

www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



www.diplomstudent.net

**Профессиональная
помощь
в написании
всех видов
работ**

**для
студентов
вузов**



Тема диплома: «Банковская система России: современные проблемы и перспективы развития на примере ОАО «Сбербанк России»»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ	4
1.1. Сущность, принципы организации и регулирование банковской системы России	4
1.2. Основные тенденции и проблемы развития банковской системы России	4
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»	5
2.1. Общая характеристика и структура управления ОАО «Сбербанк России»	5
2.2. Анализ деятельности ОАО «Сбербанк России» за 2010-2013 года	18
2.3. Проблемы и основные направления преобразования деятельности ОАО «Сбербанк России»	31
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»	46
3.1. Поиск путей для повышения эффективности деятельности ОАО «Сбербанк России»	46
3.2. Предложения по повышению эффективности деятельности ОАО «Сбербанк России»	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	76

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

1.1. Сущность, принципы организации и регулирование банковской системы России

1.2. Основные тенденции и проблемы развития банковской системы России

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1. Общая характеристика и структура управления ОАО «Сбербанк России»

Объектом исследования работы является ОАО «Сбербанк России». Основным видом деятельности банка является оказание финансовых услуг юридическим и физическим лицам. Годом основания банка является 1841 год, краткая историческая справка Сбербанка России представлена в прил.3. На сегодняшний день ОАО «Сбербанк России» организован в форме открытого акционерного общества и осуществляет свою деятельность на основании ФЗ «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ(с изм. от 21 июля 2014 г.), ФЗ «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. N 395-I (с изм. от 4 ноября 2014 г.), Устава Банка, утвержденный годовым Общим собранием акционеров 31 мая 2013 года ; Устава Банка, утвержденный годовым Общим собранием акционеров 01 июня 2012 года, Налогового кодекса РФ, Трудового кодекса РФ и других нормативно-правовых актов РФ.

Высшим органом управления Сбербанка является Общее собрание акционеров, рис.11. На общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности банка. Перечень вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, определен Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ(с изм. от 21 июля 2014 г.) и Уставом банка.

Общее руководство деятельностью банка осуществляет Наблюдательный совет. К компетенции Наблюдательного совета относятся вопросы определения приоритетных направлений деятельности банка, назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий, вопросы созыва и подготовки Общих собраний акционеров, рекомендации по размеру дивидендов по акциям,

периодическое заслушивание отчетов Президента, Председателя Правления о деятельности банка и другие вопросы. Состав Наблюдательного совета представлен в прил.3.

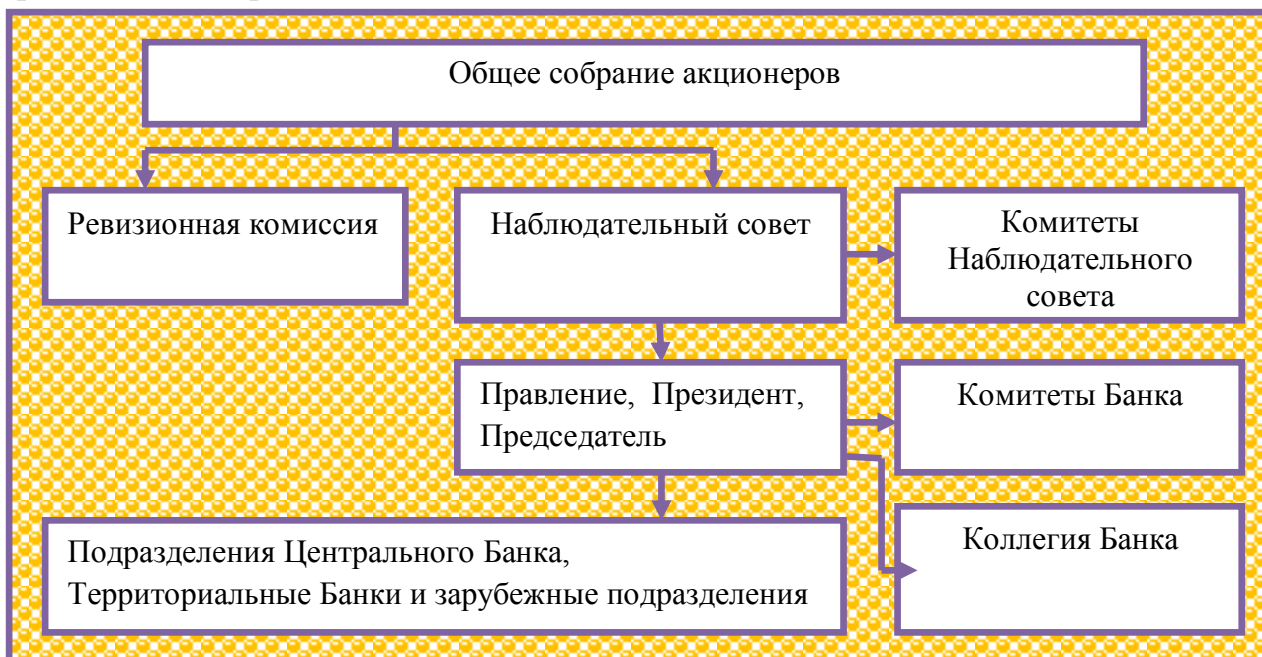


Рис.11. Организационная структура Сбербанка России.[31]

Комитеты Наблюдательного совета являются органами, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций по ним. Состав Комитета Наблюдательного совета и основные функции комитетов представлены в прил.3. [31]

Текущую деятельность банка осуществляет Президент, Председатель Правления и Правление. Состав правления Банка и их функции представлены в прил.3. В Сбербанке РФ также существуют комитеты: по розничному кредитованию, по вопросам управления персоналом, по процессам и технологиям, по корпоративному бизнесу, по розничному бизнесу, по управлению активами и пассивами, по предоставлению кредитов и инвестиций, по проблемным активам, по рискам, по управлению дочерними банками и другие. Функции выше перечисленных комитетов более подробно рассмотрены в прил.3. [31]

Коллегия банка- это постоянно действующий коллегиальный рабочий орган, в состав которой входят члены Правления банка, руководители территориальных и дочерних банков. Коллегия является площадкой для активного обсуждения стратегических вопросов развития банка и выработки оптимальных решений, учитывающих особенности регионов, прил.3.

Филиальная сеть Сбербанка включает в себя Центральный аппарат управления (Главное управление), 18 территориальных банков(прил.3), более 20 тысяч подразделений банка по всей стране, рис.12. К филиалам Сбербанка также относят более 17 тысяч банкоматов, торгово-сервисные точки, принимающие карты СБЕРБКАРТ и пункты выдачи наличных. [31]

Рассмотрим динамику и структуру численности работников банка. Среднесписочная численность сотрудников Сбербанка России по состоянию на 2013 г. составила 244255 человек, а это на 4,6% выше по сравнению с показателем предыдущего года и на 2,95% выше показателя 2010г., рис.13.

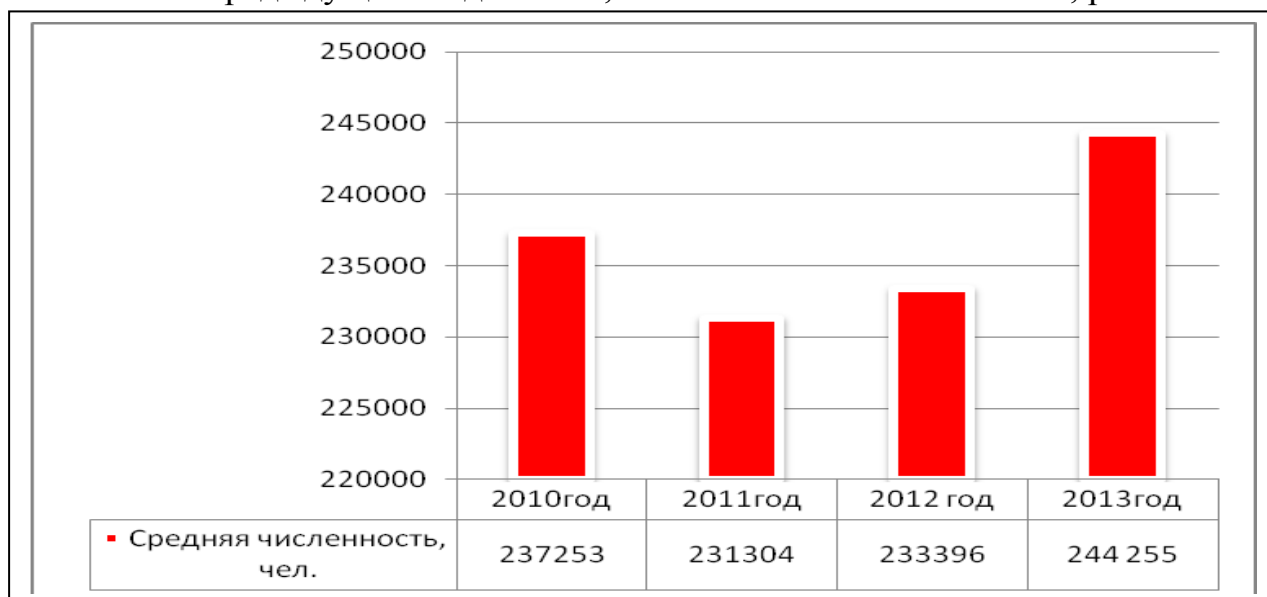


Рис.13. Среднесписочная численность работников Сберегательного банка России с 2010-2013 г.г.

Фактическая численность работников Сберегательного Банка России на конец 2013 года составила 255515 человек(прил.4), а это на 10199 человек выше показателя предыдущего года, рис.14.

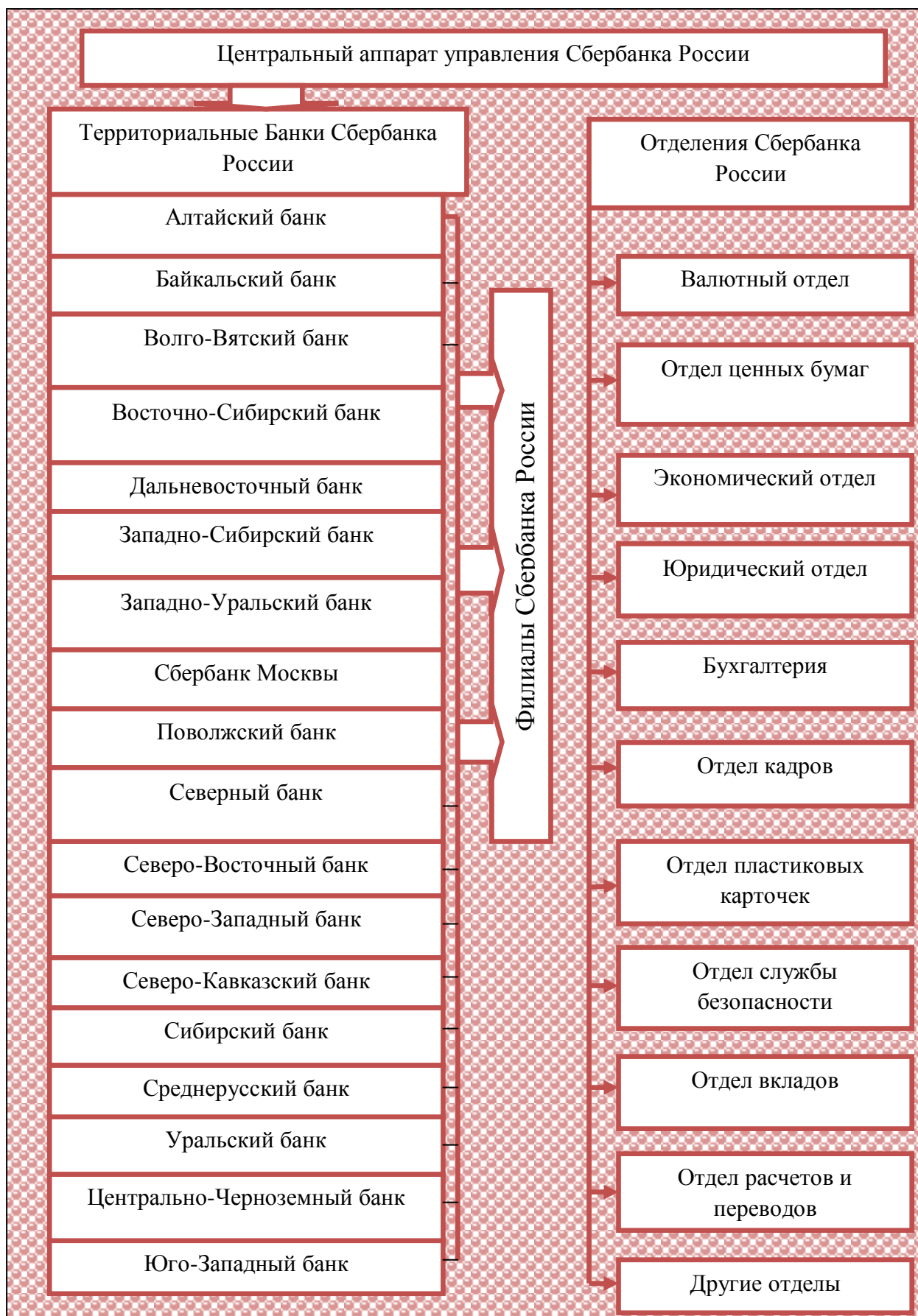


Рис.12. Структура филиальной сети Сбербанка России.

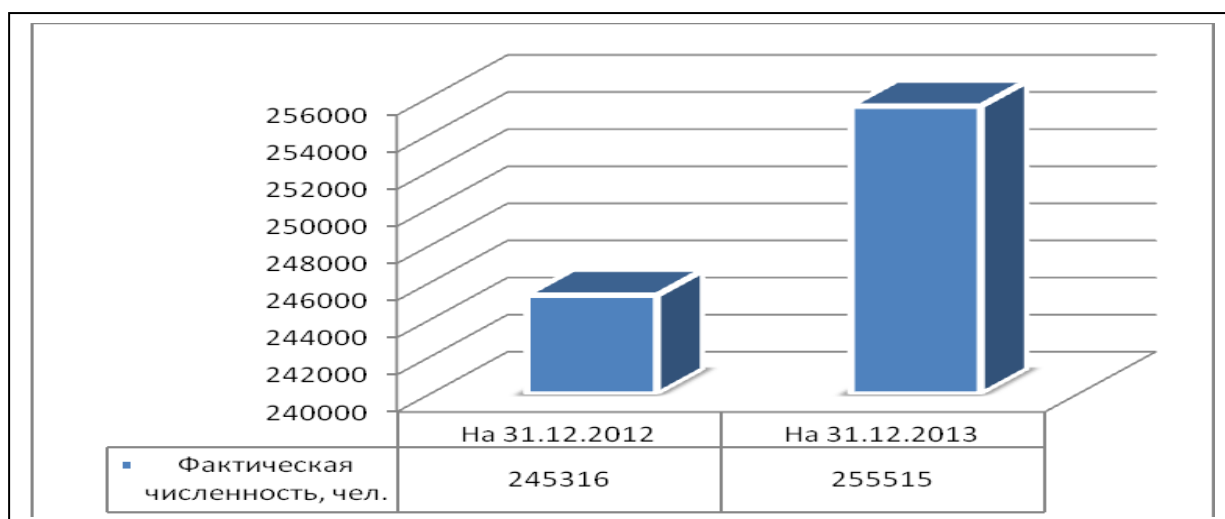


Рис.14. Динамика фактической численности сотрудников Сбербанка России с 2012-2013 г.г.

По гендерному признаку наибольший удельный вес в общей структуре численности банка приходится на женщин и по состоянию на конец 2013 г. их число составило 187 492 человек, а это 73,37% от общей численности сотрудников, рис.15.

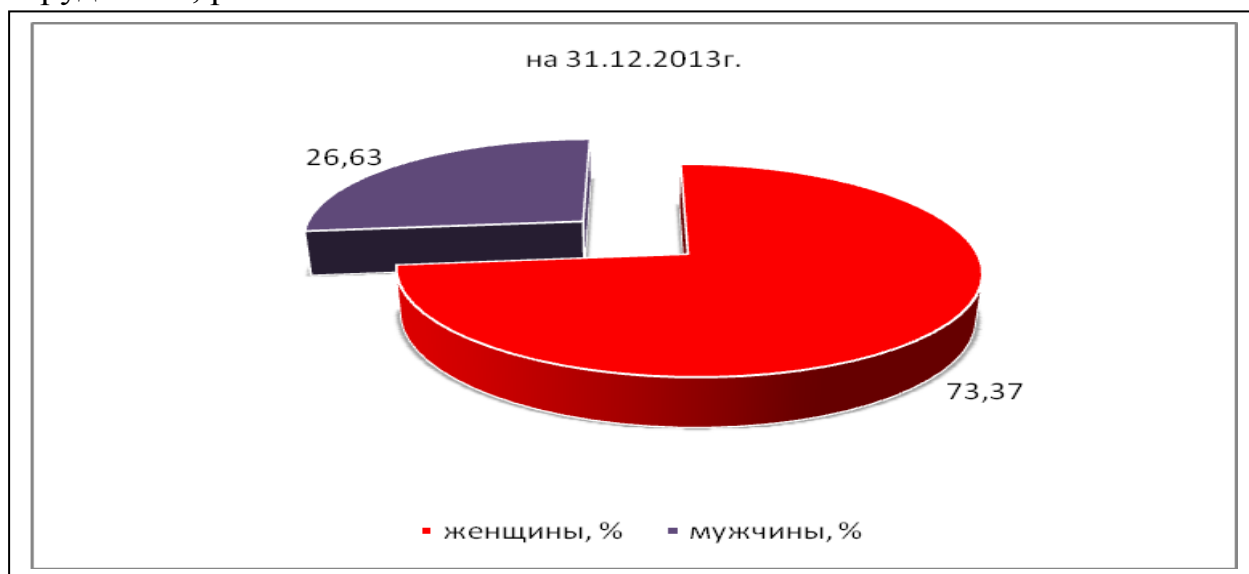


Рис.15. Структура численности Сбербанка по гендерному признаку в 2013 г.

Небольшая доля приходится на мужчин и по итогам 2013 г. их число составило 68023 человек. При этом замечено, что за 2012-2013 г.г. произошло увеличение численности как мужчин, так и женщин на 3984 чел. и 6215 чел. соответственно, рис.16.

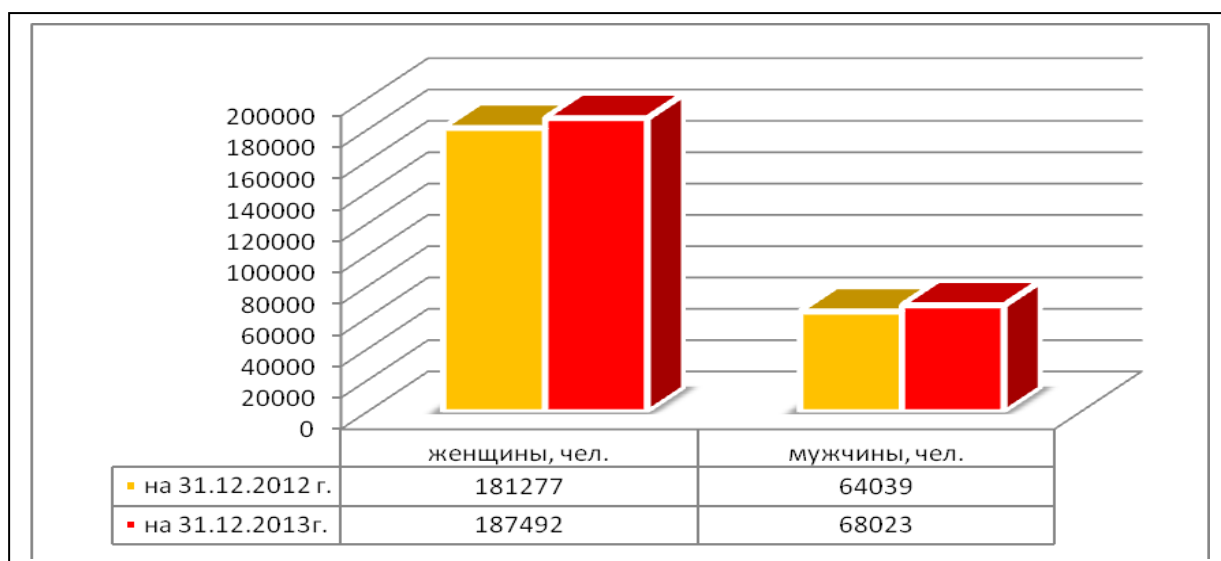


Рис.16. Динамика численности Сбербанка по гендерному признаку в 2012г.-2013 г.

В Сбербанке работают сотрудники различных возрастных групп до 30 лет и старше 50 лет. Наибольший удельный вес работников приходится в возрасте от 30 до 50 лет и по состоянию на конец анализируемого периода доля этих работников составила 47,97%. Примерно столько же приходится на работников в возрасте до 30 лет и на конец 2013 г. доля работников по этой возрастной группе составила 41,71%, небольшой удельный вес по возрастной группе старше 50 лет и в 2013 г. доля работников в возрасте старше 50 лет составила 10,32%, рис.17.

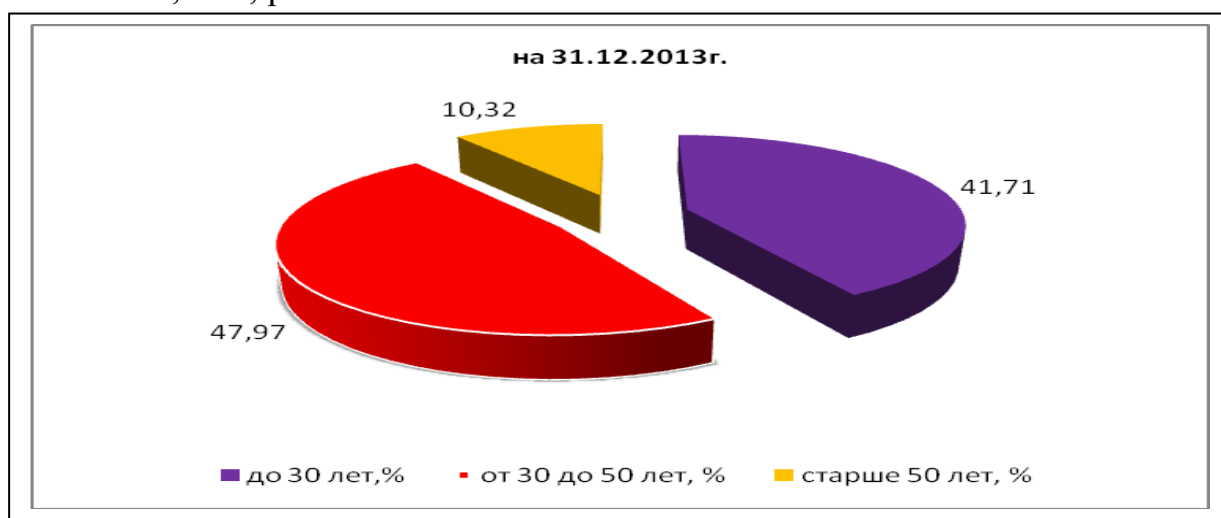


Рис.17. Структура работников Сбербанка по возрастным группам в 2013 г.

При этом заметим, что за последние два года наблюдается омоложение коллектива Сбербанка РФ, так как число работников в возрасте до 30 лет выросло на 12,33% , а численность более старших работников напротив снизилась на 5,33% и по состоянию на конец 2013 г. численность сотрудников в возрасте старше 50 лет составила 26 364 человека, рис.18.

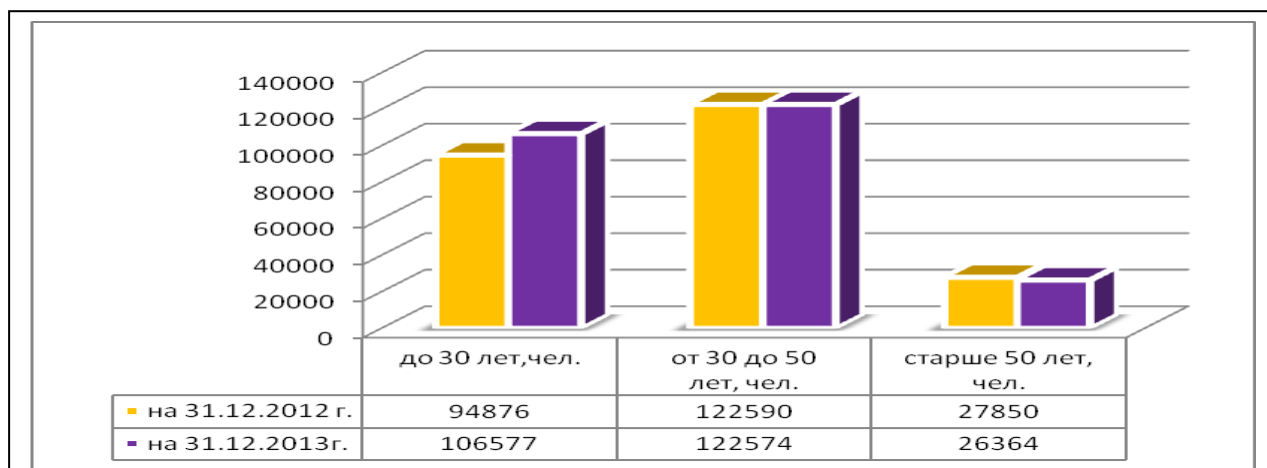


Рис.18. Динамика численности работников Сбербанка по возрастным группам с 2012-2013 г.г.

По типам занятости в Сбербанке работают руководители, специалисты и сотрудники массовых специальностей. При этом замечено, что наибольшую долю занимают сотрудники массовых специальностей и по состоянию на 2013 г. их доля составляла 55,63%. На долю руководителей и специалистов Сбербанка России приходится 12,63% и 31,73% соответственно, рис.19.



Рис.19. Структура работников Сбербанка по типам занятости в 2013 г.

При этом замечено, что за 2012-2013г.г. произошло увеличение численности по всем категориям работников. В частности, число руководителей увеличилось на 1749 человек и по состоянию на 2013 г. составило 32280 человек. Численность специалистов и сотрудников массовых специальностей возросла до 81085 человек и 142150 человек соответственно. А это на 5,7% выше по сравнению с численностью специалистов 2012 г. и на 2,93% выше численности специалистов массовых специальностей 2012 г., рис.20.

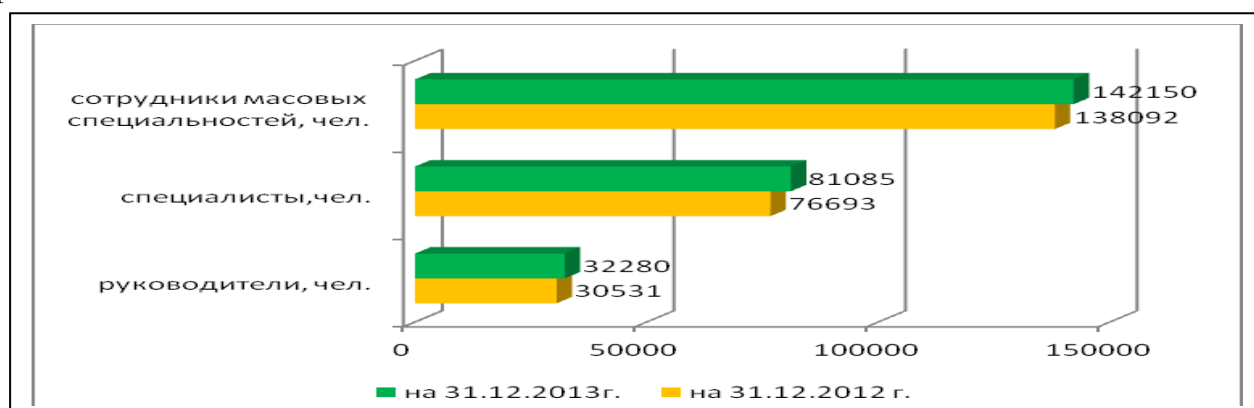


Рис.20. Динамика численности работников Сбербанка РФ по типам занятости с 2012-2013 г.г.

По уровню образования наибольший удельный вес в общей структуре численности Сбербанка приходится на работников имеющих высшее образование и по состоянию на 2013 г. доля таких работников составила 72,41%, однако по сравнению с показателем предыдущего года доля численности работников с высшим образованием снизилась на 1,42%, рис.21.

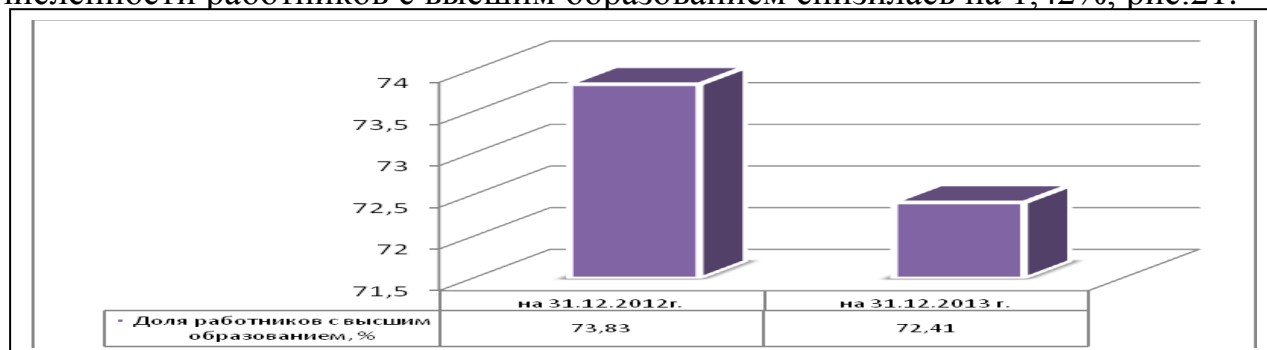


Рис.21. Динамика доли работников Сбербанка РФ имеющих высшее образование с 2012-2013г.г.

Несмотря на то, что численность работников Сберегательного банка показывает ежегодный рост, следует отметить, что за 2010-2013 г.г. наблюдается увеличение числа выбывших сотрудников и на протяжении анализируемого периода процент выбывших колеблется в пределах от 14,7% до 28,2%., рис.2.11. При этом коэффициент текучести составил 22,5%, а это на 3,6% выше показателя 2012 г., и на 15,0% выше показателя 2010 г., рис.22.

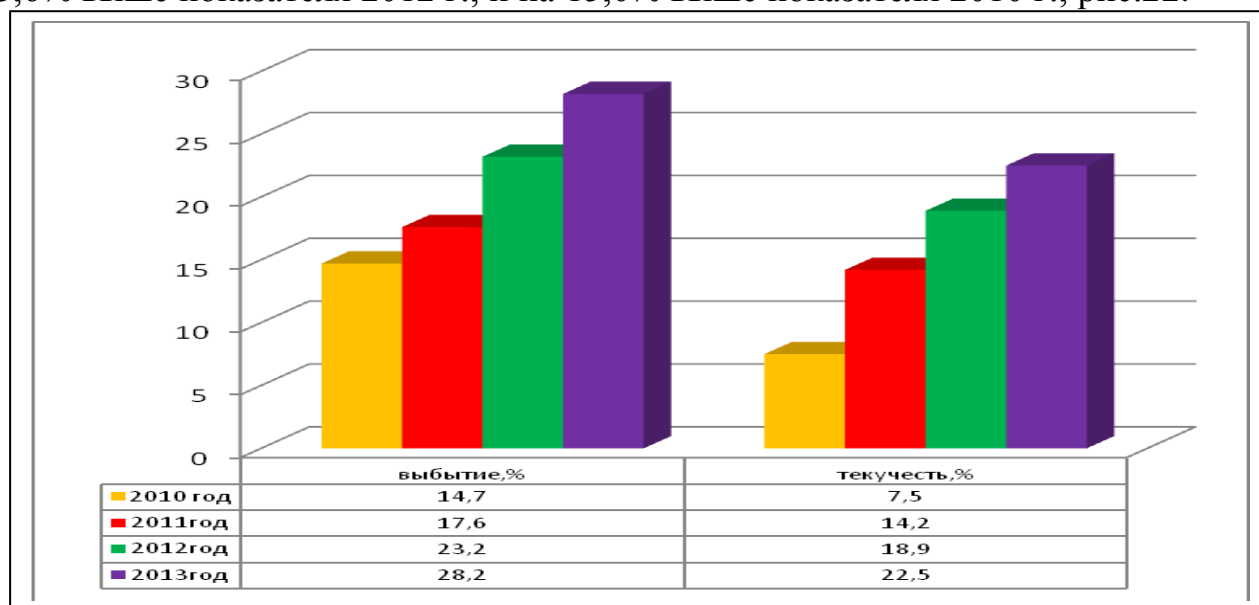


Рис.22. Динамика выбытия и коэффициента текучести персонала Сбербанка с 2010-2013 г.г.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что в Сбербанке РФ имеется четкая структура управления, деятельность банка осуществляется на основании действующих нормативно-правовых актов. Сбербанк РФ имеет множество территориальных подразделений, более двадцати тысяч филиалов. Численность работников показывает ежегодный рост, при этом наибольший удельный вес приходится на женщин, доля которых составляет более 70%. Примерно такая же доля работников Сбербанка РФ имеют высшее образование. По структуре численность сотрудников банка состоит из руководителей, специалистов и сотрудников массовых специальностей. Наибольшая доля приходится на сотрудников массовых специальностей и по состоянию на 2013 г. их доля составила более 55,0%. За последние два года наблюдается рост по

всем категориям работников, средний процент роста составляет более 4,0%. По возрастному составу большинство работников работающих в Сбербанке имеют возраст до 50 лет, при этом доля этих сотрудников за анализируемый период увеличивается, численность работников в возрасте старше 50 лет. составила 26 364 человек и за анализируемый период показала снижение на 1486 человек.

Несмотря на то, что численность работников банка показывает увеличение, однако наблюдается увеличение процента выбытия и коэффициента текучести, и по состоянию на 2013 г. коэффициент текучести составил 22,5% , а это превышает показатель 2010г. на 15,0%. На увеличение процента выбытия сотрудников могут влиять множество факторов, однако в данном исследовании достаточно сложно проанализировать все факторы способствующие росту коэффициента текучести, но нельзя обойти вниманием мотивационные программы Сбербанка России, так как они непосредственно влияют на снижение текучести кадрового потенциала банка.

В частности, на сегодняшний день, Сбербанк РФ, в целях повышения качества труда сотрудников банка и снижения текучести персонала, осуществляет обучение сотрудников, разрабатывает программы мотивации, корпоративные льготы, обеспечивает охрану труда и здоровья работников банка. Рассмотрим подробнее эти мероприятия.

В 2013 г. Сбербанк России продолжил обучение сотрудников массовых специализаций и руководителей, а также продолжил развивать систему онлайн-курсов для самостоятельной подготовки сотрудников.

Одним из новых инструментов развития персонала в 2013 году стала программа по созданию специализированных учебных офисов банка, где в течение двух недель новички учатся обслуживанию частных клиентов под наблюдением опытных сотрудников и таким образом перенимают опыт и получают поддержку наставников в сложных ситуациях. С 2014 года подготовка сотрудников по данной программе проходит в 130 городах России.

Для обеспечения единого качества учебных программ и процессов обучения в 2013 году была внедрена процедура тренинг-аудита, позволяющая выявить зоны совершенствования программ обучения, подготовки бизнес-тренеров и повышения эффективности процессов.

Обучение руководителей подразделений и ключевых специалистов проводится в Корпоративном университете Сбербанка. В 2013 году обучение в нем прошли более 35 тыс. сотрудников; таким образом, план обучения и развития руководителей и ключевых специалистов был выполнен на 117%.

В 2013 году Корпоративный университет продолжил реализацию программ по обучению и развитию руководителей группы с ведущими международными бизнес-школами(прил.5). Банк продолжил использовать уникальный портал для дистанционного обучения и развития сотрудников «Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка», который обеспечивает доступ к базе знаний и возможность командного взаимодействия в режиме реального времени 24/7. В 2013 году количество зарегистрированных пользователей платформы «Виртуальная школа Корпоративного университета Сбербанка» составило более 36 тыс. человек, было проведено более 14 тыс. курсов. В 2013 году прирост доли дистанционного обучения в банке по сравнению с 2012 годом составил 7,4%.

Для повышения мотивации сотрудников в Сбербанке осуществляются мероприятия направленные на повышение заработной платы, проводится оценка результативности персонала, повышается вовлеченность и удовлетворенность персонала. В целом в 2013 году увеличение расходов на оплату труда сотрудников банка по сравнению с прошлым годом составило около 6,8%.

Оценка результативности персонала осуществляется с помощью СУЭД. СУЭД- это согласованная система управления по целям, которая позволяет объективно оценивать результаты деятельности сотрудников и обеспечивать

взаимосвязь между результатами деятельности, карьерным ростом и материальным поощрением. [31]

Для повышения вовлеченности и удовлетворенности персонала В 2013 году было проведено четвертое ежегодное исследование вовлеченности и удовлетворенности сотрудников Сбербанка, в котором приняли участие более 124 тыс. человек. Индекс вовлеченности сотрудников продемонстрировал наиболее значительный рост за последние три года - на 1,1 пункт, рис.23.

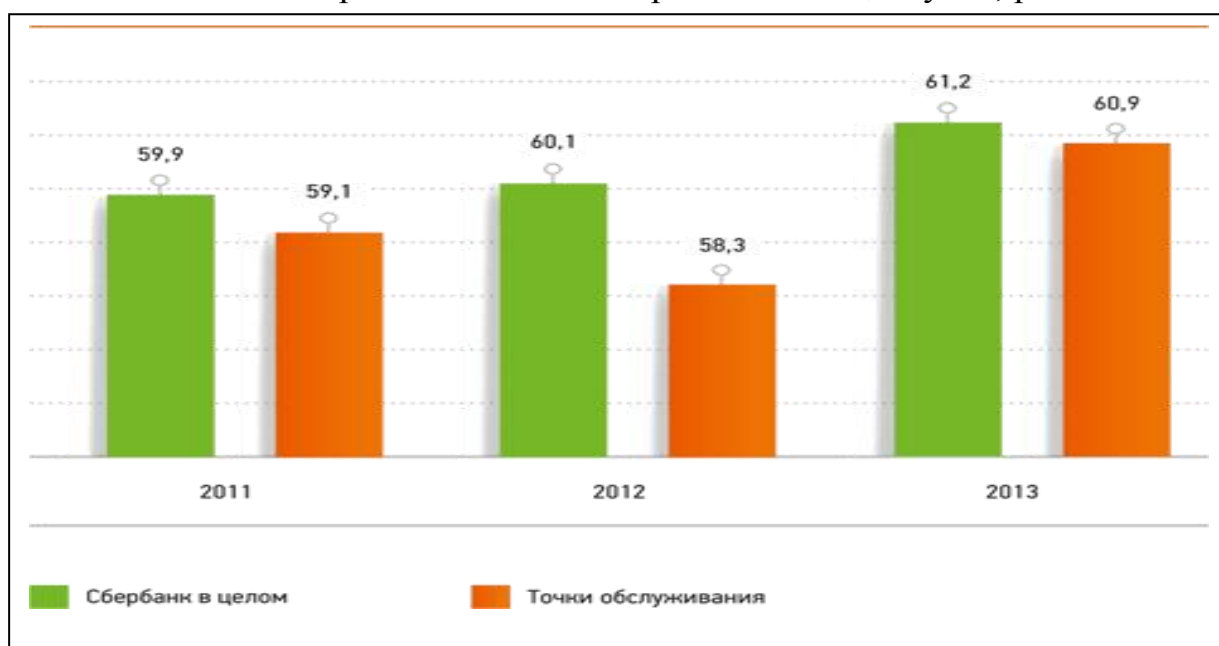


Рис.23. Индекс вовлеченности сотрудников Сбербанка РФ с 2011-2013 г.г.

Важнейшими факторами, оказавшими положительное влияние на вовлеченность сотрудников, по-прежнему остались удовлетворенность высшим руководством банка, организация рабочих процессов и система поощрения и вознаграждения. [31]

По результатам исследования индивидуальные цели по дальнейшему повышению уровня вовлеченности сотрудников на 2014 год были установлены для всех топ-менеджеров банка. По процессам, вызывающим наибольшие нарекания сотрудников, разрабатываются специальные программы улучшений.

С 2012 года в Сбербанке проводится регулярное онлайн-анкетирование сотрудников в рамках исследования «Голос внутреннего клиента», которое

позволяет определить проблемные области в работе внутренних сервисов и в процессах банка(прил.5). Результаты исследований удовлетворенности персонала в дочерних банках и компаниях в 2013 г. представлены в прил.5.

В 2013 году Сбербанк продолжил реализацию целого ряда инициатив по развитию и совершенствованию системы корпоративных льгот. В частности, были разработаны и внедрены новые нормы компенсации командировочных расходов для всех сотрудников банка и расходов на мобильную связь для служебного пользования для сотрудников центрального аппарата. В числе ключевых задач, которые ставил перед собой Банк в 2013 году,- унификация гарантированных льгот для всех сотрудников банка. На сегодняшний день в Банке действуют следующие корпоративные программы: корпоративная пенсионная программа, комплексные медицинские осмотры, добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и тяжелых болезней. Более подробно вышеуказанные программы описаны в прил.5.

Для снижения рисков профессиональных заболеваний и создания комфортных условий труда, в 2013 году Сбербанк провел ряд обучающих мероприятий по вопросам охраны труда и аттестацию рабочих мест, а также приобрел оборудование для медицинских кабинетов, медицинские аптечки и средства индивидуальной защиты. Более подробно мероприятия Сбербанка по охране труда сотрудников представлены в прил.5. Таким образом, руководство Сбербанка делает все необходимое для повышения мотивации сотрудников и обеспечения нормальной трудовой деятельности персонала.

На сегодняшний день, Сбербанк России является лидирующим банком российской банковской системы. По состоянию на 1 ноября 2013 года на его долю приходится 28,6% совокупных банковских активов, Сбербанк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю в конце 2013 г. приходится 43,3% вкладов населения, 32,7% кредитов физическим лицам и 32,1% кредитов юридическим

лицам. Только в России у Сбербанка более 106 миллионов клиентов – больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек (по состоянию на конец 2013 г.). Согласно рейтингу самых дорогих мировых брендов 2014г. Сбербанк занимает 75 место, его бренд оценивается в 12,637 млрд.долл. США). Успешному развитию Сбербанка способствует эффективное управление банком, видение целей, миссии, ценностей, рис.24. [31]

Таким образом, Сбербанк России является мощным современным банком, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов. ОАО «Сбербанк России» делает все необходимое для увеличения показателей финансовой устойчивости и платежеспособности, заботиться как о своих клиентах, так и о своих сотрудниках. Для того, чтобы наиболее полно оценить эффективность развития Сбербанка РФ, необходимо провести анализ деятельности банка, в связи с этим является целесообразным перейти к следующей части исследования.

2.2. Анализ деятельности ОАО «Сбербанк России» за 2010-2013 года

Проведем анализ основных финансовых показателей деятельности ОАО «Сбербанк России» за 2010-2013 года, на основании имеющейся отчетности банка, представленной в прил.6. Данные бухгалтерского баланса по состоянию на 2013 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 2010 г., табл.6.

Увеличение суммы активов произошло за счет роста все 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 2013 г. сумма этих средств составила 408 803млн. руб.

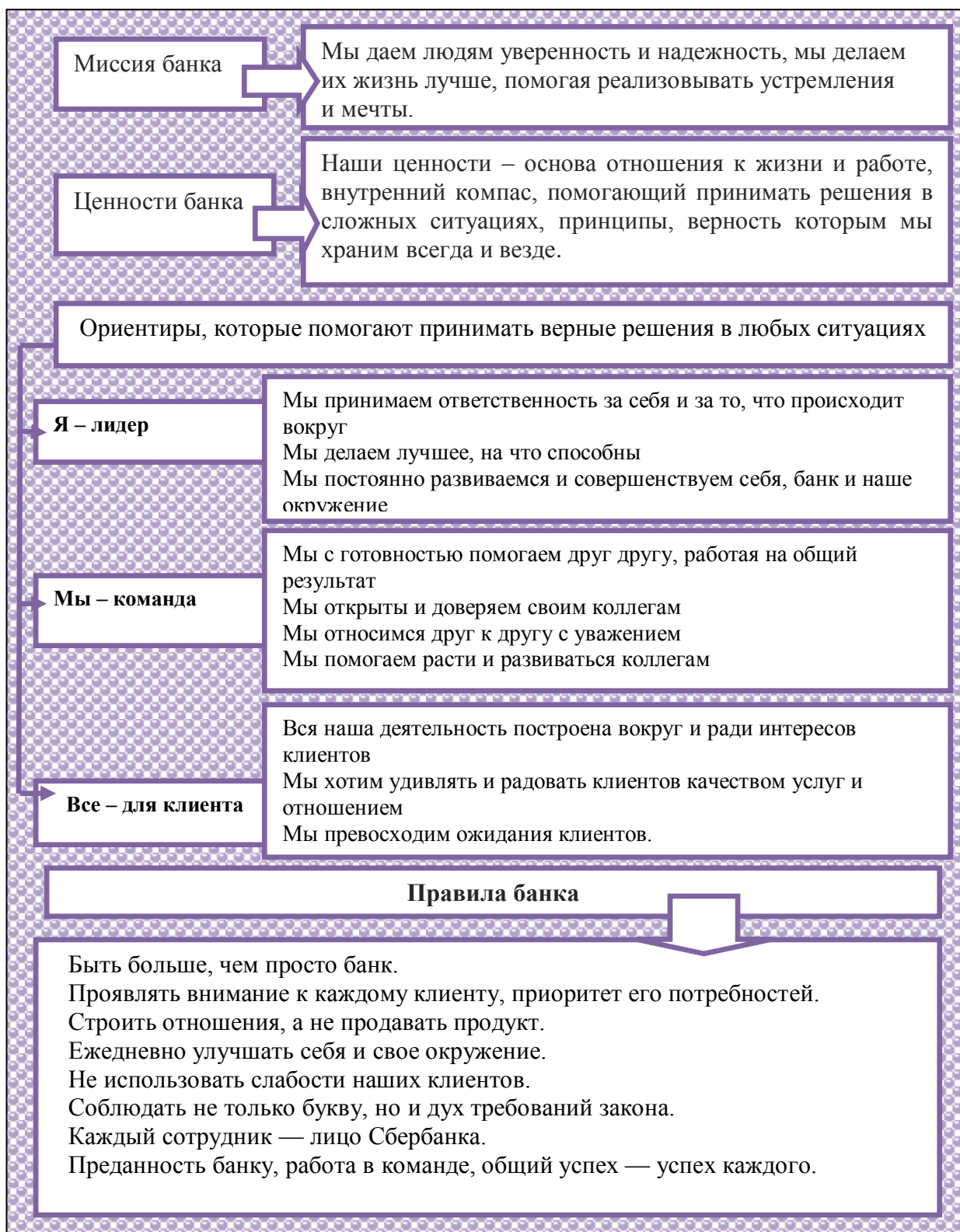


Рис.24. Миссия, ценности и правила Сберегательного банка России.

Таблица 6

Динамика активов Сбербанка РФ с 2010-2013 г.г.

№ п/п	Показатель	2010г., млн.руб.	2011г., млн.руб.	2012г., млн.руб.	2013г., млн.руб.	Отклонение 2013 г. к 2010г.	
						млн.руб.	Темпы роста, %
1	Денежные средства	322 303	492 881	725 052	717 320	+395017	222,56
2	Средства в Центральном Банке РФ	128 925	151 197	381 208	408 803	+279878	317,08
3	Средства в кредитных организациях	61 888	38 444	81 464	94 301	+32413	152,37
4	Чистые вложения в ценные бумаги	1 851 423	1 580 627	2 005 377	2 292 879	+441456	123,84
5	Чистая ссудная задолженность	5 714 301	7 658 871	9 772 750	11 978 007	+6263706	209,61
6	Основные средства	317 379	370 948	438 028	468 070	+150691	147,48
7	Прочие активы	127 028	126 452	177 875	315 718	+188690	248,54
8	Всего активов	8 523 247	10 419 419	13 581 753	16 275 098	+7751851	190,95

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 94301, 0 млн. руб. что превышает показатель предыдущего года на 12837,0 млн. руб., стоимость вложений в ценные бумаги составила 2292879,0 млн. руб., а это на 287502,0 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 приходится на денежные средства, средства в Центральном Банке РФ, основные средства,

материальные запасы, прочие активы. В частности в 2013 г. доля денежных средств и средств в Центральном банке РФ составила 4,4% и 2,5% соответственно. Доля основных средств и прочих активов составила 2,9% и 1,9% соответственно. Менее процента приходится на средства в кредитных организациях, 14,1% составляет доля чистых вложений в ценные бумаги, рис.25.

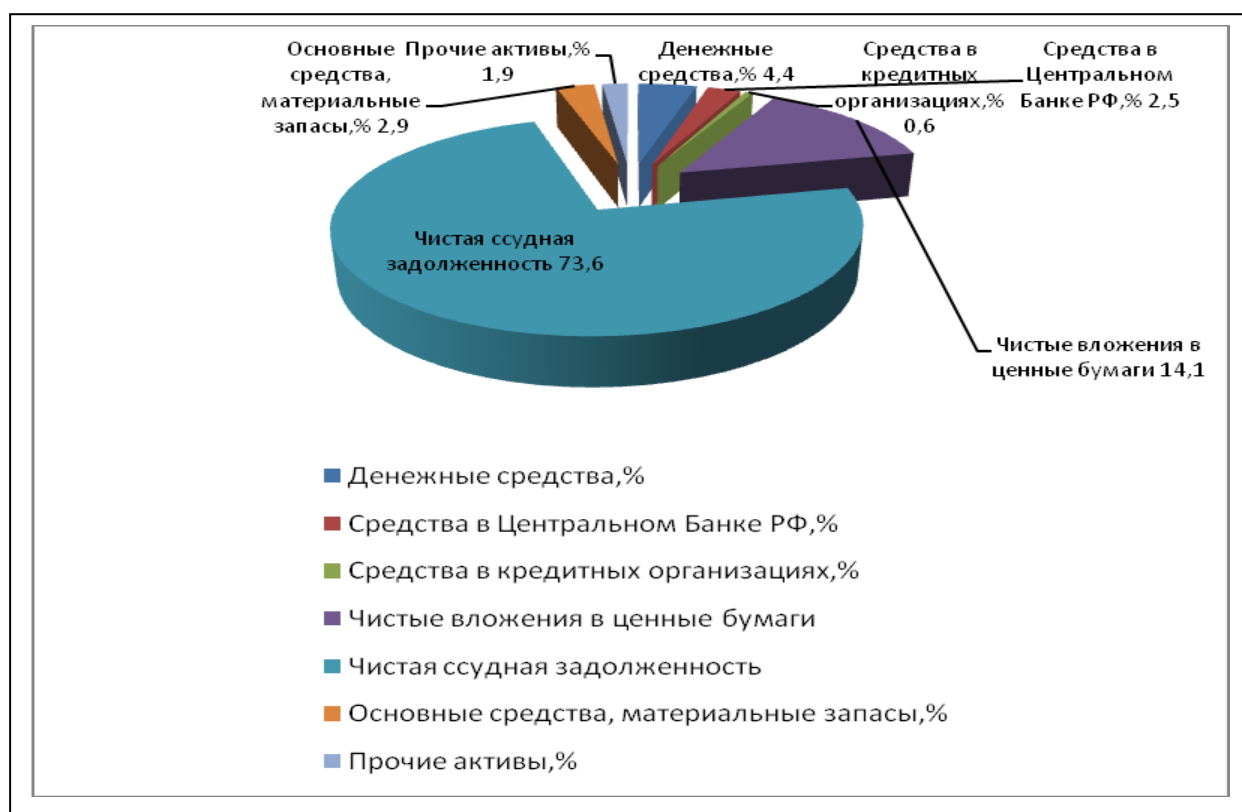


Рис.25. Структура активов Сбербанка России в 2013 г.

Динамика пассивов банка также показывает ежегодный рост. В частности, средства Центрального Банка РФ возросли на 1667037,0 млн. руб. и по состоянию на 2013 г. сумма этих средств составила 1 967 036,0 млн. руб., табл.7. Средства клиентов увеличились на 4461057,0 млн. руб. и составили 11128 035,0 млн. руб. В том числе средства физических и юридических лиц составили 7586,1 млрд. руб. и 3541,9 млрд. руб. соответственно, рис.26.

Прирост произошел также по средствам кредитных организаций, выпущенным долговым обязательствам, прочим обязательствам, источникам собственных средств.

Таблица 7

Динамика пассивов Сбербанка РФ с 2010-2013 г.г.

№ п/п	Показатель	2010г., млн.руб.	2011г., млн.руб.	2012г., млн.руб.	2013г., млн.руб.	Отклонение 2013 г. к 2010г.	
						млн.руб.	Темпы роста, %
1	Средства Центрального Банка РФ	300 000	565 388	1 367 974	1 967 036	+1667036	655,68
2	Средства кредитных организаций	291 094	477 467	605 450	630 459	+339365	216,58
3	Средства клиентов	6 666 978	7 877 198	9 462 176	11 128 035	4461057	166,91
4	Выпущенные долговые обязательства	111 983	87 223	331 891	404 519	+292536	361,23
5	Прочие обязательства	76 992	84 730	141 443	178 847	+101855	232,29
6	Резервы на прочие потери	26 313	26 771	21 324	31 001	+4688	117,82
7	Источники собственных средств	1 049 887	1 300 642	1 651 496	1 935 201	+885314	184,32
8	Всего пассивов	8 523 247	10 419 419	13 581 754	16 275 098	+7751851	190,95

В частности, средства кредитных организаций возросли на 116,58% и составили на конец 2013 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 2010 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 2013 г. доля этих средств составила

68,4%, однако по сравнению с показателем 2010 г. удельный вес этих средств снизился на 9,8%.

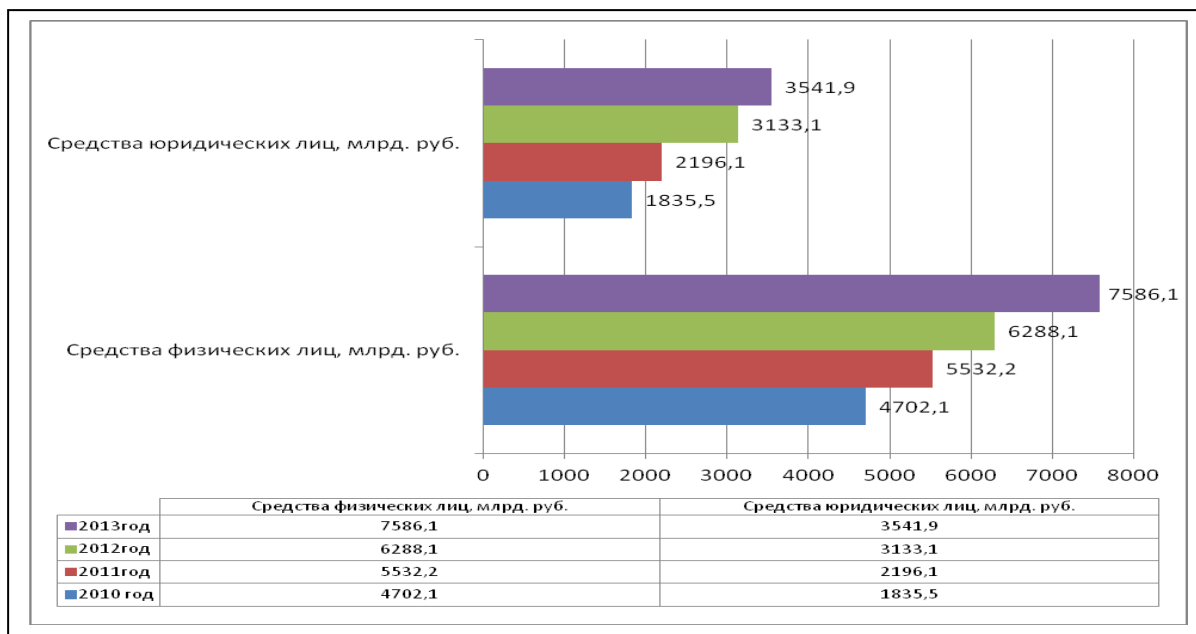


Рис. 26. Динамика вкладов физических и юридических лиц в Сбербанке с 2010-2013 г.г.

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 2013 г. доля этих средств составила 1,1% и 0,2% соответственно, рис.27.

Таким образом, анализ динамики и структуры баланса ОАО «Сбербанка России» показал, что в целом сумма капитала банка возросла более, чем в два раза и по состоянию на 2013 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 2013 г. ее доля составила 73,6%. В структуре пассивов наибольший удельный вес приходится на средства клиентов и составляет 68,4%.

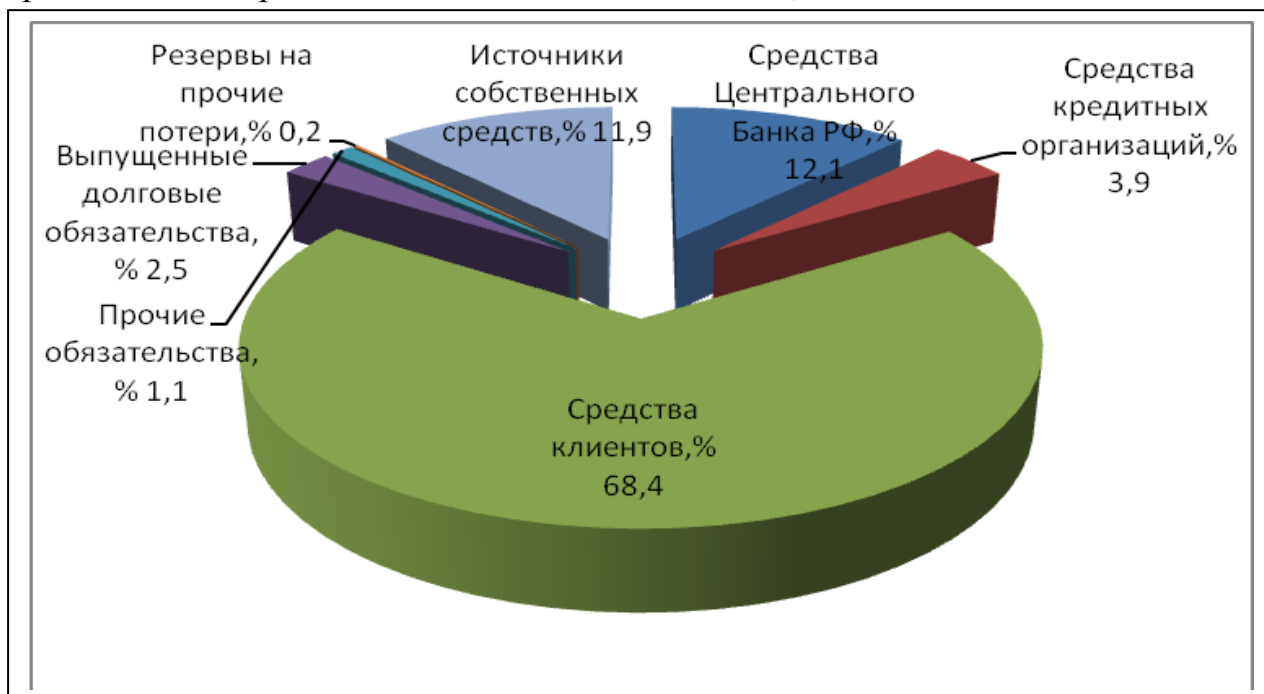


Рис.27. Структура пассива баланса Сбербанка России в 2013 г.

Анализируя деятельность банка, нельзя обойти такие показатели как обязательные нормативы. Проведем анализ динамики обязательных нормативов Сбербанка России с 2010-2013 г.г. по имеющимся данным представленным в табл.8.

Важнейшим показателем нормативов банка является норматив достаточности капитала, который показывает надежность банка. Нормативное значение этого показателя составляет 10,0. По данным на 2013 г. в Сбербанке этот показатель выше нормативного значения и составляет 12,9. Однако по сравнению с показателем 2010 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).

Таблица 8

Динамика обязательных нормативов Сбербанка России с 2010-2013 г.г.

показатели	Норматив	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	Отклонение 2013г. от 2010г.
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

Норматив показателя долгосрочной ликвидности банка составляет 120,0, однако по состоянию на 2013 г. норматив долгосрочной ликвидности Сбербанка ниже и составил 102,5. Максимальный размер риска составил 17,3, а это на 0,6 ниже показателя 2010 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 2013 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.

Рассмотрим показатели прибыли и убытков Сбербанка РФ по состоянию на 2010-2013 г.г. по имеющейся бухгалтерской отчетности представленной в прил.6. Данные отчета о прибылях и убытках показывают, что чистые процентные доходы Банка по состоянию на 2013 г. составили 812 678,0 млн. руб., а это на 16,9% выше показателя предыдущего года и на 61,62% выше начала анализируемого периода, табл.9.

Таблица 9

Динамика показателей прибылей и убытков ОАО «Сбербанк России» с 2010-2013 г.г.

показатели	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	Отклонение 2013г. от 2010г.	
					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
Чистый доход от операций с иностранной 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

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 22002,0 млн. руб., а это на 28,4% выше по сравнению с показателем 2012 г. и на 47,95% выше показателя начала анализируемого периода. Операционные расходы возросли на 17,4% по сравнению с показателем 2012 г. и составили -466383,0 млн. руб., а это превышает показатель 2010 г. на 147663,0 млн. руб.

Прибыль до налогообложения возросла на 5,9% по сравнению с 2012 г. и составила 502789,0 млн. руб., что превышает показатель 2010 г. на 260586,0 млн. руб. Начисленные и уплаченные налоги составили 125140,0 млн. руб. Чистая прибыль возросла на 9,1% по сравнению с показателем предыдущего года и составила 377649,0 млн. руб. В целом за анализируемый период чистая прибыль увеличилась более, чем в два раза. На показатели финансовой устойчивости и доходности банка существенное влияние оказывают также своевременное погашение кредиторской задолженности физическими и юридическими лицами. Таким образом, о сумме кредитного портфеля можно судить какой остаток задолженности на определенную дату по всем выданным кредитам (в него входит задолженность физических и юридических лиц). Рассмотрим динамику кредитного портфеля Сбербанка России с 2010-2013 г.г., рис.28.

Данные рис.28 показывают, что в течении анализируемого периода стоимость кредитного портфеля возросла на 46,27% и составила на конец анализируемого периода 8547,0 млрд. руб. По сравнению с показателем 2012г. кредитный портфель вырос на 15,16%, по отношению к показателю 2011г.

стоимость кредитного портфеля возросла на 707,9 млрд. руб. Таким образом, стоимость кредитного портфеля банка ежегодно увеличивается.

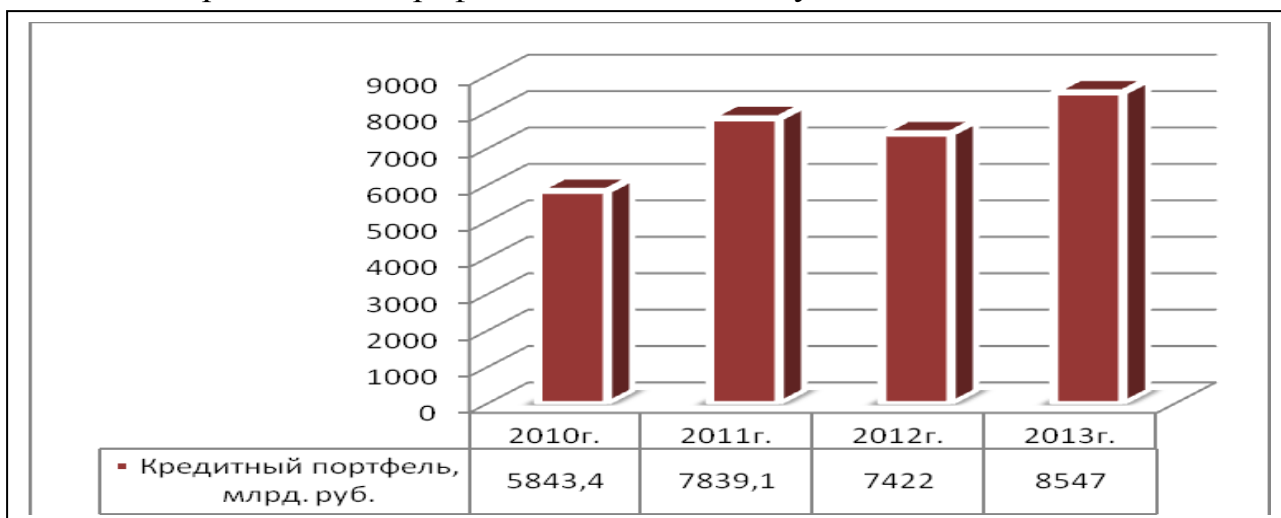


Рис.28. Динамика кредитного портфеля Сбербанка России с 2010-2013 г.г.

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 2013 г. по сравнению с показателем 2012 г. и составили 19,51% и 2,3% соответственно. Но по отношению к 2010 г. рентабельность собственного капитала увеличилась на 2,95%, рентабельность активов возросла на 0,26%, рис.29.

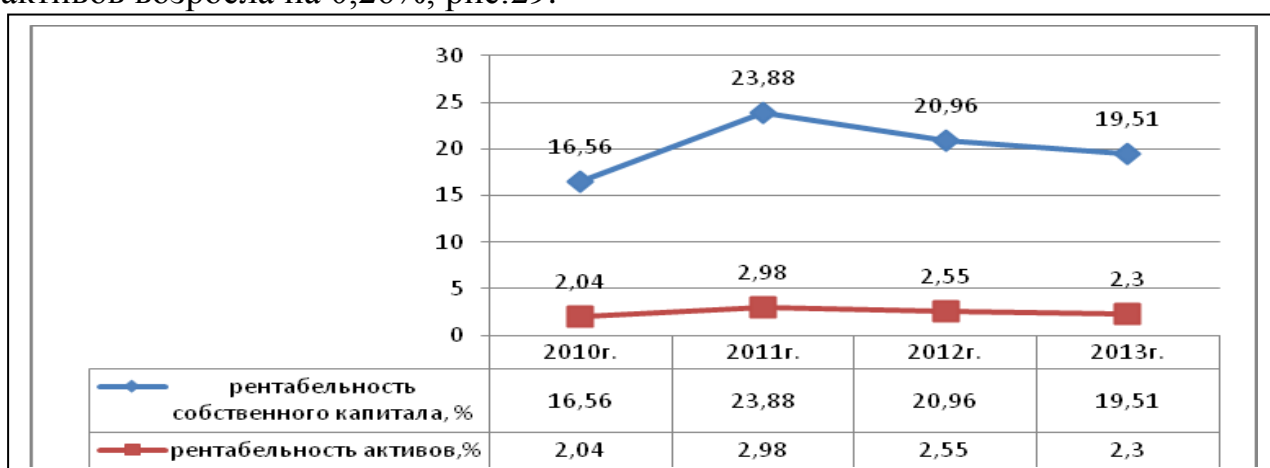


Рис. 29.Динамика показателей рентабельности активов и рентабельности собственного капитала Сбербанка России с 2010-2013 г.г.

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 2014-2018 годов, которая направлена на дальнейшее укрепление позиций Банка в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018г.г. сформирована на основе пяти главных направлений развития(рис. 30) или стратегических тем: 1)с клиентом - на всю жизнь: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель - превосходить ожидания наших клиентов; 2) команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества; 3)технологический прорыв: мы завершим технологическую модернизацию Банка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации; 4)финансовая результативность: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности; 5)зрелая организация: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций.

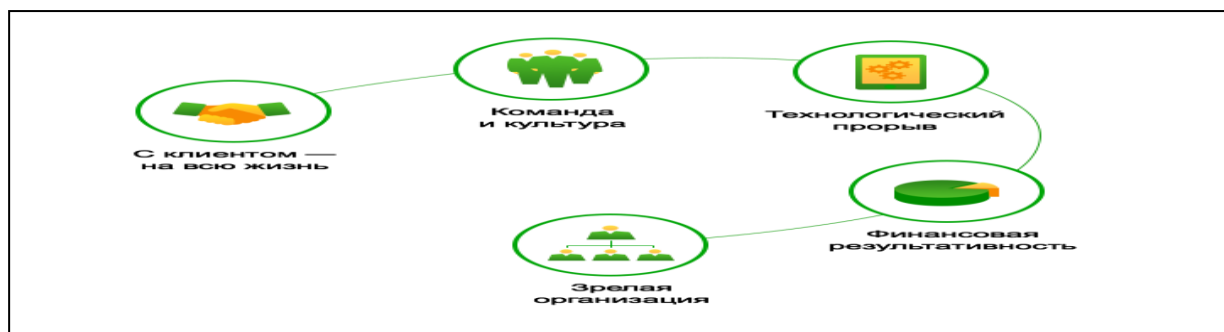


Рис.30. Основные стратегические направления Сберегательного банка России до 2018 г. [31]

Более подробная стратегия развития Сбербанка России до 2018 г. представлена в прил.7. Банк верит, что именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые банк ставит перед собой на период до конца 2018 года. 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, табл.10.

Таблица 10

Основные показатели деятельности Сбербанка согласно Стратегии развития на период 2014-2018 годов

1.	Показатели рентабельности	Рентабельность, %
1.1.	Рентабельность собственного капитала, 2018 год	18–20
1.2.	Достаточность капитала первого уровня (Tier 1), 2018 год	>10
2.	Показатели эффективности	Эффективность, %
2.1.	Отношение операционных расходов к операционным доходам, 2018 год	40–43
2.2.	Отношение операционных расходов к активам, 2018 год	<2,5
3.	Показатели масштаба	Масштаб, рост
3.1.	Активы 2018/2013 годы	x2
3.2.	Чистая прибыль 2018/2013 годы	x2

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» 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 2014-2018 г.г., 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.

2.3. Проблемы и основные направления преобразования деятельности ОАО «Сбербанк России»

Достаточно сложно определить проблемы и рассмотреть основные направления преобразования лидирующего банка. Однако, согласно рейтинга банковского сектора по состоянию на 2014 г. Сбербанк России хоть и занимает лидирующие места по многим факторам, но существуют и показатели, по которым Сбербанк РФ отстает от всех остальных банков. В частности, по имеющимся данным рейтинга банков(прил.8), слабыми местами Сбербанка являются- овердрафты и предоставление прочих средств и по состоянию на октябрь 2014 г. Сбербанк занял 27 место в общем рейтинге банковского сектора, рис.31.



Рис.31. Место Сбербанка России по наиболее слабым местам в общем рейтинге банков (по данным на 2014 г.).

По выпущенным облигациям и векселям Сбербанк находится на 10 месте в общей строчке рейтинга, по вложениям в векселя занял 87 строчку рейтинга. Следует отметить, что несмотря на рост показателей прибыли Сбербанка, показатели рентабельности активов и рентабельности собственных средств по состоянию на октябрь 2014 г. составили 2,0% и 18,0% соответственно, а это ниже лидирующих банков по данному показателю и в рейтинге по рентабельности Сбербанк занял 196 и 104 места по рентабельности активов и рентабельности собственных средств соответственно.

На повышение финансовых показателей банка оказывает влияние качество услуг предоставляемых банком. Следует отметить, что качество услуг банка зависит как от товарной политики банка, так и от качества обслуживания сотрудниками банка. Качество обслуживания любого банка в свою очередь зависит прежде всего от мотивации и уровня заработной платы работников банковского сектора. Несмотря на то, что в Сбербанке осуществляются различные мероприятия, направленные на повышение заработной платы,

разрабатываются различные мотивационные программы, тем не менее, согласно существующего рейтинга по уровню заработной платы, Сбербанк не входит даже в двадцатку лидеров (прил.8). В частности, по различным источникам информации, по уровню заработной платы Сбербанк занимает 22 место в общей строчке рейтинга.

Обеспечить рост показателей прибыльности и доходности банка, повысить свою финансовую устойчивость и платежеспособность, можно прежде всего с помощью эффективной работы с клиентами, качество которой зависит от множества факторов. В первую очередь, от количества и конкурентоспособности предоставляемых услуг и банковских продуктов, от эффективности работы персонала банка, от умения своевременно решать любые проблемы банка, в том числе проблемы не возврата кредитов, которая на сегодняшний день имеет место быть в банковском секторе. Для того, чтобы наиболее полно определить проблемы Сбербанка России, и рассмотреть основные направления преобразования, дадим более подробную характеристику банковских услуг для клиентов Сберегательного банка РФ.

Спектр услуг Сбербанка для клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Все кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля. Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят: онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 7 млн. активных пользователей); мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн. активных пользователей); SMS-сервис «Мобильный банк» (более 13 млн.

активных пользователей); одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 83 тыс. устройств).

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования». [31]

В целом, все продукты и услуги Сбербанка России можно представить в виде схемы, рис. 32. Основными из них являются: различные виды кредитов, банковское обслуживание, сервисы для управления бизнесом, продукты и услуги партнеров Банка, размещение денежных средств и инвестиции. Сбербанк предоставляет услуги для молодежи, для пенсионеров, для зарплатных клиентов, для малого бизнеса, корпоративным клиентам, финансовым организациям, акционерам и инвесторам. В рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть подробно все виды банковских продуктов предоставляемых Сбербанком РФ. Однако, рассмотрим вкратце некоторые из них.

Одним их видов банковских продуктов Сбербанка- является предоставление банковских карт: дебетовые и кредитовые. Более подробно о картах было написано выше, поэтому в целях исключения дублирования информации не будем заострять на этом внимание.

Еще одной из услуг Сбербанка РФ является -эквайринг. Эквайринг – это прием к оплате банковских карт. Банковские карты становятся широко распространенной формой платежа за товары и услуги и все активнее заменяют наличные. Сотрудничество со Сбербанком России гарантирует любому коммерческому предприятию следующие неоспоримые преимущества:

- 1)Повышение количества клиентов и оборотов вашего предприятия за счет: привлечения новых клиентов - владельцев банковских карт, повышения среднего размера покупки, клиенты не ограничены имеющейся суммой



Рис.32. Основные виды банковских продуктов (услуг) Сберегательного банка РФ.

наличных средств, владельцы карт легче решаются на незапланированные покупки, покупок в кредит по кредитным карточкам; 2)Безопасность и удобство платежей: не придется больше опасаться фальшивых банкнот и мошенничества; меньше наличных средств в кассе; работать с картами намного проще и удобней; меньше очереди в кассу, т.к. кассир не теряет время на выдачу сдачи; сокращение расходов на инкассацию; сокращение количества операций с наличными и пересчёта мелочи в кассе.

Кроме этого, Сбербанк России предлагает выгодные условия обслуживания и возмещение средств в кратчайшие сроки и совместные партнерские программы для держателей банковских карт. [31]

Еще одной услугой Сбербанка является- перевозка ценностей службой инкассации банка. Эта услуга предоставляется юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям и включает в себя следующее: доставка денежной наличности и ценностей в кассу предприятия, перевозка денежной наличности и ценностей, изделий из драгоценных металлов, драгоценных камней между структурными подразделениями организации, перевозка документов клиентов, одновременно с инкассацией денежной наличности; доставка ценных бумаг Банка и другое, рис.33.

Кроме вышеперечисленного, Сбербанк РФ предлагает услуги по торговому финансированию и документарным операциям для малого и среднего бизнеса и включает в себя: внешнеторговые документарные операции, документарные операции на территории РФ, рис.34.

Одной из видов услуг Сбербанка – является аренда индивидуальных сейфов для хранения ценностей и документов. В настоящий момент банк имеет широкую сеть подразделений Сбербанка, предоставляющих услугу аренды сейфов, оснащение всех хранилищ современным оборудованием и средствами охраны, гарантирует полную конфиденциальность вложений в сейф. В сейфе можно хранить: драгоценности, наличные деньги, ценные бумаги, документы

(на собственность, об образовании, деловые бумаги и др.), семейные ценности, государственные награды, личную переписку, многое другое. [31]



Рис.33. Услуга Перевозка ценностей службой инкассации Сбербанка.

Сбербанк России предлагает широкий спектр депозитарных услуг, включающих: проведение депозитарных операций по сделкам с ценными бумагами, выплата доходов по ценным бумагам, хранение и учет прав собственности на ценные бумаги и другое, рис.35.

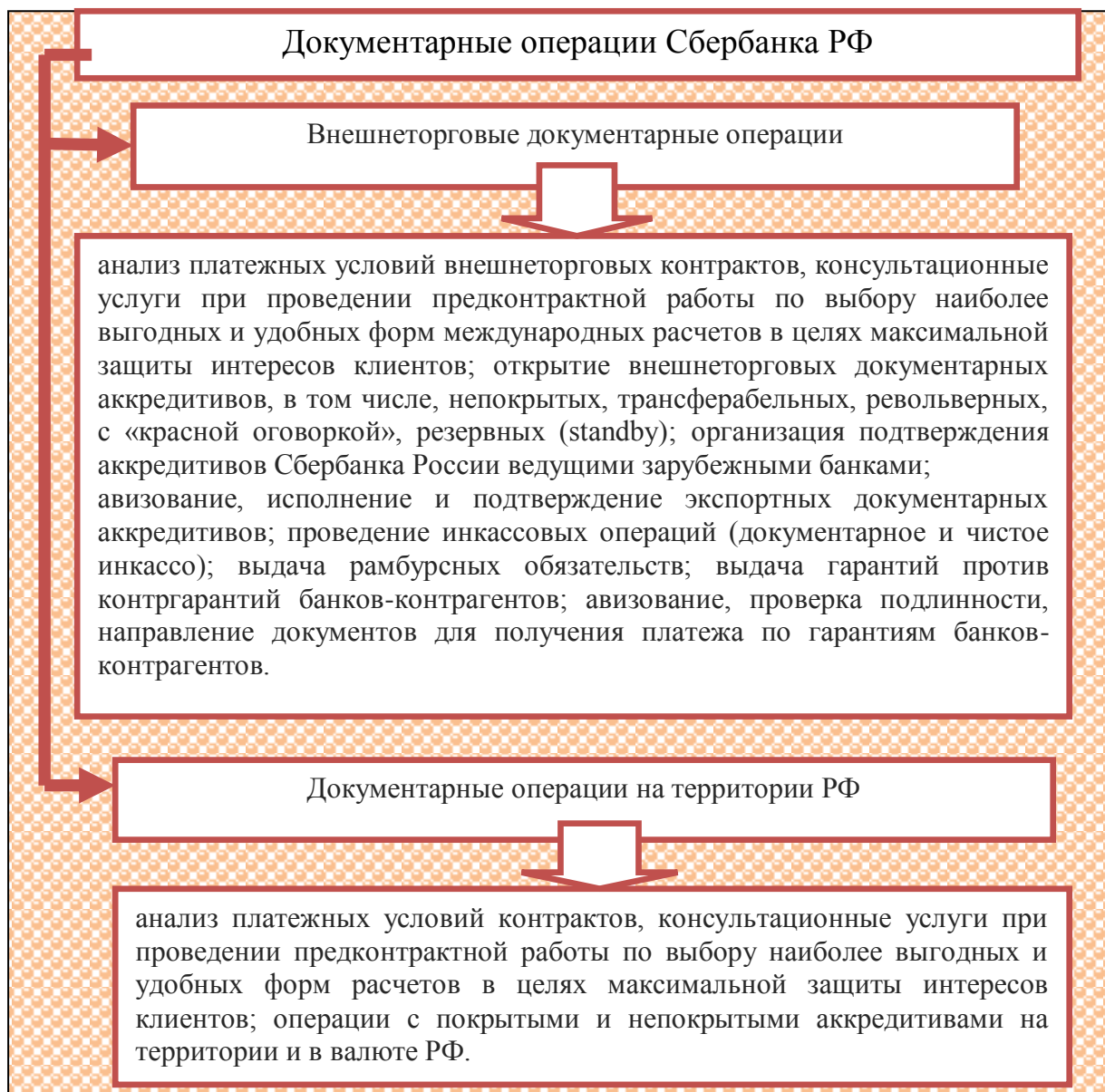


Рис.34. Документарные операции Сбербанка РФ.

Депозитарий Сбербанка России выступает в качестве суб-кастодиана J.P.Morgan по хранению базового актива для выпуска депозитарных расписок на акции ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Новороссийский морской торговый порт», ОАО «Магнит», ОАО «Ростелеком» и ОАО «МТС» (спонсируемая программа), а также является суб-кастодианом The Bank of New York Mellon по хранению базового актива для выпуска депозитарных расписок ОАО «Сбербанк России», ОАО «Торговый дом «ГУМ» и ОАО «МТС» (неспонсируемая программа). 24 октября 2013 г. Депозитарий ОАО «Сбербанк

России» принял на обслуживание от Депозитария ИНГ Банк (Евразия) ЗАО 44 программы депозитарных расписок 27 эмитентов акций, среди которых: ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Татнефть», ОАО «ТМК», ОАО «Газпром нефть», ОАО Авиакомпания «Ютэйр», ОАО «Автоваз», ОАО «Аптечная сеть 36,6», ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Ленэнерго», ОАО ТД «ЦУМ», ОАО «Фармстандарт» и др. [31]



Рис. 35. Депозитарные услуги Сбербанка РФ.

Рассмотрим преимущества депозитария Сбербанка. Депозитарий Сбербанка России является одним из крупнейших банковских депозитариев России и предлагает своим клиентам (резидентам или нерезидентам РФ) полный комплекс депозитарных услуг с ценными бумагами российских и

иностранных эмитентов во всех регионах Российской Федерации. Депозитарная деятельность осуществляется Сбербанком России с 1997 года. Сбербанк России располагает широкой филиальной сетью в России и обслуживает более 390 000 счетов депо. Клиенты Депозитария Сбербанка России могут подавать депозитарные поручения и получать отчеты об исполнении операций в более чем 70 точках депозитарного обслуживания по территории России. Для обмена информацией с клиентами Банк использует различные виды дистанционного обслуживания, включая системы «Банк-Клиент», SWIFT и систему ЭДО Сбербанка России. Депозитарный учет осуществляется в централизованной автоматизированной информационной системе «Депозитарий» (разработка Сбербанка России), соответствующей требованиям по ведению депозитарного учета, предъявляемым нормативными документами РФ, а также имеет высокую степень защищенности и отказоустойчивости. Меры информационной безопасности, применяемые к системе, соответствуют наивысшей категории, обеспечивают сохранность и конфиденциальность хранимой информации. Ее высокая эффективность была неоднократно доказана, в частности, во время проведения «народных» IPO ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Сбербанк России».

Кроме вышеперечисленного Сбербанк РФ предлагает такую услугу как-лизинг для юридических лиц. В лизинг можно взять автотранспорт, коммерческий транспорт, грузовой транспорт, специальную технику. Особенности лизинга, предлагаемых Сбербанком РФ рассмотрены на рис.36.

Кроме этого, Сбербанк осуществляет страхование, основными видами страхования являются: страхование жизни, страхование недвижимости, страхование автотранспорта (легкового и грузового). При страховании автотранспорта страхуемыми рисками являются: угон, ущерб.

Сбербанк России предлагает также своим клиентам доверительное управление и услуги НПФ. Рассмотрим кратко эти услуги. Доверительное управление -это вид профессиональной деятельности по управлению активами

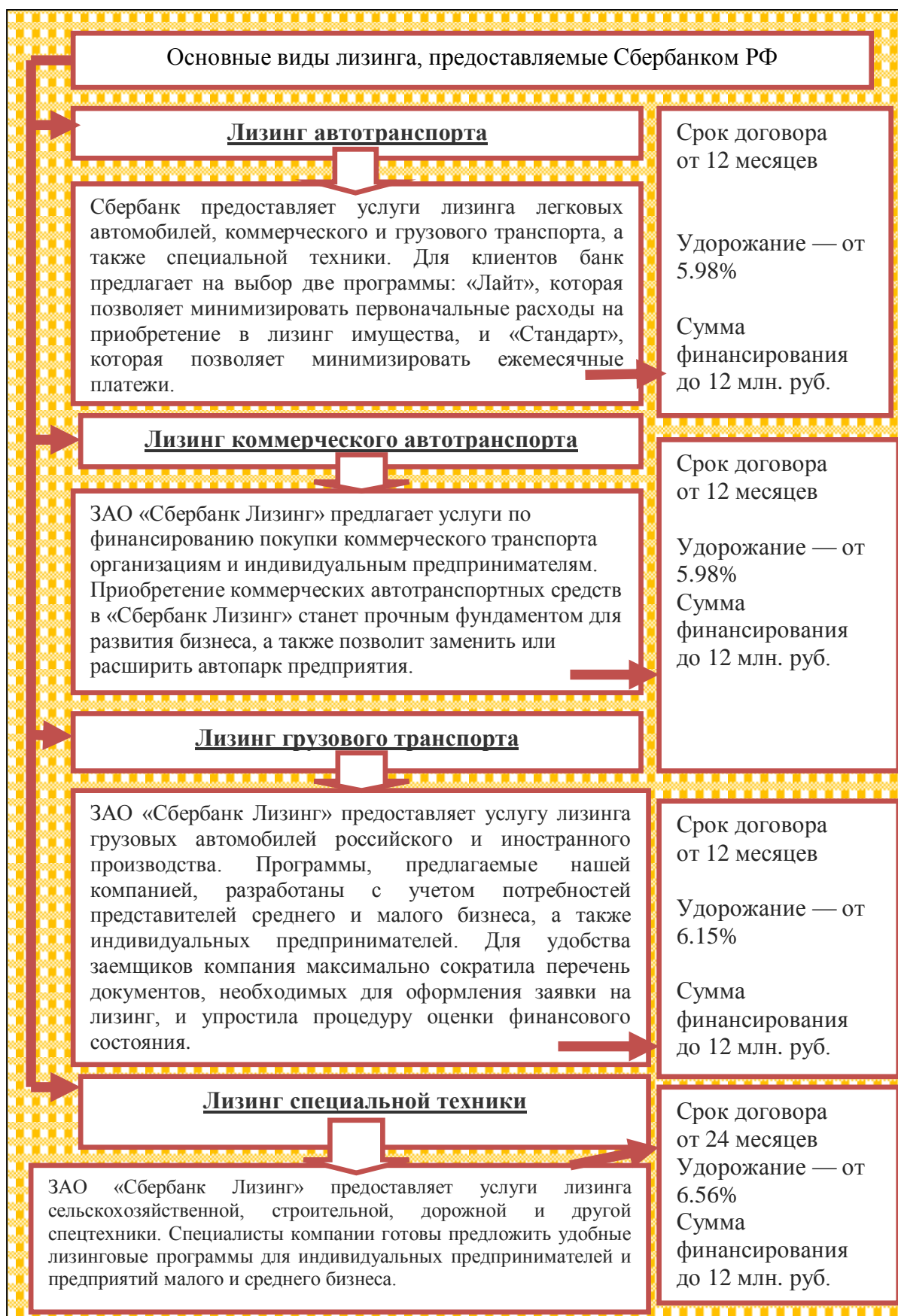


Рис.36. Основные виды лизинга для юридических лиц, предоставляемые Сбербанком РФ.

клиентов на финансовых рынках с целью сохранения и преумножения капитала. Объектами инвестирования являются: акции российских компаний, облигации российских эмитентов - государственные, субфедеральные, муниципальные и корпоративные; иные финансовые инструменты. Минимальная сумма инвестирования составляет: 1) по стратегии «Защита капитала» - 3 млн. рублей. 2) По остальным стратегиям - 7 млн. рублей. Услугой доверительного управления активами могут воспользоваться частные и корпоративные клиенты, страховые компании и пенсионные фонды.

На сегодняшний день, Сбербанк РФ имеет 17-ти летний опыт успешного управления средствами клиентов; предоставляет своим клиентам индивидуальный подход к формированию инвестиционного портфеля; а также высокое качество управления средствами клиентов, достигнутое тщательно выстроенным инвестиционным процессом. Собственная аналитическая команда проводит тщательный фундаментальный и кредитный анализ ценных бумаг, прежде чем рекомендовать их для включения в инвестиционные портфели; Опытные портфельные управляющие Сбербанка, признаны одними из лучших на российском рынке. Сбербанк предлагает клиентам подробные отчеты о состоянии инвестиционного портфеля. Хорошие знания российского бизнеса и налаженные отношения с крупнейшими эмитентами, позволяют принимать грамотные инвестиционные решения.

Достаточно интересной услугой Сбербанка является- услуги НПФ. Рассмотрим кратко сущность услуги. ОАО «Сбербанк России» и НПФ Сбербанка предлагают владельцам или руководителям бизнеса любых форм собственности и областей экономики организовать корпоративную пенсионную программу (КПП) для использования в качестве современного и эффективного метода управления персоналом и снижения расходов. КПП- это программа эффективной мотивации персонала предприятия, это эффективный инструмент управления результативностью бизнеса, а так же инструмент долгосрочной

кадровой политики и обеспечения стабильности трудовых отношений между работником и работодателем. [31]

Таким образом, выше были рассмотрены основные виды банковских продуктов и услуг, предоставляемые Сберегательным банком РФ. Рассмотренный выше анализ позволяет сделать вывод, что Сбербанк России предоставляет достаточно большой ассортимент банковских продуктов и услуг, в частности ими являются: кредитование, расчетно-кассовое обслуживание, дистанционное обслуживание, обслуживание ВЭД и валютный контроль, карточные продукты, эквайринг, инкассация, документарные операции, аренда сейфов, депозитарное обслуживание, лизинг для юридических лиц, страхование, доверительное управление, услуги НПФ и другое.

Несмотря на то, что Сбербанк является лидирующим по многим показателям по состоянию на сентябрь-октябрь 2014 г. (прил.8), в частности по сумме активов банка, по прибыли, по сумме капитала, по кредитному портфелю, по вкладам физических лиц, по кредитам физическим и юридическим лицам и др. Однако, далеко не первые места в общем рейтинге Сбербанк занимает по выпущенным облигациям и векселям, по овердрафтам и прочим предоставленным средствам, по вложениям в векселя, по рентабельности активов и рентабельности собственного капитала(прил.8), по уровню заработной платы. Кроме этого, проведенный анализ кадрового потенциала банка показал, что за анализируемый период наблюдается увеличение процента выбытия сотрудников банка, в связи с этим растет коэффициент текучести кадров.

Следовательно, несмотря на преимущества и лидирующее положение Сбербанка России, можно выделить ряд показателей, которые создают проблемы в развитии Сбербанка и снижают его рейтинг в банковской системе. Укрупненно этими показателями являются: финансы, маркетинг, персонал, табл.11.

Основные проблемы ОАО «Сбербанк России» препятствующие развитию банка

№ п/п	показатели	Основные проблемы
1	Финансы	По рентабельности активов и рентабельности собственного капитала банка Сбербанк занимает 196 и 104 места в рейтинге (по данным на 2014 г.); имеется просроченная задолженность по кредитам физическим и юридическим лицам.
2	Маркетинг	Товарная стратегия банка не является совершенной, так как банк занимает 27 место по предоставленным овердрафтам и прочим предоставленным средствам, лизинг предоставляется только юридическим лицам, для физических лиц он не предусмотрен и др.
3	Персонал	По уровню заработной платы Сбербанк РФ не входит даже в двадцатку рейтинга среди российских банков, наблюдается рост выбытия кадров, растет процент текучести персонала.

Таким образом, основными проблемами Сбербанка России являются – низкая рентабельность активов банка и рентабельность собственных средств, несовершенство маркетинговых стратегий банка, слабая кадровая политика банка.

Основными сдерживающими факторами в развитии Сбербанка могут являться: высокие проценты по предоставляемым кредитам физическим лицам и малому бизнесу, низкие проценты по дебетовым картам и вкладам юридических и физических лиц; сложная процедура и требования при оформлении кредитов и ипотечному кредитованию, высокие проценты по ипотеке, лизинг осуществляется только для юридических лиц, несовершенство банковского овердрафта, невысокая заинтересованность сотрудников банка из-за не конкурентоспособного уровня оплаты труда, просроченная задолженность по кредитам и др. Таким образом, для повышения конкурентоспособности Сбербанка РФ и повышения финансовых показателей, основными направлениями преобразования деятельности могут быть: увеличение показателей прибыли за счет наиболее эффективной товарной стратегии банка (расширять ассортимент банковских услуг, снижать ставки по кредитам и

ипотеке, повышать проценты по вкладам и др.); повышение качества услуг банка за счет увеличения доли работников с высшим образованием и опытом работы; снижение сумм просроченной задолженности по выданным кредитам, табл.12.

Таблица 12

**Основные направления преобразования ОАО «Сбербанк России» в целях
повышения эффективности деятельности**

№ п/п	показатели	Основные направления преобразования
1	Финансы	Разрабатывать мероприятия, направленные на увеличение прибыли и рентабельности банка, разрабатывать наиболее эффективные программы по кредитованию в целях снижения сумм просроченной задолженности.
2	Маркетинг	Совершенствовать систему предоставления банковских продуктов: снижать ставки по ипотеке и кредитам, развивать лизинг для юридических лиц, повышать ставки по вкладам и др.
3	Персонал	Повышать уровень заработной платы работников и совершенствовать существующую систему мотивации кадров.

Таким образом, выше были рассмотрены основные проблемы Сбербанка России, препятствующие усилению позиций банка в банковском секторе. Также были выделены основные направления преобразования банка, в целях совершенствования его деятельности. Однако, для того, чтобы наиболее точно определить основные пути для повышения деятельности Сбербанка России, необходимо провести сравнительный анализ по банковскому сектору по наиболее уязвимым местам. В связи с этим целесообразно перейти к рассмотрению следующей части исследования.

ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

3.1. Поиск путей для повышения эффективности деятельности ОАО «Сбербанк России»

Во второй главе исследования были рассмотрены основные проблемы Сбербанка России, которые замедляют развитие банка. В целом, деятельность любого банка, в том числе и Сбербанка России должна быть направлена на увеличение показателей прибыли, которая может быть достигнута за счет совершенствования финансовой политики, маркетинговой и кадровой политики банка. Для того, чтобы разработать мероприятия направленные на совершенствование деятельности Сбербанка России, необходимо провести сравнительный анализ рейтинга лидирующих банков по финансовой, товарной и кадровой стратегии развития.

Важным показателем эффективности банка является показатели рентабельности. В настоящее время множеством компаний предоставляются рейтинги банков по показателям рентабельности активов и рентабельности собственного капитала. По имеющимся данным, представленным в прил.9, лидирующие позиции по рентабельности активов за 2013 г. занимают ОАО «АКБ МОСОБЛБАНК», ОАО «Лето банк», ОАО «АКБ ЮГРА», ООО ФОЛЬКСВАГЕН БАНК РУС, ЗАО «ТКС БАНК». Рентабельность активов этих банков составляет 6,5% до 20,5%.

В этом рейтинге представлены данные по рентабельности только самых крупных банков. Согласно данного рейтинга, Сбербанк России занимает 25 место в строчке рейтинга по состоянию на 2013 г. По имеющимся данным на 1 июля 2014 г. рейтинг по рентабельности активов банка немного изменился и первое место в строчке рейтинга занимает ЗАО "Современный Коммерческий Банк", его рентабельность составила 14,5%, ОАО "Лето Банк" занял вторую

строчку рейтинга по рентабельности и третья строчка принадлежит ООО "Фольксваген Банк РУС", его рентабельность составила 12,1%, рис.37. Сбербанк по сравнению с 2013 г. опустился на одну строчку ниже и занял 26 позицию(прил.9).

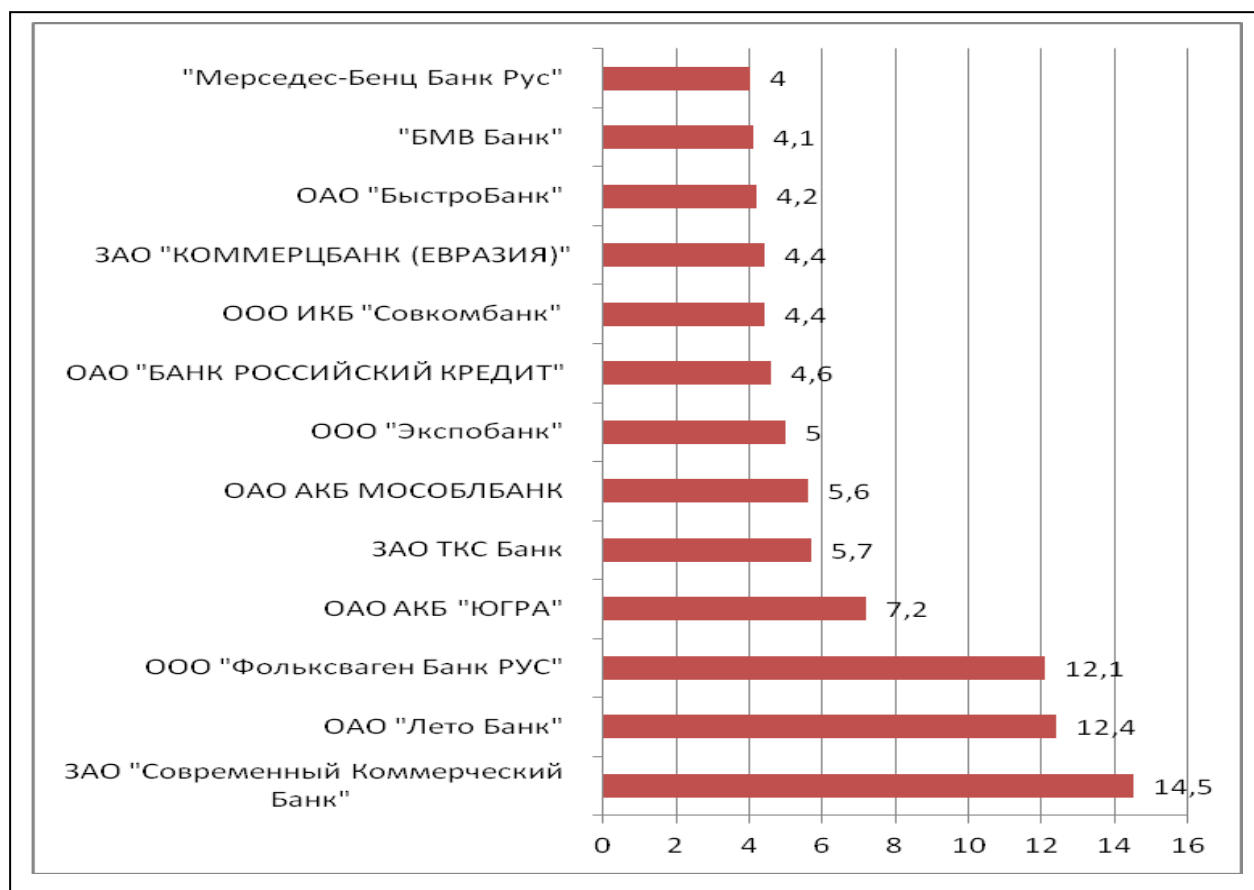


Рис. 37. Лидирующие крупные банки по уровню рентабельности активов по состоянию на 1.07.2014 г.

На финансовые показатели банка влияют количество и качество выданных кредитов юридическим и физическим лицам. По состоянию на 1 января 2014 года Сбербанк России занимает первую строчку в рейтинге по выдаче кредитов юридическим лицам(прил.10). [33] В десятку рейтинга также вошли ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк, Альфа-Банк, Банк Москвы, Номос-Банк, Промсвязьбанк, Райффайзенбанк, Юникредит Банк, рис.38.

По потребительским кредитам населению Сбербанк России также занимает первое место в рейтинге по данным на 01.01.2014 г. В десятку

лидеров вошли Втб 24, ХКФ Банк, Газпромбанк, Россельхозбанк, Русский стандарт, Росбанк, Альфа-банк, Восточный экспресс, Райффайзенбанк, рис.39.

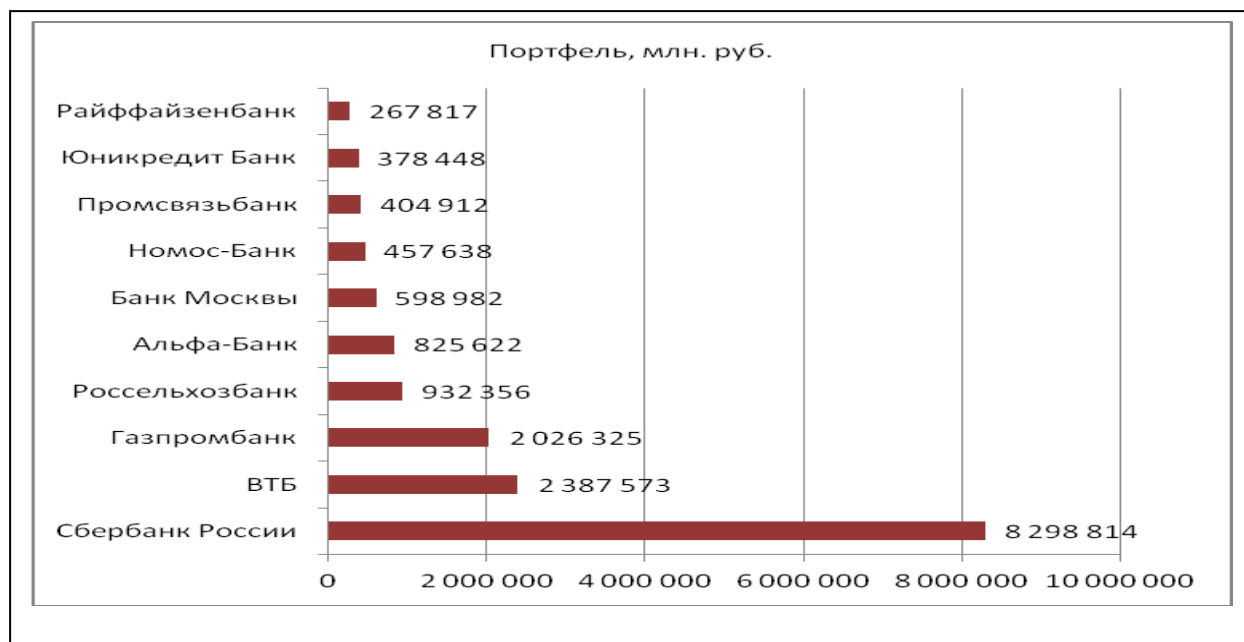


Рис. 38.Рейтинг банков по выдаче кредитов юридическим лицам на 01.01.2014 г.

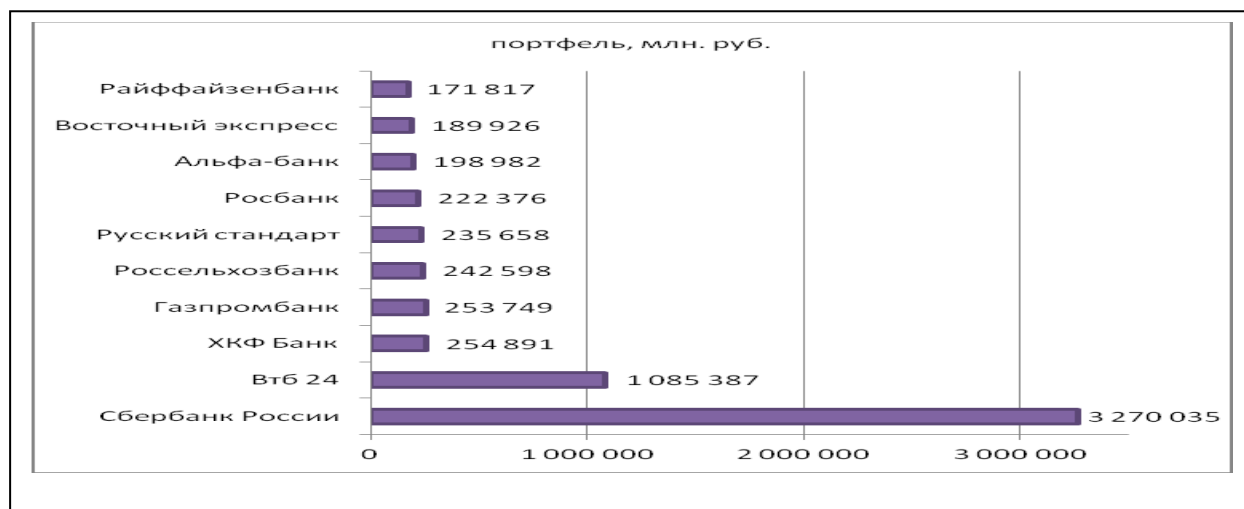


Рис.39. Рейтинг банков по потребительским кредитам населению на 01.01.2014 г.

Несмотря на то, что Сбербанк по потребительским кредитам занял первое место, однако, в рейтинг по ипотеке банк не вошел, и по данным на 2014 г. лидирующими банками по ипотеке являются Русский Ипотечный банк, Росэнергобанк, Банк «Адмиралтейский», Банк «Абсолют», Связь-Банк, табл.13.

Таблица 13

Рейтинг банков по ипотеке в рублях по данным на 2014 г. [34]

Банк	Процентная ставка	Максимальная сумма ипотечного займа (в рублях)	Максимальный период кредитования	Первоначальный платеж
Русский Ипотечный банк	от 7,9%	до 8 млн.	до 30 лет	от 20%
Росэнергобанк	от 9,1%	до 10 млн.	до 30 лет	от 10%
Банк «Адмиралтейский»	от 9,1%	не ограничена	до 30 лет	от 10%
Банк «Абсолют»	от 10,5%	до 30 млн.	до 25 лет	от 15%
Связь-Банк	от 10,7%	до 30 млн.	до 30 лет	от 0%

Минимальную процентную ставку по ипотеке предлагает Русский Ипотечный банк и она составляет от 7,9%. При этом максимальная сумма ипотечного займа в рублях составляет до 8 млн. руб. на максимальный срок кредитования до 30 лет, при первоначальном взносе от 20% стоимости кредита. Вторую строчку рейтинга занял Росэнергобанк, он предлагает ипотеку под 9,1% годовых, при максимальной сумме ипотечного займа до 10млн. руб. Такой же процент по ипотеке предлагает Банк «Адмиралтейский», при этом максимальная сумма ипотечного займа не ограничена. Большой процент по ипотеке составляет в Банке «Абсолют» и Связь-Банке.

По предоставлению автокредитов, рейтинг возглавляет Газпромбанк, сумма первоначального взноса составляет от 15% при процентной ставке по кредиту 13,5-17%, табл.14.

Таблица 14

Рейтинг банков по автокредитам на 2014г. [35]

Банк	Процентная ставка	Размер первоначального взноса	Максимальная сумма займа (руб.)
Газпромбанк	13,5-17%	от 15%	до 4,5 миллионов
ВТБ 24	14-17,5%	от 15%	до 5 миллионов
ЮниКредит Банк	14,5-18%	от 15%	до 6,5 миллионов
Нордеа Банк	14,5-16%	от 0%	до 100 тыс. евро по курсу ЦБ на дату оформления автокредита
Уральский Банк Реконструкции и Развития	15%	от 10%	не ограничена

Лидирующими банками по автокредиту также являются ВТБ 24, ЮниКредит Банк, Нордеа Банк, Уральский Банк Реконструкции и Развития. Следует отметить, что Сбербанк России не входит в рейтинг по предоставлению автокредитов. Однако в рейтинге по предоставлению кредитных карт Сбербанк России занял 5 место и по состоянию на 2014 г. минимальная процентная ставка по кредитным картам составляет 24%, при продолжительности до 50 дней, процент за снятие наличных взимается в размере 3%. Выше рейтинги по кредитным картам у Банка «Авангард», Банк «Девон-Кредит», Альфа-банк, Банк Москвы. Эти банки предлагают меньшую процентную ставку по кредитам, которая колеблется от 15,0% до 19,0%, табл.15.

Таблица 15

Рейтинг банков по кредитным картам[33]

Банк-эмитент	Минимальная процентная ставка	Максимальная продолжительность льготного периода	Максимальный кредитный лимит (руб.)	Процент за снятие наличных
Банк «Авангард»	от 15%	до 200 дней	до 50 000	0-1,5%
Банк «Девон-Кредит»	17%	до 51 дня	до 300 000	2%
Альфа-банк	от 18,99%	до 100 дней	до 150 000	5,9%
Банк Москвы	от 19,9%	до 50 дней	до 350 000	5,9%
Сбербанк	24%	до 50 дней	до 600 000	3%

Достаточно востребованной услугой в банковском секторе является лизинг. Сбербанк входит в рейтинг по объему лизингового портфеля (по состоянию на 01.07.2014г.) и занимает третью строчку рейтинга, рис. По состоянию на 01.07.2014г. объем лизингового портфеля Сбербанка составил 233 633,7 млн. руб. Лидирующими банками по предоставлению лизинга являются: ВЭБ-лизинг, ВТБ Лизинг. Стоимость лизингового портфеля этих банков составила 640 023,7 млн. руб. и 372 645,3 млн. руб. соответственно.

Лидирующими банками также являются: Газпромбанк Лизинг, Альфа-Лизинг, Балтийский Лизинг, ЮниКредит Лизинг, Дойче Лизинг Восток, Интерлизинг, рис.40.

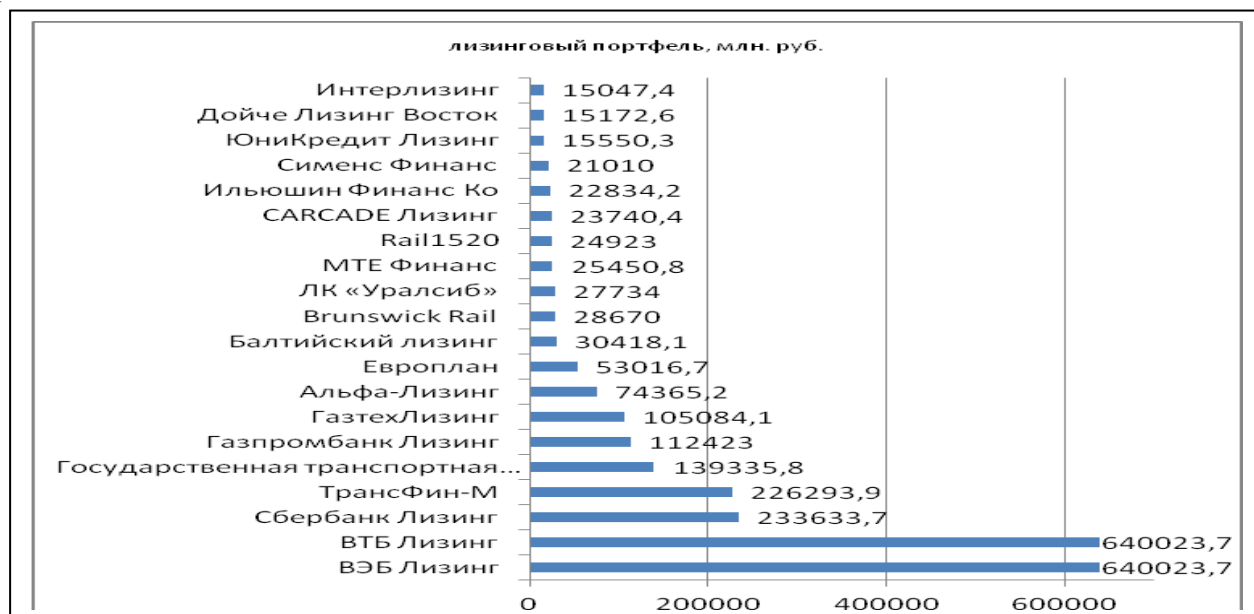


Рис.40. Рейтинг банков по объемам лизингового портфеля на 01.07.2014 г.

Важными показателями влияющие на эффективность деятельности банка является также предоставление кредитов малому и среднему бизнесу. В последнее время наблюдается снижение прироста портфелей МСБ в России[42]. В частности по состоянию на 01.01.2014 г. темпы прироста кредитования малого бизнеса российскими банками составили 15%, а это ниже показателей 2012 и 2013 г.г. в среднем на 2%, рис.41.

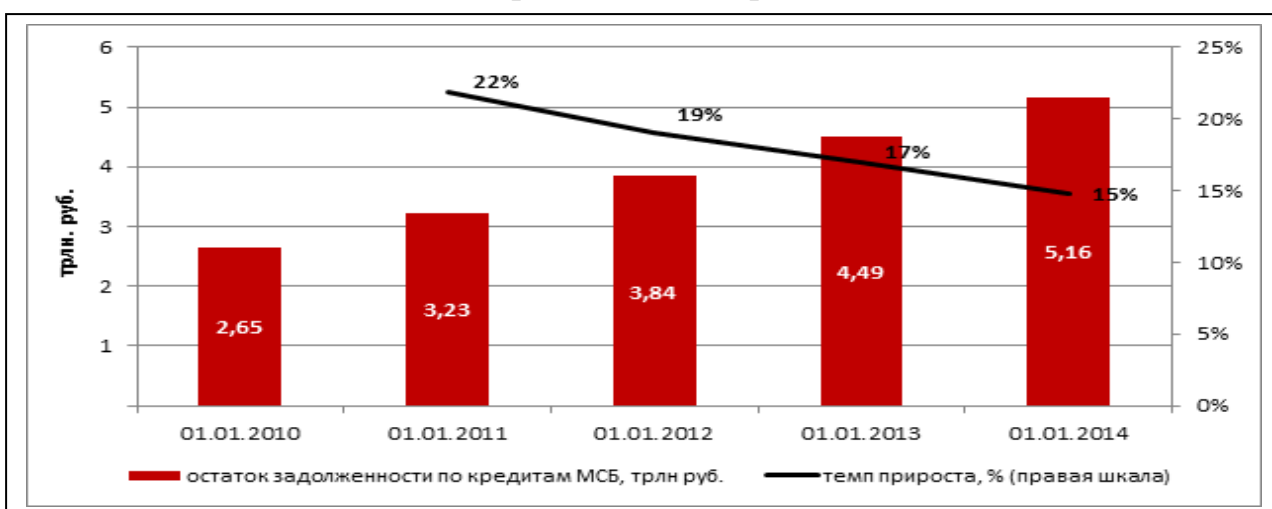


Рис. 41. Динамика темпов прироста портфелей МСБ российскими банками с 2010-2014г.г. [42]

В четвертом квартале 2013 г. лидирующие российские банки показали отрицательную динамику портфеля МСБ и 2013 г. прирост портфеля составил 14%,против 18% годом ранее, рис.42. [42]

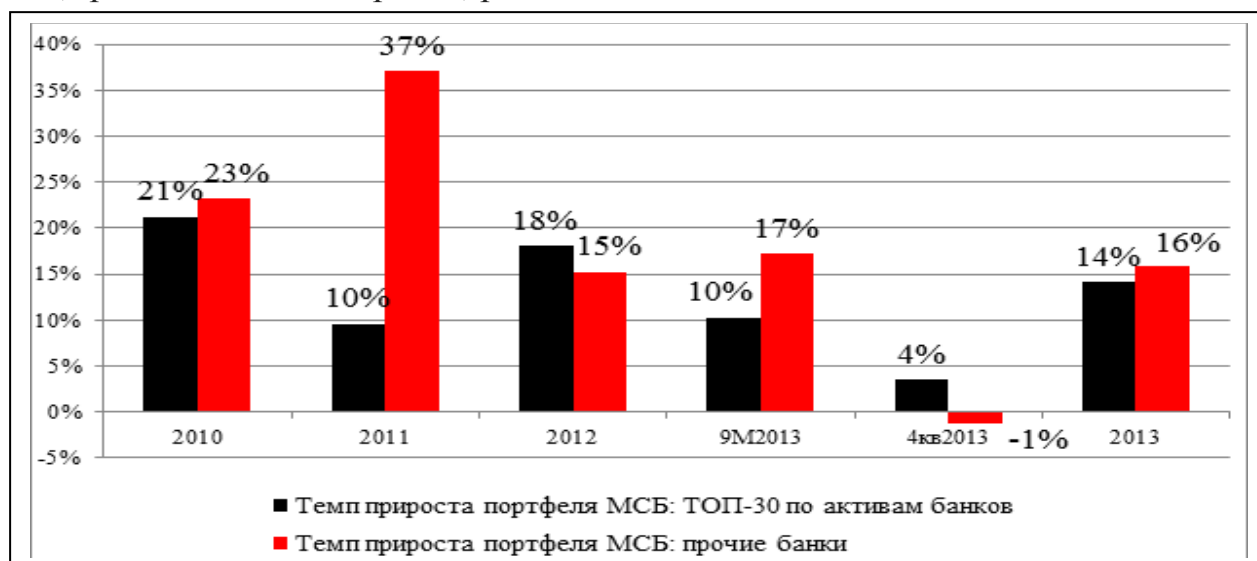


Рис.42. Динамика темпов прироста портфеля МСБ лидирующими банками в России с 2010-2013г.г. [42]

Однако, несмотря на снижение кредитования малого и среднего бизнеса, лидирующими банками по кредитованию малого бизнеса является: Сбербанк России, Россельхозбанк, ВТБ24, Промсвязьбанк, УРАЛСИБ, Банк «Возрождение», Банк Москвы, АКБ «Инвестторгбанк», Банк Интеза, Банк «Санкт-Петербург», «АК БАРС» Банк, СКБ-банк и др., рис.43.



Рис.43.Рейтинг банков по величине ссудного портфеля МСБ (без учета кредитов, предоставленных ФЛ для бизнес-целей) по итогам 2013 года[42]

На эффективность деятельности банка влияют также количество и качество предоставляемых вкладов. Проведем оценку лучших российских банков по вкладам. Важным показателем при оценке вкладов, является его пополняемость (прил.10). По состоянию на первое полугодие 2014 г. были признаны самими лучшими пополняемыми вкладами: вклад «Доверие Плюс»(Банкирский Дом), вклад «Без потери процентов» (Русский Торговый Банк), вклад «Время желаний» (ББР Банк), вклад «По Европлану» (Европлан), вклад «МДМ - Доходный» (МДМ Банк), вклад «Жаркие проценты» (Национальный Банк «Траст»), вклад «Максимальный доход» (Совкомбанк), вклад «Все включено» вклад Онлайн (Московский Кредитный Банк), вклад «Вклад для тех, кто копит» (Татфондбанк) . Максимальная процентная ставка по лучшим пополняемым вкладам вошедшим в рейтинг составляет от 12 до 10,2%, табл.16. Следует отметить, что в рейтинг не вошли вклады Сбербанка России.

Таблица 16

Рейтинг лучших пополняемых вкладов на первое полугодие 2014 г. [37]

Банк	Вклад	Макс. процентная ставка	Место банка в рейтинге величины активов (на 01.08.2014 г.)
Банкирский Дом	Доверие Плюс	12	558
МДМ Банк	МДМ — Доходный	11,35	23
Русский Торговый Банк	Без потери процентов	11,15	314
ББР Банк	Время желаний	11,11	137
Национальный Банк «Траст»	Жаркие проценты	11,1	29
Европлан	Вклад по Европлану	11,01	340
Темпбанк	На Ваших условиях	11	268
Совкомбанк	Максимальный доход	11	43
Московский Кредитный Банк	Все включено Онлайн	10,5	14
Татфондбанк	Вклад для тех, кто копит	10,2	49

Лучшими вкладами в рублях и валюте в крупных банках являются: Золотой online, Премияльный процент, Пенсионный, Победа, Сезонный Максимум, Доходный- Банкомат, Сохраняй Онлайн (Сбербанка России), табл.17.

Таблица 17

Рейтинг вкладов в рублях и валюте за первое полугодие 2014 г. [38]

Банк	Вклад	Макс. ставка для рублей -без капитализации -эффективная (%)	Макс. ставка для евро /долларов - без капитализации -эффективная (%)	Место банка в рейтинге - объема вкладов - размера активов (по итогам июня 2014 г.)
Россельхозбанк	Золотой online	10,6 нет	3,15 нет	5 6
Промсвязьбанк	Премияльный процент	10,6 12,08	3,5 3,7	9 11
Хоум Кредит Банк	Пенсионный	10,5 11,32	нет	8 24
Русский Стандарт	Жаркое лето	10,25 нет	нет	10 17
Альфа-Банк	Победа	10,2 11,87	3 3,14	4 7
Газпромбанк	Сезонный Максимум	8,8 нет	2,7 нет	3 3
ВТБ24	Доходный-Банкомат	8,6 нет	1,2 нет	2 4
Банк Москвы	Максимальный доход	8,5 9,3	2,15 2,22	7 5
Райффайзенбанк	«Добро пожаловать! (премиальный)»	8 нет	1,8 нет	6 13
Сбербанк	Сохраняй Онлайн	7,5 8,38	2,35 2,43	1 1

В рейтинг самых удобных вкладов по наличию дополнительных опций (приходные операции, и расходные, плюс льготы досрочного изъятия) вошли вклады следующих банков: Банка Торгового Финансирования, Айви Банка, АктивКапитал Банка, Экспобанка, Евромет, Хоум Кредит Банка, Сбербанк России (управляй онлайн), Банка Москвы, табл.18.

Таблица 18

Рейтинг самых удобных вкладов по наличию дополнительных опций (по данным на первое полугодие 2014 г.) [38]

Банк	Вклад	Макс. ставка (%)	Место в рейтинге размера активов по итогам мая 2014 года
Банк Торгового Финансирования	Максимальный	11	527
Айви Банк	Високосный	11	500
Экспобанк	Универсальный VIP	11	96
АктивКапитал Банк	Юбилейный 20 лет	11	168
Евромет	Юбилейный 20 лет	10,84	284
Хоум Кредит Банк	Хорошие новости	8	20
Банк Санкт-Петербург	Престиж online	8,1	15
ВТБ 24	Оптимальный выбор	6,65	4
Сбербанк России	Управляй Онлайн	6,6	1
Банк Москвы	Максимальный рост	6,4	6

Лучшими вкладами на длительный срок по состоянию на 01.07.2014 г. были признаны следующие вклады: вклад «Стабильный доход», «Детский», «Пенсионный», «Надежный», «Классический», «Доходный», табл.19. Следует отметить, что Сбербанк России не входит в рейтинг по вкладам на длительный срок.

Таблица 19

Рейтинг лучших вкладов на длительный срок по состоянию на первое полугодие 2014 г. [38]

Банк	Вклад	Макс. срок (лет)	Макс. ставка (%)	Место в рейтинге величины активов
Айви Банк	Стабильный доход	6,5	10,6	489
ББР Банк	Стабильный доход	5	10,25	136
Маст-Банк	Надежный Вариант - Пенсионный	5	10	193
Инвестиционный Союз	Пенсионный	5	9,5	347
Агропромкредит	Отличный	5	9,27	139
Связь-Банк	Чемпион Плюс - online	5	9,44	23
Банк «Открытие»	Стабильный	5	8,3	33
Россия	Классический	5	8,1	16
ВТБ 24	Доходный-Телебанк	5	7,5	4

Лучшими сезонными вкладами лета 2014 г. являлись: вклад «Солнечный», предоставленный Энергобанком, вклад «Триумф» (Регионального Коммерческого Банка), вклад «Жаркое лето» (Инвестсоцбанк), вклад «Времена года. Лето» (Маст-Банк), вклад «Летоисчисление» (Банк Образование), вклад «Жаркое лето» (Банк Русский Стандарт), вклад «Звездный+» (Московский Индустриальный Банк), вклад «Актуальный» (Банк Возрождение), вклад «Большие ставки» (Банк ВТБ 24), табл.20. Следует заметить, что Сбербанк не вошел в рейтинг по предоставлению лучшего сезонного вклада.

Таблица 20

Рейтинг лучших сезонных вкладов лета 2014 года[38]

Банк	Вклад	Мин. сумма (руб.)	Диапазон ставок (%)	Место банка в рейтинге активов
Эргобанк	«Солнечный»	15 000	10,25-10,71	350
Региональный Коммерческий Банк	«Триумф»	5 000	10,67	627
Инвестсоцбанк	«Жаркое лето»	5 000	9,5-10,64	502
Маст-Банк	«Времена года. Лето»	5 000	9-10,55	195
Образование	«Летоисчисление»	50 000	10,5	134
Русский Стандарт	«Жаркое лето»	100 000	8,5-10,25	17
Московский Индустриальный Банк	«Звездный+»	30 000	9,5-10	38
Возрождение	«Актуальный»	500 000	9,75	33
Промсвязьбанк	«Большие ставки»	10 000	8,53-9,04	11
ВТБ 24	«Ваш бонус»	250 000	7-8,25	4

Сбербанк России также не является лидером по выгодным рублевым вкладам. В рейтинг по этим вкладам вошли банки Гагаринский, Ярославич, Риабанк, АйМаниБанк, Ак Барс, ЮниКредит Банк, Альфа-Банк, Русский Стандарт, Россельхозбанк. Ставки по этим вкладам колеблются от 11,3% до 9,0%, табл.21.

Таблица 21

Рейтинг самых выгодных рублевых вкладов по состоянию на первое полугодие 2014 г.

Банк	вклад	Макс. ставка рублевого вклада(%)	Срок для макс. ставки(месяцев)
Гагаринский	вклад «Гагаринский»	11,33	12
Ярославич	вклад «Инвестиционный доход плюс»	11	36
Риабанк	вклад «РИА Пенсионный»	11	12
Европлан	«Вклад по Европлану»	11	24-36
АйМаниБанк	вклад «Верный друг»	11	24
Ак Барс	вклад «Весенний»	9,5	12
ЮниКредит Банк	вклад «Весенний бонус»	9,5	12
Альфа-Банк	вклад «Премия»	9,5	36
Русский Стандарт	вклад «Солнечная весна»	9,25	12
Россельхозбанк	вклад «Классический online»	9	48

Лучшими банками для вкладов в драгоценные металлы являются: Центральный Банк России, Банк Уралсиб, Фиа-Банк, Банк «Союз», Уральский банк реконструкции и развития(прил.10).

Таким образом, выше были рассмотрены показатели наиболее востребованных вкладов и лидирующих банков по потребительскому кредитованию, ипотечному кредитованию, кредитованию малого и среднего бизнеса, предоставления лизинга населению. На эффективность банковской деятельности оказывает влияние не только предоставление кредитов и их объемы, а также снижение доли просроченной задолженности. Рассмотрим рейтинг банков-лидеров розничного кредитования по самой высокой доли просрочки, рис.44.

Данные рис. 44 показывают, что первое место в рейтинге по максимальной доли просрочке платежей занимает ОПТ Банк, доля просроченных кредитов составила 15,33%, 12,21% -доля просроченных кредитов по потребительскому кредитованию в банке МДМ, третья строчка рейтинга в МТС банке, доля просроченной задолженности составила 11,65%.Росбанк имеет минимальную долю просроченной задолженности и по

состоянию на 2013 г. она составила 6,12%. Следует отметить, что Сбербанк занимает 26 место в рейтинге по просроченной задолженности и доля просроченных кредитов составила 2,01% (прил.10). [41]

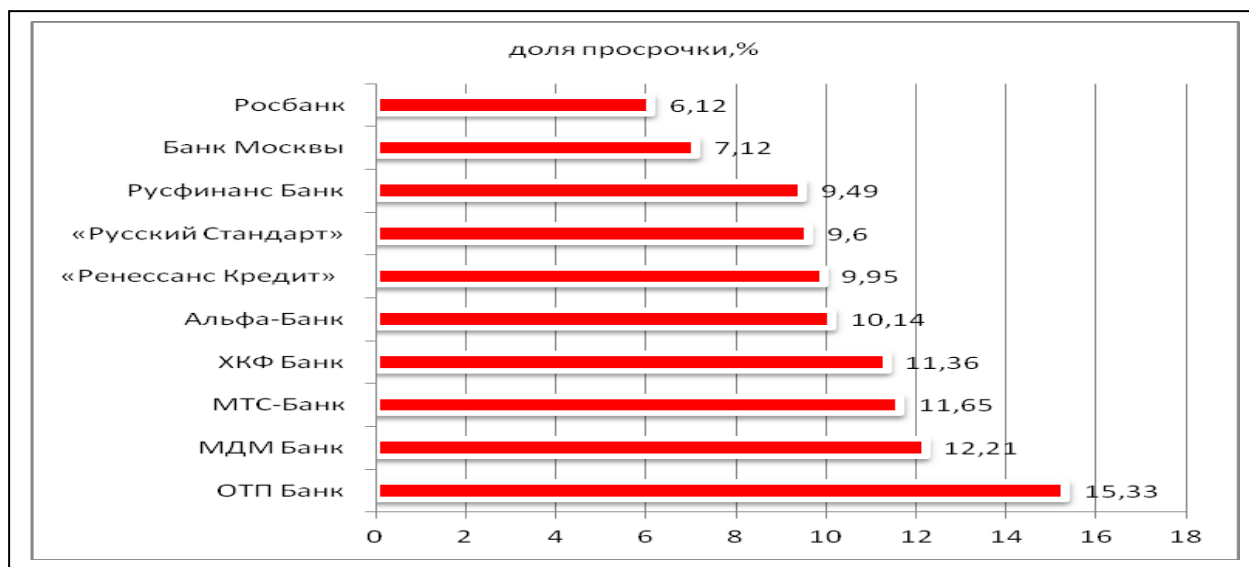


Рис. 44.Рейтинг Банков с самой высокой долей просрочки по потребительским кредитам (на 01.08.2013г.) [41]

Нельзя обойти вниманием и рейтинг банков с наименьшей долей просроченной задолженности. Однако, данные имеются только по просроченной задолженности в ипотечном портфеле (прил.10). По имеющимся данным на 01.07.2014 г. меньшую просроченную задолженность имеет Первобанк, доля просрочки по ипотеке составила 0,02%. Такая же доля просрочки и у Локо-Банка, чуть больше у Банка ИТБ. В рейтинг также вошли: Банк «Санкт-Петербург», Азиатско-Тихоокеанский Банк, Примсоцбанк, Московский Областной Банк, Банк Российский Капитал, Левобережный банк, Банк Петрокоммерц и др., рис.45. Доля просроченной задолженности по всем перечисленным банкам составляет менее 1%. Следует отметить, что Сбербанк не входит в рейтинг банков с наименьшей долей просроченной задолженности в ипотечном портфеле.

Таким образом, проведенное выше исследование показало, какие банки являются лидирующими по кредитованию малого бизнеса по кредитованию

физических и юридических лиц, по предоставлению ипотеки, был рассмотрен анализ лучших сезонных вкладов, лучших пополняемых вкладов и других видов вкладов населения. Был представлен рейтинг банков с наибольшей и с наименьшей долей задолженности в кредитном портфеле. Для наиболее полного анализа рейтинга по показателям эффективности банков, следует рассмотреть рейтинг банков по уровню заработной платы, так как именно уровень дохода сотрудников напрямую влияет на качество обслуживания клиентов и снижения текучести кадрового потенциала.



Рис.45. Рейтинг банков с наименьшей долей просроченной задолженности в ипотечном портфеле (за исключением банков, показавших нулевой уровень просрочки по состоянию на 01.07.14г.).

Согласно имеющегося рейтинга банков по уровню зарплаты в первом полугодии 2013 года,[39] лидирующим банком является ИНГ Банк. Среднемесячная заработная плата в этом банке составляет 260,56 руб., рис. 46.

Средняя заработная плата Эйч-Эс-Би-СиБанка составила 218,99 руб. В БНП Париба Банке средний уровень дохода сотрудников составляет 182,10 руб.

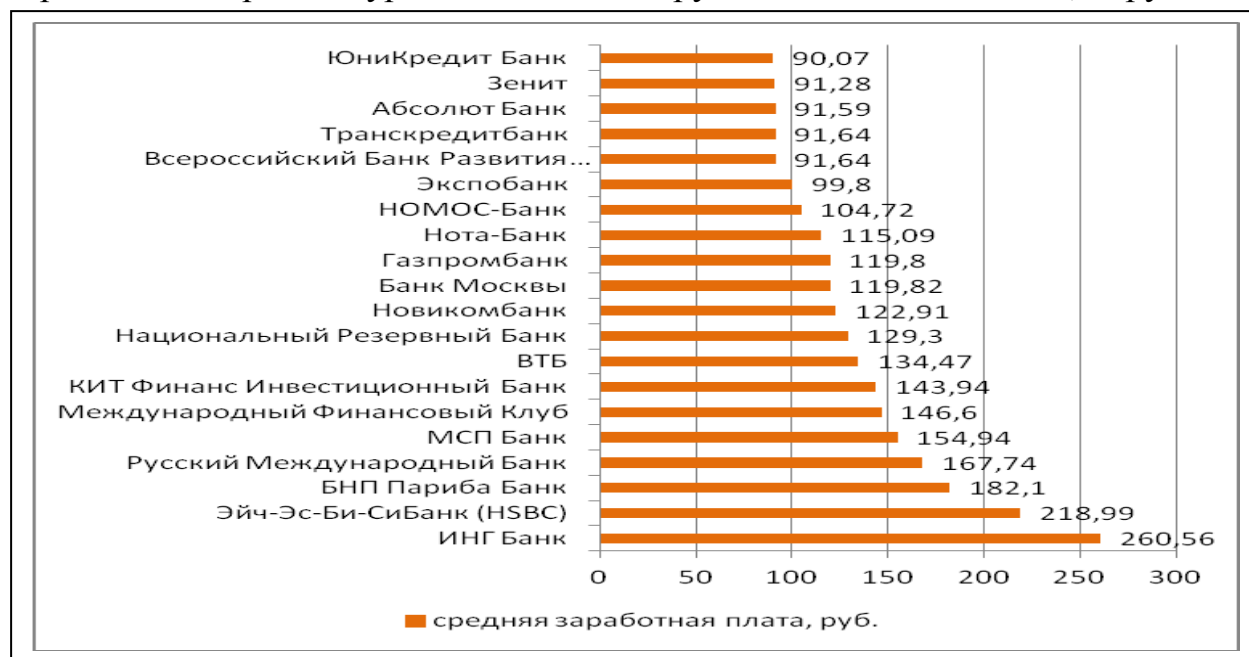


Рис.46. Рейтинг банков по уровню средней зарплаты в первом полугодии 2013 года. [39]

Лидирующими банкам по уровню заработной платы также являются: Русский Международный Банк, МСП Банк, Международный Финансовый Клуб, КИТ Финанс Инвестиционный Банк, ВТБ, Новикомбанк, Национальный Резервный Банк, Газпромбанк, Банк Москвы, НОМОС-Банк. Замыкает двадцатку лидеров по уровню заработной платы следующие банки: Транскредитбанк, Абсолют Банк, Зенит, ЮниКредит Банк. Важно отметить, что Сбербанк России не входит в двадцатку лидирующих банков по уровню заработной платы.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, несмотря на то, что Сбербанк России занимает лидирующее положение в общей банковской системе по многим показателям, однако по некоторым позициям Сбербанк РФ и вовсе не входит в рейтинг. В частности, по наиболее востребованным вкладам, по лучшим кредитам, по автокредитованию, по предоставлению лизинга предприятиям и организациям, по ипотечному кредитованию. Отстает

Сбербанк и по уровню заработной платы, по наличию просроченной задолженности по кредитам. Все это снижает рейтинг банка и сдерживает рост показателей прибыльности и рентабельности. Для того, чтобы рассмотреть мероприятия, направленные на совершенствование деятельности ОАО «Сбербанк России» необходимо перейти к следующей части исследования.

3.2. Предложения по повышению эффективности деятельности ОАО «Сбербанк России»

В рамках данной работы достаточно сложно подробно рассмотреть все мероприятия, направленные на совершенствование деятельности ОАО «Сбербанк России». Однако, следует выделить основные направления по которым целесообразно совершенствовать деятельность Сбербанка РФ. Проведенное выше исследование показало, что основными проблемами Сбербанка является- 1) не конкурентоспособность некоторых видов банковских услуг, не совершенство овердрафта и других предоставленных средств; 2) низкая заработная плата сотрудников банка по сравнению с лидирующими банками, следствием этого является и высокая текучесть кадров; 3) наличие просроченной кредиторской задолженности. Таким образом, для повышения деятельности ОАО «Сбербанк России» целесообразно выделить три направления: совершенствование предоставления банковских продуктов и услуг, совершенствование кадровой политики, совершенствование финансовой политики банка, табл.22.

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 и др.

Основные предложения по повышению эффективности ОАО «Сбербанк
России»

№ п/п	Стратегии	Пути совершенствования
1	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 и др.
2	Совершенствование кадровой политики	Разрабатывать мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников, повышать уровень заработной платы, совершенствовать систему отбора и приема на работу и др.
3	Совершенствование финансовой политики	Увеличивать объем оказанных услуг населению, снижать затраты, совершенствовать существующую систему по работе с просроченной кредиторской задолженностью.

Кадровая политика банка должна быть направлена на снижение текучести кадрового потенциала и повышение уровня заработной платы. Для снижения текучести персонала является необходимым совершенствовать систему отбора и приема кадров в Сбербанк. Не менее важной составляющей успеха любого банка, в том числе и Сбербанка является- совершенствование финансовой политики банка, которая должна быть направлена на увеличение показателей прибыли, рентабельности, а это может быть достигнуто за счет увеличения объемов оказанных услуг населению, снижения затрат и сокращения просроченной кредиторской задолженности в банке. Так как проблема взыскания просроченной кредиторской задолженности имеет место быть в банковском секторе, в том числе и в Сбербанке России, следовательно, в целях повышения финансовой стабильности банка, необходимо усиливать работу по взысканию просроченной кредиторской задолженности.

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% , табл.23.

Таблица 23

Сравнительный анализ процентных ставок и первоначальных платежей по ипотеке, автокредитам и кредитным картам (по данным на 2014 г.)

Виды кредита	Процентная ставка, лидирующих банков, %	Первоначальный платеж у лидирующих банков, %	В Сбербанке России на 2014 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%	-//-

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 2014 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, табл.24.

Таблица 24

Сравнительный анализ лучших вкладов в российских банках и Сбербанке
России (по состоянию на первое полугодие 2014г.)

Виды вкладов	Максимальная процентная ставка, лидирующих банков(вошедших в рейтинг), %	В Сбербанке России максимальная процентная ставка на 2014 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%

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 Сбербанке составляет до 8,5%, 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.

Не конкурентными также являются условия лизинга, предоставляемые Сбербанком России. В частности, проведенный выше анализ показал, что Сбербанк не входит в рейтинг банков по предоставлению лизинга.

Лидирующим банком по лизингу является ОАО ВЭБ-лизинг, которая входит в группу компаний Внешэкономбанка. На протяжении последних нескольких лет ОАО «ВЭБ-лизинг» является лидером среди российских лизинговых компаний. Поддержание столь высоких результатов достигается за счет: фокуса на лидерстве в наиболее привлекательных сегментах российского лизинга (железнодорожный транспорт, авиационный транспорт, морские и речные суда); предоставления услуг лизинга крупнейшим частным и государственным компаниям Российской Федерации; развития лизинга в сегменте малого и среднего бизнеса в регионах через разветвленную сеть региональных подразделений; высокого качества, а также опыта в проведении крупных транзакций и сделок международного лизинга. Основными направлениями деятельности Компании ОАО «ВЭБ-лизинг» являются: лизинг высокотехнологического оборудования; лизинг подвижного состава, лизинг авиационной техники и агрегатов, лизинг морских и речных судов лизинг автомобилей и специальной техники. В соответствии со стратегией Внешэкономбанка на 2011-2015 гг. доля нефондируемых группой Внешэкономбанка лизинговых операций ОАО «ВЭБ-лизинг» к 2015 году должна составить не менее 74 %. Это определяет политику ОАО «ВЭБ-лизинг» в части диверсификации базы финансирования как по видам используемых инструментов, так и по видам контрагентов. Общество использует широкий спектр долговых инструментов. Опираясь при реализации инфраструктурных лизинговых проектов на финансирование Внешэкономбанка, ОАО «ВЭБ-лизинг» привлекает кредиты от ведущих российских и международных финансовых институтов. С 2010 года ОАО «ВЭБ-лизинг» является эмитентом внутренних облигационных займов, а также осуществило выход на рынок еврооблигаций в 2011 году. [36]

Активно способствуя обновлению и модернизации парка воздушных судов как российских, так и иностранных авиакомпаний, ОАО «ВЭБ-лизинг»

привлекает финансирование под гарантии ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций», европейских экспортно-кредитных агентств (Euler Hermes, Coface, ECGD), экспортно-импортного банка США (US Ex-Im Bank), что позволяет авиакомпаниям приобретать современные воздушные суда на привлекательных условиях, табл.25.

Таблица 25

Сравнительный анализ условий лизинга ОАО «ВЭБ-лизинг» и ОАО «Сбербанк России»

Основные показатели лизинга	ОАО «ВЭБ-лизинг»	ОАО «Сбербанк России»
Удорожание	От 0%	От 5,98% до 8,69%
Первый платеж	От 6%	От 10% до 35%
Срок лизинга	От 12 до 72 месяцев	От 12 до 37 месяцев
Виды оборудования в лизинг	Грузовой транспорт Пассажирский транспорт Спецтехника Оборудование Подвижной состав Воздушные суда Морские и речные суда	Грузовой транспорт Коммерческий транспорт Спецтехника

По данным табл.25 видно, что ОАО «ВЭБ-лизинг» имеет множество преимуществ по предоставлению лизинга по сравнению с ОАО «Сбербанк России». В частности, процент по удорожанию составляет ноль, в отличие от Сбербанка, у которого процент по удорожанию составляет от 5,98% до 8,69%. Первоначальный платеж при оформлении лизинга в компании ОАО «ВЭБ-лизинг» составляет от 6,0%, тогда как в Сбербанке этот платеж составляет от 10,0% до 35,0%. ОАО «ВЭБ-лизинг» предлагает лизинг сроком до 72 месяцев (в зависимости от лизинга), тогда как в Сбербанке максимальный срок лизинг составляет 37 месяцев. Кроме выше перечисленного преимуществами лизинга в ОАО «ВЭБ-лизинг», является то, что компания предлагает широкий ассортимент видов транспорта и оборудования для оформления лизинговой сделки, тогда как Сбербанк предлагает в лизинг лишь грузовой, коммерческий транспорт и спецтехнику. Таким образом, для совершенствования лизинга в

Сбербанке России целесообразно увеличить виды оборудования предоставляемые в лизинг, снижать сумму первоначального платежа и увеличивать срок лизинга. Совершенствование лизинговых сделок в Сбербанке России позволит увеличить показатели доходности банка.

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 политик банка. Рассмотрим этим 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.

Для изучения факторов снижающих мотивацию сотрудников необходимо проводить опросы работников на корпоративном портале банка. Опросы должны быть анонимными и включать основные вопросы, позволяющие выявить потребности персонала банка. Необходимо ежегодно разрабатывать программу стимулирования оплаты труда, чтобы повысить заинтересованность сотрудников банка. Для снижения текучести персонала является необходимым усилить контроль и требования к соискателям на должности Сбербанка, необходимо тщательно изучать причины увольнения с прежнего места работы и продолжительность работы на последнем месте. Кроме этого, одной из причин высокой текучести персонала может являться низкий корпоративный уровень. Возникновение конфликтных ситуаций и другие факторы. Для снижения конфликтов и повышения морально-психологического климата, необходимо проводить опросы сотрудников банка, выявлять причины

конфликтов, а также причины увольнений, если сотрудник уходит по собственному желанию.

В рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть подробно все мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики банка, однако, основными моментами совершенствования кадровой политики Сбербанка должны являться: 1) повышение морально-психологического климата в банке (изучение причин увольнений и недовольств работников банка, изучение конфликтов, проведение семинаров); 2) снижение текучести кадров и затрат на подбор персонала (усиление требований к соискателям при приеме на работу, изучение причин увольнений, снижение затрат на подбор сотрудников); 3) повышение мотивации кадров (разработка эффективных программ мотивации кадров).

Для повышения морально-психологического климата в Сбербанке необходимо планирование и проведение за счет Банка семинаров и тренингов, направленных на сплочение команды, выработку лояльности, обучение сотрудников на психологически некомфортных участках работы (к указанным участкам можно отнести практически все должности, в обязанность которых входит работа с населением, клиентами, физическими и юридическими лицами).

Для снижения текучести кадров в Сбербанке, необходимо усилить требования к соискателям, тщательно изучать причины увольнений с прежнего места работы и т.д. Для усиления мотивации персонала в Сбербанке необходима разработка и внедрение грамотной политики мотивации сотрудников (возможность карьерного роста, возможность зарубежных командировок и т. д.); а также повышение уровня заработной платы. Пересмотр системы оплаты труда, компенсационных выплат, соцпакета в Сбербанке должен включать: 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 и пр.; 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 (для детей и внуков сотрудников), новогодними подарками детей сотрудников, оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников или длительной тяжелой болезни и т. д.

Таким образом, рассмотренные выше мероприятия, позволят так или иначе снизить текучку кадров и повысить заинтересованность персонала банка. Еще одним мероприятием, направленным на повышение эффективности деятельности ОАО «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:

1) самостоятельная работа банка по возврату проблемной задолженности; 2) совместная работа с коллекторскими агентствами на условиях «агентского соглашения»; 3) 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.

В частности, Сбербанк России, по урегулированию проблемной задолженности осуществляет следующие мероприятия:

1)Сбербанк 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)Сбербанк рассматривает возможность передачи кредита для взыскания в коллекторское агентство (в соответствии со ст. 382 Гражданского кодекса Российской Федерации и условиями Кредитного договора).

3)Сбербанк инициирует 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»).

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). [31]

Более подробно порядок работы с проблемными кредитами в Сбербанке рассмотрен в прил.11. 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 - общепринятая практика 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, прил.12.

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 Сбербанка 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, табл. 26.

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

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

№ п/п	показатели		Характеристика мероприятий
1	Совершенствование товарной политики		
1.1.	Кредиты	Ипотека	Снижать процентную ставку и сумму первоначального платежа
		Автокредит	Снижать процентную ставку и сумму первоначального платежа
		Кредитные карты	Снижать проценты по кредитам
1.2.	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
1.3.	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
2	Совершенствование кадровой политики		
2.1.	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 и др.
2.2.	Мотивация	Повышение мотивации	Разработка соответствующих локальных актов Банка, внедряющих системы компенсаций, материальной помощи сотрудникам, льготных займов и пр.; внедрение порядка обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь, новогодними подарками детей сотрудников, оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников и др. развивать возможность карьерного роста, возможность зарубежных командировок и т. д.
2.3.	Заработная плата	Повышение заработной платы	повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений; разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует
3.	Совершенствование финансовой политики		
3.1.	Расходы	Снижать затраты на подбор кадров	За счет тщательного обора персонала, произойдет снижение текучести и снизятся расходы на набор кадров
3.2.	Доходы	Увеличивать доходы и прибыли банка	За счет расширения предоставляемых услуг и повышения качества банковских продуктов
3.3.	Проблемные долги	Совершенствовать работу по взысканию задолженности	За счет внедрения факторинга и осуществления факторинговых операций.

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 и пр.; 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 и т.д.

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, на сколько эффективна будет система проведения тренингов и семинаров по сплоченности коллектива, какими будут проценты по кредитам и вкладам, на сколько широко Сбербанк сможет развивать систему лизинга и т.д. 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
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ