мере развития предприятия значимость конкурентоспособности его товара возрастает (следовательно, растет и λ), а конкурентного потенциала снижается. Поэтому Х. Фасхиев разработал вспомогательную таблицу для определения конкурентоспособности предприятия по мере его развития. Данный о ней представлены в таблице 2.

**Коэффициенты значимости на стадиях жизненного цикла
предприятия***

Стадия жизненного цикла	Коэффициент значимости конкурентоспособности товара (Л)	Коэффициент значимости конкурентного потенциала (1- Л)
Возникновение	0,1	0,9
Развитие	0,2	0,8
Бурный рост	0,4	0,6
Стабилизация	0,5	0,5
Стагнация	0,6	0,4
Спад	0,75	0,25
Реорганизация	В зависимости от характера реорганизации Л принимается в соответствии со стадией возникновения или развития	

* Фалк Д.И. Финансовый анализ кредитной организации // Российское федеральное издание, научно-публицистический журнал «Валовой внутренний продукт». — 2015. — №12. — С.37-39.

Иными словами, согласно данной модели, эффективно развивается промышленная корпорация, которая имеет сравнительно более высокую конкурентоспособность на рынке на каждом этапе своего жизненного цикла. На наш взгляд, действие законов цикличности спроса продолжается и в условиях нестабильности экономики, а отражение эффективности развития предприятия с помощью параметров конкурентоспособности приемлемо, так как они предполагают оценку расстановки сил между конкурентами, которая актуальна в любых условиях. Возможность использования данной модели определяется, главным образом, точностью отражения показателей развития при расчете конкурентного потенциала предприятия. Однако алгоритм его расчета в [13, с.299] не приводится, а при ориентации на существующие подходы к оценке потенциала необходимо учитывать риск изменения рыночной ситуации.

Методы определения эффективности развития через показатели экономической устойчивости. Так, в частности, Р.Ю. Лоскутов предлагает рассчитывать коэффициент экономической устойчивости по следующей формуле [19, с.341]:

$$K_{ЭУ} = \sqrt[6]{K_1^{ТУ} * K_2^{УОП} * K_3^{УЧП} * K_4^{ФУ} * K_5^{УДА} * K_6^{УР}}, \quad (2)$$

где $K_1^{ТУ}$ – коэффициент уровня технической устойчивости,

$K_2^{УОП}$ – коэффициент уровня организации производства,

$K_3^{УЧП}$ – коэффициент уровня устойчивости численности персонала,

$K_4^{ФУ}$ – коэффициент финансовой устойчивости,

$K_5^{УДА}$ – коэффициент уровня деловой активности,

$K_6^{УР}$ – коэффициент уровня рентабельности.

В соответствии с доводами, приведенными в работе выше, в данной формуле для более полного отражения развития предприятия в динамике не хватает показателей, отражающих восприятие деятельности извне и, в большей степени, со стороны покупателей. Таким образом, при определенной доработке составляющих данной методики она может использоваться для оценки эффективности развития предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации.

Методика оценки эффективности развития на основе нормативной модели эффективности использования основных производственных факторов хозяйственной системы. Методика предложена А.М. Платоновым, С.Ю. Плешковым. В ней проверяется выполнение неравенств, которые считаются нормативными. Иными словами, если все неравенства выполнены, значит, промышленная корпорация развивается в рассматриваемый период эффективно. Нормативные отношения показателей в динамической модели экономической устойчивости представлены в Приложении А.

Предложенная динамическая модель также охватывает недостаточный перечень параметров, характеризующих эффективность развития. Кроме того, многие нормативные неравенства часто дублируются. Данный подход к определению критериев эффективности развития можно использовать, хотя в нестабильной экономической ситуации может наблюдаться «сбой» в оценке на основе данных неравенств.

Российская экономистка Е.В. Смирнова предлагает оценивать эффективность развития по зонам (производственная, финансовая, маркетинговая, организационная, управление персоналом, НИОКР и инновации, логистика), по каждой из них определять уровень значимости для развития предприятия, который переводится в вес. В каждой зоне выделяется набор показателей, характеризующих развитие данной зоны, и также определяется вес [14, с.275].

Оценка развития в соответствии с пирамидой эффективности предложена К. МакНейром. Р. Ланчем, К. Кроссом в 1990 г. [20, с.37]. Она построена на принципах концепции тотального управления качеством и предполагает, что цели и показатели связывают стратегию и деятельность предприятия. При этом цели передаются сверху вниз, а показатели собираются сверху вниз. На верхнем уровне формируется стратегическое видение, на втором уровне управления определяются цели подразделений применительно к рынку и финансовым показателям, на третьем - операционные цели, ориентированные на удовлетворенность клиентов и обеспечение гибкости производства (время поставки, длительность производственного цикла, качество, потери от брака). На четвертом уровне - планируются те параметры отдельных действий, которые оцениваются ежедневно. Иными словами, сложность и количество задаваемых на каждом уровне показателей растет по мере движения по пирамиде управления вверх. Преимущество данного метода проявляется в том, что в нем вводятся параметры для оценки, как внутренней эффективности развития (производительность), так и внешней (удовлетворенность потребителей).

Использование сбалансированной системы показателей (ССП) Д. Нортон, Р. Каплана для оценки развития также возможно, поскольку в ней отражается деятельность компании по четырем направлениям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес- процессам, обучению и развитию персонала [15, с.366]. Полезность использования данного инструмента проявляется в том, что в нем балансируются краткосрочные и стратегические цели, а также внешние и внутренние оценки деятельности предприятия.

Метод оценки эффективности развития по способности фирмы устранить бреши в поступлениях, которые могут быть выявлены на основе так называемого GAP-анализа можно развивать, исходя из тех выводов, которые сделала еще одна группа российских ученых [23]. В результате перспективность развития предприятия будет оцениваться, исходя из того, насколько заполнены бреши в поступлениях фирмы, а именно: бреши в использовании; бреши в распределении; бреши в продукте; бреши в конкуренции [18, с.322]. Такой метод позволяет оценить не только развитие внутреннего потенциала организации, но и учитывать возможный рыночный потенциал.

Универсальная система показателей Рамперсада К. Хьюберта включает личную сбалансированную систему показателей (по сотрудникам), организационную систему сбалансированных показателей, всеобщий менеджмент на основе качества, управление результативностью и компетенциями, цикл обучения [12, с.534]. Цель такой системы оценки состоит помимо целей, преследуемых предыдущими моделями, в поощрении обучения и развития творческих способностей.

Методика оценки эффективности развития предприятия, основанная на определении отклонений фактических параметров от заданных. В данной методике задаются целевые и допустимые траектории развития системы (предприятия). Причем критерием эффективности могут быть потери в производственной системе. Основой для оценки типа развития предприятия

могут служить граничные точки и это позволяет классифицировать режимы следующим образом: режим полной дестабилизации системы; аварийный режим функционирования системы; нормальный режим функционирования; режим повышенной интенсивности или режим благоприятных условий. Функционирование промышленных корпораций в нормальном и идеальном режиме не требует вмешательства в ход производственного процесса. Аварийный режим характеризуется воздействием дестабилизирующих факторов внешней среды, приводящих к потере устойчивости предприятия и срыву производственной программы [9, с.304]. Принцип оценки, используемый в данной методике, скорее характеризует эффективность (результативность) управления развитием, так как сравнение запланированных показателей деятельности с фактически достигнутыми является элементом традиционной методики оценки менеджмента. Иными словами, в данном исследовании предлагается оценивать управление эффективным развитием в соответствии с продвигаемыми в данной методике идеями и с использованием принципа «выделения диапазонов устойчивости». Выявленные методы можно объединить в несколько групп по принципиальной сущности предлагаемых оценочных действий:

- группа методов, использующих финансовые показатели оценки;
- группа методов, базирующихся на оценке элементов экономического потенциала предприятия;
- группа методов, учитывающая рыночные оценки, а именно сосредоточивающих внимание не только на развитии экономического потенциала, но и качественных и количественных показателях развития предприятия в рыночной среде.

Возможность использования рассмотренных методик в условиях клиентоориентированного бизнеса показана в Приложении Б.

Из данных, приведенных в Приложении Б, методы, составляющие третью группу, являются наиболее комплексными и общими. Вместе с тем, проведенный анализ позволил нам обобщить методические основы оценки и

выделить существенные признаки эффективности развития при клиентоориентированном подходе. Так, если при промышленноориентированном (технократическом) подходе, эффективность развития рассматривается как внутренняя характеристика и выражается через отдачу на вложенные средства, то при клиентоориентированном подходе эффективность развития рассматривается уже не только как внутренняя, но и как внешняя характеристика организации. Внешняя эффективность выражается степенью роста удовлетворенности покупателей. Инструментами УР в технократическом подходе являются совершенствование технологии производства и сбыта; повышение качества товара; увеличение производительности труда; повышение уровня использования ресурсов; поиск резервов снижения себестоимости. Соответственно инструментами УР при клиентоориентированном подходе становятся повышение степени удовлетворенности покупателей; ориентация бизнес-процессов на клиентов; создание значимых для покупателей конкурентных преимуществ на основе интеграции с другими участниками цепочки создания ценности. На наш взгляд, технократический подход, в большей степени, характерен для отраслевых структур. Тогда как клиентоориентированный подход является более прогрессивным и характерен для кластерных структур.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЯ ПАО «СБЕРБАНК»

2.1 Анализ финансовой деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2013-2016 года

Проведем анализ основных финансовых показателей деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2013-2016 года. Данные бухгалтерского баланса по состоянию на 2016 г. показывают, что общая сумма активов банка составила 16275098 млн. руб., а это на 19,83% превышает показатель предыдущего года и на 90,95% выше по сравнению с тем же показателем 2013 г.

Увеличение суммы активов произошло за счет роста всех показателей активов банка. В частности, чистая ссудная задолженность увеличилась более, чем в два раза и на конец анализируемого периода составила 11 978 007 млн. руб. Сумма денежных средств возросла на 122,56% и составила 717320 млн. руб. Более, чем в два раза произошел прирост по средствам в Центральном Банке РФ и по состоянию на 2016 г. сумма этих средств составила 408 803 млн. руб. Данный по активам Сбербанка РФ с 2013 по 2016 года представлены в таблице 3.

Таблица 3

Динамика активов Сбербанка РФ с 2013-2016 гг., млн. руб.*

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016 г. к 2013г.	
					млн.руб.	Темпы роста, %
Денежные средства	322 303	492 881	725 052	717 320	+395017	222,56
Средства в Центральном Банке РФ	128 925	151 197	381 208	408 803	+279878	317,08

Продолжение таблицы 3

Средства в кредитных организациях	61 888	38 444	81 464	94 301	+32413	152,37
Чистые вложения в ценные бумаги	1 851 423	1 580 627	2 005 377	2 292 879	+441456	123,84
Чистая ссудная задолженность	5 714 301	7 658 871	9 772 750	11978 007	+6263706	209,61
Основные средства	317 379	370 948	438 028	468 070	+150691	147,48
Прочие активы	127 028	126 452	177 875	315 718	+188690	248,54
Всего активов	8 523 247	10419419	13581753	16 275098	+7751851	190,95

* Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

Темпы роста средств в кредитных организациях и чистых вложений в ценные бумаги составили 152,37% и 123,84% соответственно. И в стоимостном выражении сумма средств в кредитных организациях составила 94 301, 0 млн. руб. что превышает показатель предыдущего года на 12 837,0 млн. руб., стоимость вложений в ценные бумаги составила 2 292 879,0 млн. руб., а это на 287 502,0 млн. руб. выше показателя предыдущего года.

Наибольший удельный вес в общей структуре активов приходится на чистую ссудную задолженность и по состоянию на конец анализируемого периода ее доля составила 73,6%. При этом замечено, что за анализируемый период времени доля чистой ссудной задолженности возросла на 6,6%. Небольшой удельный вес в общей структуре активов банка на 2016 год приходится на денежные средства, средства в Центральном Банке Российской Федерации, основные средства, материальные запасы и прочие активы. В частности в 2016 г. доля денежных средств и средств в Центральном банке Российской Федерации составила 4,4% и 2,5% соответственно. Доля основных средств и прочих активов составила 2,9% и 1,9% соответственно. Менее одного процента приходится на средства в кредитных организациях, 14,1% составляет

доля чистых вложений в ценные бумаги, Структура активов Сбербанка России за 2016 год представлена в Приложении В.

Динамика пассивов банка также показывает ежегодный рост. В частности, средства ЦБ РФ возросли на 1667037,0 млн. руб. и по состоянию на 2016 г. сумма этих средств составила 1967036,0 млн. руб. Средства клиентов увеличились на 4461057,0 млн. руб. и составили 11128035,0 млн. руб.

Прирост произошел также по средствам кредитных организаций, выпущенным долговым обязательствам, прочим обязательствам, источникам собственных средств. Подробная информация представлена в таблице 4.

Таблица 4

Динамика пассивов Сбербанка РФ с 2013-2016 гг., млн. руб.*

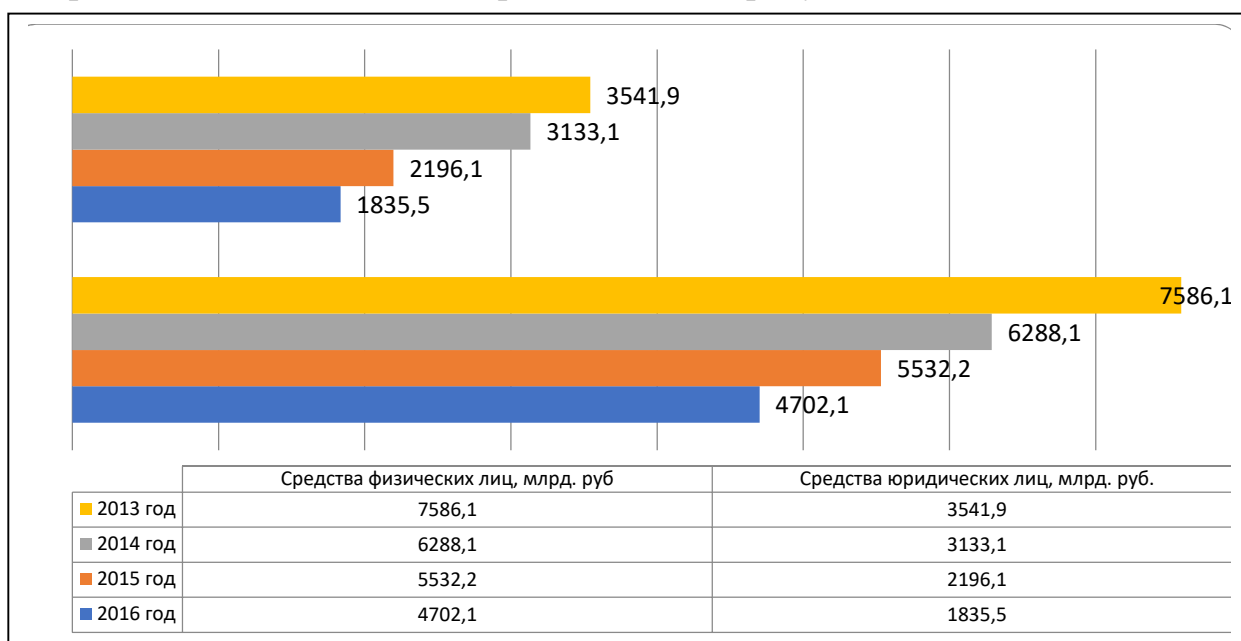
Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016 г. к 2013г.	
					млн.руб.	Темпы роста, %
Средства Центрального Банка РФ	300 000	565 388	1 367 974	1 967 036	+1 667 036	655,68
Средства кредитных организаций	291 094	477 467	605 450	630 459	+339 365	216,58
Средства клиентов	6 666 978	7 877 198	9 462 176	11 128 035	4 461 057	166,91
Выпущенные долговые обязательства	111 983	87 223	331 891	404 519	+292 536	361,23
Прочие обязательства	76 992	84 730	141 443	178 847	+101 855	232,29
Резервы на прочие потери	26 313	26 771	21 324	31 001	+4 688	117,82
Источники собственных средств	1 049 887	1 300 642	1 651 496	1 935 201	+885 314	184,32
Всего пассивов	8 523 247	10 419 419	13 581 754	16 275 098	+7 751 851	190,95

* Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

В частности, средства кредитных организаций возросли на 116,58% и составили на конец 2016 г. 630 459 млн. руб. Темпы роста выпущенных

долговых обязательств составили 361,23% и в стоимостном выражении прирост произошел на 292536 млн. руб. На 132,29% увеличились прочие обязательства и составили 178 847 млн. руб. Сумма резервов на прочие потери составила 31 001 млн. руб., а это на 4688 млн. руб. выше по сравнению с тем же показателем 2013 г. Сумма собственных средств банка увеличилась на 84,32% и составила на конец анализируемого периода 1 935 201 млн. руб. В целом сумма пассивов возросла более чем на 90%.

Наибольший удельный вес в общей структуре пассивов приходится на средства клиентов и по состоянию на 2016 г. доля этих средств составила 68,4%, однако по сравнению с показателем 2013 г. удельный вес этих средств снизился на 9,8%. Динамика вкладов физических и юридических лиц в Сбербанке за 2013-2016 года представлена на рисунке 2.



Источник: Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

Рис. 2. Динамика вкладов физических и юридических лиц в Сбербанке с 2013-2016 гг.

Из данных рисунка 2 можно сделать вывод, что доля средств Центрального Банка РФ и источников собственных средств составила 12,1% и 11,9% соответственно. При этом, замечено, что удельный вес средств

Центрального Банка РФ увеличился на 8,6%, доля источников собственных средств напротив показала снижение в пределах 0,4%. Удельный вес средств кредитных организаций и выпущенных долговых обязательств составили 3,9% и 2,5% соответственно. По сравнению с показателем начала анализируемого периода произошло незначительное увеличение удельного веса по этим показателям. Небольшой удельный вес в структуре пассивов приходится на резервы по прочим потерям и прочим обязательствам и по состоянию на 2016 г. доля этих средств составила 1,1% и 0,2% соответственно.

Таким образом, анализ динамики и структуры баланса ПАО «Сбербанка России» показал, что в целом сумма капитала банка возросла более, чем в два раза и по состоянию на 2016 г. составила 16275098,0 млн. руб. Увеличение произошло по всем статьям активов и пассивов. Наибольший удельный вес в структуре активов приходится на чистую ссудную задолженность и в 2016 г. ее доля составила 73,6%. В структуре пассивов наибольший удельный вес приходится на средства клиентов и составляет 68,4%. Более детальная структура пассива баланса Сбербанка России в начале 2016 года представлена в Приложении Г.

Важнейшим показателем нормативов банка является норматив достаточности капитала, который показывает надежность банка. Нормативное значение этого показателя составляет 10,0. По данным на 2016 г. в Сбербанке этот показатель выше нормативного значения и составляет 12,9. Однако по сравнению с показателем 2013 г. этот норматив снизился на 4,8. Наблюдается также снижение показателей мгновенной и текущей ликвидности на 27 и 44,5 соответственно, однако показатели находятся выше нормативного значения и на конец анализируемого периода составили 53,6(показатель мгновенной ликвидности) и 58,5 (показатель текущей ликвидности).

Анализируя деятельность банка, нельзя обойти такие показатели как обязательные нормативы. Проведем анализ динамики обязательных

нормативов Сбербанка России с 2013-2016 гг. по имеющимся данным представленным в таблице 5.

Таблица 5

Динамика обязательных нормативов «Сбербанка» с 2013-2016 гг.*

Показатели	Норматив	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016г. от 2013г.
Достаточность собственных средств (капитала) банка (Н1)	10,0	17,7	15,0	12,6	12,9	-4,8
Показатель мгновенной ликвидности банка (Н2)	15,0	80,6	50,8	61,4	53,6	-27
Показатель текущей ликвидности банка (Н3)	50,0	103,0	72,9	74,3	58,5	-44,5
Показатель долгосрочной ликвидности банка (Н4)	120,0	78,0	87,3	99,8	102,5	+24,5
Показатель максимального размера риска на одного заемщика (Н6)	25,0	17,9	17,3	16,7	17,3	-0,6
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7)	800,0	80,0	125,3	141,1	128,8	+48,8
Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1)	3,0	0,9	0,9	1,0	1,1	+0,2
Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н12)	25,0	0,1	0,7	0,8	0,9	+0,8

* Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

Норматив показателя долгосрочной ликвидности банка составляет 120,0, однако по состоянию на 2016 г. норматив долгосрочной ликвидности Сбербанка ниже и составил 102,5. Максимальный размер риска составил 17,3, а это на 0,6 ниже показателя 2013 г. Норматив максимального размера крупных кредитных рисков увеличился на 48,8 и составил 128,8. Произошло

увеличение норматива совокупной величины риска по инсайдерам банка и норматива использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц на 0,2 и 0,8 соответственно и по состоянию на 2016 г. эти показатели составили 1,1 и 0,9. Следует отметить, что они находятся ниже нормативных значений. Таким образом, проведенный анализ нормативов банка показал, что не все показатели находятся в пределах нормативных значений, однако показатель надежности банка превышает норматив и составляет 12,9.

Данные отчета о прибылях и убытках показывают, что чистые процентные доходы Банка по состоянию на 2016 г. составили 812 678,0 млн. руб., а это на 16,9% выше показателя предыдущего года и на 61,62% выше начала анализируемого периода. Более конкретные данные представлены в таблице 6.

Таблица 6

Динамика показателей прибылей и убытков ПАО «Сбербанк России» с 2013-2016 гг.*

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016г. от 2013г.	
					млн. руб.	Темпы роста, %
Чистые процентные доходы:	502 833	575 826	694 923	812 678	+309845	161,62
-процентные доходы	796 993	837 888	1 094 015	1 339 005	+542012	168,00
-процентные расходы	-294 160	-262 062	-399 092	-526 327	-232167	178,92
изменение резервов	-86 869	11 240	-1 828	-56 692	+30177	-
Чистый доход от операций с ценными бумагами	16 554	7 388	11 437	11 005	-5549	66,47

Продолжение таблицы 6

Чистый доход от операций с ин. валютой	1 592	9 036	5 649	8 954	+7362	562,4
Чистый комиссионный доход	111 942	125 576	144 746	171 225	+59283	152,95
Прочие операционные доходы	14 871	17 204	17 133	22 002	+7131	147,95
Операционные расходы	-318 720	-337 368	-397 352	-466 383	-147663	146,33
Прибыль до налогообложения	242 203	408 902	474 709	502 789	+260586	207,58
Начисленные (уплаченные) налоги	-68 225	-98 407	-128 534	-125 140	-56915	183,42
Прибыль после налогообложения(Чистая)	173 979	310 495	346 175	377 649	+203670	217,06

*Финансовые показатели ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/insuranceprogram/cardholder> (дата обращения: 09.03.2017).

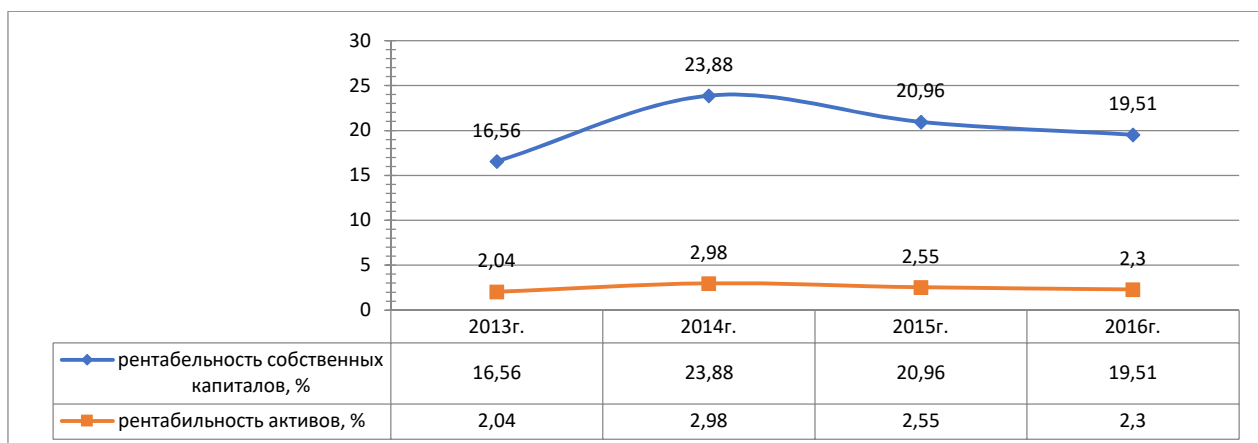
Чистый доход от операций с иностранной валютой и чистый комиссионный доход возросли на 462,4% и 52,95% соответственно по сравнению с показателем начала анализируемого периода. По отношению к предыдущему году прирост по этим показателям составил 58,5% и 18,3% соответственно.

Прочие операционные доходы составили 22 002,0 млн. руб., что составляет на 28,4% выше по сравнению с аналогичным показателем 2016 года и практически на 50% (47,95%) выше показателя начала анализируемого периода. Операционные расходы возросли на 17,4% по сравнению с показателем 2016 г. и составили -466 383,0 млн. руб., а это превышает показатель 2013 г. на 147663,0 млн. руб.

Прибыль до налогообложения возросла на 5,9% по сравнению с 2016 г. и составила 502 789,0 млн. руб., что превышает показатель 2013 г. на 260 586,0 млн. руб. Начисленные и уплаченные налоги составили 125 140,0 млн. руб. Чистая прибыль возросла на 9,1% по сравнению с таким же показателем

предыдущего года и составила 377 649,0 млн. руб. В целом за анализируемый период чистая прибыль увеличилась более, чем в два раза.

Однако, в целом деятельность Сбербанка России можно назвать успешной, наблюдается увеличение общей суммы капитала, суммы вкладов физических и юридических лиц, суммы собственных средств, чистой прибыли. Но показатели рентабельности собственного капитала и рентабельность активов банка снизились в 2016 г. по сравнению с показателем 2015 г. и составили 19,51% и 2,3% соответственно. Но по отношению к 2013 г. рентабельность собственного капитала увеличилась на 2,95%, рентабельность активов возросла на 0,26%. Динамика показателей рентабельности активов и рентабельности собственного капитала Сбербанка России за 2013-2016 года изображена на рисунке 3.



Источник: Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

Рис. 3. Динамика показателей рентабельности активов и рентабельности собственного капитала Сбербанка России с 2013-2016 гг.

По данным из рисунка 3 можно сделать вывод, что сбербанк успешно ведет свою деятельность благодаря разработке стратегии развития банка на ближайшую перспективу. В частности, на сегодняшний день, Наблюдательным советом Сбербанка разработана Стратегия развития Банка на период 2016-2020 годов, которая направлена на дальнейшее укрепление позиций

Банка в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира.

В частности, за ближайшие пять лет Сбербанк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, и рентабельности собственного капитала. Основные показатели деятельности Сбербанка согласно Стратегии развития на период 2016-2020 годов представлены в таблице 7.

Таблица 7

Основные показатели деятельности Сбербанка согласно Стратегии развития на период 2016-2020 годов*

Показатели рентабельности:	Рентабельность, %
Рентабельность собственного капитала, 2020 год	18–20
Достаточность капитала первого уровня (Tier 1), 2020 год	>10
Показатели эффективности:	Эффективность, %
Отношение операционных расходов к операционным доходам, 2020 год	40–43
Отношение операционных расходов к активам, 2020 год	<2,5
Показатели масштаба:	Масштаб, рост
Активы 2020/2016 годы	x2
Чистая прибыль 2020/2016 годы	x2

*Финансовые показатели ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/insuranceprogram/cardholder> (дата обращения: 09.03.2017).

Руководство Сбербанка считает, что сможет повысить показатели деятельности Банка за счет: укрепления конкурентных позиций, поддержания уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов, обеспечения опережающего темпа роста некредитных доходов, обеспечения высокой эффективности группы по управлению расходами, поддержания достаточно высокого качества активов. В рамках Стратегии Банк планирует поддерживать уровень достаточности капитала первого уровня (Tier 1) выше 10%. В ближайшие несколько лет Банк намерен перейти на «продвинутые» подходы «Базель 2», ориентированные для оценки активов, взвешенных

с учетом риска, и предполагает, что это окажет положительное влияние на уровень достаточности капитала. Однако внедрение «Базель 2» в серьезной степени зависит от действий регулятора, что не позволяет провести точные расчеты в настоящее время.

Таким образом, финансовые показатели Сбербанка России показывают ежегодный рост. В целях улучшения деятельности банка разработана стратегия развития на 2016-2020 гг., которая направлена на усиление позиций Сбербанка в банковском секторе. Однако, несмотря на то, что Банк увеличивает показатели прибыли, суммы активов и собственных средств, рентабельность активов и рентабельность собственных средств банка за последний год показали снижение. Так как показатели рентабельности наиболее полно отражают эффективность деятельности любой финансовой организации, следовательно, является необходимым обеспечить рост этих показателей. Но для того, чтобы рассмотреть мероприятия, позволяющие увеличить экономические показатели банка, необходимо определить какие проблемы финансовой организации существуют на сегодняшний день. В связи с этим целесообразно перейти к следующей части исследования.

2.2 Основные направления повышения экономической эффективности деятельности ПАО «Сбербанк» и их анализ

В рамках данной работы достаточно сложно подробно рассмотреть все мероприятия, направленные на совершенствование деятельности ПАО «Сбербанк России». Однако, следует выделить основные направления по которым целесообразно совершенствовать деятельность Сбербанка РФ. Проведенное выше исследование показало, что основными проблемами Сбербанка является: не конкурентоспособность некоторых видов банковских услуг, не совершенство овердрафта и других предоставленных средств; низкая заработная плата сотрудников банка по сравнению с лидирующими банками,

следствием этого является и высокая текучесть кадров; наличие просроченной кредиторской задолженности. Таким образом, для повышения деятельности ПАО «Сбербанк России» целесообразно выделить три направления: совершенствование предоставления банковских продуктов и услуг, совершенствование кадровой политики, совершенствование финансовой политики банка.

Совершенствование продвижения банковских продуктов и услуг может быть достигнуто за счет разработки новой линейки по вкладам для физических и юридических лиц, совершенствование предоставления овердрафта и прочих кредитов(за счет снижения ставок по кредитам), снижение ставок по ипотеке, развитие лизингового кредитования. Основные предложения по повышению эффективности ПАО «Сбербанк России» представлены в таблице 8.

Таблица 8

**Основные предложения по повышению эффективности ПАО
«Сбербанк России»***

Стратегии	Пути совершенствования
Совершенствование товарной политики	Расширять линейку вкладов с наиболее выгодными процентами, снижать ставки по потребительским и прочим кредитам, совершенствовать овердрафт, снижать ставки по ипотеке, развивать предоставление лизинга.
Совершенствование кадровой политики	Разрабатывать мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников, повышать уровень заработной платы, совершенствовать систему отбора и приема на работу.
Совершенствование финансовой политики	Увеличивать объем оказанных услуг населению, снижать затраты, совершенствовать существующую систему по работе с просроченной кредиторской задолженностью.

*Финансовые показатели ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/insuranceprogram/cardholder> (дата обращения: 09.03.2017).

Рассмотрим подробнее все выше перечисленные мероприятия. Достаточно сложно описать совершенствование товарной политики Сбербанка по всем видам банковских продуктов и услуг, однако рассмотрим самые основные направления. Так как в проведенном выше исследовании

было показано, что Сбербанк не входит в рейтинг по предоставлению ипотеки и автокредитов. Несмотря на то, Сбербанк вошел в рейтинг по предоставлению кредитных карт, однако проценты по кредитной карте самые высокие и составляют 24%. Более подробная информация представлена в таблице 9.

Таблица 9

Сравнительный анализ процентных ставок и первоначальных платежей по ипотеке, автокредитам и кредитным картам (по данным на 2016 г.)*

Виды кредита	Процентная ставка, лидирующих банков, %	Первоначальный платеж у лидирующих банков, %	В Сбербанке России на 2016 г.	
			Процентная ставка, %	Первоначальный платеж, %
Ипотека в рублях	От 7,9 до 10,7	От 0 до 20,0	От 12	От 10
Автокредиты	От 13,5 до 18,0	От 0 до 15,0	От 13	От 15
Кредитные карты	От 15,0 до 24,0	-//-	От 17,9 -24,0	-//-

*Финансовые показатели ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/insuranceprogram/cardholder> (дата обращения: 09.03.2017).

Следует отметить, что у лидирующих банков, вошедшие в рейтинг по предоставлению ипотечного кредитования, процентная ставка колеблется от 7,9% до 10,7%, при первоначальном взносе 0%. Для сравнения Сбербанк России предлагает ипотеку на менее выгодных условиях, проценты по ипотечному кредиту составляют от 12,0% и выше, при первоначальном взносе от 10,0%. Не выгодными являются и автокредиты Сбербанка, в частности процентная ставка по автокредиту составляет от 13,0% (следует отметить, что по сравнению с лучшими автокредитами других банков она примерная такая же), однако первоначальный платеж составляет 15,0%, тогда как в других банках сумма первоначального платежа составляет от 0% до 15,0%.

Следовательно, для совершенствования товарной политики Сбербанка и продвижения банковских услуг целесообразно: снижать ставки по

кредитным картам, снизить сумму первоначального платежа по автокредитам и снизить процентную ставку по ипотеке, в среднем на 2,0%.

В рейтинге лучших вкладов Сбербанк также отстает от других российских банков. Это связано прежде все с низкими процентами на вкладах. В частности, лучшими пополняемыми вкладами в первом полугодии 2016 г. были признаны вклады с процентной ставкой от 10,2% до 12,0%. Для сравнения, в Сбербанке процент по пополняемым вкладам составляет не более 7,76%, что сравнительно ниже с лидирующими банками по предоставлению лучших пополняемых вкладом. Лучшими вкладами на длительный срок были признаны вклады при процентной ставке от 7,5% до 10,6%, в Сбербанке по таким видам вклада процент составляет в половину ниже. Более подробная информация представлены в таблице 10.

Таблица 10

Сравнительный анализ лучших вкладов в российских банках и Сбербанке России (по состоянию на первое полугодие 2016г.)*

Виды вкладов	Максимальная процентная ставка, лидирующих банков(вошедших в рейтинг), %	В Сбербанке России максимальная процентная ставка на 2016 г.,%
Лучшие пополняемые вклады	От 10,2 до 12,0	До 7,76
Лучшие вклады на длительный срок	От 7,5 до 10,6	От 4,5 до 8,26
Лучшие сезонные вклады	От 7,0 до 10,71	Нет
Самые выгодные рублевые вклады	От 9,0 до 11,33	До 8,5

*Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/insuranceprogram/cardholder> (дата обращения: 09.03.2017).

Недостатком по предоставлению вкладов в Сбербанке является и то, что не существуют программы по предоставлению сезонных вкладов, которые способствовали бы увеличению притока денежных средств на счетах в банке. По рублевым вкладам процент в ПАО «Сбербанк России» составляет до 8,5 процентов, тогда как другие банки предлагают от 9,0 процентов и более. Следовательно, для совершенствования системы предоставления вкладов в

Сбербанке России целесообразно повышать ставки по рублевым вкладам, по пополняемым вкладам и по вкладам на длительный срок. А также необходимо развивать линейку сезонных вкладов.

Таким образом, выше были рассмотрены основные мероприятия, направленные на совершенствование товарной политики банка и продвижения банковских услуг. Не менее важными является также кадровая и финансовая политика банка. Рассмотрим эти составляющие подробнее.

Так как в Сбербанке за последние четыре года наблюдается увеличение процента текучести кадров, а поиск новых сотрудников, как правило, увеличивает расходы банка, в связи с этим необходима эффективная кадровая политика банка. Совершенствование кадровой политики банка может быть обеспечено за счет: изучения факторов снижающих мотивацию сотрудников, повышения заработной платы, улучшения работы по отбору и приему кадров в Сбербанк и снижения расходов на подбор персонала.

Еще одним мероприятием, направленным на повышение эффективности деятельности ПАО «Сбербанка России» было предложено совершенствование финансовой стратегии банка, которая может быть обеспечена за счет снижения затрат, в том числе и затрат на подбор кадров; обеспечить рост показателей прибыли и доходности банка за счет увеличения количества и качества банковских услуг, снижения сумм просроченной задолженности по кредитам.

Стоит подробнее остановиться на проблемной задолженности банка. В сбербанке, как и в любом другом банке проблема не возврата кредитов была, есть и будет. В связи с этим банки разрабатывают различные мероприятия по урегулированию проблемной задолженности. Наиболее известными вариантами организации работы с проблемной задолженностью являются:

- самостоятельная работа банка по возврату проблемной задолженности;
- совместная работа с коллекторскими агентствами на условиях «агентского соглашения»;

- продажа портфеля проблемной задолженности третьим лицам.

Следует отметить, что первые Сбербанк осуществляет самостоятельную работу по возврату проблемной задолженности, а также ведет совместная работа с коллекторскими агентствами.

ПАО «Сбербанк России», для того, чтобы нивелировать и урегулировать проблемные задолженности осуществляет мероприятия, перечисленные ниже:

1. Регулярно передает информацию о клиентах в кредитное бюро. Информация о наличии просроченной задолженности может повлиять на решение о предоставлении нового кредита физическому или юридическому лицу.

2. Рассматривает возможность передачи кредита для взыскания в коллекторское агентство (в соответствии со ст. 382 Гражданского кодекса Российской Федерации и условиями Кредитного договора) [3,6].

3. Иницирует применение мер понуждения к исполнению обязательств по кредиту, одной из которой является временное ограничение на выезд за пределы РФ (в соответствии с положениями Федерального закона № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве») [8].

4. При непогашении просроченной задолженности в течение длительного периода времени Сбербанк может принять решение о взыскании задолженности в судебном порядке (в соответствии со ст. ст. 307, 309, 310, п. 2 ст. 811, 819, п. 2 ст. 450 Гражданского кодекса Российской Федерации и условиями Кредитного договора) [1,2,4,5].

Следует отметить, что кроме самостоятельной работы банка по возврату проблемной задолженности и совместной работы с коллекторскими агентствами, существует еще один способ работы с проблемной задолженностью- продажа портфеля проблемной задолженности третьим лицам. Продажа третьим лицам проблемных долгов - является общепринятой практикой во всех странах, а в последнее время она начинает использоваться и

в России. Регулирование этого вопроса освещено в главе 24 ГК РФ «Перемена лиц в обязательстве».

Одним из распространенных методов является продажа кредитных портфелей факторинговым компаниям, которые впоследствии могут передать их для взыскания коллекторским фирмам. Популярность осуществления продаж с использованием факторинговых компаний объясняется особенностями действующей нормативной базы. Факторинговые операции определяются следующим образом. По договору финансирования под уступку прав денежного требования одна сторона (финансовый агент) передает или обязуется передать другой стороне (клиенту) денежные средства в счет денежного требования клиента (кредитора) к третьему лицу (должнику), вытекающего из предоставления клиентом товаров, выполнения им работ или оказания услуг третьему лицу, а клиент уступает или обязуется уступить финансовому агенту это денежное требование. Денежное требование к должнику может быть передано клиентом финансовому агенту для обеспечения исполнения обязательств клиента перед финансовым агентом. Факторинг является разновидностью краткосрочной кредитной и одновременно комиссионной сделки.

По сравнению с коллекторскими компаниями, факторинг имеет, больше возможностей. В частности, выкуп кредитного портфеля осуществляется также как и коллекторскими агентствами с дисконтом (в качестве платы за осуществление этой операции), однако продажа долгов проводится с исполнением различных методов, таких как открытый тендер, закрытый тендер, прямая продажа конечному покупателю, переуступка долга ПИФам.

Таким образом, для совершенствования урегулирования проблемной задолженности Сбербанк России целесообразно внедрение факторингового обслуживания. Это позволит снизить долю проблемной кредиторской задолженности. Однако, в рамках данной работы, описать внедрение факторингового обслуживания в Сбербанке более подробно, не представляется возможным. Тем не менее, факторинг в регулировании

просроченной кредиторской задолженности банка, даст положительные результаты.

Таким образом, основными мероприятиями, направленными на улучшение деятельности Сбербанка России являются: совершенствование товарной стратегии банка, совершенствование кадровой и финансовой политики.

Совершенствование товарной политики банка может быть обеспечено за счет: снижения ставок по ипотечному кредитованию, по автокредитам и кредитным картам. По всем видам вкладов целесообразно увеличение среднего процента вклада, в том числе по вкладам в рублях, вкладу «Пополняй», вкладам на длительный срок, расширять линейку сезонных вкладов. Необходимо также совершенствовать систему лизинга, в частности: снизить процент удорожания оборудования, снизить процент первоначального взноса, увеличить срок лизинга, расширять ассортимент предоставляемого оборудования для лизинговых сделок.

Совершенствование кадровой политики Сбербанка может быть обеспечено за счет: снижения текучести кадров, повышения мотивации и заработной платы работников Банка. В частности необходимо проведение следующих мероприятий: усилить требования к соискателям, тщательно изучать причины увольнений с прежнего места работы, планировать и проводить за счет Банка семинары и тренинги, направленные на сплочение команды, выработку лояльности, обучение сотрудников на психологически некомфортных участках работы, повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений; разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует (например, специалисты по взысканию задолженности банков, кредитные инспекторы, торговые представители, менеджеры по продажам услуг и т. д.); разработка соответствующих локальных актов Банка, внедряющих системы компенсаций, материальной помощи сотрудникам, льготных займов;

пересмотр нормативов труда и по результатам - выявление участков работы, где происходит переплата, не соответствующая трудозатратам и выполняемой работе; закрепление (или, наоборот, отобрание) полномочий у руководителей различного уровня по решению вопроса о факте и размере премирования, необходимости и обоснованности повышения заработной платы, предоставления иных компенсаций; внедрение порядка обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь, обеспечить возможность карьерного роста, возможность зарубежных командировок.

Основные предложения, направленные на совершенствование деятельности ПАО «Сбербанка России» представлены в таблице 11.

Таблица 11

**Основные предложения, направленные на совершенствование
деятельности ПАО «Сбербанка России»***

Показатели	Область	Характеристика мероприятий
Совершенствование товарной политики		
Кредиты	Ипотека	Снижать процентную ставку и сумму первоначального платежа
	Автокредит	Снижать процентную ставку и сумму первоначального платежа
	Кредитные карты	Снижать проценты по кредитам
Депозиты	Вклад пополняй	Увеличивать проценты по вкладу
	Вклад на длительный срок	Увеличивать проценты по вкладу
	Сезонные вклады	Расширять линейку сезонных вкладов
	Рублевый вклад	Увеличивать проценты по вкладу
Лизинг	Удорожание	Снизить процент удорожания
	Первый платеж	Снизить процент первоначального взноса
	Срок лизинга	Увеличить срок лизинга
	Виды оборудования в лизинг	Увеличить ассортимент оборудования и транспорта для оформления лизинговых сделок
Совершенствование кадровой политики		
Кадры	Снижение текучести кадров	Изучение причин увольнений, опросы персонала на корпоративном сайте по недовольствам, изучение конфликтов, проведение семинаров, тщательный отбор персонала при приеме, изучение причин ухода с прежнего места работы, повышение морально-психологического климата.

Продолжение таблицы 11

Мотивация	Повышение мотивации	Разработка соответствующих локальных актов Банка, внедряющих системы компенсаций, материальной помощи сотрудникам, льготных займов; внедрение порядка обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь, новогодними подарками детей сотрудников, оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников, развивать возможность карьерного роста, возможность зарубежных командировок и т. д.
Заработная плата	Повышение заработной платы	повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений; разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует
Совершенствование финансовой политики		
Расходы	Снижать затраты на подбор кадров	За счет тщательного обора персонала, произойдет снижение текучести и снизятся расходы на набор кадров
Доходы	Увеличивать доходы и прибыли банка	За счет расширения предоставляемых услуг и повышения качества банковских продуктов
Проблемные долги	Совершенствовать работу по взысканию задолженности	За счет внедрения факторинга и осуществления факторинговых операций.

*Финансовые показатели ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/insuranceprogram/cardholder> (дата обращения: 09.03.2017).

Совершенствование финансовой политики Сбербанка может быть обеспечено за счет снижения расходов и повышения доходов банка. Доходы могут быть увеличены за счет расширения ассортимента банковских услуг и повышения качества обслуживания клиентов банка. Кроме этого, необходимо совершенствовать работы с проблемными долгами, для этого целесообразно внедрение факторинга и осуществления факторинговых операций.

Все выше перечисленные мероприятия, позволят Сбербанку увеличить ассортимент банковских услуг, повысить качество предоставляемых услуг, снизить текучесть персонала банка (а это в свою очередь повлияет на снижение расходов на отбор кадров), снизить долю просроченной задолженности, повысить доходность от банковских операций, прибыльность

и рентабельность. Однако, какими могли бы быть финансовые показатели Сбербанка России в перспективе, сказать достаточно сложно, так как это будет зависеть от множества факторов. От того, насколько эффективна будет разработана программа моральной и материальной мотивации персонала, насколько эффективна будет система проведения тренингов и семинаров по сплоченности коллектива, какими будут проценты по кредитам и вкладам, насколько широко Сбербанк сможет развивать систему лизинга. Несмотря на эту неопределенность, так или иначе, совершенствование товарной, кадровой и финансовой стратегии Сбербанка дадут положительный результат, только вот каким он будет, покажет время.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе изложенной в курсовой работе методики был проведен анализ и оценка эффективности деятельности ПАО «Сбербанк России», который показал, что в целом деятельность банка можно считать эффективной.

Финансовые показатели Сбербанка России показывают ежегодный рост. Увеличение суммы активов произошло за счет роста всех показателей активов банка в среднем на 90% за анализируемый период (2013-2016 года). Наибольший удельный вес в общей структуре активов приходится на чистую ссудную задолженность и по состоянию на конец анализируемого периода ее доля составила 73,6%. При этом замечено, что за анализируемый период времени доля чистой ссудной задолженности возросла на 6,6%.

Динамика пассивов банка также показывает ежегодный рост. В частности, средства ЦБ РФ возросли на 1667037,0 млн. руб. и по состоянию на 2016 г. сумма этих средств составила 1967036,0 млн. руб. Средняя динамика всех показателей пассива составила 95%.

Относительно обязательных нормативов «Сбербанка» можно сказать, что все они находятся в допустимых значениях. Однако хотелось бы отметить спад показателя текущей ликвидности. За исследуемый период он уменьшился в 2 раза и составил в 2016 году 58,5. Также наблюдается уменьшение показателя мгновенной ликвидности на 27. В 2016 году он составил 53,6, что на 30% ниже, чем показатель 2013 года. Однако нормативы долгосрочной ликвидности и максимального размера крупных кредитных рисов увеличились на 27 и 40% соответственно.

Данные отчета о прибылях и убытках показали, что чистые процентные доходы Банка по состоянию на 2016 г. составили 812 678,0 млн. руб., а это на 16,9% выше показателя предыдущего года и на 61,62% выше начала анализируемого периода.

Но показатели рентабельности собственного капитала и рентабельность активов банка снизились в 2016 г. по сравнению с показателем 2015 г. и составили 19,51% и 2,3% соответственно. Так как показатели рентабельности наиболее полно отражают эффективность деятельности любой финансовой организации, следовательно, является необходимым обеспечить рост этих показателей.

В целях улучшения деятельности банка разработана стратегия развития на 2016-2020 гг., которая направлена на усиление позиций Сбербанка в банковском секторе. Руководство банка считает, что сможет повысить показатели рентабельности капитала и достаточности капитала первого уровня до 20 и 12% соответственно. Также, оно намерено увеличить активы и чистую прибыль за 4 года в два раза. Происходить это будет за счет : укрепления конкурентных позиций, поддержания уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов, обеспечения опережающего темпа роста некредитных доходов, обеспечения высокой эффективности группы по управлению расходами, поддержания достаточно высокого качества активов.

Также, в ходе исследования, были выделены некоторые рекомендации по повышению экономической эффективности ПАО «Сбербанк». Краткий перечень которых изложен ниже:

Совершенствование товарной политики:

- снизить процентную ставку и сумму первоначального платежа по ипотеке, автокредита и кредитным картам;
- увеличение процентов по всем видам вкладов, расширение линейки сезонных вкладов;
- снизить процент удорожания по лизингу, увеличить срок лизинга;
- увеличить ассортимент оборудования и транспорта для оформления лизинговых сделок.

Совершенствование кадровой политики:

- изучение причин увольнений, опросы персонала на корпоративном сайте по недовольствам, изучение конфликтов, проведение семинаров;
- разработка соответствующих локальных актов Банка, внедряющих системы компенсаций, материальной помощи сотрудникам, льготных займов;
- повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений; разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует.

Совершенствование финансовой политики:

- снижать затраты на подбор кадров (за счет тщательного отбора персонала, произойдет снижение текучести и снизятся расходы на набор кадров);
- увеличивать доходы и прибыли банка (за счет расширения предоставляемых услуг и повышения качества банковских продуктов);
- совершенствовать работу по взысканию задолженности (за счет внедрения факторинга и осуществления факторинговых операций).

Проведенный анализ показал, что ПАО Сбербанк России может значительно активизировать свою деятельность без ущерба для финансовой устойчивости и значительно повысить доходы, поскольку обладает значительным потенциалом. Поиск путей повышения эффективности деятельности банка лежит в плоскости изучения мировых тенденций развития банковского бизнеса. Можно выделить следующие мировые тенденции: развитие традиционных и внедрение новых способов и приемов взаимодействия с клиентами и оказания им банковских услуг, активизация деятельности на рынке ценных бумаг и использование современных информационных технологий. И именно внедрение и использование ПАО Сбербанк России системы эффективных показателей, который позволит банку в будущем перейти на качественно новый уровень предоставления банковских услуг и значительно повысить эффективность своей деятельности и свою конкурентоспособность на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ, статья 309.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ, статья 310 «Недопустимость одностороннего отказа от исполнения обязательства».
3. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ, статья 450 «Основания изменения и расторжения договора».
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ, статья 370 «Независимость гарантии от иных обязательств».
5. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ, статья 382 «Основания и порядок перехода прав кредитора к другому лицу».
6. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 N 14-ФЗ, статья 811 «Последствия нарушения заемщиком договора займа».
7. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 N 14-ФЗ, статья 819 «Кредитный договор».
8. Положения Федерального закона № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве».
9. Емельянов А.С., Голованов А.Н., Якубовский Н.Н. Финансовый анализ. — М.: Финансы и статистика, 2014. —304с.
10. Ермолова В.А. Финансы предприятий. Ч. 1. — Новосибирск: СибУПК, 2014. — 423 с.
11. Ким М.П. Финансы предприятий. Ч. 2. — Новосибирск: СибУПК, 2015. —254с.
12. Конопляник А.А. Финансы фирмы. — М.: Инфра-М, 2013. — 592 с.
13. Конюхова Е.А. Основы финансового оценки экономической эффективности. — Киев: Изд-во «Ника-Центр», 2012. — 318с.

14. Телегина Е.А., Бушуев В.В. Проблемы формирования финансовых результатов на предприятии // Российский налоговый курьер, 2014 — 300с.
15. Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. — СПб.: Питер, 2014. — 464с.
16. Шмат В.С., Севастьянова А.Ю. Прогнозирование финансового положения фирмы.- М. :Финансы и статистика, 2012. —191с.
17. Крюков В.А. Экономика организации (предприятия) — М.: Приор-издат, 2012. — 588 с.
18. Мастепанов А.М. Финансовый менеджмент (управление финансами фирмы). — СПб.: Юность: Пертополь, 2013. — 322 с.
19. Сулашкин С.С., Багдасарян В.Э., Вилисов М.В., Зачесова Ю.А., Пак Н.К., Середкина О.А., Чирва А.Н., Мешков Ю.Е. Проблемы модернизации экономики и экономической политики России. Экономическая доктрина Российской Федерации // Материалы Российского экономического собрания (Москва, 19-20 октября 2011 г.) — М.: Научный эксперт, 2012. — С.341-344.
20. Фалк Д.И. Финансовый анализ кредитной организации // Российское федеральное издание, научно-публицистический журнал «Валовой внутренний продукт». — 2015. — №12. — С.37-39.
21. Ламакин Г.Н. Экономика: учебное пособие. — Тверь: ТГТУ, 2012. — 316с. Режим доступа: <http://lib.sale/management-otrasli-kniga.html> (дата обращения: 05.04.2017).
22. Меры по преодолению финансовой дестабилизации и неплатежей. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/strategicPlanning/crisis/> (дата обращения 27.03.2017).
23. Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/eng/press/relations/> (дата обращения: 09.03.2017).

24. Финансовые показатели ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанка». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/insuranceprogram/cardhold> (дата обращения: 09.03.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Нормативные отношения показателей в динамической модели
экономической устойчивости**

Нормативное условие устойчивости	Нормативное соотношение показателей	Расшифровка нормативного соотношения
Предотвращение потерь в результате снижения спроса на изделия предприятия	$l_{oz} > l_{pz}$	Темп роста объемов заказов производства должен превышать темп роста объема реализации
Обеспечение сбыта изделий и оборачиваемости оборотных средств	$l_{pz} > l_{tp}$	Темп роста объема реализации заказов должен превышать темп роста реализации товарной продукции
Обеспечение роста рентабельности производства	$l_{пр} > l_{pz}$	Темп роста прибыли предприятия должен превышать темп роста объемов реализации
Обеспечение роста качественных характеристик изделий	$l_{пр} > l_{oz}$	Темп роста прибыли должен превышать темп роста объема заказов производства
Обеспечение роста производительности труда	$l_{<oz>} > l_{то} > l_{т}$	Темп роста объемов заказов должен превышать темпы роста работы основного оборудования и время работы рабочих
Обеспечение рационального использования сырья, материалов, используемых в производстве	$l_{pz} > l_{мз}$	Темп роста объемов реализации должен превышать темп роста материальных затрат
Снижение потерь при модернизации производства	$l_{рз} > l_{ное}$	Темп роста объема реализации заказов должен превышать темп роста реализации новых образцов производства
Снижение потерь вследствие недостаточных усилий по сбыту изделий	$l_{pz} > l_{ы}$	Темп роста объемов реализации заказов должен превышать темп роста затрат на маркетинг

Продолжение таблицы

Предотвращение потерь в связи с увеличением косвенных (накладных) расходов	$1_{мз} > 1_{нр}$	Темп роста затрат на сырье и материалы должен быть выше темпа роста накладных расходов в себестоимости производства
Уменьшение потерь, вследствие снижения фондоотдачи и фондовооруженности	$1_{рз} > 1_{ф} > 1_{тр}$	Темп роста объема реализации должен быть выше темпа роста фондоотдачи и выше темпа роста времени работы рабочих
Снижение потерь от эффективного использования энергозатрат	$1_{э} > j_{фа}$	Темп роста энергозатрат должен превышать темп роста активной части основных фондов
Обеспечение улучшения структуры основных производственных фондов	$1_{фа} > 1_{ф}$	Темп роста активной части основных фондов должен превышать темп роста основных фондов в целом
Предотвращение потерь от снижения квалификации персонала	$1_{фзп} > 1_{чпп}$	Темп роста фонда заработной платы должен опережать темп роста численности производственного персонала
Обеспечение улучшения структуры персонала предприятия	$1_{чвкп} > 1_{чпп}$	Темпы роста численности высококвалифицированного персонала должны превышать темпы роста производственного персонала
Предотвращение снижения объемов производства вследствие потерь рабочего времени	$1_{рз} > 1_{тр}$	Темпы роста объемов реализации должны превышать темпы роста времени работы рабочих
Предотвращение уменьшения объемов производства вследствие простоев оборудования и его неэффективного использования	$1_{рз} > j_{т0}$	Темпы роста объемов реализации должны превышать темпы роста работы основного оборудования

Источник: Емельянов А.С., Голованов А.Н., Якубовский Н.Н. Финансовый анализ. — М.: Финансы и статистика, 2014. —304с.

Методы оценки эффективности развития предприятия

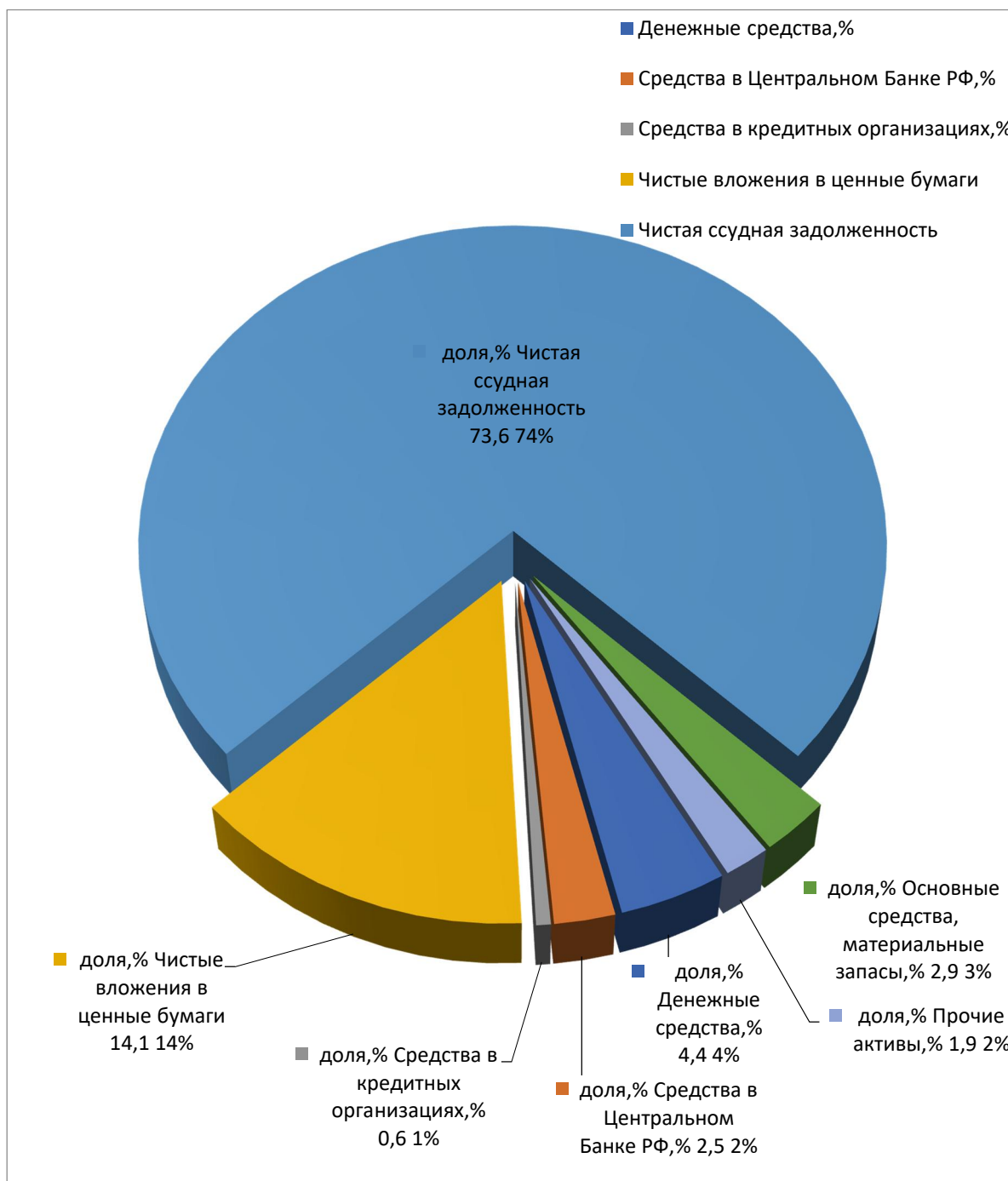
Метод	Возможность применения для предприятия
<p>Методы оценки финансовой устойчивости (А.Д. Шеремет, В.В. Ковалев и др.)</p> <p>Метод оценки стратегической прибыли (модель Дюпона)</p>	<p>Строго детерминированные модели, однако внимание в них сосредоточено на финансовой стороне деятельности, тогда как в клиентоориентированном бизнесе значимы и качественные оценки. Могут использоваться для оценки влияния на внутреннюю (операционную) эффективность компании</p>
<p>Метод динамики конкурентоспособности (Х. Фасхиев)</p>	<p>Исходное предположение данной модели (значимость конкурентоспособности товара растет, а значимость конкурентного потенциала организации снижается по мере движения по жизненному циклу) спорно для клиентоориентированного бизнеса, основные идеи которого строятся на постоянном наращивании потенциала и удовлетворенности клиентов</p>
<p>Метод оценки экономической устойчивости (Р.Ю. Лоскутов)</p>	<p>Использует интегральный показатель, рассчитанный на основе технической, финансовой устойчивости, уровня организации производства, устойчивости численности персонала, уровня деловой активности и рентабельности. Использование метода в целях исследования затруднено из-за отсутствия динамических характеристик.</p>
<p>Нормативная модель производственных факторов (А.М. Платонов, С.Ю. Плешков)</p>	<p>Нормативные неравенства в данной модели часто дублируются и их перечень не является достаточным для оценки всех параметров эффективного развития клиентоориентированной организации</p>
<p>Оценка эффективности развития по коэффициенту полезного действия (В.В. Жариков, С.Е. Белова и др.)</p>	<p>Эффективность развития определяется мультипликативным показателем, отражающим КПД технологических процессов по использованию материалов и энергии и КПД трудовых ресурсов. Характеризует только развитие производственно-технических параметров деятельности предприятия</p>
<p>Оценка развития в соответствии с пирамидой эффективности (К.МакНейр, Р.Ланч, К.Кросс)</p>	<p>На каждом уровне управления задается перечень показателей (их число растет по мере движения вверх по пирамиде управления), по выполнению которых можно судить об эффективности развития. Метод может быть использован для клиентоориентированного бизнеса, так как содержит в себе ориентиры для оценки внешней эффективности</p>

Продолжение таблицы

<p>Сбалансированная система показателей (Д.Нортон, Р.Каплан)</p>	<p>Отражает развитие компании по четырем направлениям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес- процессам, обучению и развитию персонала. Может быть использована в клиентоориентированной компании при условии разработки методики оценки эффективности развития</p>
<p>Оценка эффективности развития по отклонению фактических параметров от заданных (А.М. Платонов, С.Ю. Плешков)</p>	<p>Оценка выполнения заданных параметров позволяет классифицировать режим развития (дестабилизации, аварийный, нормальный, интенсивный). Метод применим для клиентоориентированной компании с допущениями (в частности, в нашем случае управляющее воздействие необходимо всегда, а не только при потере устойчивости к дестабилизирующим факторам внешней среды)</p>

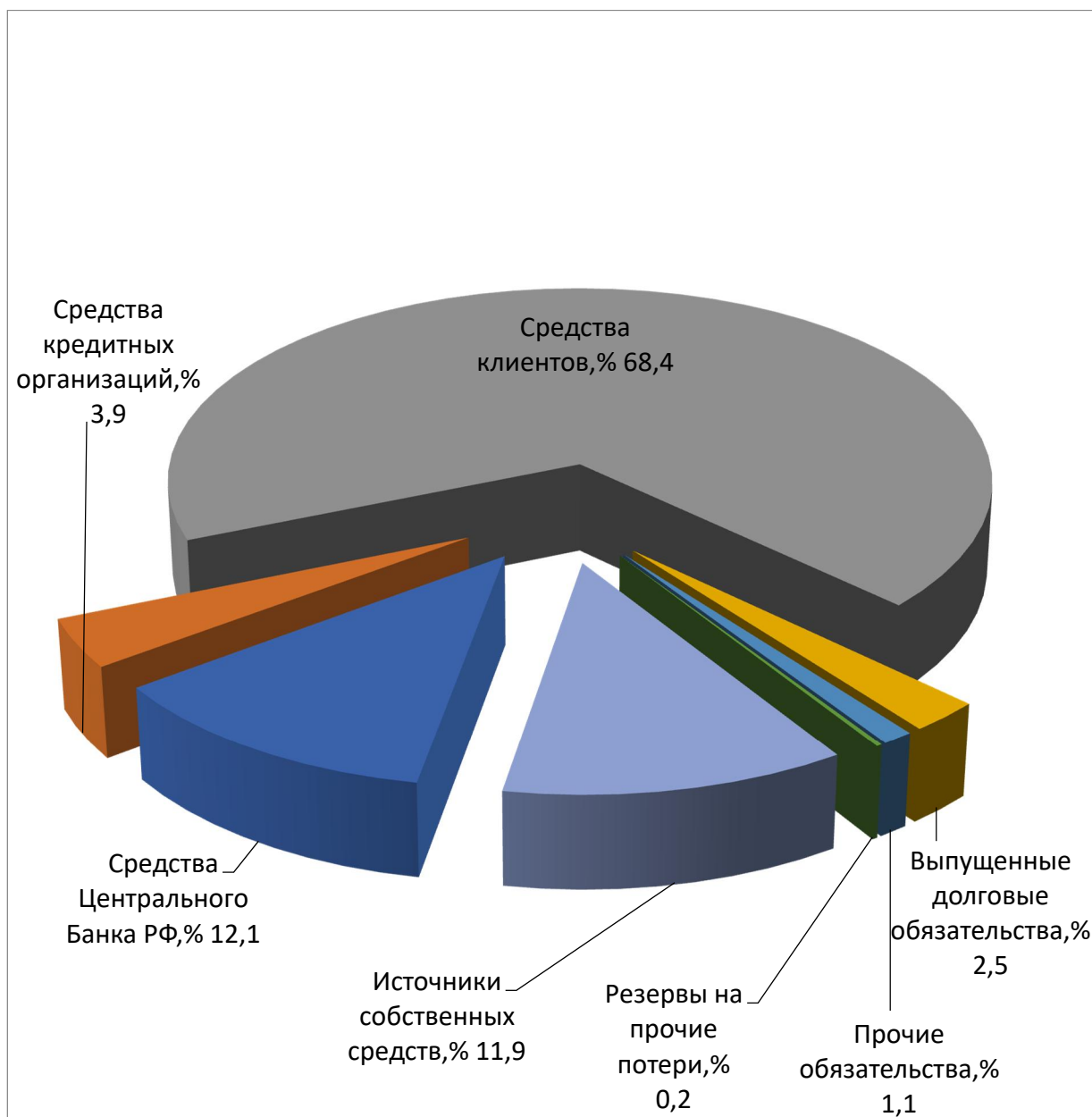
Источник: Конюхова Е.А. Основы финансового оценки экономической эффективности. — Киев: Изд-во «Ника-Центр», 2012. — 318с.

Структура активов Сбербанка России 2016 года



Источник: Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанк». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

Структура пассива баланса Сбербанка России 2016 года



Источник: Статистические данные деятельности ПАО «Сбербанк». Официальный сайт ПАО «Сбербанк». Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/eng/press> (дата обращения: 09.03.2017).