

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
Кафедра финансов, инвестиций и инноваций

**РАЗВИТИЕ ПОЧТОВО-БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА В РОССИИ**

**Выпускная квалификационная работа студента**

очной формы обучения  
направления подготовки **38.03.01 Экономика** профиль «**Финансы и кредит**»  
4 курса группы **06001303**  
**Овсянников Андрей Алексеевич**

Научный руководитель:  
к.э.н., старший преподаватель  
кафедры финансов, инвестиций  
и инноваций  
О.Н. Андреева

**БЕЛГОРОД 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПОЧТОВО-БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА .....	8
1.1. Сущность и формы почтово-банковского бизнеса: мировой и отечественный опыт.....	8
1.2. Специфика почтово – банковского бизнеса в России.....	17
1.3. Критерии эффективности почтово-банковского бизнеса в Российской Федерации.....	22
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ПОЧТОВО-БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ.....	33
2.1. Общая организационно-экономическая характеристика ПАО «Почта Банк».....	33
2.2. Оценка почтово-банковской деятельности.....	43
2.3. Пути совершенствования почтово-банковского бизнеса в ПАО «Почта Банк».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Процессы глобализации и интеграции, происходящие сегодня в мировой экономике, способствуют кардинальным преобразованиям финансовых и денежно – кредитных систем. При этом появление финансовых инноваций существенно трансформирует финансово – кредитные институты, в том числе и банковскую деятельность. Ускорение темпов экономического развития, снижение уровня банковских доходов и развитие технологий стимулируют коммерческие банки к поиску новых концепций и конкретных путей, которые позволили бы удержать уже имеющихся и привлечь новых клиентов.

Банковские услуги - мощный инструмент социально-экономического развития. Для Российской экономики в настоящее время существенным фактором дальнейшего роста является розничный банковский бизнес, потенциал которого в части обеспечения банковской системы долгосрочным устойчивым ресурсом, создания возможностей ускорения оборачиваемости капитала, а также удовлетворения спроса населения на дорогостоящие товары посредством кредитования остается очень высоким. Однако, основным препятствием на пути достижения главной цели розничного бизнеса – обеспечения массовых продаж при минимальном уровне издержек - сегодня стоит высокая стоимость расширения сети банковского обслуживания.

Низкий уровень доступности банковских услуг для населения является одной из актуальных проблем Российской банковской системы. От доступности банковских услуг зависит платежеспособный спрос, темпы роста экономики, благосостояние населения и даже социальный климат в обществе. Повышение доступности банковских продуктов – необходимое условие перехода к развитым рыночным отношениям, к современному постиндустриальному хозяйству, демократическому обществу. Повышая

доступность банковских услуг, государство закладывает надежную социально-экономическую основу поступательного развития страны.

Вместе с тем стремительно растущий спрос на банковские услуги в российской экономике пока далек от насыщения. Около 60 миллионов россиян (42% жителей страны) лишены возможности постоянного доступа к банковским услугам, банковские счета имеет только четверть россиян, всего менее 10% населения пользуется банковскими картами. В Европе практически каждый взрослый гражданин имеет по 2-3 банковские карты различного назначения. У нас число таких граждан не превышает 5% взрослого населения. Основная причина - в недостатке предложения в России недорогих и качественных банковских услуг. Как у любого товара, доступность банковских услуг определяется достаточностью их предложения и ценовыми параметрами. Определяющим условием повышения доступности банковских услуг для населения России также является расширение сети продаж банковских услуг в регионах.

В целях укрепления региональной составляющей банковской системы и повышения доступности банковских услуг поставлена задача использовать уникальные инфраструктурные возможности российской почты. В России имеется свыше 40 тысяч почтовых отделений, использование которых банками для проведения банковских операций способно приблизить банки к населению, усилить банковскую систему обеспечивая, таким образом, доступность банковских услуг на всей территории Российской Федерации.

Необходимость дальнейшего развития розничного банковского бизнеса и важность решения проблемы повышения доступности банковских услуг для населения посредством интеграции почты и банка, наряду с недостаточной изученностью данной области, обуславливают актуальность настоящего исследования.

**Степень научной разработанности.** Степень разработанности научной проблемы. Отечественных исследований, разрабатывающих теоретико-методологическую базу интеграции почтовых и банковских услуг

и расширения на этой основе розничного банковского бизнеса, практически не имеется. В периодических изданиях время от времени появляются статьи по данной тематике таких авторов как: С. Белисс, А. Иванов, В. Сошина, Н. Логвинова, Т. Мартынова, Л. Милевская, С. Петрова, А. Чавтур. Исследованию общих теоретических и практических вопросов инновационных процессов в области финансов и банковского дела, в том числе и в сфере развития розничного банковского бизнеса уделяется значительное внимание в работах как отечественных ученых: Б.В. Ананьич, Г.Н. Белоглазова, М.А. Вахрушин, А.Г. Грязнова, Н.В. Иванов, С.Д. Ильенкова, Л.П. Кроливецкая, О.И. Лаврушин, В.Е. Леонтьев, М.В. Лычагин, Г.С. Панова, А.И. Пригожин, Н.П. Радковская, М.В. Романовский, А.М. Тавасиев, В.М. Усоскин, В.А. Черненко, А.Д. Шеремет, Е.Б. Ширинская и др., так и зарубежных: К. Боссе Д. Грэдди Э. Деминг, Э.Дж. Долан, Х.Д. Дудлер Р. Каплан, Ф. Котлер, Д. Нортон, Э. Рид, Д. Риккардо, П. Роуз, Дж.Ф.-мл. Синки, А. Смит, А. Спенсер, Дж. Форсайд, Н. Шамро, Й. Шумпетер и др. При этом, за рубежом исследования сосредоточены на преобразованиях сложившейся системы почто-банковских услуг, тогда как перед российскими экономистами сегодня стоит задача разработать концепцию их развития.

**Цель выпускной квалификационной работы** является оценка отношений, возникающих в процессе почтово-банковского обслуживания, изучение концепции интеграции почтовых и банковских услуг в Российской Федерации.

Для достижения этой цели обозначены следующие **задачи исследования**:

- раскрыть экономическую сущность почтово-банковского бизнеса;
- рассмотреть особенности и специфику почтово-банковского бизнеса в России;
- дать организационно – экономическую характеристику ПАО «Почта Банк»;
- оценить сегмент почтово-банковского бизнеса в ПАО «Почта Банк»;

– рассмотреть совершенствование почтово-банковских услуг в ПАО «Почта Банк».

**Объектом исследования** является почтово-банковский бизнес как относительно самостоятельный сегмент розничного банковского бизнеса.

**Предметом исследования** являются организационно – экономические отношения, возникающие при осуществлении почтово-банковских услуг в ПАО «Почта Банк».

**Методологическая база.** При проведении исследования применялись определенные научные методы и подходы:

1. Описательный метод, который позволил собрать теоретический материал по инвестиционной деятельности;
2. Структурно-функциональный подход, с помощью которого выявлены механизмы организации валютного портфеля.
3. Метод анализа собранных данных.

Кроме указанных методов и подходов применялся также и сравнительно-сопоставительный метод исследования, который позволил собрать, проанализировать необходимую информацию и сделать выводы по проделанной работе.

**Информационную базу** выпускной квалификационной работы составляют фундаментальные труды российских специалистов по теории права, гражданскому праву, а также экономической науке, в частности: Г. Н. Амфитеатрова, Л. И. Абалкина, М. М. Агаркова, А. Н. Арзамасцева, С. Н. Братуся, М. И. Брагинского, В. В. Витрянского, Д. М. Генкина, В. П. Грибанова, Н. Д. Егорова, О. С. Иоффе, А. Г. Калпина, А. Ю. Кабалкина, Ю. Х. Калмыкова, А. В. Карасса, СМ. Корнеева, О. А. Красавчикова, П. В. Крашенинникова, В. П. Литовкина, Н. С. Малеина, А. И. Масляева, В. П. Мозолина, К. Б. Ярошенко и др.

**Практическое значение** выпускной квалификационной работы заключается в том, что сформулированные в дипломной работе выводы могут быть практически использованы в деятельности коммерческого банка,

а так же могут быть использованы при подготовке учебно-методических материалов в практической деятельности экономических субъектов.

**Структура выпускной квалификационной работы** определяется общей концепцией, задачами и целью исследования. Работа состоит из введения, двух основных глав, заключения, библиографического списка.

Первая глава раскрывает основные теоретические основы почтово-банковского бизнеса, основы его функционирования и принципы взаимодействия банков при осуществлении банковских услуг в отделениях почтовой связи.

Вторая глава дает оценку сегменту почтово-банковского бизнеса в ПАО «Почта Банк». Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика изучаемого банка, проанализированы доходы, которые приносит почтово-банковский бизнес, охарактеризованы пути совершенствования данного вида деятельности.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПОЧТОВО-БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

## 1.1. Сущность и формы почтово-банковского бизнеса: мировой и отечественный опыт

В последние несколько лет отечественный рынок розничных банковских услуг получил толчок к стремительному развитию. За эти годы количество коммерческих банков, занимающихся обслуживанием физических лиц, значительно увеличилось, а их стремление к развитию собственного бизнеса в регионах стало еще более активным.

В рамках жесткой конкуренции и активного технологического прогресса, как российские, так и зарубежные банки вынуждены постоянно повышать качество обслуживания клиентов и расширять свою продуктовую линейку.

К активным действиям в этом направлении их также подталкивает рост уровня спроса граждан на весь спектр предоставляемых банковских услуг. Вышеуказанные тенденции заставляют руководство коммерческих банков задумываться над поиском альтернативных подходов к расширению клиентской базы. Любой банк заинтересован в решении таких проблем как повышение доступности собственных услуг населению и расширение сети продаж своих продуктов [12, стр. 38].

Большинство из них, стремясь решить вышеуказанные задачи, и заинтересовать в употреблении своих продуктов широкую клиентскую аудиторию, ведут сотрудничество с крупными частными и государственными предприятиями, розничными торговыми сетями и прочими полезными в этом отношении организациями, к которым, в том числе относится и ФГУП «Почта России».

Согласно ключевому определению почтово-банковского бизнес представляет собой бизнес банковского профиля, имеющий явные признаки

системности и представляющий такую форму функциональной интеграции почты и банка, в рамках которой конечная реализация стандартного пакета банковских услуг производится почтой, действующей на возмездной основе.

По мнению специалистов, почтово-банковский бизнес основан на самодостаточности, и не должен развиваться контролирующим банком автономно, так как имеет слишком ограниченный спектр предоставляемых услуг, который применяется в российских реалиях для того, чтобы позволить банку полноценно конкурировать, адекватно развиваться и своевременно реагировать на внешние изменения.

В настоящее время ФГУП «Почта России» является одной из крупнейших отечественных розничных сетей и насчитывает более 42 000 отделений, имеющих во всех регионах государства, включая труднодоступные районы, в которых банковское обслуживание либо крайне затруднено, либо вообще отсутствует.

Этот факт позволяет рассматривать почту России как незаменимый уникальный канал продвижения банковских услуг. В мировой практике существует немало примеров успешного сотрудничества коммерческих банков и почты. Такое сотрудничество и принято называть почтово-банковской деятельностью. Этот вид бизнеса успешно функционирует почти во всех странах Европы и имеется в ряде африканских государств.

По ряду имеющихся примеров можно заметить, что почтово-банковские отношения имеют множество форм, зависящих от нюансов почтового и банковского законодательства, действующего по-разному в разных государствах [18, стр. 87].

В ряде стран почта имеет возможность практически самостоятельно оказывать услуги финансового характера и сотрудничать с коммерческими банками, выступая в роли их уполномоченного агента, оказывая финансовые услуги населению за определенный процент. К таким странам относят Швейцарию, Италию, до недавнего времени, Японию и ряд других.

Также существуют государства, в которых почтово-банковские услуги находятся в юрисдикции специально сформированного почтового банка. К странам с указанной выше развитой системой почтовых банков относят Великобританию, Германию, страны Скандинавии, Нидерланды и другие.

В настоящее время в мире существует более 80 национальных почтовых банков, основное количество которых функционирует достаточно длительный срок (более 20 лет). Их отличия друг от друга заключаются в различных формах собственности, принципу и видам оказываемых услуг, системе взаимодействия с почтой, доле на рынке и используемым технологиям. К их общим чертам относят большую доступность услуг в сравнении с обычными банками, ценовую дифференциацию и наличие широкой сети обслуживающих филиалов.

Во многих государствах они играют системообразующую роль в процессе функционирования национальных экономик, что стимулирует государство к предоставлению им определенного перечня преференций. Обычно почтовые банки имеют общенациональный охват, обеспечиваемый за счет широкой географии присутствия, и дают возможность малообеспеченным слоям населения получить доступ к полноценным банковским услугам.

Наибольшего уровня развития почтовые банки смогли достигнуть в развитых странах Европы. На первых порах почтово-банковские услуги полностью находились в компетенции почтовых отделений, по мере развития данного вида деятельности в структуре почтового отделения стали выделять подразделение, занимающееся предоставлением финансовых услуг, которое со временем преобразовывалось в юридическое лицо или полноценный почтовый банк. Эти банки, обычно, находились под почтовым или государственным контролем, постепенно многие из них были приватизированы [22, стр. 45].

Разные почтовые банки могут существенно отличаться друг от друга, ряд из них близок к классическим кредитным организациям, другие делают

упор на свои специфические особенности. Далее будет целесообразно рассмотреть опыт работы ряда зарубежных почтовых банков и их основообразующих моделей.

Одним из наиболее интересных в этом смысле примеров может служить немецкий Postbank, и его успешный опыт ведения бизнеса. Эта кредитная организация была образована в 1989 году. Основателем выступила почтовая служба Deutsche Bundespost. Банк был создан для оказания финансовых услуг населению, постепенно он был преобразован в крупный универсальный банк, обслуживающий как розничных, так и корпоративных клиентов. В процессе работы рассматриваемый банк вышел на лидирующее место на рынке банковских услуг Германии. Сейчас его услугами в рамках рассматриваемого государства пользуются более 14 500 000 розничных клиентов и более 40 000 корпоративных. Банк имеет в распоряжении сеть из более чем 850 собственных отделений, более 9 000 почтовых отделений, более 2 000 банкоматов и ряд дистанционных каналов продаж.

Основной тенденцией последнего времени на финансовых рынках Европы, является активное развитие Интернета и телекоммуникационных технологий. Эта закономерность способствует параллельному развитию таких услуг, как интернет-банкинг и теле-банкинг, что закономерно влечет за собой постепенное вытеснение финансовых услуг, предоставляемых населению в отделениях банков и почтовой связи. К примеру, в немецком почтовом банке более 2 500 000 клиентов ежегодно управляют собственными счетами через Интернет, а более 3 000 000 клиентов работают с банком посредством применения телефонной связи, что стало возможно, благодаря эффективной системе call-центров, имеющихся в данной кредитной организации.

ING Post Bank, зарегистрированный в Голландии, работает более ста лет, имеет статус самостоятельного универсального банка и входит в структуру транснациональной финансовой группы ING. На долю данного почтового банка приходится более 50% всех внутренних платежей

государства, в его клиентской базе зарегистрировано более 7 000 000 граждан. При помощи использования почтовой сети он предоставляет полноценный спектр услуг населению, в этот перечень входят обслуживание карточных «программ лояльности», ипотечное кредитование, пенсионное, консалтинговое, трастовое и другие виды обслуживания. Его частные клиенты могут рассчитывать на дифференцированные пакетные тарифы, выгода которых может зависеть, например, от срока и качества взаимного сотрудничества. При этом базовый пакет общих услуг банк предоставляет клиентам бесплатно. Для корпоративных клиентов в данном учреждении имеется неординарный принцип предложения тарифов, который заключается в том, что банк взимает фиксированную сумму комиссионного вознаграждения за год, при этом, не учитывая объем проведенных операций.

Нестандартный подход к работе позволил данному банку установить партнерские отношения более чем с 3/4 компаний государства.

Основой успеха в этом случае стала платежная «жиро-система», отвечающая за интеграцию в одно целое почтовых и банковских счетов. Кроме традиционного канала обслуживания к возможностям почтовых отделений этого банка относят круглосуточные альтернативные каналы доступа, работающие через широкую сеть специальных терминалов, телефонные каналы и интернет. Вышеуказанная технология ведения почтового бизнеса успешно перенята почтовыми банками Бразилии и Канады [18, стр. 22].

Оператор La Post, зарегистрированный в финансовой системе Франции, имеет тесную взаимосвязь с самой почтовой системой, по сути, являясь ее финансовой службой. Данный вид бизнеса постепенно стал настолько эффективен, что рассматриваемая структура приобрела высокую степень автономности и стала выполнять традиционные банковские функции. В наше время этот почтовый банк занимается обслуживанием клиентской базы объемом более 9 000 000 человек и является одним из ведущих по масштабам

подконтрольной сети продаж и комплексности финансового обслуживания во Франции.

Банк «Хадоар», зарегистрированный в Израиле, имеет свои представительства во всех почтовых отделениях государства. К его основным отличиям от прочих почтовых банков, можно отнести наличие альтернативного канала продаж, представленного в виде, так называемых «почтовых ящиков самообслуживания», предназначенных для размещения чековых распоряжений на основные банковские операции. При оказании ряда стандартных услуг в этом банке не взимаются комиссионные. Данный банк ориентирован на представителей малого бизнеса, пенсионеров и молодежь (количество постоянных клиентов держится на уровне около 250 000 человек).

Очевидным является тот факт, что в рамках современной эпохи глобализации и информатизации даже в ряде развитых стран почтово-банковский бизнес является во многом автономным и сохраняет присущие достоинства и преимущества, к которым, прежде всего, следует относить широкую территориальную доступность. Этот факт объясняется его приоритетной ориентацией на внутренние государственные рынки и особенностями решаемых задач [17].

Размах действующего почтово-банковского бизнеса за границей говорит о том, что в этих государствах национальные рынки розничных финансовых услуг во многом формируются за счет почтовых банков. При этом их ориентированность на обслуживание корпоративного сектора имеет значительно меньший приоритет. Высокая социальная значимость почтовых банков во многом зависит от доминирования в области осуществления внутренних платежей населения и аккумуляции крупных ресурсов на их счетах.

Четко идентифицировать почтово-банковский бизнес во многих странах практически невозможно, так как использование при оказании финансовых услуг населению почтовой инфраструктуры не может в этом

случае служить исчерпывающим критерием. Классификационные различия обусловлены, обычно, функционированием различных интеграционных процессов в бизнесе и исключительно национальной спецификой. По этой причине точное определение почтово-банковского бизнеса можно дать только для конкретной страны или группы стран [17, стр. 34].

В мировой практике существует три основных базовых формы ведения почтово-банковской деятельности, такие как:

- английская (специализированный банк);
- французская (банковские функции выполняет финансовая служба почты;
- немецкая (представляет собой симбиоз банка и почты, при котором последняя передает собираемые ресурсы в управление банку).

В отечественной практике, в отличие от практик стран дальнего зарубежья, где почтово-банковский бизнес функционирует уже давно, рассматриваемое направление предпринимательской деятельности находится на первичных стадиях развития. Хотя, стоит отметить, что в настоящее время имеются предпосылки для серьезного развития данного направления в ближайшие годы. За это говорит тот факт, что уже сейчас рассматривается возможность пересмотра многих нормативных документов, относящихся к сфере регулирования почтово-банковского бизнеса, идет активное повышение спроса на банковские услуги и многие банки начинают активно сотрудничать с национальным оператором почтовой связи, разрабатывая совместные проекты ведения бизнеса. Также стоит обратить внимание на начало проведения системной реформы почтовой отрасли.

К сожалению, полнофункциональное банковское обслуживание в современной России практически невозможно, так как имеется объективная ограниченность спектра почтово-банковских услуг, которая не дает почтовому банку полноценно развиваться, успешно конкурируя с аналогичными иностранными организациями. Наряду с вышеуказанными

проблемами, имеется еще и невозможность оперативного реагирования на изменение внешних условий ведения деятельности [22].

В настоящее время в Российской Федерации с ФГУП «Почта России» сотрудничает несколько региональных и федеральных банков. Тема данного сотрудничества касается непосредственно развития почтово-банковских услуг. В рамках этой деятельности используются различные схемы взаимодействия, такие как:

- технологии почтового перевода;
- агентские схемы;
- организация удаленных рабочих мест банков в почтовых отделениях.

Направление почтово-банковского бизнеса рассматривается банками как реальный способ расширения своего присутствия на финансовом рынке и параллельного внедрения на него клиентоориентированных услуг и продуктов. К сожалению, данный вид бизнеса пока не является профильным или системным ни для одного из банков, на практике ведется фрагментарно и малоэффективно. В настоящее время только 6 000 – 7 000 почтовых отделений из 42 000, имеющих в стране, могут похвастаться предоставлением банковских услуг.

Более полное использование имеющегося потенциала почтовой сети позволит сельским жителям получить полноценный доступ к банковским услугам, таким как получение и погашение кредитов, формирование банковских вкладов, использование пластиковых банковских карт и даст возможность повысить финансовую культуру населения, сгладив серьезные диспропорции в социально-экономическом развитии между сельскими и городскими регионами.

Если данное направление начнет активно развиваться, появится реальная возможность привлечения в государственную экономику больших объемов незадействованных денежных ресурсов, которые будут

способствовать росту кредитоспособности и капитализации банковской системы.

Руководящий состав ФГУП «Почта России» также заинтересован в укреплении сотрудничества с банками и развитии почтово-банковских услуг. В рамках действующего законодательства почта может самостоятельно оказывать такие финансовые услуги как:

- выдача пособий и пенсий и прочих выплат;
- внутренние переводы денежных средств (с помощью собственной системы «КиберДеньги»);
- прием различных платежей и т.д.

На сегодняшний день доход почты от финансовых услуг составляет до 40% от общего показателя, но для того, чтобы клиент мог получить потребительский кредит или сделать банковский вклад в почтовом отделении, необходимо наличие партнерских отношений между почтой и банком.

Рассмотрев вышеуказанную информацию можно сформулировать ряд следующих ключевых определений.

Почтово-банковский бизнес – это бизнес банковского профиля, имеющий признаки системности, обуславливающий такую форму интеграции почты и банка, при которой финальная реализация стандартных банковских услуг проводится почтой на компенсационной основе.

При этом почтовым банком считается кредитная организация, уполномоченная использовать почтовую сеть или определенную ее часть для, как минимум, бесконтактного оказания простейшего комплекса банковских услуг, при условии, что данный вид деятельности является для банка системообразующим. К сожалению, в современной России пока нет банков, отвечающих вышеуказанным критериям [42]

Очевидным является тот факт, что Российская Федерация должна стремиться к полнофункциональному банковскому обслуживанию в почтовых отделениях. На практике даже обычные операции с ценными

бумагами являются актуальными для узкого целевого сегмента клиентов. Так же стоит отметить тот факт, что разница в нуждах и возможностях клиентов почтового и традиционного банков достаточно велика, а основной аудиторией почтового банка являются средне и малообеспеченные слои населения и мелкие предприниматели. Также, большая площадь нашей страны серьезно увеличивает себестоимость банковских операций, их скорость и издержки на тиражирование новых услуг. При этом степень концентрации почтово-банковской деятельности в мегаполисах нашей страны с высоким уровнем финансового сервиса нивелирует её ценность для потенциальных клиентов. По сути, данный вид бизнеса должен быть в большей степени ориентирован на клиентскую аудиторию, находящуюся на периферии.

## 1.2. Специфика почтово – банковского бизнеса в России

В современном мире существует ряд базовых подходов к формам реализации почтово-банковского бизнеса. Для российской практики применим только симбиотический вариант взаимодействия почтовых и банковских услуг, в рамках которого почта передает собираемые ресурсы в управление банку.

Прочие варианты не могут быть применимы даже с малой степенью эффективности в силу особенностей законодательства и большой площади расположения нашего государства.

Также в России важным и достаточным аспектом является развитие элементарного спектра почтово-банковских услуг, причем зарубежная практика полнофункционального обслуживания абсолютно неприемлема.

Дополнительно стоит отметить тот факт, что для рассматриваемого бизнес-направления присуща бесконтактная технология продаж. В рамках данной технологии почта берет на себя выполнение всех функций front-office, оставляя банку реализацию всего спектра функций back-office. Несмотря на вышеуказанную практику и наличие сбытовой агентской сети, которой по факту являются почтовые отделения, системный банк-оператор, действующий на рынке почтово-банковских услуг, должен иметь свою сеть сбыта.

Вышеуказанные требования к наличию у банка параллельной сети филиалов обусловлены рядом следующих факторов:

а) полноценным обслуживанием целевых клиентов в рамках поддержания и закрепления собственной конкурентоспособности;

б) кустовой координацией развития почтово-банковского бизнеса на подведомственной территории;

в) компенсацией активных банковских операций, полноценное развитие которых невозможно в почтово-банковском бизнесе в силу наличия объективных причин;

г) смежными доходами, полученными от нецелевого клиентского сегмента.

В этом случае размер собственной сети зависит в основном от политики самого банка, так как в ее основе могут содержаться различные критерии.

Естественно, что банковская сеть филиалов должна совмещать в максимально приемлемой форме коммерческие интересы самого банка и простую территориальную доступность для клиентов, которые пользуются финансовыми услугами почтовых отделений.

Конечной точкой продаж в данном случае, безусловно, выступает само почтовое отделение.

Почтово-банковские услуги активно используются в международной практике. Сегодня почтовые отделения осуществляют широкий спектр

финансовых услуг, а также те услуги, которые относятся к банковской деятельности и попадают под банковское законодательство. К примеру, почтовые отделения открывают и ведут счета физических лиц [46].

В России термин почтово-финансовые услуги заменили на почтово-банковские.

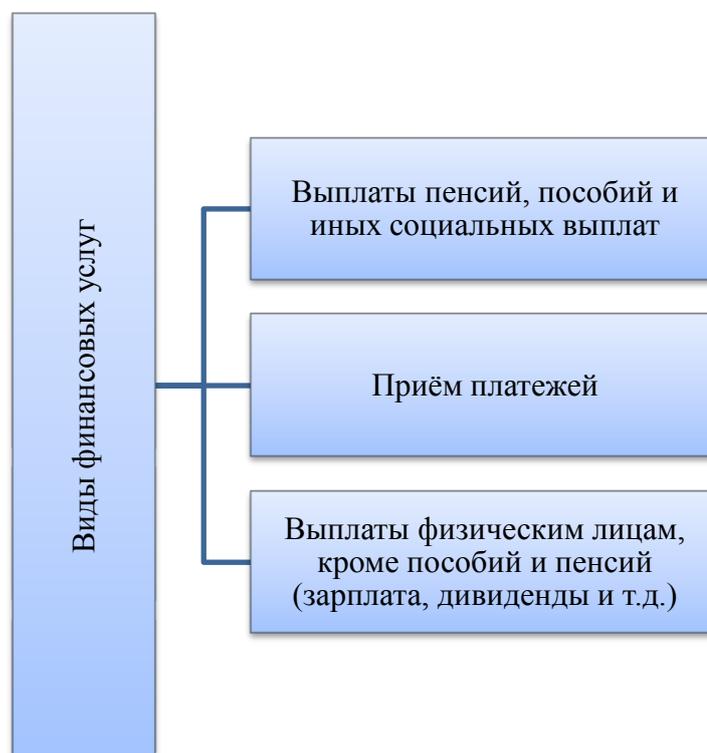
Многие специалисты выделяют следующие факторы, которые стимулируют развитие почтово-банковских услуг в Российской Федерации:

- разветвлённость сети почтовых отделений на всей территории Российской Федерации;
- отсутствие банков на территории малочисленных и труднодоступных населенных пунктов;
- взаимные интересы Почты и коммерческих банков в получении прибыли и увеличении клиентской базы;
- Почта имеет многолетние доверительные отношения с населением страны.

В свою очередь, специалисты выделяют факторы, которые сдерживают активное развитие почтово-банковского бизнеса, а именно:

- отсутствие законодательной базы, позволяющей Почте заниматься банковскими услугами. Сегодня существуют только агентские договора между коммерческим банком и Почтой;
- недостаточная оснащённость Почты программным обеспечением и технологиями, обеспечивающими оперативное осуществление банковских услуг;
- низкая квалификация сотрудников почтовых отделений в сфере банковских услуг.

На рисунке 1.1. представлены виды финансовых услуг, которые оказывает Почта без заключения агентских договоров.



### 1.1. Виды финансовых услуг, оказываемых Почтой без участия коммерческого банка

В случае, когда Почта регламентирует свои отношения с коммерческим банком, то все действия регламентируются ст. 18 Федерального закона от 17 июля 1999 года «О почтовой связи». В соответствии с 18 статьёй указанного федерального закона, федеральная почтовая связь оказывает почтово-банковские услуги согласно агентских договоров в рамках лицензии и за счет средств коммерческого банка.

На рисунке 1.2. представлены виды почтово-банковских услуг, оказываемых Почтой в рамках агентского договора.



Рис.1.2. Виды почтово-банковских операций, регламентируемых агентскими договорами

Сегодня с Почтой России заключили агентские договора около 30 коммерческих банков. Наибольший объем операций, осуществляемый Почтой России в сфере банковских услуг – обслуживание банковских карт, которое включает в себя:

- техническая реализация банковских карт;
- снятие наличных с банковских карт в отделениях почты;
- взнос наличных средств на банковскую карту;
- оплата различных услуг банковской картой.

На сегодняшний день среднемесячный объем средств в рамках банковских карт составляет 4 млн. долларов США.

Около 40 регионов страны сотрудничают с Почтой России по приему и выдаче наличных денежных средств физическим лицам в рамках банковских услуг.

На основании официальных данных среднемесячный объем по приему и выдачи вкладов физическим лицам составляет 13 млн. долларов США.

В России существует две основные работы с вкладами физических лиц через отделения почты:

- почтовый перевод банковского вклада;
- рабочее место агента коммерческого банка в отделении связи.

Плюсы почтового перевода вкладов физических лиц заключается в том, что оператору почтового отделения не требуется специальных знаний для проведения операции и не требуется установка специального оборудования банка.

В свою очередь организация рабочего места сотруднику банка на территории почтового отделения хоть и затратная, но для клиентов открывается большой выбор банковских услуг [52].

Также Почта России сегодня на базе почтово-банковских услуг ведет обслуживание юридических лиц. Почта России сегодня представляет следующий спектр услуг юридическим лицам:

- внесение наличных денежных средств на счета юридических лиц;
- снятие денежных средств со счетов.

### 1.3. Критерии эффективности почтово-банковского бизнеса в Российской Федерации

Контроль и планирование в почтово-банковской деятельности главным образом определяется размером сбытовой сети. Очевидным фактом является то, что при проведении оперативного планирования, учитывая, что его значения растут и имеют достаточно высокий уровень, процесс проведения текущего контроля будет децентрализован, а централизованное

планирование необходимо как минимум во время определения ключевых показателей.

В процессе планирования развития почтово-банковского бизнеса необходимо объективно учитывать имеющиеся на практике экономические и социальные особенности регионов присутствия (потенциального присутствия) рассматриваемого бизнеса.

В этом случае критичными будут считаться параметры емкости локальных рынков, среднего уровня доходов, частоты использования услуг и структурных особенностей потенциальной клиентской базы.

При этом стоит отметить тот факт, что стратегия территориального расширения бизнеса имеет слабую чувствительность к сравнительному показателю эффективности отдельно взятых рынков.

Основные критерии эффективности, которые необходимы при проведении процесса планирования и анализа, можно определить с помощью изучения функциональных особенностей структуры имеющейся сбытовой сети и самого бизнеса.

К ним относят (с точки зрения анализа первичной точки продаж, в качестве которой рассматривается почтовое отделение):

- средний уровень отдачи ресурсов;
- агрегированная структура продаж;
- количество имеющихся клиентов;
- операционный результат и чистый комиссионный доход (приведенная эффективность деятельности);
- уровень издержек, которые не могут быть отнесены к разряду операционных;
- проектная мощность со сравнительной точки зрения.

Если проводить анализ объективно ограниченного спектра почтово-банковских услуг (явно недостаточный для полной окупаемости точки), то правильно будет использовать приведенную эффективность. Она определяется как отношение внутреннего расчетного результата по

рассматриваемому виду бизнеса, реализуемого конкретным филиалом, к числу объединенных в «куст» бизнеса почтовых отделений.

Специфические показатели почтово-банковского бизнеса для коммерческого банка:

- степень охвата имеющейся почтовой сетью рассматриваемого региона;

- эффективная емкость и доля, которые имеет и занимает почтово-банковский рынок;

- доля почтово-банковского бизнеса в общем бизнес обороте банка, рассчитываемая по его агрегатам;

- средневзвешенная стоимость почтово-банковских ресурсов;

- размер компенсации, принадлежащий почте и его доля в имеющихся операционных затратах;

- рентабельность и внутренние показатели почтово-банковского бизнеса.

С точки зрения оценки эффективности почтово-банковского бизнеса, ее необходимо определять с учетом имеющихся организационных особенностей и с помощью проведения анализа ее развития и нормирования, приходящегося на точку внутри региональных продаж.

Если присмотреться к этому вопросу более подробно, то можно отметить тот факт, что условия внутри одного региона достаточно однородны, имеется один кустовой принцип, который лежит в основе имеющейся оптимальной системы координации, а потенциальные размеры сети сбыта реально затрудняют проведение детализации учета, сводя к минимуму ее эффективность [48].

С этой точки зрения элементарной единицей и объектом учета планирования, однозначно является не определенное почтовое отделение, а среднестатистическая типовая бизнес-единица, относящаяся к конкретному территориальному бизнес-кусту (к примеру, один регион), который подконтролен курирующему филиалу.

Стоит отметить, что стандартизация подходов и механизмов, применяемых в процессе развития конечных точек продаж, реально становится залогом эффективного управления крупной сетью сбыта почтово-банковских услуг.

В отличие от обычного банковского бизнеса, в котором максимальное влияние на степень развития конкретных бизнес-единиц, имеет наличие конкуренции, в почтово-банковском бизнесе основные акценты имеют большее смещение в сторону внешней среды.

Стоит отметить как факт, что характеристики развития региона функционирования данного вида бизнеса, имеют основополагающее значение при его текущем планировании.

Причина этой закономерности заключается в том, что целевая клиентура в общей массе индифферентна к уровню качества предоставляемых финансовых услуг, а уровень продаж имеет непосредственную корреляцию со стоимостью потребительской корзины, уровнем социальных трансфертов, скоростью инфляции и прочими факторами, которые создают предпосылки к сохранению и развитию малого предпринимательства.

Стратегия развития почтово-банковского бизнеса основывается в первую очередь на среднеобеспеченных слоях населения, частных хозяйствах и малым бизнесом, работающим на периферии.

Для справки будет целесообразно привести современные удельные показатели уровня потенциала почтово-банковского бизнеса, рассчитанные на единицу отделения почтовой связи:

- средний потенциальный объем ресурсов, с учетом корпоративной составляющей, ~5,4 миллионов рублей;
- среднее количество активных частных клиентов ~260 человек.

Данные результаты приведены в среднем по государству и включают в себя только целевую бизнес аудиторию.

Какими бы ни были абсолютные показатели потенциала или расчетной мощности отделения почты, являющейся производной от него величиной, очевидным является тот факт, что они будут значительно ниже, чем показатели среднестатистического отделения традиционного банка.

Тем не менее, данный факт не противоречит общей концепции почтово-банковского бизнеса, а объемные параллели в данной ситуации имеют условное значение.

Экономический цикл почтового отделения как точки продаж рассматриваемого бизнеса, в отличие от стандартного банковского отделения, будет линейным. И правда, минимальные первичные инвестиции и отсутствие постоянных затрат не операционного характера («экспресс открытие»), а также однородная клиентская база и стандартизированный пакет услуг, создают сглаженный период окупаемости и дают достаточно равномерную динамику показателей. Отчасти такую закономерность можно даже считать преимуществом симбиоза почты и банка.

В целом в рамках комплексного анализа и этапа планирования почтово-банковского бизнеса, важно принять во внимание одновременно три его среза, такие как:

- критерии эффективности и деятельности почтово-банковского бизнеса, основанные на стратегических целях его развития;
- критерии развития условно автономного и автономного фрагмента рассматриваемого бизнеса;
- параметры функционирования типовой точки продаж (почтового отделения) в рамках каждого региона действия почтово-банковского бизнеса.

Рассматривая почтово-банковский бизнес с точки зрения стратегического позиционирования, для банка является актуальным моделирование, полученных в результате ведения рассматриваемого вида бизнеса, результатов деятельности по целевой доле рынка.

Полученные в этом контексте результаты могут быть рассмотрены как эффект от освоения данной доли финансового рынка. Так же они могут быть масштабированы пропорционально ее величине.

По объему доминирующих статей комиссионных расходов в рассматриваемом виде деятельности является оплата работы почтовых отделений. Из-за этого уровень рентабельности бизнеса во многом связан с корректностью процесса его определения, причем в практическом смысле эта проблема может быть достаточно быстрой.

Приоритетной базой для определения суммы компенсации, с учетом направленности спектра услуг должны стать следующие критерии:

- процентная маржа, рассчитанная по имеющимся почтово-банковским ресурсам, с учетом их объема и структуры;
- трудоемкость сбыта, рассматриваемая как производная от расчетного количества операций и временных нормативов;
- приемлемый уровень рентабельности почты и банка.

Выделение трудоемкости нужно для вычисления основных затрат почты и обособления фонда финансового стимулирования продавцов.

Включение рентабельности подразумевает поэлементный учет всех затрат почты и банка. С целью упрощения взаиморасчетов окончательная величина компенсации может быть определена с учетом вышеуказанных факторов через показатель эффективной маржи банка, то есть через объем и состав банковских ресурсов.

В рамках рассматриваемого вопроса стоит учитывать тот факт, что взаимное партнерство будет только укрепляться при увеличении прогнозируемости и прозрачности его результатов.

Очевидным становится тот факт, что состояние экономического равновесия между партнерами было бы тождественным в том случае, если коэффициент вознаграждения почты был бы на уровне не менее 50% от суммы эффективной маржи, за минусом функциональных банковских затрат, понесенных в процессе реализации бизнеса [33].

Также возможны варианты с переменной и фиксированной составляющими суммы вознаграждения, причем в итоге критичной останется только конечная рентабельность почтово-банковского бизнеса.

Стоит обратить отдельное внимание на тот факт, что динамика объемов компенсации тоже может рассматриваться как косвенный индикатор развития данного бизнеса.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что почтово-банковская деятельность, благодаря своему высокому потенциалу и ряду специфических особенностей, должна рассматриваться и планироваться в контексте управления, то есть отдельно от традиционной составляющей банковского бизнеса. В обратном случае системное развитие банковского бизнеса и достижение высоких показателей его эффективности не представляются возможными.

К индикаторам эффективного развития сбытовой сети относят: сокращение времени на выход типового почтового отделения на планируемую мощность, темпы развития бизнеса (должны превышать темпы инфляции), снижение показателя удельной трудоемкости продаж с помощью системного улучшения бизнес-процессов, модернизация и оптимизация продуктового ряда.

В свою очередь с целью стимуляции развития критериями результативности почтово-банковского бизнеса станут, такие показатели как:

- увеличение филиала объемной доли почтово-банковской деятельности в совокупном бизнесе;
- степень охвата почтовых отделений внутри региона;
- повышение операционной нагрузки на типовой филиал;
- интервалы запуска и скорость обслуживания стандартного почтового отделения;
- доля финансового рынка с точки зрения охвата почтовой сети;
- развитие и расширение территории охвата рассматриваемого вида бизнеса.

Также, в рамках решения данного вопроса актуальной становится тема специальной подготовки менеджмента. Учитывая тот факт, что каждый филиал коммерческого банка ответственен за общий результат почтово-банковского бизнеса, проблема эффективной координации всех составляющих бизнес элементов становится очевидной.

Система контроля является важным звеном координации, причем ее невозможно обеспечить без института кураторства.

Само собой разумеется, что сплошной контроль, рассматриваемый в разрезе точек реализации конечного продукта, является бессмысленным. Об этом говорят, как минимум, понесенные трудозатраты. При этом выборочный контроль требует наличия унифицированных процедур прогнозирования и оценки, а также формализации стандартов, бизнес-процессов и методологии [44].

В сфере почтово-банковского бизнеса дополнительное применение имеют общепринятые нормы и показатели экономического характера, рассматриваемые с учетом вышеуказанных особенностей и положений.

По итогам проведенной работы будет целесообразно сформулировать следующие выводы:

1. Удельные темпы роста и динамика продаж в сфере почтово-банковского бизнеса, рассматриваемые на примере деятельности одного конкретного отделения в большей степени зависят от внешних факторов, чем от активных маркетинговых усилий руководства (в традиционном банковском бизнесе основную роль играет как раз конкурентоспособность).

2. Незамкнутый цикл рассматриваемого вида бизнеса обуславливает использование при планировании и анализе деятельности только критериев управленческого учета. При этом использование механизма аллокации к системе приведенных результатов и внутренних показателей эффективности дает возможность нивелировать неполноценность проводимых активных операций и определить реальную эффективность бизнеса.

3. Нет этапа упадка и предшествующих ему состояний, так как почтово-банковский бизнес не является структурой с замкнутым циклом. При этом почтово-банковский бизнес требует минимум инвестиций, фиксированный объем затрат и интересен однородной клиентуре граждан, а стандартизированные продажи позволяют в короткие сроки окупить понесенные затраты на регистрацию и запуск. Также данный вид бизнеса имеет линейную динамику и стабилизированный тренд.

4. Удельная скорость ввода в эксплуатацию новых точек продаж в данном бизнесе намного выше, чем в обычной банковской деятельности, что на практике дает возможность создавать и расширять сеть продаж в короткие сроки, уверенно осваивать внутренние рынки, минимизировать себестоимость содержания сети продаж и планомерно развивать новые региональные рынки.

5. Глубоко специфическими критериями оценки эффективности почтово-банковского бизнеса являются: доля в совокупном бизнесе по основным агрегатам; степень охвата почтой торговой сети; удельный вес отделений почтовой связи, приведенных к расчетной мощности и внутренняя себестоимость ресурсов.

6. Компенсация, отдаваемая почте, является доминирующей статьей операционных затрат почтово-банковского бизнеса. Базой для ее расчета могут быть:

- эффективная маржа по базе собственных ресурсов, рассчитываемая с учетом их объема и структуры;
- трудоемкость продаж;
- приемлемый уровень рентабельности почты и банка, определяемый договорным способом;
- синтез вышеуказанных факторов.

7. Рассматриваемый бизнес является достаточно капитализируемым, поэтому не представляет стратегического интереса для отечественных банков и иностранных инвесторов. При этом он обладает высокой степенью

операционной эффективности, о чем говорит тот факт, что его критерий эффективности Cost/Income более чем в 2,5 раза ниже аналогичного показателя в традиционном банковском бизнесе.

8. Удельные показатели эффективности почтово-банковского бизнеса, рассчитанные на одного сотрудника намного выше среднестатистических показателей для аналогичных банков, традиционного направления. Такой результат стал возможен из-за закрепления за почтой функций front-office и сокращения операционно-кассового персонала [59].

9. Основными показателями эффективности почтово-банковского бизнеса считаются:

- степень охвата почтовой сетью внутреннего рынка в собственном регионе;
- удельный вес почтово-банковского бизнеса в общем бизнес объеме курирующего банка;
- колебания операционной нагрузки на типовой филиал;
- интервалы запуска и скорость конечных точек реализации;
- освоение новых региональных рынков;
- изменение доли используемого рынка.

10) К факторам эффективного развития бизнеса относят: минимизацию сроков выхода типового отделения почты на расчетный уровень мощности; темпы развития, которые должны превышать скорость инфляции; сохранение заданного уровня рентабельности в рамках расширения данного вида бизнеса; рост количества потребляемых услуг в расчете на одного клиента; падение уровня трудоемкости продаж.

По настоящей главе можно сделать следующие выводы. Согласно ключевому определению почтово-банковского бизнес представляет собой бизнес банковского профиля, имеющий явные признаки системности и представляющий такую форму функциональной интеграции почты и банка, в рамках которой конечная реализация стандартного пакета банковских услуг производится почтой, действующей на возмездной основе.

По мнению специалистов, почтово-банковский бизнес основан на самодостаточности, и не должен развиваться контролирующим банком автономно, так как имеет слишком ограниченный спектр предоставляемых услуг, который применяется в российских реалиях для того, чтобы позволить банку полноценно конкурировать, адекватно развиваться и своевременно реагировать на внешние изменения.

В России термин почтово-финансовые услуги заменили на почтово-банковские.

Многие специалисты выделяют следующие факторы, которые стимулируют развитие почтово-банковских услуг в Российской Федерации:

- разветвлённость сети почтовых отделений на всей территории Российской Федерации;
- отсутствие банков на территории малочисленных и труднодоступных населенных пунктов;
- взаимные интересы Почты и коммерческих банков в получении прибыли и увеличении клиентской базы;
- Почта имеет многолетние доверительные отношения с населением страны.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ПОЧТОВО-БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

### 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика ПАО «Почта Банк»

Публичное акционерное общество «Почта Банк» является головной организацией группы Почта Банк. ПАО «Почта Банк» является розничным банком. В 2016 году банк был создан на основе ПАО «Лето Банк» с участием банковской группы ВТБ и Почта России.

В свою очередь ПАО «Лето Банк» входил в группу ВТБ. Однако в 2012 году на базе брянского «Бежица Банка» стал существовать как коммерческий банк. Банк занимался кредитование физических лиц на базе экспресс-кредитования и выдачи пластиковых карт [59].

До 2015 года ПАО «Лето Банк» активно занимался кредитованием физических лиц. В 2014 году единственным акционером ПАО «Лето Банк» стал ПАО «ВТБ 24». Однако в сентябре 2015 года ПАО «ВТБ 24» совместно с ФГУП «Почта России» создали ПАО «Почта Банк». ПАО «Почта банк» являлся одним из первых постовых банков в России».

Сегодня банк работает на базе отделений ПАО «Лето Банк» и ФГУП «Почта России».

ПАО «Почта банк» на сегодняшний день осуществляет следующие виды банковских операций:

- выдача потребительских кредитов;
- выдача нецелевых кредитов;
- кредиты на образование;
- выдача кредитовых и дебетовых карт;
- принятие денежных средств во вклады.

Структуру акционеров банка можно представить в виде схемы 2.1.

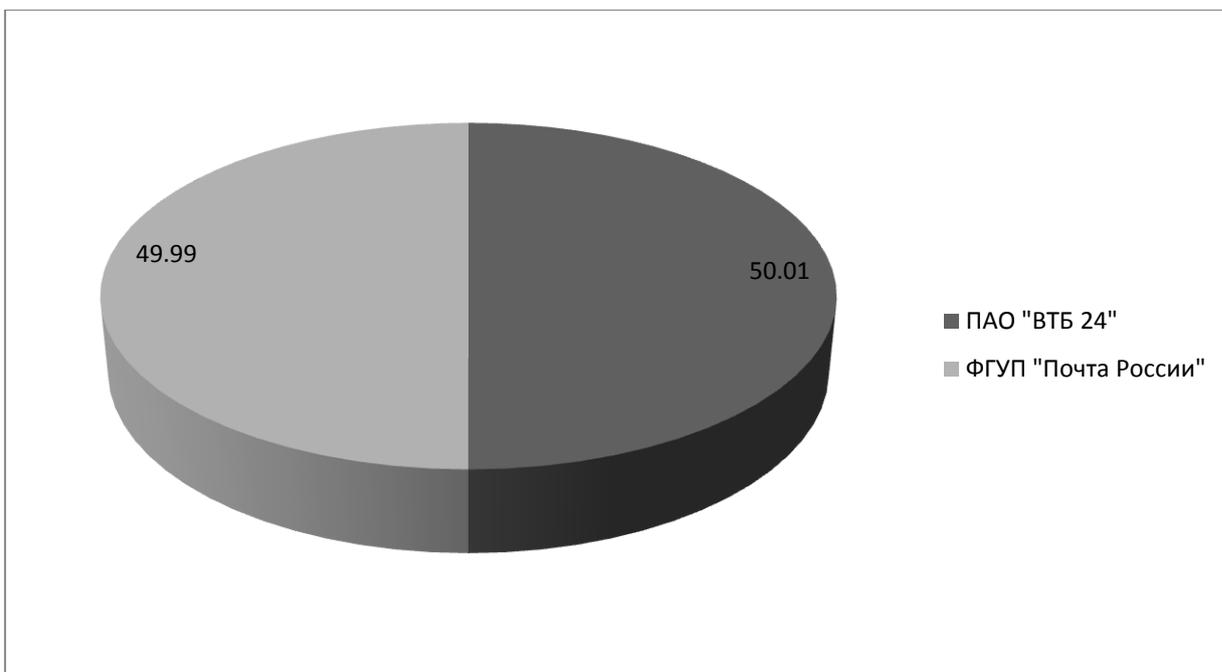


Рис.2.1. Структура акционеров ПАО «Почта Банк» на 01.01.2017 года, %

Как и любой современный российский банк ПАО «Лето Банк» имеет типичную структуру для коммерческого банка. Данная структура представлена на рисунке 2.2.

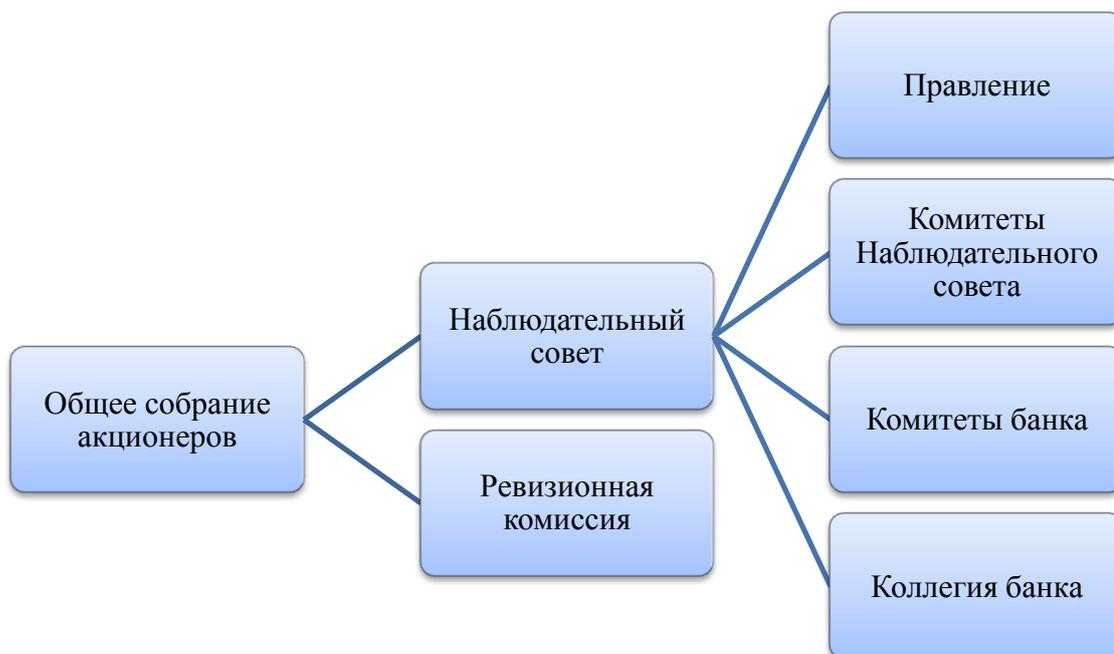


Рис.2.2. Структура управления ПАО «Почта Банк»

Наблюдательный совет банка состоит:

- Министр связи России (Н. Никифоров);
- Генеральный директор ФГУП «Почта России» (Д. Страшнов);
- Президент ВТБ 24 (М. Задорнов);
- топ - менеджеры ВТБ 24.

В настоящее время ПАО «Почта Банк» имеет следующие подразделения:

- 1 дополнительный офис;
- 75 кредитно-кассовых офисов;

Сведения об эмиссии и эквайринге банковских карт представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Данные по эмиссии и эквайрингу банковских карт ПАО «Почта Банк»

№, п/п	Банковские карты	Эмиссия	Эквайринг
1	Виза	+	+
2	МастерКард		+
3	Мир (НСПК)	+	+

На основании официальных данных Банка России ПАО «Почта Банк» имеет следующие виды банковских лицензий:

- лицензия на осуществление банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте (без права привлечения во вклады денежных средств физических лиц) (25.03.2016);

- лицензия на привлечение во вклады денежных средств физических лиц в рублях и иностранной валюте (25.03.2016).

Величина уставного капитала на 01.01.2017 года составляет 310146 000,00 руб.

Фирменное наименование на английском языке: Public joint-stock company «Post Bank», PJSC «Post Bank».

Юридический адрес банка: 107061, г. Москва, Преображенская пл., д. 8.

В таблице 2.2. представлены данные по активы баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы.

Таблица 2.2

Изменение статей актива баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы, млн. рублей

Статья баланса	Год			Отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Денежные средства и их эквиваленты	2661	2744	10006	83	7262	7345
Обязательные резервы на счетах в Банке России	24	79	1119	55	1040	1095
Средства в кредитных организациях	45	82	173	37	91	128
Кредиты клиентам	43950	53433	90870	9483	37437	46920
Основные средства и нематериальные активы	2471	2449	6741	-22	4292	4270
Отложенные активы по налогу на прибыль	2406	3448	3148	1042	-300	742
Прочие активы	1543	1033	2148	-510	1115	605
Итого активы	53100	63268	114205	10168	50937	61105

Из представленной таблицы 2.2. можно сделать следующие выводы. ПАО «Почта Банк» значительно увеличил темпы активных операций в своей деятельности. В 2016 году объем активов банка составил 114205 млн. рублей, что на 50937 млн. рублей больше чем в 2015 году и на 61105 млн. рублей больше чем в 2014 году [59].

В 2016 году на 7262 млн. рублей по сравнению с 2015 годом произошел рост объема денежных средств и их эквивалентов на 7262 млн. рублей и составил 10006 млн. рублей.

В связи с тем, что банк через отделения почтовой связи стал активно выдавать кредиты и принимать средства населения на депозиты, объем обязательных резервов в Банке России значительно увеличился. В 2016 году

он составил 1119 млн. рублей, что на 1095 млн. рублей больше чем в 2014 годом и на 1040 млн. рублей по сравнению с 2015 годом.

В свою очередь банк активно вкладывает свои свободные денежные средства в кредитные организации под проценты. В 2016 году объем данных средств составил 173 млн. рублей.

Наиболее активными операциями за изучаемый период стали операции по выдачи кредитов. В 2016 году их объем составил 90870 млн. рублей, что на 37437 млн. рублей больше чем в 2015 году. На данный фактор повлияли сниженные ставки по кредитам, предлагаемые ПАО «Почта Банк», а также нахождение отделений банка на территории почтовых отделений. Немаловажным фактором стала популяризация банка в СМИ и в сети Интернет.

Данные по активам банка можно представить в виде диаграммы на рисунке 2.3.

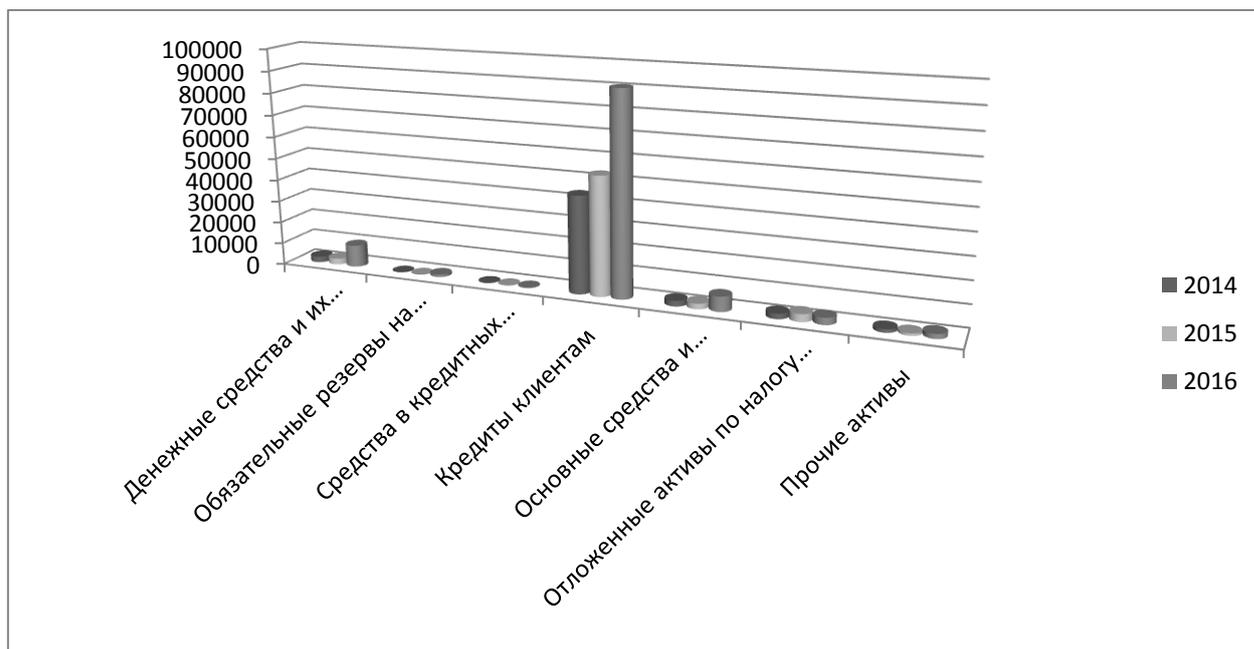


Рис.2.3. Изменение статей актива баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы, млн. рублей

В таблице 2.3. представлена динамика и структура актива баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 год.

Таблица 2.3

Динамика и структура актива баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы, %

Статья баланса	Темп роста			Удельный вес		
	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2015	2014	2015	2016
Денежные средства и их эквиваленты	103,12	364,65	376,02	5,01	4,34	8,76
Обязательные резервы на счетах в Банке России	329,17	1416,46	4662,50	0,05	0,12	0,98
Средства в кредитных организациях	182,22	210,98	384,44	0,08	0,13	0,15
Кредиты клиентам	121,58	170,06	206,76	82,77	84,46	79,57
Основные средства и нематериальные активы	99,11	275,26	272,80	4,65	3,87	5,90
Отложенные активы по налогу на прибыль	143,31	91,30	130,84	4,53	5,45	2,76
Прочие активы	66,95	207,94	139,21	2,91	1,63	1,88
Итого активы	119,15	180,51	215,08	100,00	100,00	100,00

Из представленной таблицы 2.3. можно сделать следующие выводы. Наибольший удельный вес в структуре актива баланса в 2016 году принадлежит кредитам клиентам банка – 79,57%, в 2015 году – 84,46%, а в 2014 году - 82,77%. Темп роста по сравнению с 2015 годом составил 170,06% [61].

Денежные средства занимают 8,76 актива баланса в 2016 году, а их темп роста по сравнению с 2015 годом составил 364,65%. Данный рост можно объяснить увеличением операций проводимых банком через отделения, расположенные в отделениях почты [59].

Структура актива баланса банка представлена в виде диаграммы на рис

Также стоит отметить, что банк увеличил объем основных средств. Для своей эффективной деятельности, пришлось открывать дополнительные кредитно-кассовые офисы и капитально ремонтировать имеющиеся здания и сооружения, перешедшие с баланса ПАО «Лето Банк». На рисунке 2.4. представлена структура актива баланса за 2016 год.



Рис.2.4. Структура актива баланса ПАО «Почта Банк» за 2016 год, %

В таблице 2.4. представлен анализ пассива баланса за изучаемый период. Стоит отметить, что уставный капитал банка увеличивается ежегодно. В 2014 году уставный капитал банка был равен 324 млн. рублей, но уже в 2015 году он составлял 325 млн. рублей, а в 2016 году 420 млн. рублей.

Вышеуказанный факт можно объяснить тем, что обеспечения операций по выдаче кредитов и принятии денежных средств во вклады, банку необходимо набрать достаточный размер собственных средств, для обеспечения нормы внутреннего резерва и обязательного резерва в ЦБ РФ. В виду того, что в 2016 году активно проводилась маркетинговая политика, с

использованием рекламы на телевиденье, увеличилось количество клиентов банка.

Таблица 2.4

Изменение статей пассива баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы, млн. рублей

Статья баланса	Год			Отклонение		
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2016
Средства кредитных организаций	41470	45717	53381	4247	7664	11911
Средства клиентов	32	2976	36622	2944	33646	36590
Отложенное налоговое обязательство	93	0	0	-93	0	-93
Прочие обязательства	1853	1828	2680	-25	852	827
Субординированные займы	0	0	2000	0	2000	2000
Уставный капитал	324	325	420	1	95	96
Эмиссионный доход	213	213	4998	0	4785	4785
Нераспределенная прибыль (накопленный дефицит)	9205	13479	12271	4274	-1208	3066
Прочие фонды	18320	25688	26375	7368	687	8055
Итого пассива	53100	63268	114205	10168	50937	61105

Из представленной таблицы 2.4. следует следующие выводы. В 2016 году банк начал активно использовать в своей деятельности субординированное кредитование, что дает банку изыскивать дополнительные средства для своей деятельности. Объем субординированного кредита за 2016 год составил – 2000 млн. рублей.

Также банком ведется активная политика по привлечению денежных средств других кредитных организаций. К примеру, в 2015 году объем привлеченных средств кредитных организаций составил – 45717 млн. рублей, но уже в 2016 году данный объем равнялся 53381 млн. рублей, рост составил 11911 млн. рублей.

Популяризация ПАО «Почта Банк» по средствам массовой информации привело к тому, что в 2016 году эмиссионный доход банка

составил – 4998 млн. рублей, что на 4785 млн. рублей больше чем в 2015 году.

Изменение пассива баланса можно представить в виде диаграммы на рисунке 2.5.

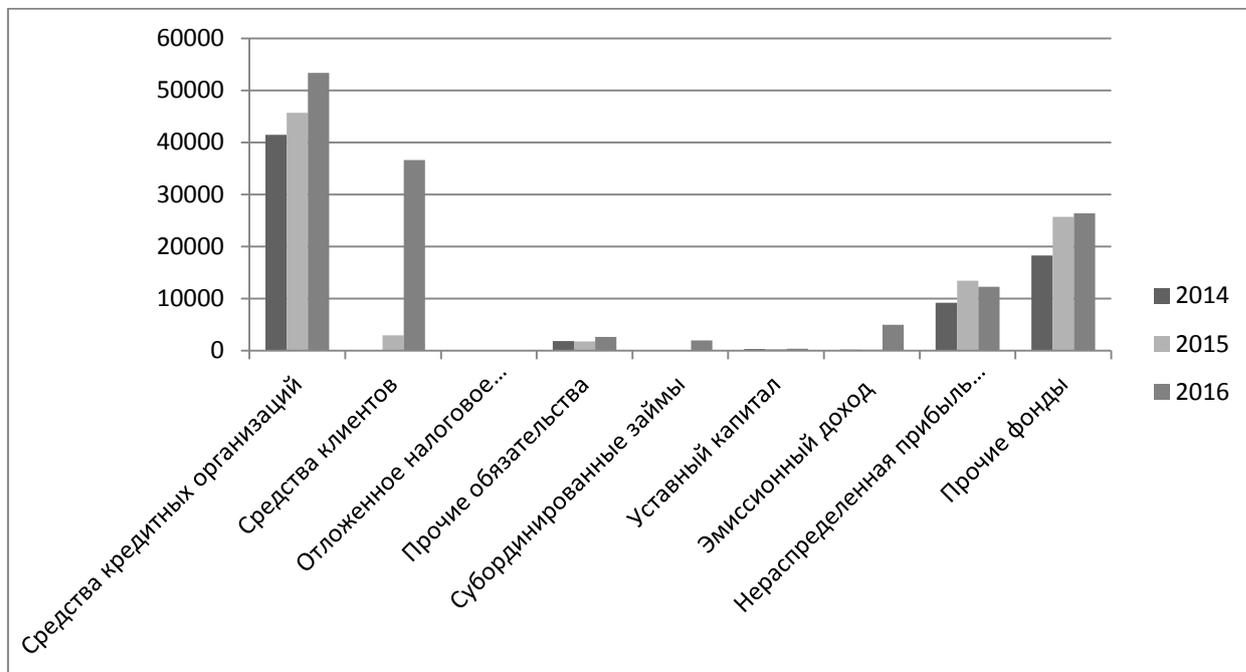


Рис.2.5. Изменение статей пассива баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы, млн. рублей

Следующим этапом экономической оценки изучаемого банка является оценка динамики и структура пассива. В таблице 2.5. представлены данные по структуре пассива, а также рассчитан темп роста показателей статей.

Таблица 2.5

Динамика и структура пассива баланса ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы, %

Статья баланса	Темп роста			Удельный вес		
	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2014	2015	2016
Средства кредитных организаций	110,24	116,76	128,72	78,10	72,26	46,74
Средства клиентов	9300,00	1230,58	114443,75	0,06	4,70	32,07
Отложенное налоговое обязательство	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00

Продолжение таблицы 2.5

Прочие обязательства	98,65	146,61	144,63	3,49	2,89	2,35
Субординированные займы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,75
Уставный капитал	100,31	129,23	129,63	0,61	0,51	0,37
Эмиссионный доход	100,00	2346,48	2346,48	0,40	0,34	4,38
Нераспределенная прибыль (накопленный дефицит)	146,43	91,04	133,31	17,34	21,30	10,74
Прочие фонды	140,22	102,67	143,97	34,50	40,60	23,09
Итого пассива	119,15	180,51	215,08	100,00	100,00	100,00

В структуре баланса в 016 году наибольший удельный вес принадлежит средствам кредитных организаций - 46,74%, еще в 2015 году данный показатель был равен 72,26%, но в целом темп роста составил по сравнению с 2015 годом 116,76%. Данное уменьшение удельного веса статьи баланса в структуре пассивов можно объяснить тем, что банк активно стал проводить депозитные операции, их удельный вес в структуре в 2016 году равен 32,07%, хотя еще в 2015 году - 4,70%, а тем роста – 1230%. Данный показатель является ярким примером активной интеграции почтово-банковского бизнеса. Структура баланса за 2016 год представлена на рисунке 2.6.

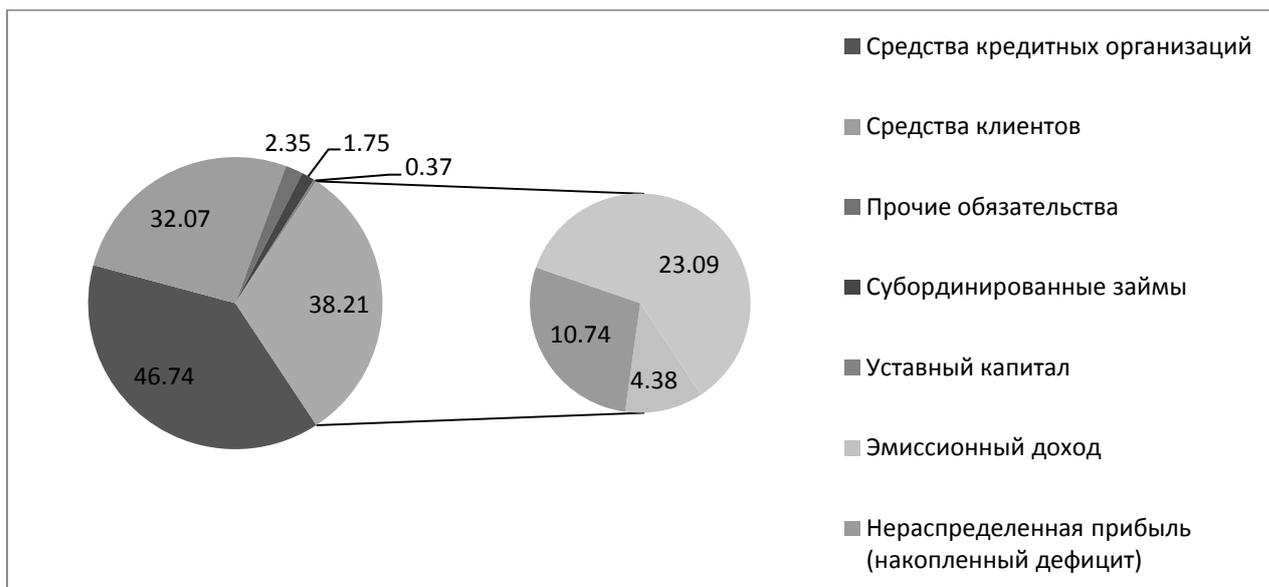


Рис. 2.6. Структура пассива баланса ПАО «Почта Банк» за 2016 год, %

Учитывая вышеизложенную информацию, можно сказать, что ПАО «Почта Банк» является ярким примером интеграции банковского бизнеса совместно с почтовой связью. Анализируя активы и пассивы банка, можно сказать, что интеграция в почтово-банковский бизнес являлась эффективной. Если сравнивать деятельность ПАО «Лето Банк», то ее можно было назвать малоэффективной, слияние ПАО «ВТБ 24» и ФГУП «Почта России» послужило началом успешного развития почтово-банковского бизнеса в России.

## 2.2. Оценка почтово-банковской деятельности

Для того чтобы оценить динамику и эффективность почтово-банковского бизнеса ПАО «Почта Банк» необходимо в первую очередь рассмотреть отчет аудиторской проверки банка за изучаемый период.

Учитывая, что ПАО «Почта Банк» - является симбиозом банковского бизнеса и почтового, так как основными акционерами являются ПАО «ВТБ 24» и ФГУП «Почта России», то для оценки необходимо рассмотреть раздел раскрытия информации о связанных сторонах.

Также стоит отметить, что проводимые операции банка невозможны без оценки уровня достаточности капитала [60].

По оценке аудиторов капитал первого уровня в 2016 году составил 18263 млн. рублей, по сравнению с 2015 годом он вырос на 6532 млн. рублей, что является не только положительной тенденцией для банка, но и показывает эффективность использования капитала в целом.

Капитал второго уровня в 2016 году составил 2000 млн. рублей, а в 2015 году он отсутствовал. Дело в том, что к капиталу второго уровня аудиторы отнесли субординированные кредиты. Именно в 2016 году ПАО «Почта Банк» начал использовать данный вид кредитования, что в свою очередь

говорит о том, что банк стремится расширить линейку банковских продуктов, также стремится ориентироваться в своей работе не только на потребительском кредитовании физических лиц, но и строить в целом при кредитовании клиента взаимовыгодные отношения с другими кредитными учреждениями.

Кредитный риск, как основной вид банковских рисков был оценен специалистами в 2016 году в размере 101683 млн. рублей, что на 42319 млн. рублей по сравнению с 2015 годов. В виду того, что объем кредитных операций, проводимых ПАО «Почта Банк» значительно вырос, а также наблюдаются высокие темпы роста кредитования клиентов, кредитования физических и юридических лиц, кредитных организаций, то соответственно вырос значительно и кредитный риск.

Общий коэффициент достаточности капитала в 2016 году составил 19,93%, а в 2015 году 19,76%.

В таблице 2.6. приведены данные по чистым комиссионным доходам банка за изучаемый период.

Таблица 2.6

Динамика комиссионных доходов ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы

Операции	Год (млн. рублей)			Темп роста (%)		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Агентские операции по договорам страхования	1569,00	4242,00	6936,00	270,36	163,51	442,07
Комиссии по клиентским операциям	965,00	1002,00	1593,00	103,83	158,98	165,08
Обслуживание пластиковых карт	245,00	523,00	535,00	213,47	102,29	218,37
Комиссии от торговых партнеров	125,00	782,00	462,00	625,60	59,08	369,60
Агентские комиссии, полученные за продажу прочих страховых продуктов	0,00	146,00	443,00	-	303,42	-

## Продолжение таблицы 2.6

Комиссии за перевод пенсионных взносов	0,00	0,00	218,00	-	-	-
Прочее	0,00	80,00	0,00	-	0,00	-
Комиссионные доходы	2904,00	6775,00	10187,00	233,30	150,36	350,79
Комиссионные расходы	2458,00	497,00	895,00	20,22	180,08	36,41
Чистые комиссионные доходы	446,00	6278,00	9292,00	1407,62	148,01	2083,41

Из представленных данных выше можно сделать следующие выводы. Комиссионные доходы не маловажный фактор развития банковских услуг. В данном случае можно дать оценку деятельности банка по работе с партнерами, развитию дополнительных услуг, а также взаимодействию с государственными внебюджетными фондами.

Чистые комиссионные доходы растут ежегодно, что является положительной динамикой развития банка. В 2016 году чистые комиссионные доходы банка составили 9292 млн. рублей, а темп роста составил по сравнению с 2015 годом 148,01%, темп прироста 48,01%.

В свою очередь комиссионные расходы банка составили 895 млн. рублей, темп роста по сравнению с 2015 годом составил 180,08 % а с 2014 годом 36,41%.

Также можно отметить, что именно в 2016 году в 2016 году банком стали проводится операции по переводу пенсионных взносов. Объем комиссионных доходов по данным операциям составил 218 млн. рублей. Так как открылись отделения банка в почтовых отделениях, в СМИ прошла активная реклама, приходя на почту, пенсионеры стали переводить свои взносы с помощью ПАО «Почта Банк».

Данные таблицы 2.6. можно представить в виде диаграммы, изображенной на рисунке 2.7.

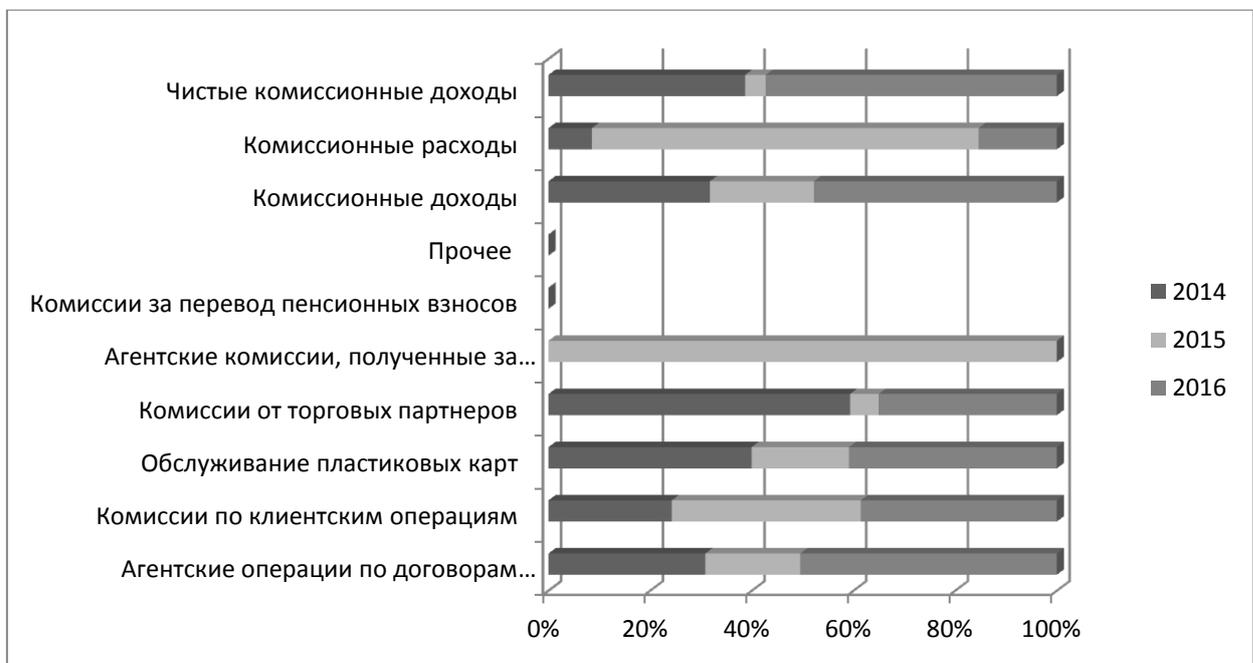


Рис.2.7. Темп роста комиссионных доходов ПАО «Почта Банк» за период с 2014 по 2016 годы, %

Стоит отметить, что активное развитие почтово-банковских услуг дало своим плоды именно в 2016 году. Для сравнения рассмотрим раздел раскрытия информации о связанных сторонах за 2016 год. Данные за указанный период приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Оценка операций со связанными сторонами за 2016 год, млн. рублей

Наименование показателя	Связанные стороны			Всего операций со связанными сторонами
	ПАО "ВТБ 24"	ФГУП "Почта России"	Другие связанные стороны	
Процентные доходы	10	0	2	12
Процентные расходы	5651	0	0	5651
Комиссионные доходы	0	0	2185	285
Комиссионные расходы	0	39	108	147
Прочие доходы/расходы	0	626	0	626
Итого	5641	665	2079	4227

Из приведенных данных в таблице 2.7. можно сделать следующие выводы. Процентные доходы по договорам с ВТБ 24 в 2016 году составили 10 млн. рублей, в 2015 и 2014 годах данный показатель в отчетности банка отсутствовал, в виду того, что не произошло слияния почты и банка в почтово-банковский бизнес. В свою очередь расходы с ВТБ 24 составили 5651 млн. рублей, а в 2015 году 5000 млн. рублей. ПАО «ВТБ 24» пока приходится вкладывать в новый для себя бизнес.

Комиссионные расходы с ФГУП «Почта России» составили 39 млн. рублей. ПАО «Почта банк» приходится платить комиссию почте за проведенные банковские операции в отделах связи. Прочие расходы с ФГУП «Почта России» составили 626 млн. рублей [58].

Объем срочных депозитов через отделения находящиеся на территории почты в 2016 году составили 26 240 млн. рублей, а обслуживание текущих счетов 10 382 млн. рублей.

В целом можно сказать, что ПАО «Почта Банк» имеет все шансы стать лидером среди коммерческих банков в области почтово-банковских услуг. Ведь в первую очередь в получении прибыли как основной акционер будет заинтересована ФГУП «Почта России», что уже дает небольшое преимущество среди других банков по арендным платежам и объему банковских операции на территории почтовых отделений.

Конечно, сегодня лидером по кредитованию физических и юридических лиц является ПАО Сбербанк, но в целом у ПАО «Почта Банк» имеются шансы стеснить монополию Сбербанка на данном рынке, в виду того, что у ФГУП «Почта России» имеется широкая сеть отделений связи.

В целом деятельность банка в области почтово-банковского бизнеса, можно считать эффективным, благодаря слиянию ВТБ 24 и Почты России, из малоизвестного и малоэффективного банка ПАО «Лето Банк» получили конкурентоспособный коммерческий банк на рынке банковских услуг России.

### 2.3. Пути совершенствования почтово-банковского бизнеса в ПАО «Почта Банк»

Почта России - самая крупная розничная сеть, охватывающая все регионы страны, в том числе отдаленные, где предложения банков либо крайне ограничены, либо полностью отсутствуют. Плотность расположения отделений связи и фактор доверия к ним населения представляют преимущество, позволяющее использовать почту как уникальный канал продвижения банковского бизнеса.

В настоящее время «суммарный охват почтовых отделений в России, предоставляющих почтово-банковские услуги составляет около 14% и осуществляется в шести тысячах почтовых отделениях, при потенциальной инфраструктуре в сорок тысяч точек продаж»... Совокупная емкость почтово-банковского рынка в России по привлеченным ресурсам превышает 161 млрд. руб., что эквивалентно 6% национального рынка банковских услуг».

Использование потенциала почтовой сети обеспечит доступность получения и погашения банковских кредитов, возможность размещения банковских вкладов, получения и перевода наличных денежных средств, оплаты услуг по банковским картам и прочее [17].

Можно выделить три потенциальных сценария дальнейшего развития почтово-банковского бизнеса:

- формирование рынка в результате активизации конкурентных механизмов доступа;
- трансформация отраслевого банка и формирование условий для его доминирования;
- сохранение нескольких операторов с дифференциацией условий бизнеса в зависимости от ряда факторов, включая степень аффилированности к почте.

При этом, необходимо помнить, что в российской практике на почте в сегодняшних условиях:

- разнообразие банковских услуг достаточно ограничено;
- велика разница в возможностях и нуждах клиентов традиционного коммерческого банка и почтового банка;
- при развитии почтово-банковских услуг сделан акцент на работе с потребителями на периферии.

Потенциальная инфраструктура точек продаж почтово-банковских услуг (собственно почтовая сеть) весьма неоднородна с экономической точки зрения. В силу ряда социальных и территориальных факторов лишь часть почтовых отделений способна реализовывать большой объем продаж банковских услуг.

Дифференцированный подход к распространению почтово-банковских услуг целесообразен только при осуществлении прямых инвестиций банка в каждую точку продаж. При применении же технологии денежных переводов такой подход не оправдан [58].

В этом случае приоритетны валовой объем продаж и масштабы охвата сети. В отличие от классической банковской деятельности специфика почтово-банковских услуг состоит в том, что доля операционных издержек в их себестоимости преобладает, а удельный вес функциональных (неоперационных) затрат минимален.

Стандартизация механизма затрат не отвечает интересам региональных почтовых структур и может стать возможной лишь после завершения реформы почтовой отрасли и реальной централизации ее финансовой политики. , Очевидно, что создание единого почтово-банковского института снимает эту проблему, однако вопросы компенсационного характера остаются применительно к проблеме использования широкой сети почтовых отделений, переходящих к почтовому банку, другими коммерческими банками.

Таким образом, приоритетами стратегического развития почтово-банковского бизнеса ПАО «Почта Банк» должны выступать:

- активная территориальная экспансия;

- увеличение агентских договоров с ФГУП «Почта России»;
- массовость продаж;
- взаимодополняемость почтово-банковских и традиционных услуг;
- сохранение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

В свою очередь, критерии системного распространения почтово-банковского бизнеса должны включать:

- ориентацию на неосвоенные рынки сбыта банковских услуг;
- ценовую доступность и стандартизацию услуг;
- низкие удельные инвестиции на точку продаж;
- универсальность и адаптивность технологий.

В заключение анализа сотрудничества Сбербанка и почты в России, можно сделать вывод о том, что, существующий уровень развития отечественного почтово-банковского бизнеса можно охарактеризовать как активную фазу его становления.

В ходе исследования было выявлено несколько ключевых принципов функционирования почтово-банковского бизнеса.

1. В отечественных условиях необходимо осуществлять развитие элементарного спектра почтово-банковских услуг, и разработку подходов к внедрению зарубежной практики полнофункционального обслуживания.

2. Ритейловую основу почтово-банковского бизнеса должна составлять «домашняя» клиентура типового почтового отделения, индифферентная к параметрам финансовой инфраструктуры.

3. Отечественный почтово-банковский бизнес может быть наиболее востребован и эффективен преимущественно на периферии, вне крупных городов.

Очевидно, широкая сеть региональных отделений является явным конкурентным преимуществом почтово-банковского бизнеса, которое может

вызвать противодействие со стороны крупных розничных банков с развитой филиальной сетью.

Основными потребителями услуг почтового банка должны стать клиенты типового почтового отделения, не чувствительные к параметрам финансовой инфраструктуры в силу социально-экономических и территориальных факторов [22].

Среди сопутствующих услуг все большее значение приобретают страхование и логистика. Заметим, что население России быстро стареет, государственная пенсионная система не справляется с увеличивающимся количеством пожилых людей, поэтому с каждым годом приобретает все большее значение такой вид страхования, как пенсионное. Практически все иностранные почтово-банковские институты в целях повышения эффективности используют все возможности по эксплуатации помещений, развивая торгово-сервисные услуги, приносящие прибыль почтовому отделению и создающие дополнительные удобства для клиентов, а также выступающие в роли дополнительного стимула к посещению.

На основании вышеизложенного, наиболее предпочтительным для ПАО «Почта Банк» следующий перечень розничных почтово-банковских услуг:

- предоставление потребительских кредитов;
- депозитные услуги;
- работа с пластиковыми картами;
- услуги для малого и среднего бизнеса;
- обслуживание корпоративных клиентов;
- инвестирование средств клиентов в инструменты фондового и валютного рынка;
- дистанционное обслуживание;
- традиционные почтовые услуги;
- сопутствующие услуги;

- пенсионное обслуживание;
- торгово-сервисные услуги.

Построение финансовой системы для всех групп населения включает в себя решение ряда правовых, организационных и технологических задач. С точки зрения государственных приоритетов именно правовая база является наиболее существенным сдерживающим фактором.

Сегодня можно указать проблемы, имеющие критическое значение для развития почтово-банковского бизнеса в ПАО «Почта Банк»:

- законодательство о противодействии отмыванию преступных доходов и финансированию терроризма;
- регулирование депозитных, кредитных и платежных операций кредитных организаций, электронных денег, кредитных кооперативов, фондов поддержки предпринимательства, микрофинансовых организаций;
- регулирование агентских отношений в банковском секторе и на финансовом рынке;
- регулирование платежных систем;
- защита персональных данных и банковской тайны;
- валютное регулирование и валютный контроль;
- защита прав потребителей;
- электронная коммерция;
- регулирование операторов связи;
- защита конкуренции и предотвращение монопольной деятельности;
- налогообложение финансовых операций;
- регулирование прочих финансовых услуг (страхование, лизинг, факторинг и пр.).

Системное развитие отечественного почтово-банковского бизнеса должно иметь следующие результаты:

- повышение инвестиционной привлекательности и рост капитализации отечественной банковской сферы и почтовой отрасли;

- рост конкурентоспособности национальной кредитно-финансовой системы и рост Сбербанка на розничном банковском рынке;
- реинвестирование в экономику сбережений населения, что станет возможным благодаря наличию соответствующей инфраструктуры, доверию населения к почте;
- обеспечение повсеместной доступности основных банковских услуг (включая удаленные территориальные образования) и общее повышение финансовой культуры населения;
- создание реального импульса развития села и цивилизованного малого предпринимательства, что в свою очередь, позволит увеличить объем налоговых поступлений и ВВП [37].

По настоящей главе можно сделать следующие выводы. ПАО «Почта Банк» - является симбиозом банковского бизнеса и почтового, так как основными акционерами являются ПАО «ВТБ 24» и ФГУП «Почта России», то для оценки необходимо рассмотреть раздел раскрытия информации о связанных сторонах.

Также стоит отметить, что проводимые операции банка невозможны без оценки уровня достаточности капитала.

По оценке аудиторов капитал первого уровня в 2016 году составил 18263 млн. рублей, по сравнению с 2015 годом он вырос на 6532 млн. рублей, что является не только положительной тенденцией для банка, но и показывает эффективность использования капитала в целом.

Капитал второго уровня в 2016 году составил 2000 млн. рублей, а в 2015 году он отсутствовал. Дело в том, что к капиталу второго уровня аудиторы отнесли субординированные кредиты. Именно в 2016 году ПАО «Почта Банк» начал использовать данный вид кредитования, что в свою очередь говорит о том, что банк стремится расширить линейку банковских продуктов, также стремится ориентироваться в своей работе не только на потребительском кредитовании физических лиц, но и строить в целом при

кредитовании клиента взаимовыгодные отношения с другими кредитными учреждениями.

В целом можно сказать, что ПАО «Почта Банк» имеет все шансы стать лидером среди коммерческих банков в области почтово-банковских услуг. Ведь в первую очередь в получении прибыли как основной акционер будет заинтересована ФГУП «Почта России», что уже дает небольшое преимущество среди других банков по арендным платежам и объему банковских операции на территории почтовых отделений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В сложившихся сегодня в России экономических условиях розничный банковский бизнес имеет высокое значение. Это связано с его бурным развитием в докризисный период, а также с его влиянием на уровень социально-экономического развития страны.

Российский рынок банковских услуг населению находится в стадии формирования и имеет по оценкам специалистов огромный потенциал роста. Развитие потребительского и ипотечного кредитования позволит не только расширить активные операции банков, но и повысит уровень жизни населения, окажет стимулирующее воздействие на развитие сопряженных отраслей экономики, что будет способствовать экономическому росту.

В работе произведена систематизация факторов, оказывающих влияние на развитие рынка розничных банковских продуктов и услуг, в том числе:

- уровень экономического развития страны;
- уровень реальных доходов и доверия населения к банковской системе;
- развитие технологий;
- уровень доступности банковских услуг.

Таким образом, можно сделать вывод, что системное развитие почтово-банковского бизнеса в ПАО «Почта Банк» зависит от следующих факторов:

- повышение инвестиционной привлекательности и рост капитализации отечественной банковской сферы и почтовой отрасли;
- рост конкурентоспособности национальной кредитно-финансовой системы и ослабление доминанты Сбербанка России на розничном банковском рынке;

- реинвестирование в экономику сбережений населения, что станет возможным благодаря наличию соответствующей инфраструктуры, доверию населения к почте;

- обеспечение повсеместной доступности основных банковских услуг (включая удаленные территориальные образования) и общее повышение финансовой культуры населения;

- создание реального импульса развития села и цивилизованного малого предпринимательства, что в свою очередь, позволит увеличить объем налоговых поступлений и ВВП.

В результате проведенного исследования были сформулированы следующие выводы.

Низкий уровень доступности банковских услуг в России является существенным тормозом на пути ее экономического роста. Развитие имеющего высокое значение для экономики и банковской системы страны, особенно в посткризисный период, розничного банковского бизнеса тормозится отсутствием широкой сети розничных продаж. Уникальная по широте охвата территорий сеть Почты России сегодня не имеет достаточной эффективности. Решить эти проблемы возможно путем интеграции почтового и банковского бизнеса.

Проведенное исследование перспектив и недостатков деятельности Почты России и проблем, тормозящих развитие розничного банковского бизнеса, позволило выявить преимущества и недостатки интеграции для Почты России, банковской системы и экономики страны в целом.

Недостаток теоретических исследований в данной области породил необходимость в разработке эффективных механизмов взаимодействия почты и банков, поэтому в настоящей работе основное внимание уделено изучению организационно-экономического аспекта почтово-банковского бизнеса.

Описание основных характеристик, свойств и особенностей существующих в России и за рубежом почтово-банковских услуг выявило потребность внедрения большей части последних в линейку почтово-банковских услуг. Анализ предпосылок создания в российских условиях почтового банка, показал наличие такой возможности.

На основании опыта работы ПАО «Почта Банк» были сформированы основные стратегические направления сотрудничества почты и банка, в современных условиях, разработаны основные моменты концепции интеграции почты и банка:

- предложены стратегические ориентиры для создания системы менеджмента и технологической модернизации объединенного института;
- с организационной точки зрения разработана методика создания почтово-банковских отделений, ориентированных на предоставление широкого спектра услуг различным клиентским сегментам и в различных по величине и плотности населения городах и селах;
- обоснован современный эффективный продуктовый ряд почтово-банковских услуг.

Анализ проблем, приостанавливающих процесс интеграции почтового и банковского бизнеса, выявил следующие их основные группы:

- проблемы организационно-управленческого характера,
- проблемы государственного регулирования,
- проблемы инфраструктуры.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: дер. закон: от 31 июля 1998 года №146-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Версия Проф.».

2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон: от 30 ноября 1994 года №54-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Версия Проф.».

3. О предоставлении гарантий или поручительств по займам и кредитам [Электронный ресурс]: указ Президента РФ: от 23 июля 1997 года №123-УК// Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Версия Проф.».

4. О порядке регулирования деятельности кредитных организаций [Электронный ресурс]: приказа Банка России: от 30 января 1996 года №1245 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Версия Проф.».

5. О предельных значениях процентных ставок по депозитам коммерческого банка [Электронный ресурс]: приказа Банка России: от 23 января 1998 года №421-П // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Версия Проф.».

6. Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности от 28 марта 2014 г. №254- П // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - №70.- 56 с.

7. Методические рекомендации по выявлению рискованных категорий кредитных организаций, нуждающихся в первоочередной государственной финансовой поддержке, а также по определению неплатежеспособных организаций, подлежащих выводу из числа действующих в связи с

неэффективностью [Текст]: утверждены Распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 24 октября 2005 г. №70-р. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - №11.- Ст. 90.

8. Методические указания по проведению финансового анализа коммерческих банков [Текст]: утверждены приказом Федеральной службы России на финансовому оздоровлению и банкротству от 22 января 2003 г. №16.//Юрист,2014.-236 с.

9. Методические указания по реформированию рынка кредитования [Текст]: утверждены Приказом Минэкономки России от 8 октября 2008 г. №118.// Сборник законодательства, 2014.-256 с.

10. Абросимова, Н.Н. Финансы и кредит [Текст]: учебник для вузов / Н.Н. Абросимова. – СПб.: Питер, 2015. – 132 с.

11. Абрамова, И. В. Кредитная организация в современных рыночных условиях [Текст] / И.В. Абрамова // Финансы. – 2016. - №8. – С.13-27.

12. Арсеньева, А.А. Финансы [Текст]: учебник для вузов / А.А. Арсеньева. – СПб.: Питер, 2015. – 310 с.

13. Балабанов, А.М. Макроэкономика [Текст]:учебник для вузов /А.М. Балабанов. – СПб.: Москва, 2014. –290 с.

14. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст]. / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет– М.: Финансы и статистика, 2015. – 543 с.

15. Балабанов, А.А. Анализ и планирование финансов коммерческих кредитных организаций [Текст]. / А.А. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 220 с.

16. Баранова, Л. К. Пассивные операции коммерческих банков [Текст] / Л. К. Баранова// Финансы. – 2016. - № 4. – С.30-41.

17. Баранов, В.В. Механизмы финансового управления коммерческими банками [Текст]/ В.В. Баранов. – М.: Дело, – 2014. – 300 с.

18. Барнгольц, С.Б., Банки и кредит [Текст] / С.Б. Барнгольц.– М.: Финансы и статистика, 2015. – 365 с.

19. Бец, И.А. Управление пассивными операциями коммерческого банка [Текст] / учеб. Пособие/ И.А. Бец – М.: Ника-Дело, 2014. – 235 с.
20. Бланк, И.А. Финансы и кредит [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2015. – 170 с.
21. Бочкарев, В.В. Финансы [Текст]: учеб. пособие /В.В. Бочкарев — СПб.: Питер, 2014. - 288 с.
22. Вахрин, П.И. Финансовый анализ в коммерческих и государственных банках [Текст]: учеб. пособие / П.И. Вахрин. – М.: Маркетинг, 2015. – 246 с.
23. Воронец, А. А. Государственная поддержка коммерческих банков в России [Текст] /А.А. Воронов//Финансы. – 2014. - №9. – С.102-104.
24. Галанов, В.С. Процесс депонирования и факторы, влияющие на его организацию [Текст] / В.С. Галанов // Деньги кредит. – 2014. - №4. – С.30-33.
25. Галанов, В.С. Перспективы развития депозитной политики [Текст]/ В.С. Галанов // Финансы. – 2016. - №14. – С.31-38.
26. Гаврилов, В.И. Эффективное управление заемными средствами в кредитной организации [Текст] / В.И. Гаврилов //Финансы. – 2015. - №3. – С.32-37.
27. Гаврилов, И.М. Роль и место коммерческого банка в экономике России [Текст] / И.М. Гаврилов //Банки. – 2015. - №4. – С.102-105.
28. Гаврилов, И.М. Депозиты коммерческого банка / И.М. Гаврилов// Банковское дело. – 2016. - №9. – С.77-99.
29. Григорьев, С.А. Собственный капитал коммерческого банка [Текст] / С.А. Григорьев// Банковское кредитование. – 2014. - №8. – С. 90-92.
30. Долинская, Л.В. Анализ финансовой отчетности [Текст]: Учебное пособие / Л.В. Долинская – М.: Издательство «Кредиты и займы», 2015. – 423 с.
31. Ефимова, О.В. Финансовый анализ [Текст] / О.В. Ефимова – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2015. – 179 с.

32. Ефимова, Ю.В. Внутренний рейтинг в системе управления рисками коммерческого банка (Текст) / Ю.В.Ефимова // Финансы. – 2015. - № 4. – С. 25-37
33. Ефимова, Ю.В. Методические подходы к оценке финансовой устойчивости кредитной организации [Текст] / Ю.В.Ефимова // Банковское кредитование. – 2016. - № 9. – С.59-64.
- 34.Жарковская, Е.П. Банковское дело [Текст]: Е.П. Жарковская– М.: Омега-Л, 2014. – 390 с.
35. Жуков, А.И. Экономические и правовые проблемы использования депозита в целях получения максимальной прибыли [Текст]: А.И. Жуков– М.: Омега-Л, 2015. – 328 с.
36. Жуков, Е.Ф. Банки и банковские операции [Текст] / Е.Ф. Жуков// Эж-Юрист. – 2014. - № 9. – С.12-19.
37. Зенин, Д.В. Коммерческий банк [Текст]/ Д.В Зенин // Банковское дело. – 2015. - №5. – С.47-56.
38. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния коммерческого банка [Текст] / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 237 с.
39. Каратаев, М.В. Контроль соблюдения требований законодательства коммерческим банком [Текст] / М.В.Каратаев //Банки и кредиты. – 2014. - №6. С.57-61.
40. Кочанова, М.Ю. Факторы, влияющие эффективное использование нераспределенной прибыли банка [Текст] / М.Ю. Кочанова // Обзорение. – 2014. - № 5 (141). – С.67-78.
41. Капустин, С.И. Управление рисками коммерческих банков [Текст] / С.Капустин // Банковское обозрение. – 2014. - №7. – С.90-96.
42. Крайнова, М.Н. Государство и банк. Этапы развития отношений [Текст]: учеб. пособие / — М.: Дрофа, 2010. — 167 с.
43. Крейнина, М.Н. Депозиты [Текст]: учеб. пособие / — М.: Дрофа, 2015. — 117 с.

44. Лашаков, И.И. Финансы кредитных организаций [Текст]: учебное пособие /И.И.Лашаков. – М.: КНОРУС, 2015. – 198 с.
45. Лукашевич, И.Я. Анализ финансовых операций, методы, модели, техника вычислений [Текст]: учеб. пособие для вузов / — М.: Интел, 2011. - 200 с.
46. Мамаева, Д.С. Коммерческий банк в условиях российской экономики [Текст] / Д.С. Мамаева // Финансы. – 2014. - №8. – С.67-70.
48. Мельникова, И.В. Финансовая деятельность частной кредитной организации [Текст]: учебное пособие / И.В. Мельникова, А.Ю. Лукьянова. – М.: КНОРУС, 2015. – 142 с.
49. Савельева, А.А. Роль коммерческого банка в экономике России [Текст] / А.А. Савельева // Эж-Юрист. – 2014. - № 43. – С.25-28
50. Семенов, С.И. Банк / С.И. Семенов // Бухгалтерия и банки. – 2015. - №7. – С. 77-81.
51. Соколинская, Н.Э. Оценка и анализ состояния текущей деятельности коммерческого банка [Текст] / Н.Э.Соколинская // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2016. – № 8. – С.90-102.
52. Соколов, С. Э. Рынок депозитов в 2014 году [Текст] / С.Соловьев // Аналитический журнал «Адэль». – 2014. - №8 (2014). – С.80-91.
53. Титова, А.М. Рост и падение ставок по депозитам в условиях рыночной экономики [Текст]: учебник / А.М.Титова, Т.Ю.Мазурина,В.П.Бычков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 122 с.
54. Титова, А.М. Управление прибылью банка [Текст]: учебник / А. М.Титова, А.Тютюнник. – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2016. – 290 с.
55. Титова, А.М. Финансы [Текст]: учебник / А. М.Титова. – М.: Изд-во Москва, 2013. – 325 с.
56. Почтовый банк в современных условиях рыночной экономики [Электронный ресурс] / Официальный сайт Государство и банки. – Режим доступа: <http://www.predpriyatie/123fed.ru> , свободный.

57. Управление привлеченными средствами в почтово-банковском бизнесе [Электронный ресурс] / Официальный сайт интернет-журнала "Вопросы о финансах и законах. – Режим доступа: <http://www.vprfin.ru/derh214.ru> , свободный.

58. Бухгалтерский баланс ПАО «Почта Банк» на 1 января 2015 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт Центрального банка РФ. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/credit/a2014.ru> , свободный.

59. Бухгалтерский баланс ПАО «Почта Банк» на 1 января 2016 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт Центрального банка РФ. – Режим доступа: : [http://www.cbr.ru/credit/a2015\\_bsb.ru](http://www.cbr.ru/credit/a2015_bsb.ru) , свободный.

60. Бухгалтерский баланс ПАО «Почта Банк» на 1 января 2017 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт Центрального банка РФ. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/credit/a2016bsb.ru> , свободный.

## ПРИЛОЖЕНИЯ